



La diversité dans tous ses états

Les Cahiers de la Solidarité n°10

La Diversité dans tous ses états

Cette initiative s'inscrit dans le cadre de
2007, Année européenne de l'Égalité des chances pour tous

Cet ouvrage a reçu le soutien de
Madame Els Van Weert,
Secrétaire d'État au Développement durable
et à l'Économie sociale

Pour la Solidarité, janvier 2007

Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.

Think tank européen ***Pour la Solidarité***

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63 – Fax : +32.2.539.13.04

info@pourolasolidarite.be

www.pourolasolidarite.be

Les Cahiers de la Solidarité
Collection dirigée par Denis Stokkink

Les Cahiers de la Solidarité proposent aux acteurs socioéconomiques certaines clés de compréhension nécessaires pour appréhender notre monde en mutation. *Les Cahiers* sont édités dans trois séries thématiques : Série Cohésion sociale et économie sociale, Série Citoyenneté et démocratie participative, Série Développement durable territorial et politique de la ville.

Séverine Karko, *Femmes et Villes. Que fait l'Europe ? Bilan et perspectives*, Série Développement durable territorial et politique de la ville, n°12, à paraître.

Sophie Heine, *Le Modèle social européen. De l'équilibre aux déséquilibres*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°11, à paraître.

Francesca Petrella et Julien Harquel, *Libéralisation européenne de services et économie sociale*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°9, 2007.

Annick Decourt et Fanny Gleize, *Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°8, 2006.

Éric Vidot, *La Reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°7, 2006.

Anne Plasman, *Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°6, 2006.

Sarah Van Doosselaere, *Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°5, 2004.

Anne Plasman, *Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°4, 2004.

Entrepreneuriat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°3, 2004.

Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°2, 2004.

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, *La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°1, 2004.

Table des matières

Avant-propos, Els Van Weert	7
Introduction générale, Françoise Kemajou et Denis Stokkink	11

La Diversité : un enjeu stratégique

Diversité : les enjeux de la politique européenne, Luisella Pavan-Woolfe	17
Intégrer la cohésion sociale et les diversités issues de la migration, Federico Oliveri	23
Promouvoir l'égalité dans la diversité : l'intégration des travailleurs migrants, Eddy Laurijssen	31
Quels chantiers pour la diversité en Europe ?, Pascale Charhon	41

La Diversité et la responsabilité sociétale des entreprises

Organisation des entreprises et gestion de la diversité, Annie Cornet et Philippe Warland	49
La diversité comme enjeu stratégique pour l'entreprise, Brigitte Hudlot	61
Le rôle des pouvoirs publics : contraintes ou incitants ?, Michel Vanderkam	71

La Diversité dans les entreprises : outils IN & OUT

Les formations à la diversité et aux diversités, Monique Chalude	83
Former les discriminés pour réformer le marché du travail : valorisation identitaire comme mode d'accompagnement spécifique, Altay Manço	97
Diversité : exemple d'outil d'évaluation, Dominique Richer	109

Villes et Régions : outils de promotion de la Diversité

Lutte contre le racisme et gestion de la diversité à Liège, Hassan Bousetta	119
Diversité, mot 'phare' pour Bruxelles, Eddy Courthéoux et Mark Trullemans	123
Les pouvoirs publics flamands investissent dans la diversité, Kathleen Van Brempt	127

La Diversité en pratique : interviews

La Diversité chez RANDSTAD	133
La Diversité chez DELHAIZE	139
La Diversité chez BELGACOM	143
La Diversité chez FORTIS	149
La Diversité chez JANSSEN PHARMACEUTICA	155
La Diversité chez IBM	161
Présentation des auteurs	167

Avant-propos

Diversité et responsabilité sociétale des entreprises

Els Van Weert²

2007 sera l'année européenne de la diversité, une année pendant laquelle l'importance de la diversité dans l'entreprise pourra être soulignée tout spécialement.

La diversité est une des caractéristiques de notre société moderne et de notre économie actuelle. Je suis cependant consciente de la complexité du sujet. Tous ne sont pas convaincus que la interculturalité et la diversité offrent une plus-value, moins encore une plus-value économique. Souvent, on ne voit que les problèmes, les obstacles et les écueils, et la diversité présente dans les villes ne se manifeste pas sur le lieu de travail, tout à fait à tort me semble-t-il.

Au niveau socio-économique, notre société diversifiée pose de grands défis. On enregistre un important taux de chômage chez les allochtones. Les personnes peu qualifiées et les personnes handicapées n'ont toujours pas de position à part entière sur le

² Secrétaire d'État au Développement durable et à l'Économie sociale.

marché de travail. De plus en plus de personnes âgées perdent leur emploi pour de nombreuses raisons. La société doit offrir une réponse à tous ces défis. Cette réponse ne peut venir uniquement de la politique, mais elle doit venir de la société dans son ensemble, donc également des entreprises dont l'impact et l'influence sur la société et sur l'environnement en général sont importants dans de nombreux domaines.

Je plaide dès lors pour que les entreprises assument leur responsabilité sociétale et inscrivent la diversité comme élément de leur plan d'entreprise. Ainsi, elles pourront, elles aussi, assumer leur partie de notre responsabilité sociétale. Quand une entreprise s'occupe activement de la diversité, cela peut en outre être un atout pour elle. La diversité aboutit en effet à la créativité. Je renvoie à cet égard à l'économiste américain Richard Florida, le père du concept d'« économie créative ». Il fait valoir qu'il existe une corrélation entre, d'une part, la mesure dans laquelle une ville se montre ouverte à des minorités comme les homosexuels et les immigrés, et, d'autre part, la mesure dans laquelle cette ville est capable de lancer des idées innovatrices et de développer de nouvelles technologies. En d'autres termes, les possibilités de la diversité pour notre économie dépendent fortement de la manière dont nous gérons la diversité. Une culture (d'entreprise) tolérante permet que des personnes créatives se rassemblent et que l'entreprise devienne un creuset où des idées peuvent se transformer en de nouveaux projets ou en de nouvelles entreprises. Il est incontestable qu'en l'occurrence, d'autres cultures jouent un rôle important. En effet, c'est là où les cultures se rencontrent – ou qu'elles se heurtent même – que cette interaction d'idées indispensable à l'« économie créative » se manifeste.

En pratique, il y a des exemples éloquentes à trouver qui corroborent cette théorie. Chez Volvo à Gand – par exemple – ils savent entre-temps ce que la diversité et la interculturalité sur le lieu de travail peuvent rapporter. Un groupe diversifié – hommes, femmes, allochtones, autochtones, jeunes, personnes âgées, employés, cadres et travailleurs – y a trouvé plus de 250

idées pour résoudre un problème. C'est dix fois plus que le nombre d'idées résultant d'un groupe homogène. Tant la théorie que la pratique montrent que la diversité dans une entreprise rend celle-ci plus créative, plus innovatrice et plus attrayante.

Évidemment, nous ne pouvons pas contourner les obstacles et nier les problèmes éventuels. Au contraire, la politique, la société civile et les entreprises doivent chercher des solutions et développer des initiatives et des actions concrètes, chacune dans son propre domaine, mais de préférence en concertation, pour faire de la diversité une plus-value. En d'autres termes, nous devons saisir l'occasion et en tirer avantage pour nous tous, plutôt que de se replier sur soi et de considérer la diversité comme une menace. Heureusement, de plus en plus d'entreprises font des efforts. Le livre en donne quelques exemples. Les « *best practices* » peuvent inciter d'autres entreprises à également prendre des initiatives et à faire le pas vers une politique de diversité dans leur entreprise. D'autres initiatives, telles que le processus Trivisi en Flandre, y ont également contribué dans le passé.

C'est pourquoi il est si important que 2007 devienne l'année européenne de la diversité. Cela peut contribuer à donner au concept de diversité un contenu positif et à braquer les projecteurs sur les bons exemples dans différents pays et régions d'Europe et dans diverses entreprises. Ainsi, on peut apprendre l'un de l'autre et on peut concrétiser ensemble cette responsabilité pour l'homme et pour l'environnement que nous portons tous ensemble, mais aussi individuellement ou comme entreprise ou organisation.

Je tiens à féliciter les auteurs du livre pour leur résultat et j'espère que ce manuel pourra induire une dynamique permettant d'aborder ce sujet important qu'est la diversité ainsi que les défis qui en résultent et de développer à cet égard de nouvelles initiatives et d'intensifier encore davantage les efforts existants.

Introduction générale

Françoise Kemajou et Denis Stokkink²

Dès sa création, en 2003, le Think tank européen *Pour la Solidarité* a énoncé d'une part son **ambition** : « *Promouvoir les différentes formes de solidarité humaine en fédérant les énergies éparses dans une perspective de développement durable.* » Et, d'autre part, sa **méthode** : « *Être un vecteur de reliance entre les cinq principaux acteurs de la planète que sont les pouvoirs publics (supranational, européen, national, régional, local), les entreprises, les syndicats, les associations de la société civile organisée et les chercheurs.* »

Dans le monde en mutation qui est le nôtre, nous sommes convaincus que la solidarité est un domaine dans lequel, au sens propre comme au sens figuré, il est urgent d'investir et ce, pour au moins quatre raisons :

- des raisons **éthiques** : les inégalités sont moralement inacceptables ;
- des raisons **économiques** : une plus juste répartition de la richesse garantit une demande solvable plus robuste ;
- des raisons **sociales** : la pauvreté compromet la capacité des hommes à « faire société » ;
- des raisons **sécuritaires** : des niveaux de vie trop disparates suscitent tôt ou tard des incivilités et portent en eux un risque fatal d'explosion sociale.

² Think tank *Pour la Solidarité*.

Investir dans le domaine de la solidarité, oui mais avec quel outil ?

L'ensemble des projets entrepris par *Pour la Solidarité* ont pour objectif de contribuer à la construction d'une société porteuse de cohésion sociale. Pour le Conseil de l'Europe¹, la cohésion sociale se définit comme « *la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, à minimiser les disparités et à éviter la polarisation. Une société cohésive est une communauté solidaire composée d'individus libres poursuivant des buts communs par des voies démocratiques* ».

À ce jour, et jusqu'à preuve du contraire, un des facteurs les plus efficaces en matière d'apport de *bien-être*, de *liberté individuelle* et de *réduction des disparités* demeure l'emploi. Un travail fournit des revenus réguliers, une indépendance économique, une certaine sécurité, répond à des besoins cruciaux en termes sanitaires, de logement, de statut et, in fine, offre de nombreuses opportunités en termes d'interaction avec l'ensemble de la société.

Or, la faiblesse des taux d'emploi des hommes et des femmes les plus fragilisés de nos sociétés européennes – les personnes immigrées ou d'origine immigrée, les personnes handicapées, les jeunes et les personnes âgées – nous confirme que la discrimination dans l'emploi représente l'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontées nos sociétés dites « *cohésives* ».

Depuis longtemps pourtant, les autorités publiques œuvrent en matière d'égalité des chances, plus spécifiquement entre les hommes et les femmes. Plus récemment encore, un arsenal juridique européen anti-discrimination² est venu renforcer les législations existantes.

¹ Comité européen pour la cohésion sociale, *Stratégie de cohésion sociale révisée*, Conseil de l'Europe, Strasbourg, 27 avril 2004.

² La Directive 2000/43/CE, appelée communément directive relative à l'égalité raciale qui met en oeuvre le principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique et la Directive-cadre 2000/78/CE relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Mais la lutte contre la discrimination à l'embauche est-elle uniquement affaire de « textes » ? Manifestement pas. Elle repose aussi sur un **changement de mentalités et de comportements individuels** et, plus encore, sur le **soutien collaboratif de l'ensemble des acteurs concernés**.

La responsabilité sociale des entreprises : un outil innovant

Depuis le début des années 90³, les entreprises – acteurs économiques prépondérants – ont décidé d'entamer des démarches volontaires qui s'inscrivent dans une optique de développement durable, de cohésion sociale et de compétitivité et qui couvrent leurs activités sociales, sociétales, environnementales et économiques : la responsabilité sociétale des entreprises (la RSE).

D'abord perçue comme une *politique d'image et de bonne réputation*, la RSE s'est petit à petit transformée en véritable *instrument d'innovation sociale*, notamment grâce à l'action de la Commission européenne au début des années 2000. Ces pratiques s'appuient sur une palette d'outils qui permettent d'en mesurer la réalité, leurs plus-values et d'en maximiser les effets tant pour l'entreprise que pour la société.

Une de ces pratiques volontaires nous paraît remplir pleinement un objectif de lutte contre la discrimination à l'embauche : la politique de gestion de la diversité des entreprises.

³ « Il faudra cependant attendre les campagnes anti-apartheid des années 80 et, vers le début des années 90, le désinvestissement des pouvoirs publics à la faveur de la globalisation des échanges pour que certaines entreprises, mises en évidence dans des campagnes d'ONG, de syndicats et de consommateurs, mettent sur pied des politiques qui constituaient les prémisses de la responsabilité sociale des entreprises. », Pour la Solidarité, *Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées*, décembre 2004, p. 27.

Menée depuis peu d'années, cette politique de gestion de la diversité est adoptée par les entreprises pour des raisons éthiques et juridiques mais également pour d'autres raisons *inattendues*, et pourtant presque *évidentes*⁴ :

- résolution des pénuries de main-d'oeuvre, recrutement et conservation d'un personnel de haute qualité ;
- amélioration de la réputation, de l'image de l'entreprise et de sa situation au sein des communautés locales ;
- amélioration de l'innovation, création de nouveaux produits et services, ouverture de nouveaux marchés potentiels.

Dès lors que les entreprises ont pris conscience que les différences et les spécificités de chacun pouvaient améliorer leur performance, la lutte contre la discrimination à l'embauche gagnait le soutien d'un acteur d'importance capitale et la diversité devenait un enjeu stratégique pour les entreprises.

Mais, comme l'exposent très bien dans cet ouvrage Annie Cornet et Philippe Warland de l'université de Liège, « *la diversité est une notion floue qui renvoie à des réalités multiples* ».

Alors, nous avons voulu en observer tous les contours. Et poursuivant dans notre détermination à faire travailler ensemble ceux qui détiennent l'expertise, ceux qui assument la responsabilité sociale, ceux qui connaissent les bonnes pratiques, ceux qui travaillent sur le terrain et ceux qui maîtrisent le savoir scientifique, nous leur avons demandé dans ce volume de dresser un portrait : celui de la diversité dans son ensemble.

Le tour d'horizon n'est certes pas exhaustif mais il démontre avec évidence de la vitalité d'une politique qui n'en est qu'à ses balbutiements et qui se révélera certainement comme un des éléments essentiels de consolidation d'une société porteuse de cohésion sociale.

⁴ Cf. Commission européenne, *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, septembre 2005, p. 5.

La Diversité : un enjeu stratégique

Diversité : les enjeux de la politique européenne

Luisella PAVAN-WOOLFE²

L'Europe est de plus en plus marquée par la diversité :

- diversité des générations, puisque, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, quatre générations peuvent vivre sous le même toit ;
- diversité des capacités physiques, mentales et sensorielles, que le vieillissement démographique accroît encore, ce qui impose de rendre notre société réellement accessible à tous ;
- diversité ethnique et culturelle que représentent les migrants venus de pays tiers les minorités linguistiques et nationales présentes dans tous les États membres.

La gestion de cette diversité est l'un des grands enjeux qui vont déterminer l'avenir de notre continent. Dans certains États, l'immigration en provenance de pays tiers joue déjà un rôle majeur dans l'évolution démographique et a déjà changé le visage de la société. Partout, la population active va vieillir – ce qui impose de faire du « vieillissement actif » une réalité concrète, alors que trop d'employeurs considèrent encore qu'on devient « âgé » dès 45 ou 50 ans. Notre Europe vieillissante,

² Directrice à la Commission européenne pour l'Égalité entre les femmes et les hommes, Action contre la discrimination, Société civile.

voire menacée de déclin démographique, devra avoir une approche inclusive et active, car elle ne pourra pas gaspiller des ressources humaines qui seront, encore plus qu'aujourd'hui, la clé de sa compétitivité.

Les inégalités et les discriminations sont des questions essentielles, qu'il faut aborder avec un regard nouveau. Elles ont des effets négatifs pour l'économie, pour la société et pour les individus.

Cadre juridique

L'Union a mis en place un cadre juridique afin de promouvoir une société juste pour tous, quel que soit son sexe, son origine ethnique ou raciale, sa religion ou ses convictions, son handicap, son âge ou son orientation sexuelle. Depuis des décennies, l'Union européenne fait œuvre de pionnière dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes. Toutefois, ces dernières années, nous avons considérablement renforcé l'engagement politique pour l'égalité des chances – avec des résultats concrets : notons en particulier que la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique, la religion ou les croyances, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle a été légalement interdite par l'Union européenne. Les deux directives anti-discrimination adoptées à cette fin en 2000 sont venues compléter la vaste législation communautaire en matière d'égalité hommes-femmes. Désormais, l'Union européenne possède un vaste arsenal législatif parmi les plus avancés du monde pour lutter contre les discriminations.

À présent, il faut s'assurer que les États membres transposent et appliquent pleinement et efficacement ce cadre réglementaire, contribuant ainsi à renforcer dans toute l'Europe la confiance accordée aux valeurs européennes fondamentales d'égalité et de primauté du droit et l'identification à ces valeurs.

Année européenne 2007

Mais la législation n'est rien si les acteurs ne changent pas leurs attitudes et leurs comportements. Les législations les plus soigneusement élaborées ne suffiront pas à éradiquer la discrimination si elles ne sont pas soutenues par une volonté politique claire et si elles ne bénéficient pas du soutien populaire. Il faut encourager les changements de comportement et de mentalité. Il faut aussi s'attaquer aux schémas d'inégalité complexes dont sont victimes certains groupes et populations en Europe, ainsi qu'aux racines de ces phénomènes.

La Commission européenne a donc proposé de désigner deux mille sept (2007) Année européenne de l'Égalité des Chances pour tous. L'Année européenne de l'égalité des chances pour tous poursuit deux objectifs principaux :

- sensibiliser le grand public au fait que toute personne, quels que soient son sexe, sa race ou son origine ethnique, sa religion ou ses convictions, son handicap, son âge ou son orientation sexuelle a droit à l'égalité de traitement et à la non-discrimination ;
- stimuler un débat sur la diversité et créer un climat favorable à la valorisation des différences, qui sont une richesse pour l'Europe.

L'Année aura pour objectif de sensibiliser l'opinion publique sur les bénéfices d'une société juste qui offre à tous, quelque soit son sexe, son origine ethnique ou raciale, sa religion ou ses convictions, son handicap, son âge ou son orientation sexuelle, les mêmes opportunités. Elle mettra en lumière les bénéfices de la diversité comme étant une source de vitalité socioéconomique que l'Europe doit reconnaître et valoriser parce que cette diversité enrichit le tissu social de l'Europe et est une composante essentielle de la prospérité économique de l'Europe.

'Business Case' de la diversité

La diversité se reflète à travers tous les secteurs de la société et plus particulièrement sur le marché du travail.

Récemment, le concept de la diversité dans l'emploi est devenu une question de débat public dans les 25 pays de l'UE. Les entreprises européennes sont de plus en plus nombreuses à adopter des stratégies de promotion de la diversité et de l'égalité. En améliorant la diversité du recrutement et le maintien dans l'emploi d'un personnel qualifié, l'entreprise enrichit son capital humain. S'entourer de compétences diverses et complémentaires participe à la réussite économique et commerciale. La coexistence de profils variés reflète la société, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction des consommateurs. Il y a là un véritable avantage compétitif. La diversité est un moteur de changement culturel, changement qui est au cœur même du processus de responsabilité sociale des entreprises.

La Commission européenne a publié en 2005 une étude¹ qui démontre que de plus en plus d'entreprises européennes adoptent des stratégies de diversité et d'égalité, non seulement pour des raisons éthiques et juridiques, mais aussi pour les avantages commerciaux qu'elles en retirent.

Parmi ces avantages commerciaux, on constate une amélioration du recrutement et de la fidélité du personnel, une amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise, une innovation accrue et un élargissement des marchés. L'immense majorité des entreprises qui ont participé à notre étude souligne l'impact économique et commercial positif de leurs initiatives de diversité : le « dossier commercial », le « business case » de la diversité est donc solide.

La gestion de la diversité est meilleure si elle est globale. De nombreuses entreprises ont commencé par les questions de

¹ European Commission, *The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace*, 2005.

genre ; elles sont aujourd'hui nombreuses à élargir leurs approches de l'égalité et de transférer les compétences et expériences acquises au cours de la mise en œuvre des politiques et pratiques liées au genre à d'autres domaines de la diversité.

L'un des avantages commerciaux les plus importants, pour les entreprises, réside clairement dans la résolution des pénuries de main-d'œuvre et dans le recrutement et la fidélisation d'un personnel de haute qualité. Ce résultat est évidemment lié aux changements démographiques que connaît l'Europe et qui obligeront inéluctablement les entreprises à élargir leur réservoir de talents, y compris au-delà des frontières. Ces changements agissent donc, d'ores et déjà, comme un catalyseur pour l'élaboration de stratégies de diversité liée à l'âge dans certaines entreprises.

Les conclusions de l'étude sont claires : l'écrasante majorité des entreprises reconnaît le bénéfice économique d'un investissement dans la diversité du personnel. 83 % des entreprises qui ont participé à l'étude estiment que de telles initiatives ont des retombées positives sur l'entreprise. Ce résultat est encourageant. Mais nous devons encore renforcer notre engagement. Il s'agit de convaincre les entreprises qui ne le sont pas encore des bienfaits de la diversité du personnel. Ce sont en général plutôt les sociétés multinationales et les protagonistes mondiaux qui sont conscients des bénéfices de la diversité et qui ont adopté les politiques de diversité. Pourtant, les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle primordial dans l'économie européenne. L'UE compte environ 23 millions de PME fournissant à peu près 75 millions d'emplois. Par conséquent, il est essentiel que les PME soient conscientes des bénéfices que les stratégies de diversité peuvent apporter à leurs affaires.

L'Année européenne de l'égalité des chances pour tous offrira de nouvelles occasions de faire connaître les avantages économiques de la diversité, de diffuser les bonnes pratiques. Les organismes nationaux de mise en œuvre de l'Année

européenne sont invités à saisir l'occasion et à présenter des stratégies nationales incitant les employeurs à suivre des voies innovantes pour lutter contre la discrimination et promouvoir la diversité sur le lieu de travail.

Intégrer la cohésion sociale et les diversités issues de la migration. Quelques réflexions sur l'approche et le rôle du Conseil de l'Europe

Federico Oliveri¹

La construction d'une société capable d'assurer *le bien-être de tous ceux qui y vivent*, telle que l'entend le Conseil de l'Europe, intègre comme élément essentiel la reconnaissance des différences – culturelles, linguistiques, religieuses, de genre, d'âge, d'habiletés, d'orientation sexuelle – de tout un chacun. Néanmoins, un effort supplémentaire semble de plus en plus nécessaire, afin que la valeur que l'Europe attache en général aux diversités puisse s'élargir également aux diversités issues des migrations, notamment de celles en provenance des pays « non occidentaux » qui suscitent davantage d'inquiétudes pour une partie de la population.

Les migrants menacent-ils vraiment l'« identité » européenne ou y a-t-il d'autres facteurs responsables de ce sentiment d'insécurité ? La diffusion d'images stéréotypées des migrants et de leurs « cultures » n'empêche-t-elle pas de les reconnaître

¹ Les vues exprimées dans cet article sont de la responsabilité de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la ligne officielle du Conseil de l'Europe.

² Expert rattaché à la Division pour le Développement de la Cohésion sociale, Conseil de l'Europe.

comme porteurs de droits fondamentaux et de compétences ? Les différences culturelles « essentialisées » ne risquent-elles pas de devenir un alibi pour « intégrer » les migrants au plus bas de l'échelle sociale ? C'est sur ces questions, parmi d'autres, que le Conseil de l'Europe s'efforce d'apporter des réponses dans le but d'aboutir à une société diverse et juste. Sur ce terrain il peut jouer un double rôle : réaffirmer l'engagement qui lie les États membres au respect de la *Convention européenne des droits de l'homme*, de la *Charte sociale européenne* ainsi que d'autres instruments pertinents en la matière, mais également garantir les conditions culturelles et matérielles permettant la réalisation de ces droits dans un contexte sociétal en plein changement¹.

Diversités culturelles contre cohésion sociale ?

La cohésion sociale serait devenue, pour certains, un but difficile à atteindre dans une société de plus en plus multiculturelle sous l'effet des migrations. Il y aurait, assure-t-on, une limite aux « différences culturelles » que la société européenne pourrait assumer avant de compromettre son « identité » et d'engendrer un manque de confiance préoccupant parmi les groupes qui habitent ses villes et ses territoires. Les politiques d'intégration, conclut-on, devraient être plus exigeantes, notamment envers les « ressortissant de pays tiers » qui viennent de s'installer en Europe. Les États sont tentés de changer d'approche malgré le risque d'aboutir à des processus unilatéraux faisant des migrants la cible de mesures *ad hoc*. Certains d'entre eux voudraient ainsi réaffirmer le droit de sélectionner les migrants sur la base de leur capacité d'assimilation, certains autres souhaitent introduire des cours obligatoires de langue et de

¹ Chargé de promouvoir la prise de conscience et le respect des droits de l'homme dans les États membres du Conseil de l'Europe, le Commissaire aux droits de l'homme a mis en garde à plusieurs reprises face aux tentatives à limiter *de facto* les tutelles légales des migrants et de leurs enfants, y compris des migrants en situation irrégulière. Il a également reconnu que la criminalisation des migrations en tant que telle risque de mettre en question la reconnaissance collective des migrants en tant que porteurs de droits.

civilisation du pays parmi les conditions de séjour, d'autres programment de faire passer des tests de « culture démocratique » pour aboutir à la naturalisation, d'autres encore prônent la neutralité de l'espace publique face aux signes ostensibles d'appartenance comme antidote au communautarisme.

Ces tendances s'accompagnent d'interprétations plus générales qui expliquent les difficultés des migrants et de leurs descendants à accéder aux mêmes opportunités que les nationaux par le biais des différences culturelles ou « ethniques ». Le risque d'une telle démarche est multiple. D'un côté, alors qu'elle fige les identités des migrants et méprise même souvent leurs cultures de référence comme étant « en retard face à la modernité », elle peut prendre la forme d'un « racisme différentialiste » qui finit par suggérer que les migrants assument une responsabilité par rapport aux inégalités qu'ils ressentent, tout en déresponsabilisant les sociétés de destination². De l'autre côté, une lecture de l'exclusion trop axée sur le facteur culturel peut évacuer du débat et de l'action politique d'autres sources importantes d'oppression, telle que l'accès aux secteurs plus précaires du marché du travail, l'exposition aux discriminations, le manque de mobilité et de reconnaissance sociale, l'absence de voix autonome et de leadership dans l'espace publique.

La perspective « intégrée » du Conseil de l'Europe

Reconnaître les diversités comme un facteur clé du bien-être individuel et collectif reste au cœur de la mission du Conseil de l'Europe.

² En tant qu'instance indépendante de *monitoring* des droits de l'homme instituée en 1993 auprès du Conseil de l'Europe, la *Commission européenne contre le racisme et l'intolérance* (ECRI) a mentionné dans son *Rapport d'activité* de 2005 l'utilisation de ce genre de préjugés. Selon les auteurs, l'essor d'un « racisme culturel » compte parmi les nouveaux défis à relever pour combattre les violations des droits des migrants et la prolifération de la xénophobie en Europe.

Pour se réaliser, ce projet demande une idée de la cohésion sociale qui intègre de manière appropriée la question des diversités culturelles, notamment liées aux migrations. Le *Guide méthodologique* publié en 2005 par le Conseil de l'Europe envisage justement la cohésion sociale comme « la capacité de la société à assurer de façon durable le bien-être de tous ses membres »³, ce qui implique *l'équité* dans l'accès aux ressources et aux capacités nécessaires au développement personnel, *l'autonomie* de l'individu, *la dignité* individuelle et collective et la *participation* à la vie publique. Cette définition repose sur l'engagement à réduire les disparités au minimum et à éviter toute polarisation : plutôt que sur l'« absence de différences » et de conflits, elle met l'accent sur les processus politiques non violents qui permettent d'intégrer différentes idées du bien-être.

Cette approche vise la conciliation entre la cohésion sociale et la diversité⁴. Elle permet à chaque décideur politique, et à toute personne intéressée, d'évaluer jusqu'à quel point, et ce dans un contexte donné :

- toutes les diversités dont les migrants sont porteurs soient appréhendées comme ayant un statut *égal* aux autres et ne soient donc ni stigmatisées, ni ignorées, ni seulement tolérées ;
- toute personne ayant fait l'expérience de la migration ait les moyens de poursuivre son projet de vie en toute *autonomie*, voire de se positionner éventuellement de manière critique envers les sociétés d'origine et de destination ;

³ Conseil de l'Europe, *Guide méthodologique. Élaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale*, Éditions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2005, p. 23.

⁴ La réarticulation entre cohésion sociale et diversité culturelle, tant du point de vue des concepts que des mesures concrètes, constitue un des thèmes centraux du *Livre blanc sur le dialogue interculturel* que le Conseil de l'Europe prévoit de publier en novembre 2007. Ce livre sera le résultat d'un processus consultatif lancé auprès des États membres, d'autres institutions internationales (OSCE et Nations unies), de la Commission européenne, des communautés ethniques et religieuses, des membres de la société civile, des représentants des autorités locales et régionales, des chercheurs actifs en la matière.

- les compétences apportées par les migrants aux sociétés de destination soient reconnues et reçoivent la *dignité* qu'elles méritent ;
- les contenus et les modalités de reconnaissance des diversités soient décidés à travers la *participation* des migrants eux-mêmes aux débats et aux choix publics qui les concernent.

Un changement de paradigme politique

Le Conseil de l'Europe pourrait relever le défi d'une société multiculturelle en supportant un changement de paradigme politique.

Ce changement devrait débiter par la remise en question de certaines visions réductrices en matière de migration et d'« intégration », et par la reconnaissance des enjeux de *justice* que ces processus soulèvent dans les sociétés de destination mais également d'origine⁵. Réfléchir aux diversités amènerait ainsi à s'interroger sur la place des migrants et le rôle des « frontières » – externes et internes, visibles et invisibles – dans le contexte des changements en cours dans le modèle productif et de consommation, le rôle de l'état social et le fonctionnement concret de la citoyenneté.

Dans un contexte de multiplication d'emplois sans perspectives, de propagation des économies souterraines et d'une demande de main-d'œuvre flexible et bon marché dans certains secteurs – tels que le travail domestique, l'agriculture, la construction, la restauration – qui impliquent en première ligne les migrants,

⁵ Institué par le Conseil de l'Europe en 1979, le *Comité européen sur les migrations* s'efforce de véhiculer la complexité des processus migratoires et d'« intégration » dans l'ensemble des politiques pertinentes. Interpellant à la fois la responsabilité des sociétés de destination et d'origine, sollicitant un équilibre entre souveraineté des États et droits de l'homme, visant la légitimation des appartenances multiples ainsi que le partage d'une même culture de citoyenneté, le *Comité* voudrait contribuer au changement des mentalités et des pratiques, face aux défis multiples posés par les migrations contemporaines.

notamment « irréguliers », des politiques plus profondes et cohérentes seraient requises. Songer à la *profondeur* des réformes, notamment sociales et économiques, pourrait réduire les limites d'un modèle de compétitivité s'appuyant sur la réduction des coûts et des tutelles, plutôt que sur le travail de qualité, l'innovation des produits, la valorisation des compétences, la reconnaissance de la responsabilité sociale comme une véritable valeur ajoutée. En même temps, assurer la *cohérence* des mesures qui touchent aux migrants – en termes d'accès et de séjour, de condition d'embauche et de travail, d'accès aux droits, de procédure pour la naturalisation – pourrait éviter la création d'un double standard de vie en Europe⁶.

Une fois libérées des stéréotypes et des raccourcis idéologiques, les différences culturelles pourraient être prises en compte de manière progressive tout au long du processus d'élaboration des politiques – de la définition des champs de l'action publique à l'analyse des besoins, de l'organisation des services à leur évaluation. L'introduction de médiations et de compétences (inter)culturelles et, plus généralement, d'une sensibilité accrue des services publics et privés face à la diversité de la population dans son intégralité, pourrait augmenter la satisfaction des usagers et renforcer le lien social au-delà des appartenances⁷. De même, la reconnaissance des besoins particuliers des migrants pourrait conduire à la création de services spéciaux, mais temporaires, comme dans le cas des services aux primo-arrivants.

⁶ L'*Assemblée parlementaire* du Conseil de l'Europe a élaboré au cours des années un vaste répertoire de recommandations et de résolutions ayant pour but d'assurer, aussi largement que possible, l'accès aux droits des migrants – réguliers et irréguliers, primo-arrivants et résidents de longue durée, femmes, enfants, jeunes, personnes âgées, etc. – comme une condition essentielle pour réussir leur inclusion. Les textes adoptés en la matière sont accessibles sur le site de l'Assemblée (<http://assembly.coe.int>).

⁷ Voir, à ce sujet, la Recommandation Rec(2006)18 du *Comité des ministres* du Conseil de l'Europe aux États membres sur les services de santé dans une société multiculturelle. Ce document est accessible, parmi de nombreux autres relatifs aux questions de migrations et de diversités, sur le site du *Comité des ministres* (http://www.coe.int/t/cm/home_fr.asp).

Pour réussir, ces perspectives demandent que les immigrés participent en tant qu'acteurs légitimes à l'espace public européen, ayant tout d'abord le droit d'élire des représentants et d'être élus au niveau local et, progressivement, dans les parlements nationaux. Cette démarche – que le Conseil de l'Europe supporte avec la *Convention sur la participation des étrangers à la vie publique au niveau local* (1992) – devrait créer les bases culturelles et logistiques pour que les migrants et leurs descendants gagnent une visibilité et puissent changer d'eux-mêmes leur position sociale. Dans ce sens, le rôle des associations devrait être renforcé et leur mise en réseau relancée, de même, qu'un dialogue durable entre ces formes de représentation et les autorités publiques, les syndicats et les partis politiques⁸. Ces formes de dialogue, élargies à tout espace de la société – des entreprises aux écoles, des médias aux communautés religieuses – apparaissent vitales pour comprendre que les demandes de reconnaissance de la diversité, des droits et du bien-être mises en avant par les nationaux ne sont pas contradictoires, mais profondément corrélées à celles des migrants.

⁸ Le rôle des autorités locales et régionales dans les processus d'inclusion des migrants par la participation a été souligné à plusieurs reprises par le *Congrès des pouvoirs locaux et régionaux* du Conseil de l'Europe. Voir notamment les résolutions N° 92 (2000) sur la participation des résidents étrangers à la vie publique locale, N° 141 (2002) sur la participation des résidents étrangers à la vie publique locale : les conseils consultatifs, et N° 181 (2004), sur un pacte pour l'intégration et la participation des personnes issues de l'immigration dans les villes et régions d'Europe. Les textes intégraux sont accessibles sur le site du Congrès (http://www.coe.int/t/Congress/default_fr.asp).

Promouvoir l'égalité dans la diversité : l'intégration des travailleurs migrants

Eddy Laurijssen²

Partout dans le monde, dans tous les continents du globe, nous constatons chaque jour à quel point nos sociétés, la population active de nos pays, l'environnement dans lequel nous travaillons et le secteur dans lequel nous opérons sont en pleine mutation. L'une des principales caractéristiques de la population active d'aujourd'hui est sa nature de plus en plus diversifiée, une diversité visible au niveau même de l'origine culturelle des individus qui la composent. Cette diversité est potentiellement un atout pour tous mais elle crée également des défis que nous devons relever.

Suite aux changements économiques, technologiques et démographiques, une immigration de main-d'œuvre croissante accompagnée d'une diversité accrue est une réalité en Europe également. La migration est devenue un élément clé face aux besoins de l'économie, des marchés du travail et de la productivité dans une économie de plus en plus mondialisée. Pour citer une déclaration du Directeur général du BIT, Juan Somavia : *« Si vous regardez la mondialisation du point de vue des préoccupations des peuples, son plus grand échec est son incapacité de créer des emplois où vivent les gens. »*

² Directeur, Bureau de l'OIT pour l'Union européenne et le Benelux.

La migration donc est un moyen – parmi d’autres – pour satisfaire la demande en matière des compétences, de l’âge et de la composition sectorielle des marchés du travail nationaux et régionaux. Pour les pays en voie de développement, les envois de fonds par leurs citoyens travaillant à l’étranger aident à augmenter le niveau de vie chez eux et à investir dans les infrastructures et services essentiels tels que ceux de la santé, du logement, de l’éducation et de la nutrition. Des migrants qui rentrent dans leur pays y apportent également des compétences et des investissements productifs, nécessaires pour le développement national.

Cependant, le rôle et l’impact positifs de la migration légale, ainsi que la diversité et les différences qu’elle apporte à nos sociétés se heurtent souvent à une hostilité et un antagonisme croissant dans les pays d’accueil.

L’acceptation et l’intégration des immigrants, même ceux qui résident dans nos pays depuis de longues années, sont loin d’être réalisées. Leur sur-représentation dans les rangs des chômeurs de longue durée et des personnes touchées par l’exclusion sociale reflète le coût économique, social et politique associé au manque d’intégration et à la discrimination.

Le Comité économique et social européen a défini l’intégration comme « *la mise sur un pied d’égalité des immigrants avec le reste de la population, en termes de droits et de devoirs, ainsi que d’accès aux biens, aux services et aux canaux de participation citoyenne, dans des conditions d’égalité des chances et de traitement* »¹.

Mais, malgré les expériences positives vécues par beaucoup de travailleurs migrants, un nombre important d’entre eux se trouve confronté à des abus et à une grande détresse : bas salaires, mauvaises conditions de travail, absence quasi-totale de protection sociale, refus de reconnaître la liberté syndicale et les droits des travailleurs, discrimination et xénophobie, exclusion sociale.

¹ Journal officiel C125 du 27.05.2002 (rapporteur : M. Pariza Castañón).

Des lacunes en matière de conditions de travail, de rémunérations et de traitements existent entre les travailleurs migrants eux-mêmes et entre les travailleurs migrants et les travailleurs nationaux. Dans un grand nombre de cas, les taux de chômage, la sécurité de l'emploi et les salaires diffèrent entre les travailleurs migrants en situation régulière et les travailleurs nationaux. Les travailleurs temporaires et les travailleurs domestiques migrants ont souvent des droits limités, peuvent être exclus du bénéfice des prestations de sécurité sociale et faire face à de multiples difficultés.

Pourtant, le travail décent et des conditions équitables sont considérés comme les éléments clés pour l'intégration des nouveaux immigrants et de leurs descendants dans nos sociétés. Éliminer la discrimination et assurer le traitement égal en matière d'emploi représentent donc un défi crucial par rapport à cet objectif d'intégration. Pour y arriver, il est essentiel de développer des politiques et des stratégies cohérentes à tous les niveaux : international, régional, national, ainsi que sur le plan local et de l'entreprise.

Tout en reconnaissant le droit souverain des États à déterminer leur propre politique migratoire, il est nécessaire de mettre en place une **coopération internationale** en matière de migrations, et en particulier des migrations de main-d'œuvre, entre les gouvernements et les autres parties prenantes. La protection sociale de tous les travailleurs, y compris les travailleurs migrants, est au cœur des travaux de l'OIT, qu'il s'agisse de lutter contre le travail forcé et la discrimination, d'étendre la sécurité sociale, de réduire la pauvreté et de promouvoir le travail décent, de créer des emplois de qualité pour les femmes, de lutter contre la traite des êtres humains, ou d'enrayer le VIH/SIDA. La plupart des normes existantes de l'OIT s'appliquent aux travailleurs migrants. Aujourd'hui, beaucoup d'activités normatives et techniques de l'OIT ont une incidence directe sur les migrations lesquelles, à leur tour, influencent ces activités. Le tripartisme donne à l'OIT un atout supplémentaire et unique pour traiter de la migration et le dialogue social est le principal ingrédient de toute politique réussie dans ce domaine.

Les deux conventions de l'OIT sur les migrations de main-d'œuvre – la convention (nr 97) sur les travailleurs migrants (révisée), 1949 et la convention (nr 143) sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires), 1975 – fournissent un cadre de base pour la législation et la pratique nationales sur la gestion de la main-d'œuvre migrante. Ces instruments stipulent que les États doivent encourager des pratiques de recrutement équitables et des consultations transparentes avec leurs partenaires sociaux, réaffirment la non-discrimination et établissent un principe d'égalité de traitement entre les nationaux et les travailleurs migrants réguliers en matière d'accès à la sécurité sociale, de conditions de travail, de rémunération et d'appartenance syndicale. Les recommandations qui les accompagnent fournissent des directives générales importantes, notamment un modèle pour des accords bilatéraux de migration.

D'autres conventions et recommandations de l'OIT fournissent des normes pour la législation et le contrôle afin d'assurer des « conditions de travail décentes » applicables aux migrants. L'élaboration et le respect de telles normes sont les moyens les plus efficaces de réduire l'attrait des migrations irrégulières et permettraient d'éviter l'utilisation des migrants pour revoir à la baisse les conditions d'emploi des nationaux ou pour placer nationaux et migrants en concurrence sur le marché du travail.

À la Conférence internationale du Travail de 2004, l'OIT a d'ailleurs adopté un nouveau plan d'actions destiné à assurer un statut équitable à quelque 86 millions de travailleurs migrants dans l'économie mondialisée. Ce plan a pour objectif de permettre aux migrants d'être couverts par les garanties contenues dans les normes internationales du travail tout en bénéficiant des législations nationales du travail et des lois sociales applicables. Il appelle notamment au développement d'un cadre multilatéral non contraignant qui comprendra des principes directeurs internationaux sur des aspects tels que la promotion d'une « gestion des migrations » à des fins d'emplois ; l'agrégation et le contrôle des agences de recrutement établissant des contrats pour les travailleurs migrants ; la prévention des abus, du trafic illicite de migrants et de la traite des personnes, etc.

La Convention internationale de l'ONU de 1990 sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille est basée sur des concepts et un langage inspirés des deux conventions de l'OIT. Elle étend considérablement le cadre légal pour les migrations, le traitement des migrants, et la prévention de toute exploitation et de toute migration irrégulière.

Ces conventions fournissent ensemble une définition globale ainsi qu'une base légale « basées sur des valeurs » pour la mise en place d'une politique et d'une pratique nationales pour les travailleurs migrants non nationaux et leur famille. Ainsi, elle sert d'outil pour encourager les États à élaborer ou à améliorer la législation nationale en accord avec les normes internationales. Ce ne sont pas uniquement des instruments portant sur les droits de l'homme. Nombre de dispositions dans chacune d'entre elles se résument à un programme complet pour une politique nationale, des consultations et la coopération entre États pour la formulation de politiques en matière de migrations de main-d'œuvre, d'échanges d'informations, de fourniture d'informations aux migrants, de retours planifiés et de réinsertion des migrants, etc.

Sur le plan national également, les migrations devraient constituer une préoccupation majeure des employeurs des travailleurs ainsi que des ministères du Travail. Cela va de la promotion de l'emploi et de la protection sociale à des initiatives anti-discriminatoires et favorisant l'intégration. L'expérience universelle de l'OIT – et les recommandations formulées par ses instances dirigeantes – identifie ce qui suit comme des éléments de base pour l'élaboration d'une politique cohérente :

- **Un système transparent d'admission**, conçu pour répondre aux besoins légitimes de la main-d'œuvre migrante, tout en prenant en compte les préoccupations de la main-d'œuvre domestique. Un tel système doit être géré par les ministères du Travail et être basé sur des évaluations régulières du marché du travail effectuées en consultation avec les partenaires sociaux et permettant d'identifier et de répondre aux besoins actuels et futurs des travailleurs, qu'ils soient

hautement ou peu qualifiés. Le BIT estime qu'il s'agit là d'un point de départ fondamental : les voies légales de migration de main-d'œuvre contribuent à la réduction de l'exploitation, du trafic et de la contrebande de migrants.

- **Une approche basée sur les normes pour « une gestion des migrations »**, la protection des droits fondamentaux de tous les migrants et le combat contre toutes formes d'exploitation et de trafic. La promotion de l'adoption et l'application des conventions de l'OIT et des Nations unies sur les travailleurs migrants par les organisations syndicales sont fondamentales. Bien qu'un grand nombre d'États aient maintenant ratifié une ou plusieurs de ces trois normes complémentaires, beaucoup de pays n'en ont adopté aucune. L'intérêt d'élaborer des droits ainsi qu'une politique normative vise à assurer une légitimité et une responsabilisation sociales ancrées dans la législation.
- **La mise en œuvre de normes nationales minimales relatives aux conditions d'emploi dans tous les secteurs d'activité.** Cela implique, dans des secteurs où de telles normes n'existent pas, la promulgation de normes nationales minimales claires en matière d'emploi pour la protection des travailleurs, qu'ils soient migrants ou nationaux. Les conventions de l'OIT sur des thèmes comme la santé et la sécurité au travail, contre le travail forcé et sur la discrimination fournissent des normes internationales minimales pour la législation nationale. Un complément nécessaire est le **contrôle** et l'**inspection** dans des domaines comme l'agriculture, le travail domestique, l'industrie du sexe ainsi que d'autres secteurs d'emplois « irréguliers ». Un effort devrait être fait en particulier pour identifier et empêcher l'exploitation des enfants, détecter et stopper le travail forcé et maintenir des conditions de travail décentes.
- **Un plan d'action contre la discrimination et la xénophobie** pour soutenir la cohésion sociale. Les éléments principaux, identifiés dans le programme d'action du BIT comprennent :
 - L'adoption en droit national de normes pertinentes pour protéger les droits des non-nationaux.
 - Rendre la discrimination et les comportements basés sur la race et la xénophobie inacceptables et illégaux.

- La rédaction de mesures et de procédures administratives afin d'assurer une application complète de la législation ainsi qu'une responsabilisation de tous les fonctionnaires.
 - La mise en place d'organes de contrôle nationaux indépendants chargés des droits de l'homme et de la non-discrimination avec les pouvoirs de contrôler et d'appliquer la législation et de recevoir et de donner suite aux plaintes individuelles.
 - La promotion du respect de la diversité et de l'interaction multiculturelle.
 - L'encouragement des médias à mettre en valeur des images positives de diversité et de migration.
 - L'incorporation dans les programmes d'enseignement de formations multiculturelles et consacrées à la diversité.
 - La mobilisation de la société civile.
- **Des mécanismes institutionnels pour la consultation et la coordination des partenaires sociaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques** afin d'assurer la coordination au sein des gouvernements et la consultation des partenaires sociaux et des ONG concernées. Cela inclut le contrôle du recrutement, l'administration des admissions, l'éducation du public et la prise de conscience, la formation des fonctionnaires du service public et des magistrats, le financement des services sociaux et des services de santé et de nombreux autres aspects de la gestion de la main-d'œuvre migrante.

La féminisation de la migration et la prédominance des abus dont sont victimes les migrantes exigent l'élaboration de politiques migratoires tenant compte des questions de genre. L'égalité des sexes doit constituer une partie intégrante du processus d'élaboration de politiques, de planification et d'exécution de programmes à tous les niveaux.

Ces cinq thèmes peuvent servir de socle à la promotion et au travail pratique qui assurent la protection des migrants et un travail décent pour tous les travailleurs. Cependant, aborder aujourd'hui de manière complète les dynamiques de la migration de main-d'œuvre requiert également :

- Des politiques en faveur de la mobilité de la main-d'œuvre – la liberté de circulation pour les travailleurs – à l'intérieur des régions.
- La création d'institutions spécialisées pour la coordination des politiques, leur mise en œuvre et leur contrôle.
- L'encouragement au retour volontaire et à la réinsertion des migrants dans leur pays d'origine.
- Le combat contre le trafic et l'exploitation des migrants par le crime organisé.

Les politiques relatives aux migrations de main-d'œuvre sont donc susceptibles de bénéficier d'un large soutien si elles sont élaborées avec la participation pleine et entière de ceux qui représentent les intérêts des parties le plus directement touchées, à savoir les employeurs et les travailleurs. Or les structures qui, au niveau national, permettent une participation active des organisations de partenaires sociaux à l'élaboration des politiques et à l'administration des migrations de main-d'œuvre sont encore très peu nombreuses et très disséminées.

C'est **au niveau de l'entreprise** que les besoins et les possibilités en matière de l'intégration des travailleurs migrants sont les plus concrets. De ce fait, les partenaires sociaux – les organisations d'employeurs et de travailleurs – sont les parties prenantes les plus directement concernées et les mieux placées pour réaliser cet objectif.

Pour les organisations de travailleurs, les migrations de main-d'œuvre suscitent des préoccupations particulières, notamment sur les points suivants : entrer en contact avec les travailleurs migrants et les syndiquer ; assurer la solidarité entre les travailleurs étrangers et les travailleurs nationaux ; coopérer avec les employeurs à l'intégration des migrants dans les lieux de travail multiculturels ; obtenir l'accès aux instances stratégiques, afin de veiller à ce que les avis des travailleuses et travailleurs migrants soient pris en considération. Les organisations de travailleurs présentes dans les pays d'origine peuvent aider les

travailleurs migrants à obtenir des informations précises et complètes sur les possibilités d'emploi et sur les droits des travailleurs dans les pays de destination.

Les employeurs, de leur côté, sont confrontés à de nombreux défis stratégiques et pratiques dans l'emploi des travailleurs étrangers, notamment sur les points suivants : recenser et recruter des travailleurs étrangers par les voies régulières et se charger des formalités d'entrée ; se conformer aux procédures administratives, souvent longues et complexes ; s'occuper du contrôle des documents ; faire face aux risques de sanctions pour avoir employé des travailleurs migrants sans autorisation ; gérer les relations dans des lieux de travail multi-ethniques ; offrir la formation voulue et garantir la protection des lieux de travail dans des contextes multilingues.

Les partenaires sociaux ne partagent donc pas nécessairement les mêmes intérêts et les mêmes préoccupations par rapport à la question des migrants au niveau de l'entreprise. Mais ils partagent certainement la motivation d'y trouver des solutions équitables et harmonieuses aux problèmes qui se posent.

Le BIT a réalisé récemment un projet pilote très intéressant dans ce domaine qui consistait à accompagner les organisations des partenaires sociaux d'un nombre de pays européens dans la rédaction conjointe d'un guide pour l'intégration des migrants. Ce guide pratique² qui s'adresse en premier lieu aux directions d'entreprises – est intitulé *La Diversité culturelle dans l'Entreprise : Principes directeurs pour lutter contre la discrimination et promouvoir l'intégration au travail*. Il contient des principes généraux qui sont applicables à toute l'Europe, même si la législation spécifique du pays concerné doit être prise en compte avant leur mise en œuvre.

Les informations et les propositions contenues dans ce Guide pratique ont pour but d'aider les entreprises à commencer à lutter contre la discrimination qui vise les travailleurs migrants ou

² Pour obtenir ce guide, envoyer un e-mail à taran@ilo.org

les membres de minorités ethniques et à encourager leur insertion et leur intégration, voire à œuvrer pour que la diversité soit respectée dans toutes les activités économiques.

Il met l'accent sur les pratiques qui ont été suivies ou qui peuvent être suivies par les entreprises pour lutter contre la discrimination à l'égard des travailleurs migrants ou membres de minorités ethniques et favoriser leur intégration. Aussi bien les petites que les grandes entreprises peuvent mettre en place ces pratiques. Les obligations établies par la loi en matière de non-discrimination sur la base du principe de l'égalité de traitement sont systématiquement soulignées. Suivant les cas spécifiques des entreprises, certaines mesures seront plus appropriées que d'autres – et il n'est évidemment pas nécessaire de les appliquer toutes en même temps.

Le Guide traite des questions essentielles suivantes :

- Pour quelles raisons mon entreprise devrait-elle agir ?
- Qui recruter ?
- Comment lutter contre la discrimination en tant qu'employeur ?
- Comment lutter contre la discrimination en tant que fournisseur de biens ou de services ?
- Comment une entreprise peut-elle lutter contre la discrimination aux niveaux national et international ?
- Qui contacter en cas de besoin ?

Même si le dialogue social et la négociation collective aujourd'hui ne se passent pas toujours sans difficultés dans nos pays, cet exemple met en évidence une fois de plus, le rôle essentiel et irremplaçable du dialogue et de la coopération entre les partenaires sociaux, et de leurs résultats positifs qui ne pourraient être obtenus par d'autres moyens.

Quels chantiers pour la diversité en Europe ?

Pascale Charhon²

L'Europe a toujours été le continent de la diversité. Celle-ci est une réalité de la vie courante, non seulement entre les États mais également à l'intérieur des pays, régions, villes et au sein des populations européennes. Les minorités ethniques, culturelles et religieuses constituent une des composantes essentielles de la diversité résultant à la fois de la complexité des flux migratoires et de la présence en Europe de communautés culturelles et religieuses distinctes depuis des temps immémoriaux. Depuis la fin de la guerre froide, l'Europe est confrontée à un paysage multi-ethnique, culturel et religieux en reconfiguration. Par ailleurs, les événements du 11 septembre 2001 ont vu émerger des revendications identitaires nouvelles touchant au statut du religieux dans l'espace public. Ces développements ajoutent à la complexité des problématiques qui caractérisent la question de la diversité en Europe aujourd'hui.

Le défi central qui se pose aux décideurs politiques est de développer des politiques qui garantissent de manière effective le pluralisme culturel. Celui-ci doit être basé sur le respect des droits de la personne humaine et notamment les principes d'égalité et non-discrimination. La déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle stipule dans son Article 4

² Directrice du Réseau européen contre le Racisme (ENAR).

que : « *La défense de la diversité culturelle est un impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine. Elle implique l'engagement de respecter les droits de l'homme et les libertés fondamentales, en particulier les droits des personnes appartenant à des minorités et ceux des peuples autochtones.* »¹

Ces principes sont les éléments essentiels nécessaires à la cohésion sociale de l'Europe et à la réalisation d'une Europe inclusive et respectueuse de la diversité.

L'Europe et ses deux visages

L'Europe d'aujourd'hui révèle deux visages : elle peut se prévaloir de posséder l'une des législations les plus avancées du monde en matière d'égalité de traitement et de non-discrimination fondée sur l'origine raciale, ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. Mais elle continue à être minée par les effets pervers d'un racisme devenu différentieliste dans son essence et qui se place sur le terrain de l'irréductibilité des différences culturelles et religieuses. Les analyses menées par l'Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes révèlent des contradictions dans les attitudes adoptées par la majorité vis-à-vis de la diversité au sein de l'Union européenne. Pour 79% des personnes interrogées, l'interaction avec les minorités ne pose aucun problème mais près de la moitié des personnes interrogées exprime une attitude critique à l'égard de la diversité culturelle et religieuse².

Toujours selon le même rapport, soixante pour cent des personnes interrogées (dans l'Europe des 15) estimaient que le

¹ Déclaration de l'UNESCO sur la diversité culturelle adoptée en 2001.

² Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes, *Étude sur les attitudes envers les migrants et les minorités en Europe*, mars 2005.

multiculturalisme avait ses limites, une opinion qui s'est développée encore depuis la dernière étude d'Eurobaromètre sur le racisme et la xénophobie en 1997.

La discrimination dans l'emploi reste l'un des problèmes les plus graves auxquels se trouvent confrontées les minorités ethniques et les sociétés européennes. Selon l'Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes (EUMC), « *en dépit de signes d'accroissement de la diversité, les marchés nationaux du travail restent fortement segmentés selon des critères ethniques ou nationaux* ». Et le même rapport de conclure que « *la différence observée au niveau des salaires, des taux d'activité, des taux d'emploi et de chômage des migrants et des minorités indiquent une exclusion, un désavantage voire une discrimination à caractère persistant* »³. Les minorités ethniques se trouvent confrontées à des formes de discrimination directe et indirecte ainsi que structurelle sur le marché de l'emploi, dans des domaines tels que le recrutement, la rémunération, les conditions générales de travail, les brimades, le harcèlement, l'évolution de carrière, la surqualification.

Quels chantiers pour la diversité en Europe ?

Face à cette situation, et plus que jamais il nous semble que trois grands chantiers de la diversité doivent guider l'action de l'Europe aujourd'hui.

Tout d'abord les **principes d'égalité de traitement, de non-discrimination et d'inclusion sociale doivent constituer les lignes directrices des politiques publiques européennes en matière d'emploi, et d'intégration sociale**. Qu'il s'agisse ici de la collecte de données nécessaire à mesurer l'impact de la diversité aux mesures dites d'action positive destinées à compenser la situation de désavantage de certains groupes ethniques.

³ EUMC (2003), *Migrants, Minorities and Employment*, p. VI.

ques, culturels, religieux ou aux politiques d'intégration. Plus que jamais diversité doit se conjuguer avec non-discrimination et cohésion sociale. Le transfert d'expériences, la mutualisation des savoirs entre pays, entre partenaires de la société civile, des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des universités se révèlent ici essentiels. Les programmes du Fonds social européen (FSE), et SOCRATES, JEUNESSE, GRUNTVIG dans le domaine de l'enseignement, de la formation et de la jeunesse doivent permettre aux différents acteurs concernés de promouvoir par des projets la diversité, la non-discrimination et l'égalité des chances pour tous sur le terrain.

Un deuxième chantier est celui de l'**intégration sociale des minorités ethniques dans le marché du travail**. Dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi, les États membres doivent définir des mesures destinées à faciliter l'intégration des minorités dans le marché de l'emploi avec leurs plans d'action nationaux. Mais la responsabilité sociale des employeurs et des syndicats est ici déterminante.

En marge du caractère rendu réglementaire de la non-discrimination dans l'emploi, de plus en plus d'entreprises sont conscientes des bénéfices d'une politique active de gestion de la diversité sur le lieu de travail. Dans une étude récente du Panel d'essai des entreprises européennes (EBTP), à la question posée de savoir si les initiatives de promotion de la diversité avaient un impact positif sur leurs activités commerciales, 83% des 495 entreprises interrogées ont répondu par l'affirmative⁴. En bref, la promotion de la diversité peut donner à une entreprise un avantage concurrentiel. En leur qualité d'employeurs, de prestataires de services et d'agents du changement, les syndicats ont également un rôle particulier à jouer dans la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité sur le lieu de travail.

⁴ Commission européenne, *The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace*, 2005, p. 9.

Un troisième chantier est celui de la promotion du dialogue interculturel et de l'éducation à la diversité. Jeunes et les adultes doivent être dotés des compétences et aptitudes nécessaires pour réussir dans des sociétés diverses. L'Europe ne se construira pas sans l'adhésion de chaque Européen à une culture démocratique partagée, fondée sur des valeurs humanistes de respect, d'ouverture vers l'autre, de rejet de la violence, d'égalité des chances et de responsabilité individuelle et collective. Cette culture nécessite un processus de transmission dynamique et une pédagogie pratique relationnelle qui se construit de manière continue à l'école, dans la famille, relayée par le quartier jusqu'à l'âge adulte.

Cette « culture commune » exige les partenariats des acteurs de la société civile identifiés comme les relais de terrains stratégiques dans le façonnement des comportements et des attitudes. Le secteur associatif, les organisations non gouvernementales et l'école sont les creusets sociaux où les bases de cette « culture partagée » peuvent être transmises. Les environnements éducatifs doivent être préparés à pouvoir répondre à ce besoin dans le processus et le contenu du système éducatif. De nombreuses approches et programmes d'éducation informelle ont vu le jour au cours des vingt dernières années, amenées par la société civile avec pour objectifs de promouvoir la diversité, la citoyenneté, de combattre les préjugés et les stéréotypes et de renforcer davantage l'apprentissage interculturel. C'est aussi au travers des années thématiques européennes que la cause de la diversité peut avancer : 2007 sera l'Année européenne de l'égalité des chances pour tous et 2008 devrait être celle du dialogue interculturel. Ces années doivent être autant de moteurs permettant de donner une vraie impulsion à la promotion de la diversité et de l'égalité dans la société européenne.

En conclusion, **synergie, coopération et engagement de tous les acteurs** continuent à être les mots d'ordre de la promotion de la diversité et cohésion sociale en Europe. L'Union

européenne, le Conseil de l'Europe, mais également les réseaux des villes, les employeurs, les syndicats doivent travailler de façon coordonnée sur ces questions. Plus que jamais l'approche doit être globale et pouvoir s'enrichir du dialogue, de l'action et de la coopération de tous ceux concernés par la diversité à travers l'Europe. La société civile reste quant à elle le partenaire indispensable dans la pratique du lien social et plus que jamais son action doit être reconnue comme élément fonctionnel des politiques publiques de gestion de la diversité aujourd'hui.

La Diversité
et
la responsabilité sociale des entreprises

Organisation des entreprises et gestion de la diversité

Annie Cornet et Philippe Warland²

Depuis quelques mois, voire quelques années, l'intérêt des employeurs belges et européens pour le thème de la gestion de la diversité semble croissant : de nombreuses initiatives sont en cours au niveau des trois régions, les employeurs participent de plus en plus nombreux à des colloques organisés sur ce thème ou communiquent sur la gestion de la diversité.

Quels sont les défis que pose la diversification croissante du personnel et de la clientèle ? S'il existe bel et bien des arguments managériaux en faveur d'une ouverture plus grande à la diversité du personnel ou de l'offre de services, quels sont-ils et quels en sont les pièges ? Quel poids ont des arguments relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises et au développement durable, à la lutte contre l'exclusion sociale et les discriminations ?

En préalable à l'examen des différentes stratégies qu'un gestionnaire peut adopter face à la diversité, il est nécessaire de clarifier les multiples enjeux qui justifient la gestion diversité (Cornet, Delhayé, 2005)¹.

² **Annie Cornet**, professeure, responsable d'EGiD, Unité de recherche sur le Genre et la Diversité en Gestion, HEC-Université de Liège et **Philippe Warland**, chercheur au Cripel (Centre régional d'Intégration pour Personnes d'origine étrangère de Liège).

¹ Cornet A., Delhayé C. (2005), « Gestion de la diversité : la nécessaire

Les enjeux de la diversité

La diversité est une notion floue. Elle renvoie à des réalités multiples, des enjeux différents car elle résulte d'une construction sociale. En effet, il ne peut y avoir « diversité » que lorsque l'on introduit un élément « différent » dans un ensemble perçu comme homogène, défini comme tel intentionnellement ou non. La diversité inclut donc des caractéristiques physiques, sociales aussi variées que le sexe, la couleur de peau, les signes religieux, le poids et l'apparence physique², l'orientation sexuelle, la situation sociale et familiale, le handicap, la nationalité, etc.

Ces différents facteurs, cumulés chez un individu, peuvent constituer des atouts ou des handicaps face au marché de l'emploi. Leur cumul pouvant renforcer ou atténuer les discriminations. À titre d'exemple, on sait qu'une femme d'origine étrangère cumule des caractéristiques potentiellement discriminantes, celles-ci pouvant être atténuées par son origine sociale élevée ou son niveau de diplôme, par exemple. À l'inverse, une adresse évoquant des quartiers populaires ou à forte concentration de personnes d'origines étrangères risque de jouer en sa défaveur³.

Les employeurs qui ont adopté des plans de gestion de la diversité se basent essentiellement sur les caractéristiques suivantes, sur lesquelles portent les discriminations les plus fréquentes : le sexe, l'origine ethnique, le handicap et l'âge⁴. De nombreux travaux, essentiellement anglo-saxons, font état des discriminations et des pratiques de harcèlement subies sur base de l'orientation sexuelle. Ceux-ci commencent à trouver un écho

articulation entre l'économique et l'éthique », *Revue Entreprise et Ethique* « *Quelle éthique pour l'égalité professionnelle femmes-hommes ?* », n°23.

² Amadiou J.-F.(2002), *Le poids des apparences. Beauté, amour et gloire*, Odile Jacob, Paris.

³ Amadiou J.-F. (2004), *Enquête testing sur CV*, Adia/Paris1, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.

⁴ Commission européenne (2005), *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances.

en Europe, où certains employeurs adoptent des pratiques d'ouverture et de non-discrimination à l'égard des homosexuel(le)s.

Il émerge dans les organisations, qu'elles soient issues du secteur privé, public ou non marchand, une prise de conscience des défis internes et externes posés par cette diversité croissante, de plus en plus visible et en demande de reconnaissance.

En interne, les employeurs doivent désormais composer avec des candidats, des équipes de travail plus hétérogènes. Et même si certaines choisissent de la refuser ou de « laisser faire » en pensant que les ajustements nécessaires se feront « naturellement », d'autres n'ont d'autre solution que d'adopter une politique d'ouverture car elles sont confrontées à des pénuries de main-d'œuvre conjoncturelles ou structurelles.

Du point de vue externe, la clientèle traditionnelle se diversifie, faisant émerger des demandes nouvelles en termes de produits, de reconnaissance et de communication.

Quelles réponses ?

Face à cela, les réponses sont diverses :

- **Stratégie de l'autruche** : le gestionnaire refuse le constat évoqué plus haut et ne se préoccupe ni de la diversité croissante de sa main-d'œuvre ni de celle de sa clientèle.
- **Stratégie réactive** : le gestionnaire cherche à réduire les dysfonctionnements et problèmes éventuels liés à une main-d'œuvre plus hétérogène. Le but est ici d'atteindre une performance équivalente à celle obtenue avec une main-d'œuvre homogène qui sert de référence. Cette stratégie valorise le statu quo.

- **Stratégie proactive** : le gestionnaire adopte une politique basée sur la valorisation des différences et spécificités. Celles-ci sont vues comme autant de ressources mobilisables pour accroître la performance, notamment en termes d'innovation, d'ouverture à de nouveaux publics et marchés. L'expérience, les qualités et les compétences particulières de chaque salarié sont valorisées pour que celui-ci puisse contribuer au mieux à la performance de l'entreprise. L'organisation choisit ici la transformation de ses modes de fonctionnement et de ses normes.

Les organisations qui choisissent la transformation sont mues par différents motifs complémentaires. Comment se traduisent-ils en actes ? Quels en sont les effets pervers ? Comment éviter ceux-ci ?

Les logiques d'action⁵

Les lois promulguées ces dernières années, qui condamnent les discriminations directes ou indirectes, ainsi que le renversement de la charge de la preuve, ont une certaine influence sur le comportement des gestionnaires. Au niveau belge, l'arsenal législatif est relativement étendu, on pense notamment à la loi du 30 juillet 1981 relative au racisme et à la xénophobie, à la Convention collective de Travail n°38 du 6 décembre 1983 du Conseil national du Travail, enfin la loi du 25 février 2003⁶ relative à la lutte contre les discriminations. Celle-ci définit et interdit les discriminations directes et indirectes, et fait de même en ce qui concerne l'absence d'aménagement raisonnable du poste de travail pour la personne handicapée⁷. Cette loi prohibe

⁵ Cornet A., Delhaye C., Crunenbergh G., (2004), *Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales*, AGRH, Paris Dauphine.

⁶ Moniteur belge, 17 mars 2003, Err. M.B., 13 mai 2003.

⁷ L'absence d'aménagements raisonnables pour la personne handicapée constitue une discrimination au sens de la présente loi. Est considéré comme aménagement raisonnable, l'aménagement qui ne représente pas une charge

également les différences de traitement dans les relations de travail (si elles ne sont pas fondées sur une « justification objective et raisonnable »), le harcèlement et l'injonction à la discrimination (considérée comme une discrimination au sens de la loi). C'est la « peur du procès pour discrimination » qui motive le changement. Si les offres d'emploi clairement restrictives à l'égard de certaines catégories de la population sont moins nombreuses qu'auparavant, quoique toujours présentes (notamment avec des critères d'âge), ce sont les discriminations dues à des procédures prétendument neutres et objectives qui restent les plus difficiles à identifier et à remettre en cause.

D'autres employeurs vont adopter un discours plus proactif⁸ en cherchant à s'impliquer dans des démarches de responsabilité sociale. Cela se traduit par la participation à des audits sociaux, à des réseaux d'employeurs, la signature de chartes « diversité », label SA 8000, réseaux CSR Europe et Business&Society, Charte bruxelloise de la diversité dans l'entreprise...

Enfin, certaines organisations, constatant que certaines catégories de la population sont sous-représentées en leur sein, vont adopter des plans de gestion de la diversité pour davantage refléter leur environnement. Ces types de motifs appartiennent à des « logiques sociales ». Ils visent à donner de l'entreprise une image respectable, moderne et ouverte sur le monde.

Les employeurs peuvent aussi choisir de mettre en avant la diversité car ils pensent que celle-ci peut leur permettre d'améliorer leur efficacité (performance interne de l'organisation, de son fonctionnement) ou leur efficacité (performance de l'organisation au niveau de ses missions). On parlera alors de « logiques économiques » ou de *business cases*.

disproportionnée, ou dont la charge est compensée de façon suffisante par des mesures existantes. Moniteur belge, 17 mars 2003, Err. M.B., 13 mai 2003.

⁸ Singh V., Point S. (2004), "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison", *Long Range Planning*, Volume 37, Issue 4, August, p. 295-318.

Concrètement, lorsque l'on parle d'améliorer son efficacité, il peut s'agir de gérer les difficultés éventuelles liées à une main-d'œuvre diversifiée : conflits, harcèlement, aménagement du temps de travail, pouvoir faire coïncider des congés avec des pratiques culturelles, etc. La recherche de l'efficacité peut aussi avoir un caractère plus volontariste où l'entreprise ne se contente plus de gérer une diversité qu'elle n'a pas choisie, mais va rechercher celle-ci intentionnellement. L'entreprise est alors plus efficace car elle peut par exemple attirer une main-d'œuvre plus large et avoir un réservoir de compétences plus étendu que ses concurrentes, par exemple dans un secteur où les employeurs ont du mal à recruter certains profils ou doivent faire face à des pénuries de main-d'œuvre. Une organisation qui recherche l'innovation peut aussi vouloir engager du personnel diversifié pour la créativité et les compétences internes inédites qu'il va apporter. Il ne s'agit ici plus de « faire avec » une diversité qu'on a pas cherchée mais bien de valoriser celle-ci et les connaissances, savoir-faire et savoir-être qu'elle apporte à l'organisation.

Quand on parle d'efficacité, on essaie de comprendre comment la gestion de la diversité peut aider l'organisation à mener à bien la réalisation de ses missions. Les usagers et les clients sont de plus en plus diversifiés et leur demande de reconnaissance comme acteurs à part entière de la vie économique, sociale et culturelle est croissante. Avoir du personnel diversifié devrait permettre de mieux comprendre et de mieux interagir avec cette clientèle. Ainsi, des chaînes de supermarchés, ou même la police, s'ouvrent à une main-d'œuvre plus diversifiée, notamment lorsqu'elles opèrent dans des quartiers où il existe une forte proportion de personnes d'origine étrangère.

Quelle mise en pratique ?⁹

Ces logiques d'action débouchent sur des politiques de transformation au niveau des professionnels de la GRH et des gestionnaires ; au niveau de l'organisation du travail et des normes ; et enfin au niveau contextuel où elles sont portées par des associations avec lesquelles collaborent les entreprises.

Avant d'examiner plus en détail les différents types d'actions qui peuvent être réalisés, il convient de poser une brève mise en garde. En effet, construire un plan d'actions nécessite qu'un état des lieux de la diversité dans l'organisation ait été accompli, une « photo de famille » en quelque sorte. Loin de n'être qu'une simple formalité, cette étape nécessite un débat de fond sur les méthodes à utiliser pour obtenir certains chiffres. Il sera aisé de connaître le nombre d'hommes et de femmes. Mais quel critère employer pour connaître le nombre de personnes d'origine étrangère (patronyme, nationalité, questionnaire anonyme, ...), de handicapés (affiliés à l'Awiph, auto-déclaration, ...), de travailleurs âgés/expérimentés (à partir de quel âge est-on « âgé » et sur quelle base) ? Chaque organisation devra faire son choix en associant le respect de la vie privée à la confidentialité des informations, et la facilité de mise en œuvre à la rigueur scientifique.

Nous aborderons maintenant les actions qui visent à changer le comportement des **acteurs impliqués dans la fonction ressources humaines** (professionnels de la GRH, internes ou externes à l'organisation, mais aussi les gestionnaires et le personnel d'encadrement).

- L'information des acteurs sur les règles législatives de base concernant l'interdiction des discriminations directes et indirectes, ainsi que sur le choix de l'entreprise de promouvoir la diversité et les raisons motivant ce choix.

⁹ Cornet A., Warland P. (2006), *Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités – La gestion de la diversité : une solution ?*, AGRH, Paris Dauphine.

- La sensibilisation des acteurs aux phénomènes discriminatoires et en particulier aux automatismes, normes, et stéréotypes (conscients ou inconscients) qui peuvent conduire à discriminer certaines catégories d'individus et ce, à différents stades de la GRH (recrutement, promotions, ...), par exemple remettre en question ses normes par rapport au « candidat idéal ».
- La formation : à la communication, à l'acceptation de la différence, à l'intégration réussie dans un collectif de travail homogène, à la gestion d'équipes diversifiées, prévention auprès des agents en contact avec une clientèle potentiellement hostile.

Ensuite, il existe des actions qui visent à **évaluer et adapter les systèmes organisationnels** (organisation du travail et systèmes de GRH) et les outils de la GRH pour éliminer les biais systémiques.

- Standardisation des méthodes et formalisation des critères, ne laissant plus de place à des critères discriminatoires ou des jugements trop subjectifs (exemple pour le recrutement : examens écrits anonymes).
- Évaluation et remise en cause des biais éventuels pouvant systématiquement avantager ou écarter certaines catégories d'individus.
- Mise en place d'une politique de GRH basée sur les compétences : veiller à ce que les bonnes compétences soient au bon endroit et que les individus aient des chances d'évoluer dans leur fonction. Si le management des compétences permet de moins se laisser influencer par des considérations subjectives, il a aussi ses limites : c'est une standardisation qui ne permet pas toujours d'être ouvert à de nouvelles compétences, auxquelles on n'a pas pensé en rédigeant des 'profils de compétences' par exemple.
- Ajustement des conditions de travail qui préservent la santé, adaptation des postes au vieillissement (ergonomie) et réflexion en termes d'ergonomie dès la concep-

tion de nouveaux postes de travail (éviter le vieillissement prématuré des travailleurs).

- Formation continue sur les thèmes de gestion de la diversité pour les managers, responsables RH, commerciaux ; présence, lors de l'accueil des stagiaires et nouveaux salariés, d'un module sur la diversité, le dialogue interculturel ou sur les droits et obligations liés au respect de la diversité sur et en dehors du lieu de travail.

Enfin, au niveau contextuel le **lobbying** belge dans ce domaine comporte tout d'abord plusieurs initiatives de type « mobilisation de réseaux ». Celles-ci ont pour but l'échange et la diffusion de pratiques notamment en matière de gestion de la diversité entre entreprises. On citera à titre d'exemple l'association Business& Society qui se définit comme un « *réseau et une source d'inspiration pour entreprises et associations d'entreprises qui veulent intégrer la responsabilité sociétale dans leur gestion et leurs activités* »¹⁰. À côté de cela, des initiatives de type « sensibilisation » existent aussi : elles visent à mettre en scène et à faire connaître les différentes sources de discrimination au grand public et aux acteurs du monde de l'entreprise. Le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme créé par le Parlement en 1993 développe ce type d'actions. Il s'agit d'un service public autonome dont l'objectif est de lutter contre le racisme et, depuis 2003, les discriminations non raciales¹¹. À titre d'exemple, une campagne récente a consisté en la distribution de cartes postales gratuites dans des lieux publics et divers points de ventes. Elles comportaient le slogan provocant "Sale hétéro", détournant les insultes que subissent encore régulièrement les personnes homosexuelles et bisexuelles.

Au niveau européen, deux directives majeures ont vu le jour en 2000 : la Directive 2000/43/CE relative à l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique et la Directive 2000/78/CE en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Un programme d'action est en vigueur

¹⁰ www.businessandsociety.be

¹¹ www.diversite.be

depuis 2001. Son objectif est « *d'appuyer les activités de sensibilisation et de lutte contre la discrimination et ses causes sous-jacentes ainsi que les mesures en cours d'adoption au sein de l'Union européenne pour y remédier* »¹². De nombreuses études sur ce thème sont menées ainsi que des activités de sensibilisation (campagnes européennes « Pour la diversité – Contre la discrimination »). L'Union européenne soutient également des campagnes nationales d'information du public sur ce thème. En 2006, les actions touchent principalement l'application du principe de l'égalité sur le marché du travail¹³.

Le lobbying de type « réseaux » au niveau européen existe aussi, avec des organisations comme CSR Europe, qui est un réseau européen d'affaires, regroupant des professionnels de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui vise à partager des solutions en la matière et à orienter l'agenda des entreprises et du politique sur la compétitivité et le développement durable¹⁴.

Conclusion

Accueillir du personnel ou du public plus diversifié peut être une source d'enrichissement non négligeable et l'on constate que des actions prometteuses sont mises en place par des organisations. Cependant, cette diversité doit être accompagnée par une réelle volonté et conviction du management de l'organisation. La mise en place d'un plan de gestion de la diversité s'impose. Ce plan doit formaliser les engagements de la direction en matière de politique de gestion de la diversité et interroger les différents domaines de la gestion des ressources humaines et de la relation avec la clientèle et les usagers. Dans le cas contraire, et malgré le volontarisme apparent de certaines mesures qui restent malgré tout isolées, le risque est grand de voir apparaître certaines dérives :

¹² www.stop-discrimination.info

¹³ www.stop-discrimination.info

¹⁴ www.csreurope.org

- Risque de l'instrumentalisation de la diversité. Recruter du personnel d'origine étrangère et le cantonner à des quartiers composés majoritairement de personnes appartenant à la même communauté enferme ces personnes dans une identité forcée. Ce mode de fonctionnement peut générer de part et d'autre beaucoup de frustration et d'insatisfaction.
- Limites d'une approche qui se concentre uniquement sur la satisfaction de la clientèle. La diversification croissante du personnel peut correspondre à une volonté de mieux rencontrer les attentes de la clientèle elle-même diversifiée (reconnaissance, offre de services et produits) mais cette diversification peut aussi être rejetée dans les cas où une clientèle plus traditionnelle ne souhaite pas traiter avec un personnel diversifié et le rejette. L'argument de la diversité pour augmenter la satisfaction de la clientèle trouve donc rapidement ses limites si on l'utilise seul.
- Diversité des équipes de travail et efficacité. Plaider un gain de créativité n'est pas toujours pertinent selon les contextes organisationnels : une équipe plus diversifiée pour effectuer un travail répétitif ne donne pas nécessairement de gains d'efficacité.

C'est pour ces raisons que beaucoup d'organisations ont compris l'intérêt de ne pas uniquement jouer la carte de la logique économique à court terme mais plutôt de s'insérer dans une démarche de responsabilité sociale et de communiquer sur le sujet, ce qui a plus de chances de faire évoluer les représentations de leurs salariés et de leur clientèle.

La diversité comme enjeu stratégique pour l'entreprise

Brigitte Hudlot²

Le gouvernement fédéral belge s'est récemment doté d'un cadre de référence et d'un plan d'action en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette démarche reconnaît implicitement l'ampleur et l'impact des stratégies de responsabilité sociétale au sein des entreprises et organisations, privées comme publiques.

Il nous paraît essentiel de repréciser qu'une stratégie de responsabilité sociétale s'inscrit inévitablement dans une démarche plus large de développement durable et comprend donc des actions et décisions relatives aux aspects économiques, sociaux et environnementaux.

Nous rappellerons également que la responsabilité sociétale représente les actions prises par les entreprises (et organisations) au-delà de leurs obligations légales dans ces trois domaines. Le respect de ces obligations est donc un pré-requis à une politique plus ambitieuse.

Ces points précisés, il nous faut à présent insister sur l'évolution de la RSE au sein des entreprises. Si, il y a quelques années encore, les actions de RSE venaient se greffer à la stratégie générale de l'entreprise et se présentaient souvent sous la forme

² Program Manager, Business & Society Belgium.

de mécénat, de collaboration à des projets sociaux externes à l'entreprise, actuellement, la RSE tend à devenir une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Ce faisant, elle s'intègre dans la gestion de départements comme les achats, la recherche et développement, la gestion de la clientèle, les ressources humaine, etc.

L'objectif de la RSE est donc bien de développer au maximum les impacts économiques, sociaux et environnementaux positifs que l'entreprise peut avoir sur son environnement et parallèlement de diminuer ses impacts négatifs. Ceci doit se faire dans le cadre et en totale corrélation avec ses activités de base (« core business ») et en adéquation et interaction avec son environnement et ses parties prenantes.

Si, dans le cadre de cet ouvrage, nous nous concentrons sur les aspects sociaux de la RSE, nous pouvons dès lors envisager la gestion de la diversité et la mise en place d'une politique d'égalité des chances comme un élément essentiel de la RSE et donc de la gestion de l'entreprise.

Cet aspect de la RSE s'intègre parfaitement dans les pré-requis et les constatations reprises ci-dessus :

- **Démarche de développement durable** : il est impensable à l'heure actuelle, d'imaginer qu'une entreprise puisse évoluer dans le temps sans tenir compte d'une part, du potentiel que représente la diversité en termes de longévité économique (nouvelles compétences, raréfaction des profils recherchés, expérience et potentiel de formation des travailleurs plus âgés, adéquation avec le profil de la clientèle, etc.) et, d'autre part, de l'impact positif pour la société dans son ensemble d'une politique d'ouverture vis-à-vis des groupes défavorisés sur le marché de l'emploi (pour ne pas aborder la problématique des impacts sociaux négatifs qu'engendrerait une politique de repli et de fermeture).
- **Actions prises au-delà des obligations légales** : dans

le cadre de la RSE, nous nous attarderons sur les actions positives prises au-delà de l'interdiction pure et simple de non-discrimination. En effet, de nombreuses entreprises constatent, à l'heure actuelle, qu'être simplement ouvertes à l'autre et refuser toute forme de discrimination directe n'est pas suffisant pour développer une réelle culture de la diversité et de l'égalité des chances. Il s'agit donc d'identifier les démarches volontaires qui permettront de motiver d'autres personnes à postuler et à faire carrière dans l'entreprise.

- **La RSE intégrée à la stratégie, à la gestion courante de l'entreprise** : comme le résume très bien la professeure Annie Cornet dans un des chapitres de cet ouvrage, la diversité, l'égalité des chance, cela ne se décrète pas, cela se construit et se gère sur le long terme dans le cadre d'une stratégie qui va bien au-delà d'un projet issu du département de gestion des ressources humaines.
- **Maximiser les impacts positifs, minimiser les impacts sur son environnement socioéconomique** : sans entrer dans une réflexion sociologique, il nous suffit d'observer les changements dans la structure de notre société (immigration, vieillissement de la population, augmentation du nombre de femmes au travail) ainsi que les tensions mais aussi les opportunités qu'ils génèrent pour comprendre que les entreprises ont un rôle important à jouer en permettant à tout un chacun qui le désire et qui en a les compétences de trouver sa place dans la vie active.
- **En adéquation et en interaction avec les parties prenantes** : si l'entreprise a certes un rôle essentiel à jouer, elle ne pourra en aucun cas y arriver seule, sans que les autres acteurs d'une part, prennent leur responsabilité (gouvernement, monde enseignant, acteurs de la formation, société civile, monde associatif, syndicats) et, d'autre part, se concertent avec le secteur privé pour trouver les solutions les plus efficaces et les mieux adaptées aux différentes situations.

Voici donc, si besoin en était, la démonstration que la gestion de la diversité et de l'égalité des chances peut être reprise dans une politique générale de responsabilité sociétale. Nous allons à présent tenter de mettre en évidence pourquoi la diversité doit faire partie d'une telle stratégie et être perçue comme un enjeu stratégique pour les entreprises.

Le point de vue économique

Nous commencerons donc par le point de vue économique afin d'éviter que notre argumentaire soit taxé d'utopisme par certains et d'angélisme par d'autres.

Cet angle de vue comporte différents aspects :

- **la réponse à une pénurie de personnel qualifié**

Une entreprise (ou un secteur d'entreprises) qui développe une réelle politique de diversité et d'égalité des chances s'offre d'une part, l'opportunité de trouver d'autres sources de personnel qualifié et, d'autre part, stimule, en interne, le développement de potentiels. Ceci permet une gestion des ressources humaines plus efficace et plus à même de détecter les meilleurs potentiels pour l'entreprise. Pour ce faire, il ne s'agit pas uniquement de ne pas discriminer mais bien de prendre des actions concrètes : prises de contacts avec le monde associatif afin de communiquer correctement avec certains groupes (allochtones, personnes avec un handicap), développement en collaboration avec le secteur de la formation de programmes spécifiques (promotion de certains métiers auprès des femmes, c'est le cas par exemple des métiers de la construction), au processus de recrutement sur les campus universitaires ou dans les écoles techniques et professionnelles (charger des allochtones, des femmes, des jeunes du recrutement), programmes internes d'« empowerment et de développement carrière, changement de certains modes de fonctionnement, diversification des modes de recrutement, programmes de stage dirigés vers certains groupes peu présents dans l'entreprise, etc.

Plus généralement, une entreprise qui a une réelle politique d'ouverture et de diversité aura un avantage auprès des candidats lorsqu'il s'agira de choisir leur futur employeur.

- **la prise en compte des attentes d'une clientèle elle-même de plus en plus diversifiée**

Si certaines entreprises rencontrent encore des difficultés à convaincre leur clientèle d'accepter leur politique d'égalité des chances et d'ouverture à la diversité, nous pouvons espérer que ce phénomène diminue, voire s'inverse.

En effet, d'une part cet argument résiste peu longtemps face à la qualification et au professionnalisme du personnel concerné (la gestion de telles réticences nécessite une bonne politique de communication tant avec le client qu'avec le personnel qui doit être préparé à réagir à une telle situation), d'autre part, la composition même de la clientèle évolue (vieillesse de la population, diversification culturelle, femmes actives dans de nouveaux domaines...). Cette nouvelle clientèle sera sensible à retrouver, parmi le personnel, des personnes qui correspondent à leur profil et comprennent dès lors leurs attentes. Enfin, de nombreuses entreprises ont également intégré la diversité dans leurs équipes de recherche et développement afin de répondre au mieux aux attentes de cette nouvelle clientèle. Nous pensons par exemple aux produits cosmétiques (les campagnes pour les femmes plus rondes, pour les femmes d'origine africaine, pour les hommes, etc.), aux outils de bricolage (secteur qui s'ouvre aux femmes, aux seniors), le secteur des loisirs (propositions pour les seniors).

- **la plus value que représentent des équipes au sein des entreprises**

De nombreuses entreprises constatent que des équipes hétérogènes sont plus créatives et plus performantes. Les talents, les compétences, les repères culturels sont différents et leur mélange permet de générer plus de propositions et de dynamisme.

Ce point est valable quel que soit le niveau de formation du personnel mais à condition de ne pas occulter les difficultés liées au mélange des cultures, des sexes, des âges.

- **la motivation, l'ouverture du personnel**

L'ouverture à la diversité est souvent perçue, quand elle est bien gérée, comme une source de motivation et de fierté par le personnel. L'intégration, par exemple, d'une personne avec un handicap au sein d'une équipe bien préparée va générer un esprit de solidarité et d'ouverture souvent très positif.

Plus concrètement, la motivation du personnel sera accrue s'il est avéré que tout le monde est sur un pied d'égalité quand il s'agit, à compétences égales, de politique salariale, d'opportunité de carrière, d'offre de formation, par exemple.

- **la réputation, l'image**

La société civile est de plus en plus sensibilisée à la diversité, à la cohésion sociale, au caractère inacceptable de l'exclusion. Dès lors, une entreprise aura tout intérêt à promouvoir une politique de diversité à l'intérieur et à l'extérieur de son organisation. Ceci explique, entre autre, le développement de multiples outils, notamment comme les labels, les prix du meilleur employeur dans le domaine de la diversité.

Le point de vue sociétal

Cet angle de vue nous permet de rappeler qu'une entreprise qui développe une politique de responsabilité sociétale se doit, dans la mesure du possible, de gérer les impacts positifs et négatifs de ses activités sur son environnement. Or, sans pour autant se substituer aux instances gouvernementales, scolaires ou au monde associatif, une entreprise peut jouer un rôle déterminant sur les politiques d'égalité des chances en général.

Il n'est en effet de l'intérêt de personne d'évoluer dans un climat de tension, d'insécurité et de frustration. Aucune entreprise ne bénéficie de l'instabilité sociale.

De nombreuses entreprises développent donc des projets qui visent, par des actions positives à réduire au maximum les obstacles présents pour certains groupes :

- ✓ soutien à des programmes de formation et de sensibilisation
- ✓ programmes internes de formation (ex : apprentissage d'une deuxième langue, alphabétisation, ...)
- ✓ engagement public contre toute forme de discrimination (chartes, déclaration d'intention)
- ✓ mise en place de programmes de stage
- ✓ soutien aux associations de quartier
- ✓ etc.

De nombreuses entreprises sont sensibilisées à la lutte contre les exclusions et ceci, au-delà des impacts économiques qu'elles entraînent.

Dans ce contexte, la dimension éthique et l'engagement personnel des chefs d'entreprise sont également essentiels.

Les pré-requis

Il est essentiel, pour la réussite d'une politique de diversité efficace et durable, de revenir sur certains pré-requis importants pour les entreprises.

- égalité des chances et actions positives versus discrimination positive

Une réelle politique d'égalité des chances ne peut se baser que sur une gestion des compétences. Ceci implique qu'il n'est en

aucun cas question d'engager ou de promouvoir une personne en vue d'atteindre un quota, quel qu'il soit. Les actions positives que nous avons mentionnées n'ont comme seul objectif de supprimer les obstacles directs ou indirects, objectifs ou subjectifs qui se placent sur la route de la personne concernée, et ce dans la mesure du raisonnable. Ensuite, seuls des critères de compétences devront être pris en compte pour l'engagement ou l'évolution de carrière.

Dans le cadre de la recherche d'hétérogénéité, il est cependant intéressant de s'intéresser à la diversification des compétences recherchées.

- formation des responsables des ressources humaines

Comme cet article le démontre, la gestion de la diversité est une matière complexe. Dès lors il est important que les futurs responsables des ressources humaines soient formés à ces matières dans le cadre de leur parcours académique. De la même manière, la gestion de la diversité est un élément essentiel de la formation continue des responsables déjà en fonction.

- ne pas occulter les difficultés

Bien trop souvent, la gestion de la diversité n'est abordée que sous l'angle des opportunités et du rôle sociétal. Or, il est certain que la gestion d'équipes hétérogènes présente des difficultés et que celles-ci doivent être abordées avec franchise et être résolues avec efficacité. Les entreprises sont en demande d'un discours objectif et de solutions concrètes pour faire face à ces difficultés.

- travailler en collaboration avec tous les acteurs concernés

Nous rappellerons, une fois de plus, l'importance d'agir en concertation avec l'ensemble des acteurs. Non seulement l'entreprise ne peut en aucun cas se substituer aux autres acteurs

mais plus encore, elle ne dispose pas de toutes les connaissances, compétences et expériences nécessaires pour le faire. L'intervention, dans cet ouvrage, d'un nombre important d'acteurs différents démontre clairement la dimension complexe de la gestion de la diversité. Nous insisterons également sur la nécessité de mener des politiques de diversité et d'égalité des chances au sein des entreprises en concertation avec les syndicats qui doivent être des partenaires privilégiés.

Enfin, la promotion de l'hétérogénéité en milieu scolaire doit également être considérée comme un pré-requis à une bonne gestion de la diversité en entreprise.

Pour conclure, nous aimerions nous baser sur les changements que nous avons pu observer dans le cadre des activités que nous menons chez Business & Society Belgium. En quelques années, nous sommes passés d'une situation où la diversité en entreprise était un sujet peu abordé à une demande accrue d'actions de sensibilisation pour aboutir à la situation actuelle où les entreprises que nous rencontrons nous demandent clairement des outils concrets de gestion de la diversité.

Il est également intéressant de constater que les thématiques ont également évolué. L'égalité entre hommes et femmes, la mise à l'emploi des personnes avec un handicap, l'engagement des personnes d'origine allochtone sont les sujets qui ont été abordés dans un premier temps. Plus récemment, la thématique de l'âge a fait son apparition et est déjà considérée comme une grande priorité par les entreprises. Notons cependant que le travail reste important pour l'ensemble de ces thèmes.

Enfin, l'engagement de nombreuses entreprises et des fédérations patronales dans des actions collectives de promotion de la diversité permet d'entrer dans un cercle vertueux qui entraînera de nombreuses autres entreprises, de toutes tailles, à mettre l'égalité des chances comme une priorité à leur agenda.

Le rôle des pouvoirs publics : contraintes ou incitants ?

Michel Vanderkam²

Les pouvoirs publics ont-ils un rôle à jouer en matière de gestion de la diversité en entreprise ? Si la réponse est irrévocablement positive, ce rôle est-il d'inciter ou de contraindre ?

Le gouvernement fédéral a déjà clairement indiqué la route et pointé ces questions à l'agenda de la législature. Rappelons-nous certains passages de l'accord de gouvernement « Une Belgique créative et solidaire »¹ :

« La Belgique doit rester une société ouverte au sein de laquelle des gens de différentes cultures peuvent coopérer dans un climat d'ouverture, de tolérance, de rencontre et de respect mutuel, une société ouverte traversée par des sensibilités, des appartenances et des cultures diverses, en évolution permanente, partageant très largement une adhésion aux valeurs fondamentales de la Constitution et des droits de l'homme (...) »

En matière de lutte contre les discriminations et « (...) afin de pouvoir défendre efficacement les valeurs fondamentales sur lesquelles repose notre ordre démocratique et la protection des

² Service Intégration et Égalité des chances du Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme.

¹ Du souffle pour le pays. Une Belgique créative et solidaire. Déclaration gouvernementale et accord de gouvernement, Direction générale Communication extérieure, Chancellerie du Premier ministre, juillet 2003.

droits des citoyens, le gouvernement renforcera l'effectivité des mesures qui existent dans notre arsenal législatif (...) ».

Enfin, « le Gouvernement intensifiera la lutte contre les discriminations dans l'emploi fondée sur l'origine des candidats. Les Régions et Communautés seront invitées à élaborer à cette fin un plan pluriannuel, en collaboration avec les partenaires sociaux. (...) Le gouvernement veut également encourager les entreprises lors de l'élaboration desdits 'Plans de diversité'. En conservant à l'esprit ce même objectif, il entend permettre l'accès des étrangers d'origine étrangère à la formation et aux épreuves de sélection dans la fonction publique ».

Le plan d'action 2005-2006 adopté par le Conseil des Ministres du 13 janvier 2006 souligne, quant à lui, que « le Gouvernement se concentrera sur les actions suivantes : un salaire égal pour un travail équivalent, plus particulièrement la suppression des différences inacceptables au niveau de la rémunération des hommes et des femmes ; veiller à ce que chacun puisse développer ses talents en luttant contre les discriminations à l'égard des groupes désavantagés, tels les allochtones et les personnes handicapées (...) ».

Par ailleurs, abordant les questions liées à la diversité, le Rapport de la Commission du Dialogue interculturel² précisait que « les pouvoirs publics sont amenés, par la nature même de leurs fonctions et responsabilités, à prendre des mesures législatives, parfois coercitives. La Commission les invite à agir, autant que possible, par la concertation et l'incitation. L'adhésion des individus aux transformations des conditions de leur existence est un facteur positif, à distance égale de l'autoritarisme et des consensus faible ».

Ces différents rappels répondent d'eux-mêmes à la question posée : oui, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer, et ce rôle est tout à la fois incitatif et contraignant.

² Commission du Dialogue interculturel, *Rapport final et Livre des auditions*, remis au ministre de l'Égalité des chances, de l'Intégration sociale et de l'Interculturalité, Christian Dupont, mai 2005.

Le rôle des pouvoirs publics est d'autant plus important que la question de la diversité s'inscrit au cœur même du projet du développement durable qui, à côté des piliers environnemental et économique promeut la justice sociale, socle de la lutte contre la discrimination et de la promotion de la diversité. Si l'on considère que le développement durable tente de répondre « *aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » et que le concept de besoin, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, anime son développement, on peut considérer que les pouvoirs publics ont au moins trois rôles à jouer en matière de diversité : **la régulation, l'exemplarité et l'incitation.**

La régulation

Vu la mise en œuvre des directives européennes portant sur les discriminations et leur intégration dans notre droit, la liste des motifs de discrimination s'est allongée, et l'attention portée à certains publics fragilisés s'est accrue. En effet, la personne handicapée n'est plus, par définition, quelqu'un d'inapte au travail. Non seulement la loi veille à ce qu'elle ne soit plus exclue *de facto* des procédures d'embauche, mais elle promeut voire impose l'aménagement « raisonnable » des postes de travail, par exemple. L'âge ne peut plus, sauf exception, être un motif de refus d'embauche. L'orientation sexuelle des travailleurs est protégée et ne peut entrer en ligne de compte ni au moment de l'embauche, ni durant l'exécution du contrat de travail ni au moment du licenciement.

C'est dire combien l'association des nouvelles réglementations et de la dynamique de responsabilité sociale a imposé une nouvelle manière de poser le regard sur des catégories de personnes autrefois exclues des procédures d'embauche.

En ce sens, l'action du politique doit viser à encadrer les entreprises par des lois, des normes, par des instruments réglementaires tels des codes de conduite et/ou encore par des instruments économiques appropriés. Mais ce rôle doit se

prolonger, se raffiner et se concrétiser dans le cadre de partenariats et de contractualisations divers avec les entreprises, privées ou publiques. La mise en place de plans de diversité suppose en effet l'ouverture des entreprises vers l'extérieur et nécessite l'accompagnement d'experts ou d'organismes compétents en matière de handicap, d'intégration des personnes de nationalité ou d'origine étrangère, par exemple, ou encore capables de susciter des partenariats propices à l'édification d'un plan de diversité.

Car, les entreprises qui se sont engagés dans la dynamique de *responsabilité sociale* l'ont souvent fait de manière « contrainte », en vue de respecter réglementations et normes nouvelles, sous la pression de la société civile éprise d'une organisation éthique du marché et des relations de travail et par le biais d'un encouragement financier ou non des pouvoirs publics.

L'expérience nous enseigne que l'action contraignante et répressive, certes nécessaire, ne suffit pas pour bannir la discrimination. La lutte contre la discrimination à l'embauche et, d'une manière générale, sur le lieu du travail ne relève pas uniquement de la législation aussi complète soit-elle. Néanmoins, il importe que l'État soit doté d'une législation visant à départager strictement ce qui est légal ou non, que la justice indique ce qui est raisonnable voire négociable ou non. La loi et la jurisprudence redéfinissent ainsi les règles d'un « vivre ensemble » approprié et adapté aux nouvelles données sociétales.

Mais, l'éradication des discriminations implique aussi une transformation des mentalités, en général et de la culture d'entreprise, en particulier, que l'entreprise ressorte du secteur privé ou du secteur public. Elle requiert une adhésion de tous les acteurs économiques, politiques et sociaux.

C'est pourquoi, en complément d'une législation cohérente et répressive, les pouvoirs publics fédéraux, régionaux et communautaires se doivent de développer comme ils le font d'ailleurs, des instruments de prévention visant à inciter le monde de l'entreprise, en partenariat avec les partenaires sociaux, à intro-

duire la diversité dans leurs stratégies économiques, sociales et commerciales.

L'exemplarité

La fonction d'exemple est sans nul doute l'une des plus importantes. En effet, comment les pouvoirs publics, à quelque niveau que ce soit, pourraient promouvoir la diversité sur le marché du travail sans soumettre leurs propres administrations aux mêmes impératifs de développement ? Comme l'énonçait le Rapport final de la Commission du Dialogue interculturel : *« L'État détient (en la matière) bien évidemment une responsabilité toute particulière dans la mise en œuvre d'une société interculturelle, d'abord parce qu'il doit avoir valeur d'exemple pour l'ensemble de la société, ensuite parce qu'il est un acteur essentiel de celle-ci, tant sur le plan social qu'économique. Il est donc indispensable que la fonction publique, à tous les niveaux de pouvoir (fédéral, régional, communautaire, provincial et communal) soit organisée de telle sorte que soit réalisée la diversité culturelle (...) La Commission engage évidemment les pouvoirs publics à poursuivre les efforts déjà menés pour lutter contre toutes les formes de discrimination (...) dans la fonction publique (...) »*

L'incitation

Au-delà de l'exemple, l'incitation à l'engagement des acteurs économiques dans une dynamique de diversité relève aussi du rôle des services publics. Ce qui signifie non seulement la mise en œuvre de projets concrets mais aussi l'élaboration de cadres réglementaires et d'outils permettant une meilleure adaptation des actions et leur évaluation. Cette dynamique ne se réalise pas toujours sans devoir faire évoluer certaines mentalités, sans devoir modifier certaines législations. Le rôle des pouvoirs publics est en la matière prépondérant.

Initiés en Flandre, notamment par le biais du décret visant la participation proportionnelle des travailleurs au marché de l'emploi, les **chartes et les plans de diversité** s'inscrivent de plus en plus et de manière plus ou moins intensive dans les plans d'actions régionaux du marché de l'emploi. Ces plans visent à encourager le management de la diversité (inspiré de l'idée d'égalité des chances et de diversité) dans les entreprises – privées et publiques. Initiés par les autorités publiques, ils se concrétisent en règle générale en partenariat avec les partenaires sociaux.

Dans ce cadre, l'incitation des pouvoirs publics intègre différentes facettes d'intervention : le développement de plans pluriannuels avec les partenaires sociaux régionaux, la sensibilisation des services régionaux de placement, le renforcement de la concertation et de la collaboration entre le secteur de placement et de formation et les entreprises. Mais, l'incitation se concrétise aussi en soutenant les initiatives de management de la diversité via : le développement du savoir-faire et de l'expertise, l'élaboration de modules de formation, le développement de réseaux d'employeurs et d'organisations d'employeurs en matière d'échanges de bonnes pratiques, en améliorant la certification des compétences acquises et en renforçant la concertation entre les autorités fédérales et les Régions, là où il s'agit de délivrer des permis de travail.

Mais, l'évolution de la dynamique de diversité conduit aussi les pouvoirs publics à mettre en œuvre des outils pour observer les processus de discrimination (établissement de statistiques spécifiques) pour accompagner et soutenir les démarches engagées, à devoir trancher voire à légiférer sur des questions aussi sensibles que l'établissement de statistiques spécifiques, les tests de situation ou la mise en place de discriminations positives.

Ainsi l'élaboration en cours, par le gouvernement fédéral, d'un Label valorisant les initiatives de promotion de la diversité dans les entreprises (proposition du Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme à la Conférence interministéri-

rielle sur l'intégration dans la société du 11 mai 2005) poursuit clairement l'objectif de participer à la structuration d'une politique globale de diversité. Dans ce cadre, il s'agit de permettre l'accès à l'emploi de certains groupes visés, d'assurer leur maintien à l'emploi et leur évolution de carrière. Il encourage également les mesures garantissant l'égalité de traitement entre les travailleurs sans qu'il ne soit tenu compte notamment ni de leur sexe, de leur âge, d'un handicap ou de leur origine nationale. Le label, qui ne présente aucun avantage financier direct pour les entreprises, les incite à construire une stratégie d'ouverture qui à moyen terme pourra être exploitée en matière de communication et de gestion de la diversité.

De même, l'hypothèse de créer un Monitoring socioéconomique basé sur la nationalité et l'origine nationale participe de cette démarche d'incitation, d'accompagnement et de soutien à la démarche visant à établir des plans de diversité. En effet, une observation et un suivi (monitoring) adéquats de la situation de travail des étrangers et des belges d'origine étrangère deviennent plus que nécessaires et exigent, selon un nombre croissant d'observateurs, des statistiques adaptées. Nécessité de mieux cibler les actions, d'améliorer la connaissance et l'objectivation du processus discriminatoire, de mieux outiller les autorités publiques dans leur devoir d'initiation et d'évaluation des mesures et de leur éventuelle réorientation ? En effet, disent de nombreux acteurs sociaux et économiques, comment concevoir des plans de diversité ou des mesures compensatoires sans identifier au préalable les sujets de l'action à mener et les obstacles à dépasser ?

En guise de conclusion

La lutte contre les discriminations implique donc *« une volonté consciente d'éradiquer l'ensemble des effets des discriminations passées et présentes, intentionnelles ou inintentionnelles, dans chaque sphère d'activité. C'est pourquoi la société en général et les pouvoirs publics en particulier {...} se doivent non seulement d'interdire la discrimination intentionnelle, mais encore de*

promouvoir et d'encourager des initiatives susceptibles d'enrayer la reproduction de la discrimination sociétale »³.

Aussi, dans la mesure où la société ne développe plus suffisamment ses capacités intégratives, n'y-a-t-il pas lieu de combiner des approches mettant l'accent à la fois sur des valeurs et normes universelles et sur une approche reconnaissant des spécificités liées à certaines catégories de personnes ? Peut-on légitimement initier des actions positives, peut-on identifier l'origine nationale des personnes, peut-on et dans quelle mesure promouvoir certaines catégories de travailleurs au prétexte qu'elles sont ou seraient discriminées. Qu'en est-il des quotas ?

Quiconque s'attache à définir les lignes de force d'une politique spécifique d'intégration/insertion de certaines catégories de population se heurte à la difficulté d'atteindre par des moyens spécifiques, en isolant certains groupes de la population, un objectif d'ordre universel : approfondir la participation de tous aux différents domaines de la vie sociale, économique, culturelle et politique, œuvrer en faveur de l'égalité des chances et proscrire les discriminations fondées sur des préjugés.

La combinaison de ces deux principes théoriquement opposés est selon nous nécessaire car les normes générales, applicables à tous, s'inscrivent dans un contexte marqué par des inégalités ou des « handicaps » qui frappent certains groupes sociaux plutôt que d'autres. Si l'on fait abstraction de la genèse ou de la réalité de la distribution inégale des ressources économiques, sociales et culturelles entre les individus et les groupes sociaux, l'édiction de règles générales ou de mesures sociales indifférenciées reproduit, voire accentue, les inégalités de départ. Il faut dès lors compenser ces « handicaps », de manière volontaire. Les politiques d'intégration/insertion doivent donc associer ces deux orientations, le respect des valeurs et des normes universelles, sans lesquelles la vie collective est impossible, et l'évaluation des spécificités, de plus en plus nombreuses dans nos sociétés.

³ Pascal Noblet, *L'Amérique des minorités*, Paris, L'Harmattan, 1993.

Pour ce faire, seuls les pouvoirs publics et l'autorité politique en particulier disposent de la légitimité pour réunir les conditions nécessaires, mais inégalement réparties, à l'exercice des droits sociaux et économiques inscrits au cœur même de notre Constitution, comme le sont par exemple, les droits au travail et au logement.

Gageons que les dynamiques qui s'engagent suffisent à éradiquer une situation qui devient de plus en plus intolérable.

La Diversité dans les entreprises : outils IN & OUT

Les formations à la diversité et aux diversités

Monique Chalude²

Acquérir des compétences interculturelles et les mettre en action dans l'environnement de travail, mais aussi lutter contre les préjugés, tels sont les objectifs de la formation à la diversité.

Nous en présentons ci-dessous quelques éléments de démarche et en reprenons les concepts les plus utilisés.

I. Le contexte

Du genre à la diversité

En Belgique, les premières organisations à introduire des programmes axés sur la diversité furent les entreprises multinationales et les institutions européennes.

S'alignant sur les exigences légales des « affirmative actions » américaines et des directives européennes, dès les années quatre-vingt, elles ont orienté essentiellement leurs actions sur le genre en promouvant l'égalité des femmes et des hommes.

² Consultante en gestion des ressources humaines, égalité professionnelle et diversité. Collaboratrice scientifique à l'Université libre de Bruxelles (ULB) et experte pour plusieurs institutions européennes.

Au début des années nonante, la ministre de l'Emploi et de l'Égalité des Chances établissait un Réseau de plus de quarante entreprises qui, accompagnées par des consultants spécialisés, mirent en œuvre des « programmes d'actions positives ». Ceux-ci avaient pour objectif de lutter contre les discriminations et de rattraper les retards subis par les femmes dans leur avancement de carrière.

Ces programmes ambitieux visaient un **changement** profond, tant dans les mentalités et comportements des femmes et des hommes que dans les modes de management, tant dans les structures et processus des organisations que dans les politiques et pratiques des responsables des ressources humaines.

L'instrument privilégié de cette volonté de changement a souvent été la formation.

***Du groupe cible à l'individu,
la diversité est un « business case »***

À la fin des années nonante, le concept de diversité traversait l'Atlantique et, nourri de l'expérience, de la démarche et des outils du « genre », il poursuit depuis, à côté du « genre » ou en le coiffant, ce même objectif de changement culturel et de lutte contre les discriminations.

Les constatations poussaient en ce sens : vouloir rendre une force de travail égale, homogène, standardisée sur un modèle datant des 19^{ème} et 20^{ème} siècles était irréaliste et improductif. Gérer un personnel diversifié selon les paradigmes et théories managériales classiques était dépassé. Enfin si l'on considère la réalité des sociétés multiculturelles européennes et la mondialisation des marchés, il fallait ouvrir les entreprises aux différentes populations afin d'intégrer le potentiel de la diversité et répondre tant aux spécificités des diverses clientèles qu'aux caractéristiques diverses des membres du personnel.

Ceci nécessitait de comprendre les différences, de réexaminer profondément la culture, de modifier la vision et donc de changer les valeurs, les modèles, les systèmes des organisations et les comportements de leur personnel.

Pour répondre aux besoins et valeurs prégnantes dans l'entreprise, la diversité s'affirme comme « business case » et s'inscrit dans la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise.

De fait, dans son acception, la « diversité » est une notion ouverte et, selon les entreprises, liée aux besoins de l'organisation ou précisée par des textes juridiques, la « gestion de la diversité » englobe des groupes particuliers ou l'inclusion des différences et des caractéristiques et expériences multiples liées aux individus, à leurs identités ou encore à leur position dans l'entreprise¹.

II. La formation, au cœur du changement

Centre d'apport de connaissances et d'expertises, lieu d'échanges d'informations et d'expériences, laboratoire d'apprentissage de nouveaux comportements et attitudes, le processus de la formation, en préparant l'ensemble de l'organisation, est sans doute le véhicule le plus puissant de changement organisationnel. Ce n'est donc pas étonnant si la plupart des entreprises qui s'engagent dans des programmes de diversité y ont recours.

L'analyse du besoin et la place de la formation

Souvent le besoin de formation est induit par les exigences des clients, les contraintes réglementaires, l'environnement interne, la stratégie de l'entreprise (lancement de nouveaux produits, conquête de nouveaux marchés), la politique sociale de l'entre-

¹ Les domaines qu'il couvre au sein des entreprises sont par exemple : le genre, l'âge, la religion, la préférence sexuelle, la mobilité, le handicap, la personnalité, les minorités ethniques, sociales, politiques, religieuses, économiques, les backgrounds culturels ou nationaux, des caractéristiques liées à la fonction dans l'organisation, etc.

prise (liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification), les attentes du personnel.

Dans les programmes d'action « genre et diversité » mis en œuvre dans les entreprises, on constate habituellement deux cas de figures :

- la formation constitue un point de départ ou l'action prédominante, sous forme de session de sensibilisation ou d'atelier de prise de conscience.

Par exemple, un manager souhaitant résoudre des conflits fréquents entre employés organise une session sur les préjugés et leur impact dans le travail quotidien.

- après les phases d'engagement de la direction, d'instauration d'une charte ou de diagnostic (sous forme d'audit et d'identification des besoins), la formation se présente comme une action intégrée dans le circuit de la mise en œuvre du programme. Elle peut viser l'acquisition d'une compétence interculturelle, la sensibilisation ou l'appropriation du plan d'action diversité et se poursuit par une phase de « suivi et mise en œuvre » au sein de l'équipe de travail.

C'est sans doute cette seconde approche qui en s'ancrant dans l'organisation, sera plus efficace qu'une action qui n'aurait aucun relais ni effet dans le travail quotidien.

De Moi à l'Autre, du monde extérieur à l'entreprise, une prise de conscience

Ces programmes seront conçus en travaillant avec les participants sur les divers niveaux de changement.

1. Le niveau individuel : à partir de leur propre expérience, il s'agira de développer la prise de conscience des managers et des membres du personnel sur les aspects

visibles et cachés de leur culture et de leurs identités, sur leurs propres préjugés risquant de déboucher sur des discriminations et à l'inverse, sur les avantages que procurent des environnements de travail diversifiés.

2. Le niveau de l'équipe : l'objectif sera d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires pour travailler en équipes multiculturelles procurant un haut niveau de performance.
3. Le niveau organisationnel : l'accent sera mis sur les cultures organisationnelles, les politiques et les pratiques de façon à ce qu'elles incluent toutes les populations représentées.
4. Le niveau des relations avec l'extérieur de l'entreprise : développer la prise de conscience du besoin et de la capacité à construire des relations solides avec les clients et fournisseurs pour attirer du personnel « divers » et de grande qualité et ouvrir de nouveaux marchés.

Les formateurs approcheront les stratégies d'intervention –interpersonnelles et organisationnelles – de manière systémique.

L'enjeu de l'apprentissage

Sans doute, pour citer Meier, un apprentissage « diversité » doit-il déboucher « *sur la construction et le développement d'une **compétence interculturelle** qui va bien au-delà des compétences sociales et relationnelles classiques* ». La compétence interculturelle peut être définie comme « *la capacité d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contacts entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et valoriser dans le sens des objectifs de l'entreprise* »².

Mais c'est aussi la capacité de démontrer du respect et de la compréhension, de communiquer efficacement et de travailler en collaboration avec des personnes d'origines culturelles diverses en toute égalité et équité.

² Meier, O., *Management interculturel. Stratégie-Organisation-Performance*, Dunod, Paris, 2006, p. 186.

Une pédagogie spécifique

Les formations en diversité sont assez spécifiques car pour les formateurs il ne s'agit pas seulement de transmettre un savoir mais de travailler sur l'identité personnelle (le soi pour soi) et l'identité sociale (le soi par et pour les autres). Aussi, l'apprentissage se fait à trois niveaux interconnectés :

- l'apprentissage émotionnel : en s'impliquant dans sa sensibilité et le ressenti de sa propre expérience ;
- l'apprentissage cognitif : en intégrant des données (statistiques, études, faits) ;
- l'apprentissage comportemental : en agissant et expérimentant des situations.

Le choc culturel

Les chercheurs ont attiré l'attention sur le fait qu'une information ou une sensibilisation sur les spécificités culturelles ne suffisaient pas à comprendre d'autres populations mais qu'il fallait également traiter la situation même de l'expérience interculturelle, **le « choc culturel » au niveau individuel** et non dans le sens employé couramment chez les ethnologues comme choc de civilisations ou de mentalités.

Pour Margalit Cohen-Emerique³, *« c'est une réaction de dépaysement, plus encore de frustration ou de rejet, de révolte et d'anxiété ou même d'étonnement positif, en un mot une expérience émotionnelle et intellectuelle qui apparaît chez ceux qui, placés par occasion ou profession hors de leur contexte socioculturel, se trouvent engagés dans l'approche de l'étranger »*. Elle envisage dès lors la formation *« non seulement comme une ouverture à la connaissance d'autres cultures, d'autres identités mais comme une sensibilisation à percevoir, reconnaître et rechercher les différences culturelles, condition essentielle à la compréhension interculturelle... »*.

³ Margalit Cohen-Emerique, « Éléments de base pour une formation à l'approche des migrants et plus généralement à l'approche interculturelle », *Annales de Vaucresson*, n°17, 1980, pp. 116-139.

Pour cela, à partir de grilles d'analyse et de travail en sous-groupes, elle propose de travailler sur des incidents critiques à partir du champ subjectif des participants (leur propre expérience interculturelle, leurs représentations, systèmes de valeur, modèles issus de la place qu'eux-mêmes occupent dans la société), l'apport d'informations ou le questionnement sur la culture rencontrée ne venant qu'après.

Par cette méthode, l'apprentissage passe d'abord par le champ subjectif du participant à la formation.

Des outils pédagogiques

Pour développer cette compétence culturelle, divers « outils » sont proposés :

- un éventail d'exercices, de jeux de rôles et des simulations ;
- des « profils » définis à partir du choix d'items permettant aux participants d'être plus conscients de leurs actions – évidentes et plus subtiles – et comment elles affectent des personnes de différents backgrounds culturels. Les participants s'évaluent eux-mêmes et évaluent les domaines d'amélioration ;
- des vidéos ; la plus célèbre dans ce domaine est sans doute celle de Jane Elliott : "Blue-Eyed/Brown-Eyed" qui démontre l'impact négatif de la discrimination⁴ ;
- des soutiens théoriques tels que ceux présentés ci-dessous.

Des concepts théoriques de référence

1. En matière de genre

La formation est établie à partir des problèmes spécifiques que vivent les femmes : manque de confiance en soi, manque d'as-

⁴ <http://www.newsreel.org>

sertivité, manque de planification de carrière, difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle, manque de « *role models* ». C'est pour répondre à ces difficultés que les formations sont données, le plus souvent par des femmes, qui peuvent représenter des *role models*, mais qui doivent être sensibilisées à la question pour ne pas reproduire les préjugés et stéréotypes. Une littérature scientifique précieuse et éclairante fournit aux formateurs les modèles explicatifs des discriminations que vivent les femmes dans le monde du travail et les « outils » qui leur sont utiles.

2. En matière de diversité

Derrière des comportements, il s'agit de dégager un système compréhensible que l'on peut apprendre à décoder par des « grilles de lecture » souvent sociopsychologiques qui se réfèrent, au niveau du groupe, à la **communication interculturelle (A)** et au niveau individuel, aux **facteurs de personnalité (B)**.

A. Les **cultures** agissent sur l'environnement de travail parce qu'elles affectent ce que nous faisons et comment nous réagissons. Des variations culturelles influencent nos valeurs qui, à leur tour, affectent nos attitudes et nos comportements.

Les grands auteurs sont notamment Hall & Hall, Kluckhohn et Strodtbeck, d'Iribarne, Adler, Harris/Moran, Hofstede, Bennett, Trompenaars, Hampden-Turner, etc.

À titre d'illustration, citons :

1. Les dimensions culturelles de Hall & Hall⁵

La territorialité et l'espace personnel : chaque culture aménage l'espace à sa façon, qu'il s'agisse de l'espace public ou de l'espace privé. On y inclut le statut d'une personne, sa place dans la hiérarchie, la distance physique acceptable entre les individus, mais aussi le degré de bureaucratie et l'aménagement des bureaux.

La structuration du temps : Hall distingue notamment parmi les différentes perceptions temporelles des différentes cultures deux catégories : la monochronie (tendance à exécuter une tâche après l'autre) et la polychronie (tendance à faire plusieurs choses à la fois).

Le contexte et l'information : On aura besoin d'informations détaillées ou de moins d'informations pour comprendre un message venant de l'Autre ou de cultures différentes.

2. Les cinq dimensions culturelles de Hofstede⁶

La distance hiérarchique : Elle indique dans quelle mesure une société accepte l'autorité et le pouvoir.

Individualisme/Collectivisme : Elle s'intéresse au lien entre membres d'une collectivité.

Orientation vers le long ou court terme : Elle analyse la manière dont les membres d'une société recherchent les gratifications soit sur le long terme (futur), soit à court terme (présent et passé).

Sécurité/Incertitude : Elle reflète l'attitude des personnes par rapport à la prise de risques, à des situations incertaines.

Masculinité/Féminité : Elle indique l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (dites valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (dites valeurs féminines).

3. Les dimensions culturelles de Trompenaars⁷

Il en distingue sept : universalisme ou particularisme ; individualisme ou communautarisme ; affectivité ou neutralité ; le spécifique ou le diffus ; statut attribué ou statut acquis ; l'attitude vis-à-vis du temps et la volonté de contrôler la nature.

⁵ Hall, E et Hall M.R., *Understanding cultural differences : keys to success in West Germany, France, and the United States*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1990. Hall E., *Au-delà de la culture*, Seuil, Paris, 1979.

⁶ Bollinger D., Hofstede G., *Les Différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1987. Hofstede G., *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, 2001.

⁷ Trompenaars, F., *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 1993.

B. L'approche de compréhension psychologique des personnes dans leurs différences de **personnalité**, de **perceptions**, de **comportement** est souvent présentée dans les sessions de formation en recourant à l'analyse transactionnelle, la « *Process Communication* » (PCM), la PNL, Myers-Briggs.

III. Quelques exemples de formation « diversité »

Nous nous proposons de présenter ci-dessous des exemples de formations en diversité en les spécifiant selon leur public, leurs objectifs et les champs d'application.

1. Les formations en « genre »

- a) Public : Des groupes composés de femmes et /ou des groupes mixtes.
- b) Objectifs : Obtenir des opportunités égales pour les femmes et les hommes dans l'entreprise.
- c) Champs d'application : Recrutement externe, développement et promotion interne, formation des managers, formation à l'assertivité.

2. Les formations « Ressources humaines » : « Changer les politiques et les pratiques de Ressources humaines »

- a) Public : Les gestionnaires des ressources humaines et l'encadrement.
- b) Objectifs : Leur donner les compétences (connaissances (savoir), savoir faire et savoir être.
- c) Champs d'application : Politiques formelles, règles et systèmes tels que la sélection, la formation, la promotion et les systèmes de reconnaissance. Examen des pratiques (mises en œuvre des politiques formelles) basées sur des stéréotypes. Formation à l'implantation de la politique.

3. Les formations au « Changement culturel » se présentent pour

I. Promouvoir la diversité sur le lieu de travail « Vivre ensemble »

- a) Public : L'ensemble du personnel.
- b) Objectifs : Faire comprendre ce qu'est la diversité et comment le concept de culture évolue dans les organisations ; revoir les cadres de références et préjugés pour éviter toute discrimination inconsciente ; lutter contre les discriminations.
- c) Champs d'application : Biais dans la communication, lutte contre les préjugés et discriminations ; connaissance des sensibilités culturelles.

II. Promouvoir la mobilité internationale « Vivre ailleurs »

- a) Public : Les cadres et expatriés.
- b) Objectifs : Construire un savoir culturel, étudier des cultures non occidentales.
- c) Champs d'application : Développer de nouveaux marchés.

4. Les formations en « Management interculturel »

- a) Public : Managers et équipes, responsables des ressources humaines.
- b) Objectifs : Respecter la diversité en évitant les biais et discriminations inconscients et gérer des équipes multiculturelles en utilisant tous les talents disponibles.
- c) Champs d'application : Gestion des ressources humaines (description du poste, recrutement et sélection, formation, carrière,...), négociation, management, gestion des conflits.

5. Le « Mainstreaming de la diversité »

- a) Public : L'ensemble du personnel.
- b) Objectifs : Créer des environnements inclusifs, gérer le changement organisationnel, implémenter le programme diversité. Utiliser tout le potentiel et les talents des équipes.
- c) Champs d'application : Intégration de la diversité dans toutes les politiques, pratiques et procédures de l'organisation.

IV. Conclusions et recommandations

Plus de deux décennies de travail dans l'intégration de l'égalité des femmes et des hommes démontrent la complexité et les difficultés à transformer les cultures organisationnelles et les systèmes de croyances des personnes. Les facteurs de réussite ont été explicités par les praticiens et chercheurs. L'intégration d'une gestion de la diversité dans les entreprises s'apparente à ce processus. Nous en avons vu le rôle moteur joué par les formations. L'impact de ces dernières s'avèrera considérable si les formations sont clairement liées aux objectifs de l'organisation, qu'elles bénéficient du soutien des managers et des dirigeants et qu'elles débouchent sur des changements concrets.

À ces trois conditions, nous ajoutons des points d'attention :

1. Une des difficultés rencontrées peut venir du manque de consensus sur la signification de la diversité. Il est important de faire passer le message qu'au-delà de ce concept, ce qui est visé, c'est le changement de l'organisation en ce qu'elle intègre le respect des personnes dans leurs différences dans les politiques, les procédures et les pratiques organisationnelles.
2. De notre expérience, le rôle des managers en tant que modèles est fondamental car c'est au quotidien que le personnel appréciera leur « *flex-management* », c'est-à-dire une gestion qui dans le recrutement, le système de

promotion et d'appréciation et dans la gestion quotidienne apprécie les différences individuelles, un style de management plus individualisé. Sans quoi, on reste au stade de vœu pieux !

3. Quant aux formateurs – autres *role models* – il est important qu'à leur tour ils pratiquent ce style individualisé dans la formation et se forment aux différents outils de sensibilisation.

Former les discriminés pour réformer le marché du travail : valorisation identitaire comme mode d'accompagnement spécifique

Altay Manço²

La présente réflexion vise à sensibiliser les entreprises en général et les entreprises publiques, les organismes d'insertion socioprofessionnelle et les entreprises d'économie sociale en particulier aux ressources et possibilités de la valorisation des diversités ethnoculturelles sur le champ de l'emploi. Le pari est d'atteindre une certaine émulation et un certain développement sur le marché du travail grâce à la valorisation des compétences et des trajectoires particulières des travailleurs issus de l'immigration. Il s'agit donc d'envisager la diversité non comme un problème mais comme une ressource. Il apparaît également qu'en complément aux actions de lutte contre les discriminations, les stratégies de valorisation des diversités sont des pistes d'actions concrètes et de politiques pertinentes et nécessaires. À ce stade, les obstacles à dépasser sont les blocages philosophiques et psychologiques constatés tant au niveau des décideurs qu'au niveau des acteurs économiques qu'il s'agisse de certains employeurs, des agents d'insertion ou même de certains chercheurs d'emploi eux-mêmes. Les lignes qui suivent constituent un argumentaire pour le développement d'une appro-

² Directeur scientifique de l'Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (IRFAM).

che de la valorisation des diversités des travailleurs migrants sur le marché du travail.

Dans les pays industrialisés, les difficultés économiques liées à la mutation du monde et des modalités du travail concernent potentiellement la plupart des actifs, mais les travailleurs issus de l'immigration connaissent des difficultés supplémentaires dues à leur qualité de personne étrangère ou d'origine étrangère. Ces obstacles à l'emploi sont de nature diverse, même s'il faut noter que ces difficultés ne sont pas absolues et ne touchent pas l'ensemble des demandeurs d'emploi d'origine étrangère avec la même intensité. Par ailleurs, face à des obstacles particuliers, différentes attitudes sont possibles et pourraient s'avérer efficaces. Nous appelons « stratégies de contournement », les conduites des chercheurs d'emploi d'origine étrangère visant à négocier ces obstacles. Cet article présente et discute du cas de plusieurs expériences de formation d'adultes et d'accompagnement de chercheurs d'emploi qui se sont déroulées en Belgique francophone ; ces expériences définies dans un cadre spécifique se basent sur le concept de « valorisation identitaire et professionnelle » de travailleurs issus de l'immigration.

Obstacles spécifiques à l'emploi des personnes issues de l'immigration

Les principaux obstacles à l'emploi des personnes d'origine étrangère sont contextuels et liés aux aspects historique, économique, social et géographique de la réalité migratoire. En Belgique, comme dans d'autres États européens, l'immigration de travailleurs s'est essentiellement orientée, dès la fin de la seconde guerre mondiale, vers le recrutement d'une main-d'œuvre non qualifiée et fraîchement déruralisée, essentiellement occupée dans les secteurs des charbonnages et de la sidérurgie. Or, les transformations radicales intervenues dans ces secteurs, dès les années 70, ont gravement hypothéqué l'insertion professionnelle des générations issues de migrants, localisées pour la plupart dans des régions lourdement touchées

par ces mutations socioéconomiques. Cette situation a conduit à un manque d'adéquation entre les qualifications (par exemple linguistiques) des travailleurs issus de l'immigration (qualifications pour une part acquises dans le pays d'accueil) et les attentes changeantes du marché de l'emploi. Parallèlement, certaines qualifications acquises à l'étranger se sont également avérées difficilement valorisables dans le pays d'adoption. On relève également une complexification des situations juridiques de séjour et d'emploi, certains de ces travailleurs ayant des origines extra-européennes. Mais c'est plutôt d'un manque général d'intégration dans la société d'accueil dont il faudrait parler : en effet, la faiblesse des réseaux de contacts et d'information (pertinents eu égard au monde de l'emploi) des personnes issues de l'immigration constitue un réel handicap dans leur accès au travail dans la région d'accueil. Les travailleurs rencontrent des difficultés diverses, en fonction des causes particulières de leur immigration (migration économique, regroupement familial, asile politique, etc.). Un autre facteur semble également avoir de l'importance : il s'agit de la discrimination ethnique à l'encontre des travailleurs issus de couches récentes de l'immigration.

D'autres obstacles à l'accès à l'emploi sont de nature psychosociologique. Certaines études (Manço, 1998) montrent effectivement que les jeunes d'origine étrangère, issus de familles elles-mêmes fragilisées face à l'emploi, ont de grandes difficultés à se projeter dans le monde du travail. L'absence de modèles parentaux valorisants et/ou la peur de trahir les siens par la réussite de l'insertion professionnelle sont des réalités relevées par une vaste littérature clinique (Manço, 1999). La perception négative dont sont l'objet certaines communautés issues de l'immigration peut créer, au sein de celles-ci, un positionnement identitaire de type réactif, occasionnant un important stress acculturatif (Berry, 1987), un pessimisme angoissé (Sayad, 1991) et une attitude anticipatrice de rejet (Bourhis et Leyens, 1994). En même temps, le statut de chômeur en terre d'exil est profondément paradoxal pour les immigrants, ayant dû émigrer pour des raisons économiques et développent chez ces derniers culpabilité et sentiment d'une

présence illégitime. Divers chercheurs (Aycan, 1999) ont ainsi pu mesurer l'effet du chômage prolongé, du manque de perspectives d'avancement professionnel et du sous-emploi (emploi en dessous des qualifications réelles des travailleurs) sur le degré d'intégration générale et le bien-être psychosocial des immigrants.

Les pratiques d'insertion générales et spécifiques

De nombreuses institutions œuvrent dans le domaine de la lutte contre la discrimination économique et de l'aide à l'intégration socioprofessionnelle des personnes issues de minorités immigrées. Deux grands groupes sont perceptibles : les initiatives générales et les initiatives spécifiques (Manço, 1994).

Les initiatives générales sont celles qui concernent l'ensemble de la population en difficulté face à l'emploi. Ces initiatives se déclinent notamment en termes de politiques de formation professionnelle et de transition école-emploi, politiques de résorption du chômage (emplois subventionnés, limitation des coûts fiscaux pour certaines catégories peu qualifiées par exemple, etc.), ainsi qu'en termes d'accompagnement à la recherche active d'emploi (ateliers de recherche d'emploi, services d'information décentralisés, services en ligne, etc.). Des programmes et aides concernent aussi les personnes désireuses de créer leur propre entreprise. Ces initiatives sont portées par des institutions publiques ou associatives telles que les organismes d'insertion socioprofessionnelle.

La volonté qui caractérise ces initiatives est de ne pas « différencier » (ou « stigmatiser ») un public particulier et d'offrir « à tous le même service » (Levy-Tadjine, 2004). Ainsi, une observation réalisée parmi treize initiatives d'insertion socioprofessionnelle, destinées à des publics défavorisés en province de Liège en 2004, montre que deux seulement offraient une approche spécifique des migrants, alors que tous les acteurs rencontrés pensaient que les migrants présentent effectivement des difficultés spécifiques sur le marché de

l'emploi. L'observation du Fonds de Participation (2005) à propos des entrepreneurs issus de l'immigration et leur accompagnement est identique et vient corroborer de nombreuses autres : en Belgique francophone, les structures d'aide à l'emploi ont des scrupules « républicaines » à envisager la spécificité de leurs actions face à des segments particuliers de leur public¹.

Diverses actions² montrent ainsi l'inadaptation et/ou l'insuffisance de l'offre d'accompagnement « généraliste » en matière d'insertion socioprofessionnelle pour des personnes d'origine étrangère, inadaptation liée aux difficultés spécifiques d'accès à l'emploi. De fait, la plupart des actions réalisées dans ce domaine visent uniquement des objectifs d'insertion dans des cadres établis : une assimilation plus ou moins affirmée du travailleur d'origine étrangère au sein d'un marché de l'emploi considéré comme homogène et restrictif dans le traitement qu'il réserve à la différence culturelle. On note également une faible fréquentation des programmes généralistes par des travailleurs d'origine étrangère, et en particulier des femmes.

Aussi, des initiatives pilotes concernent de plus en plus une *approche spécifique* de la personne issue de l'immigration en difficulté face à l'emploi. Le principe étant que, face à des difficultés spécifiques, s'imposent des actions spécifiques tenant compte de ces obstacles particuliers. Les actions dites spécifiques se basent sur plusieurs hypothèses :

- Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la diversité culturelle peut être créatrice de richesses au sein des entreprises est une idée qui commence à être étayée par les résultats de recherches et d'actions. L'objectif innovateur est ici de tenter une *valorisation de la diversité culturelle*

¹ En revanche, les institutions d'insertion professionnelle de la partie néerlandophone du pays n'agissent pas de la même manière et peuvent proposer une certaine gestion des langues étrangères, des services de médiation interculturelle, etc., selon une approche plus « anglosaxonne » de la « discrimination positive ».

² Comme les programmes INTEGRA et EQUAL du Fonds social européen.

sur le champ de l'emploi (Hellriegel, 1989 ; Bosche, 1993 ; Rondeaux, 1998 ; Takashima, 1998). Ainsi, on propose, la mise au point de programmes « valorisation identitaire et professionnelle » des travailleurs issus des migrations. Cette valorisation de l'originalité socio-culturelle doit déboucher sur la définition de projets de réalisation professionnelle. Il s'agit plus de définir une position pertinente (un plan de carrière) sur le marché du travail que de chercher à s'insérer à tout prix. Il s'agit également de développer une certaine combativité, un accroissement de l'estime personnelle, un nouveau rapport social au travail. Les participants à ce programme développent une prise de conscience progressive du monde de l'emploi et de soi, en tant que « travailleurs ». Ils déploient une compréhension critique des forces sociales en jeu sur le marché du travail et de leur position dans ce marché. Enfin, ils définissent des projets, des stratégies et des ressources pour atteindre des buts socioprofessionnels librement choisis. Le développement des réseaux d'information et de solidarité est ici un point important pour l'action spécifique qui doit elle-même se situer dans le cadre d'un partenariat impliquant divers opérateurs en matière d'insertion socioprofessionnelle. Cette démarche vise aussi la transmission aux professionnels du secteur d'insertion socioprofessionnelle d'une méthodologie d'accompagnement des chercheurs d'emploi. Il s'agit de sensibiliser les conseillers emploi au travail avec des personnes porteuses de cultures différentes et d'articuler avantageusement ces différences au marché de l'emploi. Un des effets de cette initiative pourrait être de contribuer au développement d'une culture au sein des organismes d'aide à l'insertion qui valorise l'identité et les projets des usagers d'origine diverse.

- On fait également l'hypothèse que face à ses difficultés, le chercheur d'emploi d'origine étrangère peut développer un positionnement professionnel particulier. Il s'agit d'une attitude positive et offensive qui vise à mobiliser et

à valoriser, sur un marché du travail encombré, ce qui lui paraît être original, pertinent et source de distinctions dans son « système général d'activités » (Curie et Hajjar, 1987), ses caractéristiques identitaires (personnelles ou collectives, ancrées à la fois dans le pays d'accueil et le pays d'origine), ses « avantages relatifs », compétences, opportunités et réseaux particuliers. Ce constat souligne l'importance de la personnalisation et des stratégies particulières dans l'évaluation des trajectoires individuelles. Ces stratégies contribuent à opérationnaliser, par des démarches concrètes sur le marché du travail, une attitude dynamique vis-à-vis de l'emploi qui permet de dépasser le schéma classique et laborieux de l'insertion dans un cadre préconçu et exogène. Partant de leurs propres ressources identitaires, les sujets peuvent développer diverses stratégies de contournement des obstacles et accéder à l'emploi ou créer un contexte inédit favorable à l'(auto-)emploi du moins dans certains segments économiques (import/export, action sociale, actions interculturelles, coopération au développement, commerce de divers produits, métiers des langues, tourisme, transports, métiers artistiques, etc.).

Méthode d'accompagnement des chercheurs d'emploi d'origine étrangère

Dans le cadre d'une approche spécifique en termes de valorisation identitaire et professionnelle, est proposée à des groupes restreints de chercheurs d'emploi d'origine étrangère une méthode participative et interactive de mise en condition sociopsychologique afin de les accompagner dans leur accès au travail. Cette méthode d'accompagnement est inspirée de la pratique des groupes « self-help » et de la méthodologie du « focus group ». Le but immédiat de cette intervention est de rassembler, dans le cadre d'une réflexion collective sur le thème de la recherche d'emploi en contexte migratoire, des personnes issues de l'immigration en proie à des difficultés de chômage. Les pistes d'action et les démarches de recherche de travail

proposées, destinées à enrayer la situation d'exclusion professionnelle, émanent du groupe dont les « animateurs-secrétaires », des professionnels de l'insertion socioéconomique, sont chargés d'effectuer la synthèse critique et systématique. Des solutions de soutien sont recherchées. La finalité différée de l'action est d'extraire de l'évaluation qui en sera faite des recommandations à l'usage des organismes d'insertion socioprofessionnelle.

La démarche proposée est un espace-temps régulier de rencontre, d'information, de synthèse, de mobilisation, de soutien et de co-construction de projets professionnels réalistes et valorisants, en contexte migratoire. Il s'agit d'une animation de groupe partant de constats généraux et débouchant sur une prise de conscience de la position des individus sur un marché de l'emploi en mutation, en passant par une interrogation sur soi. L'animation prend la forme d'une conversation semi-dirigée, souple et centrée sur les participants. Un échange réciproque est installé, des séquences de formation sur des thématiques identifiées en commun, ainsi qu'un suivi individuel peuvent compléter la démarche. Il s'agira de « rendre pouvoir » (empowerment ou ré-appropriation du pouvoir) à des personnes exclues du marché de l'emploi en les dotant de ressources (informations, arguments, réseaux, identité, nouveau ressort, ...) de façon à ce qu'elles puissent négocier, sur ce marché, une position pertinente à leurs yeux. Le dispositif a pour objectifs opératoires :

- aider les chercheurs d'emploi dans l'identification d'un potentiel culturel, d'arguments ou d'opportunités personnels et/ou collectifs, valorisables sur le marché du travail ;
- les accompagner dans la précision et la finalisation d'un projet professionnel en fonction des ressources précitées et d'une approche systématique du marché de l'emploi ;
- susciter une attitude active, volontariste et offensive pour la recherche ou la création d'un emploi.

Une première réunion d'information permet d'exposer la philosophie du projet aux candidats potentiels. Il s'agit bien de les encadrer et les encourager dans leurs démarches de recherche d'emploi et de les initier à une approche innovante et valorisante de leurs spécificités personnelles et culturelles sur le marché de l'emploi. La méthode se compose de trois actes, à savoir : la (re)mobilisation des ressources ; la personnalisation ; l'instrumentation de projets professionnels. Chaque acte nécessite deux séances d'une journée. Il y a donc au total six séances d'animation, à raison de deux rencontres par mois au moins. Le temps laissé libre est nécessaire à la préparation et l'appropriation des projets : « latence stratégique » (Guitard, 1988). Des rencontres d'évaluation clôturent le projet. Les intervenants jouent un rôle de permanence et d'information dans la phase d'accompagnement individuel qui suit. Cette méthodologie est adaptée au cas de divers publics issus de l'immigration.

Les points communs entre les expériences de valorisation identitaire et professionnelle présentées en bibliographie sont importants. Ces approches partent de l'hypothèse de la spécificité d'une partie des obstacles à l'emploi que rencontre le public. Aussi, il apparaît important de développer une réponse tout aussi spécifique par rapport à ces problèmes. Par ailleurs, l'autre hypothèse envisagée est l'intérêt pour le marché de l'emploi des compétences et ressources spécifiques des migrants : connaissances linguistiques, accès à des réseaux, expériences particulières, trajectoire migratoire, etc.

Le travail avec les chercheurs d'emploi issus de l'immigration concerne l'identification, la consolidation, l'évaluation, la popularisation et l'adaptation de ces compétences sur le marché de l'emploi dans le pays d'accueil. Une partie du travail concerne donc le contact avec les employeurs et les institutions du pays d'accueil. Il s'agit donc de sensibiliser les administrations, les entreprises et les associations à soutenir ce type de profils et à tenir compte de leur spécificité, ainsi que de sensibiliser les décideurs pour qu'ils favorisent l'assouplissement de la législation susceptible d'influencer la gestion pratique et la reconnaissance concrète des compétences des migrants. Un

effort spécifique d'information et de sensibilisation devra par exemple cibler le secteur de la solidarité internationale.

L'approche spécifique est accessible de manière volontaire aux chercheurs d'emploi d'origine étrangère, mais elle doit penser l'articulation de son action à l'offre généraliste en matière d'insertion socioprofessionnelle. La valorisation des diversités doit s'envisager au sein du marché de l'emploi global qui évolue également par l'arrivée de travailleurs de toutes origines. La valorisation des diversités est un des moyens d'insertion parmi d'autres. Le travail de valorisation des diversités sur le marché du travail doit également être en coordination avec les efforts de lutte contre le racisme et la discrimination dans le domaine de l'emploi. Les deux démarches connaissent une dimension liée à l'accompagnement de l'individu et une autre concernant la transformation des systèmes juridiques, d'emploi, de soutien, de formation, etc. Mais il faut noter que les deux démarches – la valorisation de la diversité et la lutte contre les discriminations – ne se réduisent pas l'une à l'autre... Force est de reconnaître que les initiatives de valorisation des diversités ne relèvent actuellement, en Belgique, que d'un certain nombre d'initiatives pilotes et sont loin d'être généralisées, la tendance lourde en matière d'accompagnement vers l'emploi reste l'approche normative.

Développés à des époques, dans des lieux et avec des publics très différents, les approches de valorisation identitaire et professionnelle aboutissent à des résultats similaires : comparés à des groupes de contrôle, les participants aux expériences font des progrès indéniables dans leur rapport au marché de l'emploi (accès au travail, création d'entreprise, accès à des formations qualifiantes, etc.). Toutefois, ces progrès ne concernent pas tout le monde et les situations de réussite ne relèvent pas toutes de cas où la diversité culturelle est valorisée de manière ostentatoire. En revanche, les participants aux expériences développent de manière notable un plus grand sentiment de maîtrise sur le marché de l'emploi, un nouvel élan, de nouveaux projets, de nouvelles compétences linguistiques et concrètes notamment en matière de gestion (de projets, d'associations, d'entreprises), de

nouveaux réseaux, de nouvelles connaissances et des prises de conscience dans le champ de l'emploi, des institutions, etc. Cela permet à plusieurs d'entre eux de s'accrocher à des programmes généralistes de soutien à l'emploi. En revanche, les points faibles de l'approche restent la petite taille des initiatives, leur faible visibilité, l'étendue des compétences nécessaires pour piloter de tels services et les difficultés à maintenir durant longtemps l'effort de soutien spécifique.

Références

- Aycan Z. (1999), « Effects of workforce integration on immigrant's psychosociological well-being and adaptation », *Turkish Journal of Psychology*, v. XIV, n° 43, p. 17-33.
- Berry J W. (1987), « Comparative studies of acculturative stress », *International Migration Review*, v. XXI, p. 491-511.
- Berset M. et al. (2000), *Main-d'œuvre étrangère et diversité des compétences*, Paris, L'Harmattan.
- Born M., (1999) « Délégation et abandon : approche psychologique », Manço A., Amoranitis S., *Délégation par abandon*, Mons, Éd. Les politiques sociales, p. 13-18.
- Bosche M. (sous la direction de) (1993), *Le Management interculturel*, Paris, Nathan.
- Bourhis R. Y. et Leyens J. P. (éds.) (1994), *Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes*, Liège, Mardaga.
- Brion F., Manço U. (1999), *Muslim voices in the European Union : Belgian country report*, Bruxelles, Centre d'Études sociologiques des Facultés universitaires Saint-Louis de Bruxelles.
- Curie J. et Hajjar V. (1987), « Vie de travail, vie hors travail : la vie en temps partagé », Lévy-Leboyer C. et Spérandio J. C. (éds.), *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF.
- Dép. des Études du Fonds de Participation (2006), *Analyse de la situation de l'entreprenariat ethnique en Belgique*, Bruxelles.
- Feld S. et Manço A. (2000), *L'intégration des jeunes d'origine étrangère dans une société en mutation*, Paris, L'Harmattan.
- Gatugu J., Manço A., Amoranitis S. (2001), *Valorisation et transfert des compétences : l'intégration des migrants au service du co-développement. Le cas des africains de Wallonie*, Paris, L'Harmattan.
- Guitard C. (1998), « Comment poursuivre sa formation ? L'insertion des jeunes sans qualification dans les pays de l'Union européenne », *Travail-Emploi-Formation*, n° 3, p. 3-10.
- Hellriegel D. et al. (1989), *Organization Behavior*, St. Paul, Minn., West publishing comp.

- Levy-Tadjine T. (2004), *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Université Sud-Toulon-Var.
- Manço A. (1994), « Communautés immigrées et travail indépendant », *Nouvelle Tribune*, 4, 1994, p. 24-33.
- Manço A. (1999), *Intégration et identités. Stratégies et positions des jeunes issus de l'immigration*, Bruxelles, De Boeck.
- Manço A. (2004), « Pratiques et politiques de l'insertion professionnelle des jeunes issus de l'immigration », Mauri L. et Visconti L. (éds), *Diversity management e società multiculturale*, Milan, Franco Angeli, p. 149-160.
- Manço A. (1998), *Valeurs et des projets des jeunes issus de l'immigration. Le cas des Turcs en Belgique*, Paris, L'Harmattan.
- Manço U. (2000), *Voix et voies musulmanes en Belgique*, Bruxelles, Éd. des Facultés universitaires Saint-Louis de Bruxelles.
- Manço A. et Marin S. (2004), *Rapport d'évaluation finale du projet Valorisation Identitaire, Transferts, Autonomie, Réalisations*, Liège, IRFAM.
- Manço A. (2006), « Jeunes issus de l'immigration et recherche active d'emploi : évaluation d'une méthode d'accompagnement », Prieur E., Jovlin E. et Blanc M. (coord.), *Travail social et immigration. Interculturalité et pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan.
- Manço A. et Kumlu S. (2004), « Résilience et recherche active d'emploi : le cas des nouveaux immigrants originaires de Turquie », Manço A. (éd.), *Turquie : vers de nouveaux horizons migratoires ?*, Paris, L'Harmattan, p. 265-282.
- Manço A. et Merbah K. (2002), « Valorisation identitaire et professionnelle des jeunes issus de l'immigration : une action dans la région de Visé », *Travail-Emploi-Formation*, n° 2-3, 4-9.
- Manço A. (2000), « Emploi et diversité culturelle », *Agenda interculturel*, n° 184, 4-8.
- Manço A. (2001), « Valorisation identitaire et professionnelle pour contourner les obstacles discriminatoires à l'emploi », *Journal du Droit des Jeunes*, n° 203, 29-30.
- Manço A. (2002), *Compétences interculturelles des jeunes issus de l'immigration. Perspectives théoriques et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- Muller L. et de Tapia (éds), *Un dynamisme venu d'ailleurs : la création d'entreprises par les immigrés*, Paris, L'Harmattan, 2005, 311 p.
- Nys M. et Beauchesne M., « La discrimination des travailleurs étrangers et d'origine étrangère dans l'entreprise », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1381-1382, 1992.
- Rondeaux G. (1998), « Gérer la diversité en entreprise : une source de richesse? », *Ressources humaines Tribune*, n° 16, p. 53-54.
- Sayad A. (1991), *L'immigration ou les paradoxes de l'altérité*, Bruxelles, De Boeck.
- Takashima M. et al. (1998), « Travail et culture », *Journal des Psychologues*, n° 157, p. 58-63.
- Tarrius A. (2000), *Les Nouveaux cosmopolitismes : mobilité, identités, territoires*, Paris, Éd. de l'aube.

Diversité : exemple d'outil d'évaluation

Dominique Richer⁷

Prenant conscience de l'impact de leurs activités sur la vie sociale et sur l'environnement, sensibilisées par les dysfonctionnements mondiaux de l'économie de marché et sollicitées par la demande éthique de leurs « partenaires » (salariés, clients, actionnaires, et citoyens du territoire), des entreprises de plus en plus nombreuses vont au delà de leur mission commerciale et financière, au delà des lois et des règlements :

- Elles prennent conscience des **problèmes et des réglementations défailtantes**.
- Elles acceptent de s'imposer des **critères sociaux et environnementaux**.
- Elles **respectent** chacun de leurs **partenaires**.
- Elles **participent au débat** démocratique.
- Elles élaborent et appliquent des **chartes éthiques**.
- Elles collaborent à **l'harmonie sociale et écologique** du monde.

C'est ce que l'on appelle la responsabilité sociale et environnementale (RSE), essentiellement promue aujourd'hui par les grandes entreprises.

⁷ Consultant en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité, bénévole au sein de l'association ALLIANCES.

La RSE influe sur l'image et la réputation de l'entreprise, sur la motivation de ses salariés et de ses clients ou sur les possibilités de financement et de co-traitance (avec des grandes entreprises de plus en plus soumises à des cotisations éthiques)...

Ces comportements et attitudes sont susceptibles d'accroître les performances commerciales et financières de l'entreprise, de réduire à terme les risques et les incertitudes, et de renforcer la compétitivité et la qualité totale.

Le développement de la diversité dans l'entreprise fait partie de l'enjeu de la responsabilité sociale et environnementale. En effet, le principe d'**égalité des chances** est sensé garantir à chacun ses chances d'accès aux différents postes de l'entreprise en fonction de ses motivations et de ses compétences.

Force est de constater, cependant, que cette égalité des chances n'est pas garantie : en effet, les études prouvent que les effectifs de la plupart des entreprises ne reflètent pas en termes de diversité la population du territoire au sens large sur lequel elles opèrent.

Ceci a amené des chefs d'entreprise à prendre conscience, voire à se mobiliser pour contribuer dans leur entreprise à faire y progresser la diversité et ainsi correspondre à des valeurs humaines souvent déjà présentes, tout en optimisant la gestion des ressources humaines, notamment en ne se privant pas de talents en raison d'une éventuelle discrimination.

Lorsque la Direction de l'entreprise a pris conscience de ces enjeux, et qu'elle décide de s'engager dans l'action, un état des lieux préalable est nécessaire : comment l'entreprise se positionne-t-elle en termes de diversité ? Est-elle discriminante ? Par rapport à quels critères ? Ces discriminations agissent-elles au niveau du recrutement ou dans la gestion des carrières : salaires, accès à la formation, à la promotion, à l'évolution vers les postes de cadres ou de membres du comité de direction ?

Parfois, le dirigeant ou ses collaborateurs estiment que la discrimination n'est pas pratiquée dans leur entreprise. Ce fléau touche probablement d'autres entreprises mais « pas la nôtre ».

Pour y voir clair, un état des lieux, une évaluation doivent donner des repères, même si la précision dans ce qui touche à l'humain est relative.

La mesure initiale est un repère indispensable dans toute démarche de progrès, afin de mesurer ensuite le chemin parcouru.

L'association ALLIANCES promeut la diversité dans les entreprises et a conçu un outil qui permet à l'entreprise de se situer, de s'auto-évaluer par rapport à son « degré de diversité ». L'analyse des réponses permettra non seulement de s'étalonner, mais d'identifier des pistes de progression qui pourront servir de bases pour la prise de décisions et la mise en place de plans d'actions ultérieurs.

Les degrés d'implication des entreprises en faveur d'une plus grande diversité recouvrent un large spectre. Celui-ci s'étend de l'indifférence totale (l'entreprise ne se sent pas concernée) jusqu'au positionnement de la diversité comme axe de développement stratégique de l'entreprise : voir l'exemple du Groupe VINCI qui communique tant vers ses collaborateurs via une brochure interne nommée « pour plus de diversité », ainsi que vers le grand public à travers une campagne de communication signée par son administrateur-directeur général sous le titre « les vraies réussites sont celles que l'on partage ».

Management

Dans cette démarche d'auto-diagnostic, l'outil d'ALLIANCES investigate tout d'abord les valeurs exprimées par le dirigeant et promues dans l'entreprise. Un plus est accordé lorsque celles-ci sont formalisées, et communiquées aux collaborateurs, voire aux partenaires externes de l'entreprise.

En effet, cette communication apporte un premier niveau de garantie de l'authenticité de ces valeurs puisque le dirigeant accepte le risque de controverse, de contradiction avec l'engagement qu'il a formulé.

Le questionnaire évalue ensuite la perception de la notion de diversité et de ses champs chez le manager : se limite-t-elle à l'origine ? Prend-elle en compte des domaines aussi divers que le handicap, l'âge ou la parité homme-femme ?

L'implication des partenaires sociaux dans la démarche de progression en termes de diversité est prise en compte : la diversité progresse mieux et plus vite lorsque tous les acteurs de l'entreprise abondent dans le même sens.

L'attitude des managers est également passée au crible : s'estiment-ils garants de la diversité ? Des objectifs leur sont-ils signifiés dans ce domaine, leur prestation est-elle mesurée sur ce critère ? Sont-ils porteurs de la démarche ou bien l'appliquent-ils comme une autre directive ?

Le dirigeant peut lui-même s'évaluer en analysant les similitudes dans le profil de ses premières lignes, de son équipe de direction.

La promotion interne et l'accès à la formation peuvent conduire à la mise en place, souvent bien involontaire d'un « plafond de verre », invisible mais bien réel, auquel se heurte potentiellement une ou plusieurs populations discriminées dans l'entreprise. L'évaluation porte donc par exemple sur la vérification de la diversité ethnique à tous les échelons de l'entreprise ou encore sur la présence représentative de femmes aux fonctions clé et/ou parmi les membres du conseil d'administration.

Recrutement

Le recrutement fait l'objet d'une attention particulière. Le recruteur a parfois tendance à recruter des personnes ayant un profil

qui présente des similitudes avec le personnel en place, ou bien la personne à remplacer, ou bien les personnes récemment recrutées. Cette démarche a pour objectif de s'efforcer de limiter des risques « imaginaires » alors qu'elle conduit au contraire de manière certaine à une « consanguinité » privative de richesse et de créativité pour l'entreprise.

La mise en évidence de cette pratique, recruteur par recruteur si on le souhaite, est très facile pour l'entreprise qui veut bien se donner la peine de se livrer à une étude *a posteriori*. La sélection des CV est le principal facteur d'élimination des candidatures qui s'écartent d'un éventuel stéréotype en vigueur dans l'entreprise. Il suffit donc de comptabiliser les CV des candidats et d'analyser leurs spécificités au regard de la diversité sur les critères que l'on recherche, puis comparer cette analyse avec les candidats sélectionnés en entretien. S'il existe un écart significatif entre ces deux échantillons, le recruteur discrimine par apport à ce critère, consciemment ou inconsciemment.

L'entreprise qui, consciente de ce problème, a choisi de rendre plus objective sa démarche de recrutement, et qui exclut des facteurs d'élimination tout ce qui n'est pas utile en se limitant à l'analyse des compétences, de l'expérience et du diplôme est forcément plus « avancée » en termes de diversité. C'est pourquoi l'outil d'ALLIANCES identifie les méthodes en vigueur dans l'entreprise qui « objectivent » le recrutement : méthode des « habiletés » (mise en place par l'ANPE, sur la base d'un exercice de simulation du poste à pourvoir), mises en situations professionnelles, anonymisation des cv. Le « must » est bien sûr que ces méthodes soient parfaitement approuvées par les collaborateurs en charge de les utiliser sous peine d'échec total.

La relation entre les recruteurs et les prestataires de l'entreprise dans le domaine de l'emploi est également regardée : il faut distinguer l'entreprise qui passe des « commandes » discriminantes à son partenaire d'intérim ou de recrutement, et celle qui au contraire précise explicitement qu'il serait de bon ton que les candidatures sélectionnées par le prestataire reflètent la diversité de la société française.

Sensibilisation

La discrimination est un sujet sensible pour lequel l'évolution des mentalités joue un rôle très important.

Plusieurs stratégies peuvent conduire à faire progresser l'entreprise et font l'objet d'une analyse :

- La « répression » sous forme de sanction est présente dans l'arsenal législatif français et peut donc se traduire par des sanctions envers les salariés contrevenants identifiés dans l'entreprise. Mais ceci se heurte d'une part à la difficulté de prouver, et d'autre part au risque de stigmatisation d'une situation qui risque de se révéler contre-productive à terme.
- La communication positive sur des résultats obtenus ou des « bonnes » pratiques semble beaucoup plus pertinente et efficace. Il faut donc analyser la communication de l'entreprise en ce sens.
- La sensibilisation des collaborateurs est également essentielle. Elle permet de faire prendre conscience de la réalité de la discrimination en mettant en évidence des *a priori*, des pratiques souvent anodines en apparence. Elle permet de travailler en profondeur et d'inscrire durablement les collaborateurs dans des comportements plus ouverts. Ce troisième axe fait l'objet d'un examen attentif d'autant qu'il est judicieux et facile de mesurer l'investissement en temps, en argent, et en énergie des personnes concernées : dirigeants, managers et collaborateurs.

Mesure quantitative de la diversité

Certaines entreprises se retranchent derrière l'interdiction légale de mesurer l'origine ethnique des collaborateurs de l'entreprise. Il est vrai que cette loi ancrée dans des périodes « douloureuses » de l'histoire française pose aujourd'hui problème et gagnerait à être modifiée.

Cependant, en dehors de l'origine ethnique, tout ou presque est mesurable, quantifiable puisque les informations d'état civil sont nécessaires à l'inscription des collaborateurs dans l'entreprise.

Une analyse presque exhaustive de la diversité dans l'entreprise peut donc être réalisée, et mieux, être inscrite dans le bilan social annuel.

L'entreprise, qui le souhaite, peut s'approcher d'une mesure de l'origine ethnique par une simple analyse patronymique, ou par l'étude anonyme du lieu de naissance des parents (ou des grands-parents).

Ces mesures quantitatives sont absolument nécessaires pour vérifier que les efforts d'un dirigeant et de ses équipes afin de progresser dans le domaine de la diversité ont porté leurs fruits.

ALLIANCES propose cet outil aux entreprises qui le souhaitent et apporte son aide dans le décryptage qualitatif des réponses, puis dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un éventuel plan d'actions.

Villes et Régions : outils de promotion de la Diversité

Lutte contre le racisme et gestion de la diversité à Liège

Hassan Bousetta⁷

Le 30 janvier 2006, le Conseil communal de la ville de Liège adhère à la Coalition européenne des villes contre le racisme de l'UNESCO. Par la même occasion, les autorités de la ville s'engageaient à œuvrer activement en faveur d'une meilleure gestion de la diversité, un engagement assorti d'un plan d'action concret en dix points. L'accueil favorable réservé par la ville de Liège aux questions de diversité s'inscrit dans le prolongement d'une série de mesures prises depuis les années '60 en faveur de l'intégration des populations issues de l'immigration. Et s'il est vrai que la diversité n'est pas une préoccupation uniquement liée aux publics issus des migrations internationales, c'est toutefois sur cette dimension particulière qu'est axée cette contribution.

Les caractéristiques de l'histoire de l'immigration à Liège

Comme de nombreuses anciennes villes industrielles, Liège a accueilli au cours de son histoire de nombreuses vagues d'immigration. C'est principalement après la seconde guerre mondiale que l'immigration est la plus significative avec l'arrivée des travailleurs méditerranéens (Italiens, Espagnols, Grecs, Turcs,

⁷ Directeur adjoint du Centre d'Étude de l'Ethnicité et des Migrations au sein de l'Institut des Sciences humaines et sociales de l'Université de Liège.

Marocains, etc.). Viendront ensuite s'installer à Liège de nombreux demandeurs d'asile, des étudiants étrangers attirés par l'université de Liège et les nombreux établissements d'enseignement supérieur qu'accueille la ville et plus récemment des personnes sans-papiers. À la différence d'autres villes belges, l'histoire migratoire de Liège est marquée par deux caractéristiques significatives. D'une part, Liège est une ville d'immigration tout au long du 20^{ème} siècle, ce qui a permis dans une certaine mesure la formation progressive d'un creuset d'intégration au sein de la classe ouvrière. D'autre part, le nombre de nationalités qui composent cette immigration est élevé, avec aujourd'hui plus de 139 appartenances différentes. Comparée aux villes flamandes, et particulièrement à Anvers, les immigrants présentent à Liège un profil plus diversifié en termes d'origines et de période d'installation.

Les antécédents d'une politique de gestion de la diversité

Les premières mesures visant à faire face à la diversification culturelle de la population datent des années soixante avec notamment la création du Service provincial d'Immigration et d'Accueil. En 1969, la ville procédera à la création du premier carré musulman dans un cimetière public. Viendront ensuite toute une série d'initiatives d'ouverture comme la création d'un conseil consultatif communal des immigrés, mais aussi des mesures restrictives comme l'application d'une législation nationale autorisant la limitation de l'inscription des étrangers dans la commune. En 1995, une nouvelle orientation est prise avec la création d'un échevinat des relations interculturelles, qui sera maintenu dans sa structure à l'issue des élections communales de 2000. C'est dans le cadre de cette politique des relations interculturelles, compétence reprise en main par le bourgmestre de la ville en 2004, que s'inscrit l'adhésion de la ville de Liège à la Coalition européenne des villes contre le racisme et les discriminations.

La Coalition européenne des villes contre le racisme

La Coalition européenne des villes contre le racisme est une initiative lancée symboliquement à Nuremberg en décembre 2004 par l'UNESCO. Elle fait partie de l'initiative plus large qu'est la Coalition internationale des villes contre le racisme. Le projet vise à constituer un front très large d'acteurs locaux capables d'initier un travail anti-raciste de terrain structuré autour de dix objectifs. La méthode choisie consiste à mettre les acteurs municipaux en réseau afin qu'ils puissent dégager des synergies et partager leurs expériences en vue d'améliorer leurs politiques de lutte contre le racisme, la discrimination, l'exclusion et l'intolérance. L'un des objectifs fort attendus de la coalition est de participer au développement d'indicateurs sur le racisme pour mesurer l'impact des politiques anti-discriminatoires.

La mise en œuvre du plan d'action à Liège

La politique de gestion de la diversité à Liège s'inscrit dans la ligne des préconisations de la Coalition. En effet, la ville de Liège s'est engagée dans un processus visant à respecter les dix engagements du plan d'action, qui sont pour rappel les suivants :

- renforcer la vigilance contre le racisme ;
- évaluer le racisme et la discrimination et observer les politiques municipales ;
- soutenir les victimes du racisme et de la discrimination ;
- mieux informer et faire participer les habitants ;
- promouvoir activement des pratiques équitables sur le marché du travail ;
- promouvoir des programmes d'équité en matière d'emploi et de services ;
- promouvoir un accès équitable au logement ;
- œuvrer contre le racisme et la discrimination par le biais de l'éducation ;

- promouvoir la diversité culturelle ;
- traiter les crimes de haine et gérer les conflits.

La mise en œuvre de ce plan impose de dresser un constat préalable de la situation sur le terrain. Il s'agit notamment d'étudier la faisabilité de développer des indicateurs à l'usage des décideurs communaux. À cet effet, la ville de Liège a manifesté sa disponibilité à être ville pilote en matière de construction des indicateurs. Il s'agit d'une part d'assurer un meilleur suivi de l'efficacité des politiques mises en place (indicateurs de mise en œuvre) et de mieux cerner la problématique du racisme et des discriminations telle qu'elle se pose pour les usagers du service public (indicateurs de résultat). Ce projet est en cours en partenariat avec l'UNESCO et l'université de Liège. En lien avec l'administration fédérale de l'emploi, un programme de recherche complémentaire est également en cours de réalisation qui devra déboucher sur la mise en place d'un plan diversité au sein de la fonction publique communale à Liège.

Diversité, mot ‘phare’ pour Bruxelles

Eddy Courthéoux et Mark Trullemans⁷

La Région de Bruxelles-Capitale ne peut être autre que diverse. Une superficie physique relativement restreinte héberge le résultat de plusieurs grands mouvements d’immigration, accentué par la présence emblématique de l’Europe. S’engager dans plus de diversité devient ‘bon ton’ à Bruxelles : depuis le lancement de la Charte de la diversité, ce choix est à la une des agendas, pas uniquement au niveau politique, mais aussi, et peut-être surtout dans l’action du monde de l’employeur et des acteurs sociaux. Il ne s’agit plus uniquement du risque de se faire taper sur les doigts, mais de plus en plus d’une recherche de cohérence et d’appel à l’échange d’informations et d’expériences. Les acteurs osent prendre leurs responsabilités et se confronter, même dans leurs propres rangs, à la résistance que la thématique continue à faire surgir.

Aussi, Bruxelles a éprouvé des difficultés dans le développement de son centre et les quartiers centraux, où jeunes et migration se concentrent. Ce n’est qu’à partir de la constitution de son propre gouvernement en 1989 que ces quartiers et ces populations sous-qualifiées ne sont plus délaissés. Entre-temps nous constatons qu’un tiers des jeunes sont infra-qualifiés en vertu des exigences actuelles du marché de l’emploi, que la plupart de ces jeunes vivent dans ces quartiers centraux et qu’ils sont souvent reliés à une tradition de migration.

⁷ **Eddy Courthéoux**, Directeur-général de l’Office régional bruxellois pour l’Emploi et coordonateur du Pacte territorial pour l’Emploi en Région de Bruxelles-Capitale et **Mark Trullemans**, Attaché à la Coordination, Pacte territorial pour l’Emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

Rien d'étonnant que dans cette configuration, la politique de diversité en cette région trouve ses fondements dans la lutte contre la discrimination à l'embauche : la situation des jeunes sur le marché de l'emploi est alarmante. C'est au sein de l'ORBEm que s'organise cet agenda, se basant sur les premières études du Bureau international du Travail et sortant la discrimination de la sphère du tabou, dont elle était sujette jusque-là. Très vite le débat s'ouvre vers le Conseil économique et social et le Pacte territorial, pour en faire une thématique de 'concertation'. À leur initiative, la discrimination se retrouve tantôt dans plusieurs séminaires, études et projets pilotes. Ce n'est cependant que grâce à l'étude *Discrimination des étrangers et des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la RBC*, réalisée par l'association de la Kul et de l'Ulb, à l'initiative du Pacte territorial, que l'on démontrera définitivement que les instruments développés jusqu'ici ne suffiront pas à contourner le phénomène de discrimination. Il faut une action beaucoup plus transversale, portée par plus d'acteurs et à davantage de stades que l'embauche. C'est dans ce contexte que petit à petit les acteurs du monde du marché de l'emploi et ceux de la diversité ethnique-culturelle se retrouvent dans l'ambition d'implémenter plus de diversité et d'égalité des chances.

Le 19 décembre 2005 cependant, le ministre bruxellois en charge de l'Emploi et l'Union des Employeurs bruxellois présentent la Charte de la diversité en RBC, initiative purement volontaire et réservée aux employeurs privés de la RBC. Pour le monde syndical, c'est un moment critique où la discrimination est soustraite de la concertation sociale et risque de se limiter à un engagement 'pub'. Aux yeux du monde non marchand, c'est une preuve de plus que le monde de l'emploi se limite à 'un discours' et ne s'engage pas vraiment dans les réalités bruxelloises des quartiers centraux.

Ce n'est que par le travail au sein du Pacte territorial pour l'emploi que les acteurs sociaux semblent se remettre d'accord sur une approche commune de la nécessité de plus de diversité dans les politiques d'emploi : les fédérations d'employeurs font aujourd'hui elles-mêmes la promotion de la Charte et de l'appro-

fondissement de l'action (e.a. par des séminaires sectoriels « le management de la diversité : une priorité pour l'entreprise »), les syndicats s'inscrivent à long terme et se focalisent sur le rôle des conseils d'entreprise et sur les élections sociales de 2008, les pouvoirs publics ont désigné des managers de la diversité en interne et un cadre pour les plans de diversité en Région de Bruxelles-Capitale, analogue à celui en Flandre, se dessine. Pour le début de l'année européenne de l'égalité des chances, une réactualisation du guide « Tous égaux face à l'embauche » est à l'ordre du jour, de même que la réalisation d'une brochure de sensibilisation à l'adresse des employeurs bruxellois (suivie de guides pratiques sectoriels). Ces instruments sont élaborés en permanence en partenariat avec les partenaires sociaux, les grandes acteurs-institutions de la région, l'ORBEm et le ministre de l'Emploi.

Le projet de cadre pour les plans de diversité se base sur une démarche volontariste, mais structurelle de l'entièreté de l'entreprise. Il reprend les autres axes de discrimination (origine, handicap, âge et genre) et quatre terrains d'intervention (positionnement de l'entreprise, recrutement et sélection, gestion du personnel et la communication et sensibilisation). Le plan veut d'abord inciter les entreprises à analyser profondément leur politique actuelle, sur base de laquelle des choix d'actions qui réfèrent aux priorités émises par la Région de Bruxelles-Capitale sont formulés, notamment les personnes d'origine étrangère et la mise à l'emploi de jeunes. Ces deux éléments, le 'scan de l'entreprise' et le choix d'actions prioritaires, forment le paquet de base nécessaire pour pouvoir soumettre le projet de plan de diversité à l'approbation du comité de gestion de l'ORBEm. Ensuite l'entreprise choisit des actions complémentaires, sur base d'un listing axé sur les quatre terrains d'intervention.

Enfin, une équipe de trois consultants de la diversité a été mise en place afin d'accompagner les employeurs dans ce processus d'implémentation d'une vraie politique de diversité en interne. Ils s'alignent au rythme de l'entreprise et proposent des renforcements, si bien dans l'analyse (les employeurs se limitent souvent à l'un ou l'autre axe et perdent de vue les autres), que dans les

actions choisies (souvent limitées à la culture existante de l'employeur). Une force non négligeable dans leur démarche réside dans le fait, typiquement bruxellois, que les instruments et mesures sont formulés en concertation avec les partenaires sociaux et l'entière des acteurs sociaux ou leurs représentants.

Les pouvoirs publics flamands investissent dans la diversité

Kathleen Van Brempt²

La diversité est un fait

La diversité n'est ni une idée fumeuse ni un slogan creux. Comme le démontrent les statistiques démographiques, la diversité est une réalité de notre société, une donnée factuelle qui se double d'un défi. Or, un défi de ce type suscite beaucoup d'émotions souvent contradictoires : sentiment d'insécurité, crainte de l'étranger et de l'inconnu, mais également curiosité et une certaine conscience de l'existence d'opportunités nouvelles, encore inexploitées. Par conséquent, il incombe à tous les acteurs sociaux de s'atteler à relever ce défi qu'est la diversité. Dans ce processus, tant les pouvoirs publics que les entreprises ont un rôle essentiel à jouer. De plus – il est important de le souligner – ce n'est pas par concession que s'élabore une politique de diversité mais bien par conscience de la réelle plus-value que génère pareille politique pour l'entreprise. On part encore trop souvent du principe que la diversité n'est nécessaire que pour garantir la viabilité de notre système de sécurité sociale, pour réduire le taux de chômage et pour promouvoir l'intégration des allochtones. Mais on peut aussi porter sur la diversité le regard d'un directeur d'entreprise. Fondée sur des bases solides, une politique de diversité peut améliorer la réputation de l'entreprise,

² Ministre flamande de la Mobilité, de l'Économie sociale et de l'Égalité des chances

permettre le recrutement et la fidélisation de talents et améliorer les relations avec les clients ou élargir la clientèle. Certes, une politique de diversité ne va pas de soi et il n'est pas évident de gérer les différences, d'autant qu'il n'existe pas de méthode unique, d'application universelle. Une politique forte de diversité ne peut être que le fruit de l'inclusion, d'un travail individualisé et de la « multi-créativité ».

Les pouvoirs publics flamands, facilitateurs de la diversité sur le marché du travail

Investir dans la diversité demande une approche ciblée, soutenue par une dotation appropriée en personnel et en moyens. C'est pourquoi, les pouvoirs publics flamands ont adopté une série de mesures incitatives à l'attention des entreprises et des organisations. Elles ont ainsi prévu un certain nombre de primes à l'embauche qui portent explicitement sur le recrutement de travailleurs plus âgés, d'allochtones ou de demandeurs d'emploi peu qualifiés. Étant donné que le recrutement de ces personnes exige souvent un effort d'intégration supplémentaire sur le lieu de travail, la Communauté flamande prévoit des chèques formation et soutient l'apprentissage du néerlandais sur le lieu de travail. Parmi les autres mesures incitatives, citons divers plans relatifs à la diversité et des conseillers en diversité qui mettent les sociétés au courant des différentes possibilités et les aident à trouver la meilleure approche.

Les pouvoirs publics flamands, en tant qu'employeur, s'emploient à diversifier leur personnel

Les pouvoirs publics peuvent, eux aussi, assumer un rôle actif en faisant de la diversité un atout au sein de leur propre organisation. Récemment, le gouvernement flamand a arrêté des mesures d'encouragement et de soutien à la politique pour l'égalité des chances et pour la diversité au niveau des pouvoirs publics flamands. Cet arrêté crée une base juridique nouvelle

pour la politique interne en matière d'égalité des chances et de diversité. Il stipule que l'administration flamande fixe des objectifs chiffrés à atteindre. Très concrètement, les pouvoirs publics flamands veulent que dans leur propre organisation, il y ait 33% de femmes au niveau des cadres moyens d'ici 2010, 33% de femmes aux postes de cadres supérieurs d'ici 2015, 4,5% de personnes handicapées d'ici 2010 et 4% de personnes d'origine allochtone d'ici 2015.

Ce même arrêté définit ce qu'on entend par personne handicapée et par personne d'origine allochtone. Ces définitions sont formulées de manière stricte pour permettre à l'organisation de recueillir des données chiffrées sur la présence de groupes cibles. Pour accroître la représentation de ces derniers et atteindre les chiffres prescrits, des actions spécifiques sont évidemment nécessaires. Le nouveau statut-cadre des services publics flamands prévoit une action positive lors du recrutement et de la sélection : si les objectifs chiffrés fixés par groupe cible ne sont pas atteints, la priorité est donnée au candidat du groupe sous-représenté, en cas d'équivalence. Ainsi, le concept d'« aménagements raisonnables » a été introduit dans la procédure générale de recrutement et de sélection de personnes handicapées. En ce qui concerne les premiers emplois, le gouvernement flamand a dès le début choisi de consentir des efforts spécifiques visant les groupes cibles où les taux d'emploi sont les plus bas, à savoir les peu scolarisés, les personnes d'origine allochtone et les personnes handicapées.

Chaque ministre, dans ses compétences propres, peut faire la différence. Il est d'ores et déjà convenu que chaque contrat de gestion fixe des objectifs chiffrés concrets pour l'embauche de personnes handicapées, d'allochtones ainsi que pour la promotion de femmes aux postes de cadres dirigeants. En tant que ministre de l'Égalité des chances, j'entends, dans mes propres services, faire œuvre de pionnier en matière de diversité. De Lijn, par exemple, va travailler sur la base d'objectifs chiffrés à atteindre impérativement. Je suis sûre que cette société pourra les atteindre car elle est en pleine expansion et offre des postes de travail à plusieurs niveaux.

Dans mes compétences relatives à l'économie sociale, la diversité est déjà plutôt la règle que l'exception. Les entreprises d'économie sociale prouvent chaque jour que l'économie va de pair avec un « dividende » social. D'où l'importance d'établir des liens avec l'ensemble de l'économie, en convaincant un maximum d'entreprises de prendre plus de responsabilités sur le plan social et en stimulant les autorités locales à définir des critères sociaux dans leur politique d'appels d'offre.

Portée de la diversité

Le gouvernement flamand, les partenaires sociaux flamands et les représentants des groupes cibles reconnaissent la valeur ajoutée de la diversité. Aujourd'hui, ils ne sont plus les seuls car un grand nombre de petites et grandes entreprises flamandes ont également pris conscience de l'atout précieux que peut représenter une gestion des ressources humaines intégrant la diversité. Les entreprises ne peuvent pas se permettre d'ignorer le riche réservoir de main-d'œuvre que constituent les groupes cibles. Par conséquent, le défi consiste à tout mettre en œuvre pour concilier l'augmentation générale du taux d'emploi avec l'augmentation spécifique du taux d'emploi des groupes cibles.

La Diversité en pratique : interviews

La Diversité chez RANDSTAD

Interview de **Benoît Van Grieken**²

Quand et pour quelles raisons votre entreprise a-t-elle décidé de mener une politique en matière de diversité ?

Chez Randstad, nous plaçons la politique « diversité » dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le fondateur du groupe estimait déjà, il y a 46 ans, que nous devons défendre simultanément les intérêts de toutes les parties concernées par nos activités : les entreprises (publiques ou privées), les candidats au travail, les collègues et nos partenaires extérieurs tels que l'économie sociale, les syndicats, le patronat, le Forem, l'Orbem ou le Vdab, ... Le groupe a manifesté, dès sa création, son ouverture au monde et donc à la diversité.

Concrètement, pour donner un exemple, il y a une dizaine d'années, nous avons été confrontés à des demandes d'entreprises recherchant des candidats secrétaires, unilingues et sachant utiliser Word. Pour rencontrer cette demande, et alors que dans la ville de Mons, 44% de la population féminine active était au chômage, nous avons noué un partenariat avec une asbl d'insertion afin de soutenir des femmes désireuses de revenir sur le marché de l'emploi en suivant des cours d'informatique et de bureautique : sur les sept personnes formées, six ont été mises au travail et cinq ont été engagées à durée indéterminée par les entreprises. Le développement sur mesure de tels projets complémentaires à notre activité de base a gagné l'ensemble de la

² Manager Corporate Social Responsibility.

Belgique et nous avons déployé nos forces en faveur de l'insertion de personnes rencontrant des difficultés sur le marché de l'emploi : personnes handicapées, allochtones, personnes peu qualifiées, chômeurs de longue durée, travailleurs de plus de 45 ans... Nous nous situons dans l'action positive : nous cherchons à ce que les personnes ciblées acquièrent les mêmes chances que les autres. En revanche, nous écartons la discrimination positive qui privilégie des groupes de personnes au détriment d'autres groupes. Pour Randstad, la diversité signifie « l'optimisation de la gestion des différences dans les compétences, en poursuivant l'amélioration quantitative et qualitative des produits ou des services ». Nous croyons que chaque individu est différent, qu'il a ses propres compétences, ses valeurs, ses convictions, ses talents et ses perspectives.

Sur base de quels outils votre entreprise mène-t-elle cette politique ?

Notre politique en matière de diversité fait partie intégrante de la culture d'entreprise et du plan stratégique de Randstad. C'est important car cela signifie que nous avons le soutien de l'ensemble du comité de direction.

Nos outils sont déployés par le département CSR (RSE) qui compte aujourd'hui quinze personnes. Ce département oriente ses actions vers l'interne, l'externe et vers des projets concrets. Pour le public interne, nous avons notamment développé une formation à la diversité et à la non-discrimination qui est elle-même intégrée au plan de formation de base du personnel. L'on y aborde, par exemple, les réponses à apporter aux demandes discriminantes d'une entreprise ou la manière de préserver l'égalité des chances des candidats lors de leur accueil. L'évaluation du personnel tient aussi compte, indirectement, de la question diversité via le respect de nos valeurs de base. Par ailleurs, nous possédons une charte éthique dont les préceptes sont basés sur les normes du Bureau international du Travail.

Pour évaluer le fonctionnement de notre politique, des audits externes confortent notre certification SA 8000, seul standard international qui garantit l'origine éthique des biens et services. Un organisme de certification, agréé en Belgique, est chargé de contrôler le respect de la norme. Randstad Belgique a été la première entreprise belge à obtenir cette certification en 2002. Celle-ci a été renforcée en 2003 par le Label social belge, attribué par le gouvernement fédéral après un audit social interne et externe approfondi et une évaluation indépendante, effectuée par un comité d'avis composé de syndicats, d'ONG, des pouvoirs publics, etc. À cela s'ajoute notre Rapport sociétal que nous publions depuis 2003. Il s'articule autour des neuf normes de l'OIT et du certificat SA 8000 : âge légal, travail volontaire, sécurité/santé/environnement, dialogue social, non-discrimination, etc. Nous y expliquons nos actions et leurs résultats, ainsi que les actions d'amélioration prévues.

*Quelles actions concrètes ont été mises en œuvre
au sein de votre entreprise en matière de diversité ?*

En 2005, nous avons lancé 42 projets de diversité impliquant les quatre parties prenantes de Randstad : des entreprises, des candidats (ici, il s'agit de personnes défavorisées), des collègues et des partenaires externes (pouvoirs publics, asbl...). Ces projets ont débouché sur la mise au travail durable de 1.095 personnes. Donnons quelques exemples. En Flandre, le projet Diabolo mené en collaboration avec Job & Co et de nombreux autres acteurs du marché du travail gantois, et soutenu par le Fonds social européen (FSE/Equal) a pour but de sensibiliser les entreprises à l'insertion des personnes de plus de 45 ans et des allochtones.

À Bruxelles, un projet de formation réalisé à Anderlecht avec Bruxelles-Formation, Cobeff et La Mission locale a mis en place un trajet d'accompagnement, de formation et de mise à l'emploi de plus d'une soixantaine de personnes défavorisées dans le circuit des titres-services.

Enfin, en Wallonie, nous avons participé à l'appel à projets du Forem et nous avons développé des trajets d'accompagnement et de formation. Une cinquantaine de personnes défavorisées ont ainsi retrouvé un emploi.

À Bruxelles encore, nous avons été parmi les premiers à signer la Charte de la diversité, initié par le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, demandant aux entreprises de poser des actes très concrets et de les évaluer. En Flandre, nous avons également été une des premières entreprises à développer un plan de diversité, notamment à Anvers. Au niveau fédéral, nous avons mené plusieurs actions, avec la Fondation Roi Baudouin, dans le cadre du plan « Management ES Change » initié par la Secrétaire d'État Els Van Weert, dans le but de sensibiliser à l'interculturalité à Bruxelles et Anvers.

Réalisez-vous des évaluations ? Si oui, lesquelles et avec quels outils ?

Chaque projet suit le modèle de « Plan, do, check, act » de la qualité totale, ce qui signifie planifier, faire, vérifier et enregistrer. Avant de passer à l'action, nous élaborons avec nos partenaires une méthode qui doit être acceptée par l'ensemble des parties concernées afin d'envisager comment on veut collaborer et de vérifier que l'on parle bien des mêmes choses. À ce stade, nous déterminons qui fait quoi, quand, comment et où. Nous avons aussi développé un système d'évaluation très transparent. Nous insistons enfin sur la valeur ajoutée du projet pour chacune des parties concernées.

L'expérience que nous avons acquise nous permet de la mettre au service d'autres organisations. Nous proposons aux entreprises de réaliser avec elles une photographie générale, montrant comment elles se situent, un audit (mesure de la diversité en fonction des activités et de la taille de l'entreprise), un profil de diversité, ainsi qu'un plan d'action et d'implémentation établi sur mesure.

Avez-vous pu identifier les facteurs clés de succès ou d'échec des actions menées, les freins éventuels ?

Les plus grands succès sont engrangés lorsque les quatre partenaires ont la passion et l'envie de mener le projet à bien. Le succès dépend aussi de l'évaluation qui permet d'adapter et d'améliorer les projets. Cela étant, la diversité n'est pas une question d'organisation, de principes ou de normes : ce sont des hommes et des femmes et leur volonté de réussir quelque chose ensemble qui font le succès des projets. Le long terme est également une clé de la réussite. Un des freins les plus importants survient lorsque l'on s'imagine que l'on fait mieux que les autres et que l'on oublie que chacun possède ses propres compétences.

Dans le cadre de votre politique de diversité, travaillez-vous avec des partenaires ?

Nous travaillons toujours avec nos quatre partenaires. Nous essayons de bâtir des partenariats en fonction des actions spécifiques qui peuvent être réalisées. Nous nous sommes concentrés sur la lutte contre l'exclusion du marché de l'emploi. C'est un choix.

Selon vous, quel devrait être le rôle des pouvoirs publics vis-à-vis des entreprises qui souhaitent s'investir dans la diversité ?

Leur rôle est triple. L'État doit avant tout être un régisseur actif. Personne d'autre ne peut exercer ce rôle. En matière de diversité, nous souhaitons qu'il travaille à long terme. Le deuxième rôle de l'État est de communiquer, pas seulement sur les « bonnes pratiques », mais aussi sur la diversité et la non-discrimination en utilisant des messages forts. Le troisième rôle est d'évaluer ce qui a été réalisé, par exemple, le label social...ou le futur label Diversité...

La Diversité chez DELHAIZE

Interview de **Catherine Alexandre**⁷

Quand et pour quelle(s) raison(s) votre entreprise a-t-elle décidé de mener une politique en matière de diversité ?

Il existe déjà chez Delhaize de nombreuses bonnes pratiques en termes de diversité. Exemple : le personnel des Delhaize City, magasins de proximité situés dans le centre des grandes villes, compte plus de 20 nationalités. Cela étant, le Comité de direction de Delhaize a pris la décision, en septembre 2005, de mettre en œuvre un Plan de diversité et de l'inscrire dans le plan stratégique de l'entreprise pour 2006. Cette politique a été adoptée car nous nous sommes rendus compte que notre personnel au sein de nos magasins ne reflétait pas partout la composition variée de la population de lieux où ils sont situés. Le recrutement est une tâche décentralisée chez Delhaize, réalisée sur le terrain par les directeurs de magasins. L'objectif de notre politique de diversité est également de mettre en œuvre une prévention efficace contre les discriminations et le repli identitaire. Selon nous, la diversité doit être entendue comme l'application du respect de tout individu, de toute identité, quel que soit son sexe, race, origine ethnique, religion, orientation sexuelle, âge, grossesse éventuelle, origine nationale, langue ou statut conjugal, handicap ou tout autre statut protégé par la loi, etc.

⁷ Senior VP Marketing & Communication, membre du Comité de direction de Delhaize.

*Sur base de quels outils votre entreprise mène-t-elle
une politique en matière de diversité ?*

De manière générale, la notion de diversité implique de veiller à garantir aux groupes visés les mêmes chances d'accès lors des opérations de sélection et de recrutement, ou de gestion de leur carrière dans l'entreprise. La diversité implique aussi de se montrer vigilant à toute forme de harcèlement, tout comportement raciste ou xénophobe, afin que ces attitudes et comportements soient immédiatement et irrémédiablement bannis des relations de travail. Enfin, la diversité suppose un travail approprié de formation et de communication, interne et externe, afin de créer une culture d'entreprise basée sur le respect de la différence et l'opposition à toute forme de discrimination.

Le Plan de diversité s'est concrétisé par la définition d'une Charte de la diversité, qui nous est propre, et par un Plan d'actions présenté au Conseil d'entreprise de la société. Le Plan diversité a été élaboré en collaboration avec le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme et l'asbl *Pour la Solidarité* qui en assure l'accompagnement. La Charte acte la volonté d'engagement de l'entreprise, définit les lignes directrices du Plan et formalise ses modalités. Elle identifie aussi les valeurs auxquelles la diversité se réfère et constitue un outil de communication interne et externe.

Le Plan d'actions annuel porte sur différents domaines. Nous voulons, entre autres, développer une stratégie de communication visant tous les collaborateurs, la clientèle, les fournisseurs et tout autre partenaire de l'entreprise afin de démontrer notre engagement en faveur d'une société diversifiée. En matière de gestion des ressources humaines, nous sensibilisons les directeurs de supermarchés, dans le cadre de leur formation au recrutement : nous mettons l'accent sur la nécessité de tenir compte de la diversité lors de la sélection et du recrutement de personnel. Par ailleurs, au cours de l'été 2006, nous avons décidé d'octroyer 1% de nos stages rémunérés (soit 70 jobs) d'étudiants jobistes à des jeunes issus de l'immigration. Nous avons travaillé avec des organisations d'insertion reconnues par

les Régions. Elles nous ont aidés à aller à la rencontre de ces jeunes et à les recruter. Certains n'auraient jamais imaginé obtenir un tel job.

J'ajouterai qu'en matière commerciale, nous veillons à présenter dans nos magasins une offre de produits alimentaires qui répondent aux besoins d'une clientèle diversifiée, en particulier lors des grands événements culturels.

Réalisez-vous des évaluations ?

Chacune de nos actions est évaluée. Pour l'opération « jobs d'étudiants », nous avons demandé à tous les directeurs de supermarché, mais aussi aux associations qui ont travaillé avec nous, de remplir une fiche d'évaluation. Nous ferons une synthèse des résultats ensemble. Cela nous servira à élaborer nos prochains plans d'actions.

Avez-vous pu identifier les facteurs clés de succès ou d'échec des actions menées, les freins éventuels ?

La préparation des jeunes est un facteur de succès. Tous nos partenaires ont organisé une réunion pour présenter Delhaize et le type de jobs offerts. Certaines associations ont en plus proposé une journée de formation afin d'expliquer aux jeunes comment se comporter, se présenter, etc. Dans les régions où une telle préparation a été effectuée, l'opération a mieux fonctionné. De notre côté, nous avons aussi préparé les directeurs de supermarchés.

Un des principaux freins à la politique de diversité réside dans les mentalités.

Pourquoi travaillez-vous avec des partenaires ?

Nous avons peut-être la bonne volonté, mais pas nécessairement la compétence. S'entourer de partenaires fait gagner du temps et permet de faire éclore de bonnes idées. Nos parte-

naires, tels que le Centre pour l'Égalité des Chances, confèrent de la crédibilité à nos actions et nos engagements. Ils savent de quoi ils parlent. Un partenaire, comme l'asbl *Pour La Solidarité*, établit le relais avec les associations de terrain capables de répondre à notre demande.

Selon vous, quel devrait être le rôle des pouvoirs publics vis-à-vis des entreprises qui souhaitent s'investir dans la diversité ?

Nous souhaiterions disposer d'un seul interlocuteur au niveau fédéral pour nos actions en matière de diversité. Cela nous prend énormément de temps de contacter les Régions et Communautés qui mènent chacune une politique différente en la matière.

Par ailleurs, j'aimerais souligner que le rôle des pouvoirs publics est de sensibiliser l'ensemble de la population à la diversité et à la non-discrimination. Il y a un travail de fond à réaliser pour que la population apprenne à vivre ensemble. Seuls les pouvoirs publics peuvent faire évoluer les mentalités en diffusant des messages forts. Cela nous faciliterait la tâche.

La Diversité chez BELGACOM²

Quand on dit « diversité », qu'entend-on chez Belgacom ?

Il convient d'expliquer, avant tout, ce que représente le concept de diversité pour le Groupe Belgacom. La société belge compte des gens de toutes natures et de tous aspects : des hommes et des femmes, des personnes parlant une autre langue, des personnes d'une autre origine ou d'une autre croyance, mais aussi des personnes souffrant d'un handicap physique ou mental, des personnes ayant une orientation sexuelle différente, un niveau de formation plus bas ou plus élevé, plus ou moins d'expérience, une personnalité plus ou moins identique ou totalement différente de la nôtre, etc. En résumé, nous évoluons dans une communauté très diversifiée, très mélangée et très variée. Cette hétérogénéité constitue précisément la « diversité ». Dans le contexte de notre entreprise, la diversité signifie **travailler avec des personnes différentes de nous.**

Quelques chiffres illustratifs de cette diversité au sein de l'entreprise ?

Mesurer la diversité n'est pas si évident. La Scorecard « Diversité » du Groupe Belgacom se limite aux données relatives au sexe, à la nationalité et à l'âge, étant donné que **la législation belge interdit** la collecte ou l'enregistrement de données personnelles de nature sensible. Il s'agit notamment de données relatives à l'origine raciale, aux convictions religieuses ou philosophiques, aux opinions politiques, à la santé et à l'orientation sexuelle...

² Interview écrite recueillie auprès de M. **Peter De Cock.**

- **29,5 %** du total des collaborateurs du Groupe Belgacom sont des **femmes**. Au niveau du « Top Management », seuls 13,2 % des collaborateurs sont des femmes. Le **Management Committee du Groupe Belgacom** donne à nouveau un très bon exemple avec **25 % de femmes** parmi ses membres.
- En ce qui concerne la **définition du concept d'allochtone**, le Groupe Belgacom s'en tient au critère de **nationalité** (allochtone=étranger). En chiffres absolus, le Groupe Belgacom totalise 870 collaborateurs d'une autre nationalité. Proportionnellement au nombre total de collaborateurs, ce nombre représente **4,5 %**.
- En chiffres absolus, le Groupe Belgacom compte **473 collaborateurs âgés de plus de 55 ans**, ce qui correspond à 2,8 % du nombre total de collaborateurs. Ce pourcentage (assez bas) **s'explique par les programmes de transformation à grande échelle** mis en place par Belgacom S.A. en 1998 (*PTS – People, Teams and Skills*) et en 2002 (*BeST – Belgacom e-Strategic Transformation*), qui ont permis à environ 10.500 collaborateurs (alors âgés de plus de 50 ans) de quitter l'entreprise de manière anticipée (sur une base volontaire).
- Il n'existe pas de définition unique du concept de « **collaborateur souffrant d'un handicap** ». Une personne souffrant d'arthrite ou de rhumatismes peut-elle être considérée comme un collaborateur souffrant d'un handicap ? Une personne portant un appareil auditif est-elle handicapée ? On dénombre différents types de handicaps (physiques et mentaux), de même qu'il existe différentes gradations. Sur la base du régime fiscal plus avantageux pour les personnes souffrant d'un **handicap à au moins 66 %**, **105 collaborateurs** du Groupe Belgacom ont été identifiés comme appartenant à ce groupe, soit 0,5 % de l'ensemble des collaborateurs.

Pourquoi cet intérêt pour la diversité ?

Des collègues motivés

La diversité est enrichissante. Enrichissante car, au niveau des collaborateurs, elle **stimule la créativité et l'innovation**. En tant qu'individu, nous avons tous nos points forts et nos compétences propres. En mélangeant toutes ces différences, des idées créatives et innovantes voient souvent le jour. En outre, un collaborateur innovant tire une grande **satisfaction de son travail**, ce qui a pour effet de le motiver grandement.

En tant qu'entreprise, nous souhaitons de notre côté mettre en place une « politique de la diversité ». Par ce biais, nous voulons faire en sorte que **les différences soient reconnues et respectées et que chacun puisse bénéficier des mêmes chances**. Partout et à tout moment, à tous les niveaux du Groupe. Notre vie en communauté n'en sera que meilleure.

Développer une activité économique durable

Nous sommes convaincus que la diversité peut nous aider à détecter et à développer des niches laissées en friche actuellement ou ne recevant pas encore toute l'attention qu'elles méritent. Si, en tant qu'entreprise, nous parvenons à nous adresser aux nombreuses niches de notre société, nous serons en mesure de **créer des revenus durables**, mais aussi d'occuper une nouvelle fois et de conserver la place de « **best in class** ».

Employeur de référence

Nous sommes convaincus qu'une politique active de diversification qui offre des chances égales à tout le monde – aussi bien à nos collègues d'aujourd'hui qu'à ceux de demain – peu importe leur vécu ou leur origine, nous rapportera un groupe stable de talents. En outre, la diversité amène de la couleur, de l'animation et de la satisfaction sur le lieu de travail. Grâce à la diversité, il fait bon travailler dans notre entreprise.

Concrètement que proposez-vous pour promouvoir cette diversité ?

La diversité est liée à **l'identité** des membres de l'entreprise, **l'inclusion à la manière** dont on interagit avec ces collaborateurs, en tant qu'entreprise. La mise en œuvre d'une politique de diversité implique donc généralement un changement de culture. Or, tout changement de culture demande du temps. Le mot clé est donc évolution, et non révolution.

En signant la **Charte de la diversité en 2005**, le Comité de direction du Groupe Belgacom a donc entériné l'engagement à respecter l'application du principe de non-discrimination et à le promouvoir sous toutes ses formes, ainsi qu'à refléter la diversité de la société belge au sein de notre entreprise. Ce faisant, nous avons créé une **base permettant de soutenir** un plan de diversité.

Atouts et faiblesses ou évolution de cette politique « diversité » au sein de votre entreprise ?

Nous pensons qu'il est essentiel, si nous voulons élaborer et maintenir une politique de diversité efficace, conférant à tous les collaborateurs un traitement équitable, d'associer les collaborateurs à cette démarche et de vérifier l'attitude adoptée par ces derniers vis-à-vis de la diversité. Un échantillon représentatif de quelque 7.000 collaborateurs du Groupe Belgacom ont donc été invités à participer à une **enquête de diversité**. Les résultats de cette enquête ont permis d'élaborer un plan de diversité à long terme, déployé actuellement au sein du Groupe Belgacom.

Dans le cadre de ce plan de diversité, nous passons en revue tous les éléments auxquels un collaborateur est confronté pendant sa carrière et notamment **le recrutement, la mobilité, la formation, les possibilités d'évolution de carrière, l'infrastructure, etc.**

La mise en œuvre du plan de diversité s'opère en **3 phases**. La **première** phase, qui est la plus importante, est celle de la **sen-**

sibilisation. La diversité constitue une notion relativement neuve en Belgique. Avant de passer à des actions concrètes, il est donc primordial que nos collaborateurs soient suffisamment au fait de ce qu'il convient d'entendre par diversité et des avantages inhérents à cette dernière, tant pour l'entreprise que pour l'individu. Les résultats de l'enquête de diversité ont du reste clairement établi la nécessité d'une campagne de sensibilisation poussée.

Pour conférer davantage de poids à cette phase, un **logo** a même été créé. Ce logo reflètera, dans le même temps, notre vision en matière de diversité : **All different, all one**. Nous sommes tous différents mais formons un tout. Chacun de nous, considéré en tant qu'individu, présente des compétences et des atouts manifestes. La diversité peut également constituer un lien. Un lien qui transforme toutes nos différences en une idée forte, une équipe forte, une marque forte et une entreprise forte.

Diverses actions de sensibilisation sont actuellement en cours. Témoin, le lancement récent d'un **site web interne** entièrement consacré au thème de la diversité, et où l'on retrouve entre autres la charte de la diversité. Ces actions donnent le coup d'envoi d'une année thématique axée sur la diversité au sein du Groupe Belgacom. 2007 sera donc l'année de la diversité, pour l'Europe, mais aussi pour Belgacom.

Ensuite nous enthousiasmerons (**phase 2**) les collaborateurs au thème de la diversité et de l'inclusion. Cette démarche ira de pair avec des programmes de formation spécifiques d'une part, et l'organisation de groupes de discussion et/ou de travail parmi les collaborateurs d'autre part. Nous souhaitons avant tout renforcer le dialogue avec le collaborateur.

C'est une phase importante avant la mise en œuvre des solutions ciblées (**phase 3**).

La Diversité chez FORTIS

Interview de **Lynne Rutherford**²

*Depuis quand et pour quelles raisons
une politique de la diversité chez Fortis ?*

C'est en 2004 que Fortis a pris la décision de mener une politique en matière de diversité. Initialement, celle-ci était focalisée sur la diversité hommes/femmes et faisait suite à la constatation que peu de femmes occupaient des postes de direction élevés. C'est à ce niveau, où le fait est flagrant, que nous avons fait porter nos premiers efforts. Les résultats des actions y sont aussi plus clairement quantifiables. À partir de 2007, nous allons une étape plus loin avec une définition élargie de la diversité, qui ne se limite pas à l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction élevés mais fait référence à toutes les différences visibles et invisibles entre les personnes. Nous croyons fermement que la diversité mène à de meilleurs résultats. D'ailleurs, pour une équipe, diversité rime avec solidité.

La diversité ne s'arrête pas non plus à faire de notre politique du personnel un reflet de la société. Elle comporte la création d'un environnement où chacun se sente bien. Elle va donc plus loin que le simple recrutement de personnes possédant une autre nationalité ou appartenant à une autre ethnie. Il s'agit du respect, de la mise en valeur et de l'utilisation des différences. Nous en obtenons un avantage concurrentiel. C'est pour cette

² Directrice « Talent ».

raison qu'en 2007, nous élargissons notre politique en la matière à toutes les formes de diversité : l'âge, la nationalité, l'origine ethnique, l'orientation philosophique ou religieuse... Chaque membre du personnel, homme ou femme, quels que soient son âge, sa nationalité, son origine, sa religion ou son style de vie, doit se sentir élément de l'équipe à part entière et avoir le sentiment qu'à partir de sa propre histoire, différente de celle des autres, il peut contribuer à la réussite de l'équipe. Il doit à tout moment se sentir respecté et accepté, ce n'est qu'alors qu'il se sentira motivé, impliqué et pourra développer son potentiel.

Quels instruments l'organisation utilise-t-elle pour déterminer sa politique de diversité ?

Fortis travaille sur la diversité avec une commission internationale d'experts, composée de cadres supérieurs et de directeurs originaires de différents pays, qui doivent aider l'organisation à formuler sa vision de la diversité et à soutenir l'exécution des plans d'action. Chez Fortis, nous sommes convaincus de la nécessité de lier stratégie en matière de diversité et stratégie de la société. Au sein de Fortis, une équipe de spécialistes en diversité a donc conduit une analyse de rentabilisation pour montrer de quelle manière la diversité peut contribuer au succès de l'organisation. Nous en avons parlé avec tous les membres de la commission d'experts. De cette manière, nous avons de meilleurs arguments pour montrer que la diversité contribue au succès des affaires de notre organisation. Notre politique de diversité est également diffusée par nos ambassadeurs pour la diversité. Ces personnes sont nommées à travers toute l'organisation et nous aident à établir la diversité « dans le marché ».

Nous stimulons la diversité par notre culture d'entreprise également. Nous avons développé quatorze *fortiomes*, néologisme formé sur les mots *Fortis* et *axiome*. Les *fortiomes* symbolisent le comportement des membres de notre personnel ; ils forment le fil rouge pour la manière dont nous agissons et collaborons avec les collègues et les clients. L'un de ces *fortiomes* est la stimulation de la diversité, qui est aussi l'un des critères sur lesquels nos collaborateurs sont évalués.

*Comment se traduit la politique de diversité
en actions concrètes ?*

En 2005, nous avons commencé un plan d'action relatif à la diversité qui doit améliorer la présence des femmes aux postes de direction élevés. Il s'agit, par exemple, de stimuler la participation des femmes aux procédures de recrutement et de promotion ainsi qu'aux formations en matière de gestion, d'encourager les femmes qui travaillent chez nous à être actives dans l'établissement de contacts par intérêt pour leur carrière et à se trouver un mentor ou un coach.

Nous avons aussi organisé des ateliers sur la diversité dans le Benelux. Ces ateliers avaient pour but de rassembler hommes et femmes pour parler des préjugés au sujet des hommes et des femmes respectivement et de leur faire prendre conscience de l'incidence, injuste, de ces préjugés sur le comportement. Ces ateliers ont eu beaucoup de succès, tant et si bien que nous continuerons à en organiser tout en les adaptant à notre vision élargie de la diversité. Enfin, nous communiquons en permanence au sujet de notre stratégie de diversité sur l'intranet et via nos journaux d'entreprise ainsi qu'au cours des réunions et des assemblées. Dans ses discours, le Directeur général souligne également régulièrement l'importance de la diversité pour l'organisation.

Lors de toutes ces actions, il est important que nous stimulions les femmes à réaliser leurs propres ambitions et souhaits et à se dégager de ceux qui leurs sont traditionnellement imposés.

*Y a-t-il une évaluation de ces actions sur le plan de la diversité ?
De quelle manière ?*

Nous évaluons notre politique de diversité tant de manière quantitative que qualitative. Lorsque nous avons commencé en 2004, le pourcentage de femmes au rang de cadres supérieurs était de 6,2%. Fin 2006, ce chiffre était de 8,1%. Notre objectif est d'atteindre 9% dès la fin de l'année 2007. Mais un point est encore bien plus important que la réalisation de cet objectif : il

s'agit de faire en sorte que les femmes occupant des postes de cadres supérieurs puissent continuer à se sentir femmes et ne soient pas obligées de se comporter comme des hommes.

Notre évaluation ne peut donc pas se limiter à des chiffres, qui, en réalité, ne veulent pas dire grand chose en eux-mêmes. Nous voulons aussi savoir si les membres du personnel, tant les femmes que les hommes, se sentent bien dans leur travail chez Fortis et sont satisfaits de la politique qui y est menée. Nous effectuons cette mesure grâce à notre enquête de satisfaction auprès du personnel. Différents sujets y sont abordés, parmi lesquels la diversité. Les résultats de cette mesure de satisfaction peuvent se répartir de plusieurs manières, entre autres en fonction du sujet et du sexe. Nous pouvons ainsi mieux évaluer le résultat de notre politique de diversité.

Quels sont les pièges à éviter lors de la mise en œuvre d'une politique de diversité ?

Un piège classique et particulièrement insidieux est de confondre action positive et discrimination positive. Pour un meilleur équilibre entre le nombre de femmes et le nombre d'hommes, la solution n'est pas de fixer un nombre précis de femmes à recruter ou à qui donner une promotion. Cette manière de faire ne rend pas service aux personnes recrutées ou qui obtiennent une promotion de la sorte. Par contre, avec l'action positive, tous ont les mêmes chances d'épanouissement personnel, c'est-à-dire les mêmes chances dans les procédures de recrutement et de promotion, les mêmes chances pour la participation aux formations en gestion, etc. Pour être recruté ou avoir une promotion, il faut répondre au profil recherché. Nous ne recrutons personne en fonction de sa nationalité ou de son sexe mais bien pour ses compétences.

Souvent, diversité et égalité des chances sont à tort utilisés comme synonymes, alors que la diversité signifie bien plus que l'égalité des chances. L'égalité des chances fait référence à la conformité à la législation et à la réglementation ; les différences entre les personnes y sont niées. La diversité, au contraire,

implique la création d'un « environnement de travail inclusif », d'une culture d'entreprise où tous les membres du personnel se sentent chez eux. Avec la diversité, l'accent est justement mis sur les différences, qui sont reconnues, acceptées, mises en valeur et utilisées en tant qu'avantages face à la concurrence, et ce en conformité avec la législation et avec la réglementation.

Un dernier piège est de considérer la diversité comme une question ne relevant que des ressources humaines alors qu'il s'agit d'un concept bien plus large. La diversité constitue un choix stratégique. Elle offre un avantage concurrentiel, par exemple dans le cadre du développement de nouveaux produits ou de la pénétration de nouveaux marchés.

Dans le cadre de sa politique de diversité, est-ce que Fortis travaille avec des partenaires externes ? Pourquoi ? Avec qui ?

En Belgique, nous n'avons pas de partenaire externe avec qui collaborer. Nous apprenons beaucoup à partir des initiatives d'autres entreprises et instances, comme VOKA. Aux Pays-Bas, nous collaborons avec *Opportunity in Bedrijf* ; au Royaume-Uni, avec *Opportunity Now*, une organisation semblable. Nous pouvons ainsi comparer les efforts que nous fournissons sur le plan du rapport hommes/femmes avec d'autres entreprises. Par le biais de ces organisations, nous pouvons aussi nouer des contacts professionnels.

Comment le gouvernement peut-il stimuler la diversité dans les organisations ?

Je ne suis pas pour une imposition de quotas par le gouvernement car cela se traduit surtout par de la discrimination positive. Tant en Belgique qu'au niveau européen, la législation existante est suffisante. À mon avis, le rôle du gouvernement doit être principalement un rôle de soutien. Le gouvernement aide les entreprises en faisant en sorte qu'il existe un environnement social et multiculturel stable ou en assurant le développement d'instruments en matière de diversité, ou encore en soutenant les prises de contact entre entreprises.

La Diversité chez JANSSEN PHARMACEUTICA

Interview de **Mieke Smet**²

Depuis quand et pourquoi Janssen Pharmaceutica applique-t-elle une politique de diversité ?

Le coup d'envoi a été donné en 2000 par notre société mère, Johnson & Johnson (J&J), qui a lancé dans le monde entier la campagne « *Women's Leadership Initiative* » (*WLI*), un programme centré sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. L'objectif était ambitieux : J&J entendait parvenir à une représentation équivalente des hommes et des femmes à toutes les fonctions dirigeantes de l'entreprise. Néanmoins, J&J a laissé à chaque filiale le choix des moyens à mettre en œuvre pour réaliser cet objectif. Au sein de Janssen Pharmaceutica l'idée que nous aussi, nous devons œuvrer dans cette voie a germé chez un groupe de collaboratrices. En mars 2001, Ajit Shetty, administrateur délégué de Janssen Pharmaceutica, a donné le coup d'envoi officiel de la *WLI*, *Women's Leadership Initiative*, le nom usuel donné à cette initiative dans toutes les implantations de J&J. Au début, il a été difficile de déterminer les priorités. S'agissait-il de l'équilibre entre vie professionnelle et familiale ou plutôt des possibilités d'avancement ? Assez rapidement, nous avons décidé de nous concentrer sur les possibilités de promo-

² Director Organization & Talent Development.

tion de travailleurs féminins à des fonctions dirigeantes. Aujourd'hui, le moment est venu d'élargir la portée de la diversité pour tenir compte, entre autres, de l'âge et de l'intégration d'autres groupes cibles et de renforcer la disponibilité et la diversité de nos propres collaborateurs. Le sexe n'est en réalité qu'un aspect de la diversité. L'égalité des chances entre hommes et femmes est en outre un bon point de départ pour appliquer une politique de diversité en raison de la faible représentation des femmes aux postes supérieurs.

Quels instruments votre organisation utilise-t-elle pour définir sa politique de diversité ?

Pour convaincre la direction de l'importance de ce projet, l'équipe *WLI* a élaboré une étude de cas qui visait à déterminer quelle contribution l'égalité des chances entre hommes et femmes apportait aux résultats de l'entreprise. Nous distinguons quatre arguments en faveur de l'égalité des chances. Premièrement, c'est une question d'éthique. Il y a plus de 60 ans déjà, J&J a adopté une charte de valeurs, dans laquelle figure un paragraphe concernant l'égalité des chances au travail, le développement de carrière et les promotions pour quiconque y a droit. Deuxièmement, des arguments économiques plaident aussi en faveur de l'égalité des chances. En effet, dans le secteur des soins de santé, la majorité des achats sont faits par des femmes. On constate une énorme féminisation du secteur des soins de santé. Même notre groupe cible, à savoir les patients, est principalement féminin. Les femmes vivent en effet en moyenne six ans de plus que les hommes. Un troisième argument concerne l'attractivité de l'employeur, surtout en cas de nouvelle « guerre des talents ». Le quatrième et dernier argument est que la nouvelle réalité économique exige une autre forme de leadership.

L'équipe *WLI* compte 45 collaborateurs volontaires, hommes et femmes, répartis en quatre groupes de travail, qui traitent chacun un thème spécifique. En outre, nous travaillons avec des champions de la diversité, c'est-à-dire des personnes de contact dans les différents départements de l'entreprise. Les rôles et

responsabilités de chacun sont définis dès le début. La *WLI* soutient les collaborateurs féminins et la culture de la diversité. L'équipe *WLI* effectue surtout un travail de conscientisation. Quant aux champions de la diversité, ils s'emploient, de préférence en duo homme/femme, à jeter des ponts entre l'organisation et la direction. Leur rôle est double. D'une part, ils sont les points de contact de tous les collaborateurs du département pour tout ce qui touche à la diversité. Ils transmettent aussi des informations à la direction du département et à l'équipe *WLI*. D'autre part, ils sont les porte-parole de la *WLI* auprès de la direction du département et ils présentent les sujets pertinents relatifs à la diversité aux réunions du département. Le service du personnel surveille le processus et doit interroger la direction et la motiver. La direction doit assumer la responsabilité de concrétiser la politique d'égalité des chances.

Comment la politique de diversité est-elle traduite en actions concrètes ?

Avant de lancer des actions, nous menons une analyse statistique approfondie portant sur les embauches, les promotions, le développement de carrière, la flexibilité professionnelle et internationale et les départs. À petite échelle, en groupes de réflexion, nous échangeons aussi des idées sur les éventuels obstacles à la promotion des femmes au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons aussi interrogé 1.400 cadres de Janssen Pharmaceutica sur leur perception du développement de carrière dans l'organisation. Nos actions ciblent tant le soutien individuel aux collaboratrices que les orientations stratégiques de l'organisation. De plus, il existe aussi un projet de changement de culture. C'est ainsi que nous organisons des réunions de réseaux internes et externes. Lors des réunions de réseaux internes, hommes et femmes sont les bienvenus. Nous avons des programmes d'encadrement et de mentorat. C'est ainsi que les membres du comité de direction sont mentors d'un cadre féminin. Nous avons élaboré à l'intention des directeurs une boîte à outils consacrée à une politique des RH sensible aux questions d'égalité des sexes. Il y a aussi eu un programme

sur l'égalité des chances entre hommes et femmes pour les personnes occupant des fonctions dirigeantes. De plus, nous avons créé un vaste éventail de moyens de communication, tels qu'un site Internet, une brochure et une vidéo.

*Les actions menées en matière de diversité
sont-elles évaluées ? Comment se fait cette évaluation ?*

Nous ne travaillons pas sur la base d'objectifs chiffrés spécifiques. En revanche, nous considérons l'égalité des chances entre hommes et femmes comme un objectif stratégique, qui est donc repris dans le régime de primes de la haute direction. Ensuite, nous avons établi un tableau de bord comportant cinq critères d'évaluation de l'évolution du nombre de femmes aux fonctions supérieures. Tous les six mois, les résultats sont soumis au comité de direction.

*Quels sont les facteurs de succès d'une politique de diversité ?
Quels sont les pièges à éviter ?*

L'appui de la haute direction est crucial mais il faut aussi un soutien parmi les collaboratrices. On peut mener des initiatives spécifiques en faveur des femmes mais il faut veiller à ce que les collaborateurs masculins ne se sentent pas exclus. Il est aussi important de mener des enquêtes au sein de votre propre organisation pour pouvoir révéler ce que les collaborateurs eux-mêmes pensent de la diversité. Dès le départ, il faut indiquer clairement en quoi consiste une situation bénéfique à tous. Au début, nous avons peut-être un peu trop négligé les collaborateurs masculins. L'égalité des chances entre hommes et femmes est une problématique complexe qui ne se résout pas d'elle-même. En outre, il n'est pas possible d'y apporter des explications simples. Nous distinguons trois axes d'argumentations ou de causes : l'individu lui-même, l'organisation et le contexte social. Nous tentons dès lors de travailler à ces différents niveaux et de façon intégrée. En effet, la problématique de l'égalité des chances ne se résout pas par l'installation d'une crèche dans l'entreprise. Il ne faut pas davantage s'attendre à des évolutions

spectaculaires des chiffres à court terme. C'est un changement de culture et cela demande du temps.

Dans le cadre de sa politique d'égalité des chances, Janssen Pharmaceutica collabore-t-elle avec des partenaires externes ? Avec qui et pourquoi ?

Pour l'étude des points de vue des cadres sur le développement de carrière, nous avons collaboré avec la KULeuven. En collaboration avec l'Université de Hasselt, nous avons mis sur pied un programme Sofia, programme de mentorat de groupe. Les jeunes cadres féminins sont invités cinq fois par an à se réunir autour d'un thème spécifique, tel que la culture de l'organisation, la place des femmes dans la direction ou l'accompagnement de carrière. Pour mesurer notre propre fonctionnement à l'aune du monde extérieur, nous effectuons des comparaisons avec IBM, Fortis, le ministère de la Région flamande et la KULeuven. Nous partageons aussi nos expériences avec d'autres implantations de J&J en Europe. En outre, notre projet sur l'égalité des chances a pu compter sur le soutien financier du Fonds social européen.

Quel est selon vous le rôle des autorités ?

Les autorités ont surtout un rôle important à jouer au niveau de l'enseignement. J'ai le sentiment que l'enseignement pense encore trop de façon stéréotypée. Les autorités devraient sensibiliser le personnel enseignant à la diversité. Leur soutien au monde de l'entreprise est certes suffisant, mais on ne sait pas toujours très bien à qui s'adresser. Les compétences sont trop éparpillées, tant au niveau fédéral qu'au niveau régional.

La Diversité chez IBM

Interview d'**Edith Jonkers**²

Depuis quand et pourquoi IBM applique-t-elle une politique de diversité ?

Chez IBM, il règne depuis plus de cent ans déjà une tradition de diversité. Sur ce plan, l'entreprise a souvent devancé la législation. Aux États-Unis, IBM embauchait déjà des femmes en 1899. À l'époque, les femmes n'avaient même pas encore le droit de vote. En 1914, le premier collaborateur handicapé a été embauché. En Europe, nous pratiquons déjà depuis longtemps la diversité et l'inclusion sans les nommer ainsi. Le premier pas vers une politique officielle de diversité en Europe a été franchi en 1997 par la création du « *Women Leadership Council* ». L'accent y était mis spécialement sur l'égalité des chances entre femmes et hommes. En 2003, une stratégie européenne de la diversité a été élaborée mais l'entreprise ne s'est pas limitée à l'égalité entre hommes et femmes : elle s'est aussi attelée à intégrer des personnes handicapées, des homosexuels, des lesbiennes, des transsexuels et des bisexuels et à œuvrer à la diversité culturelle ainsi qu'à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Très récemment, il s'y est ajouté encore un autre élément, que nous appelons « *generational workforce* ». Ce concept couvre non seulement les travailleurs plus âgés mais aussi les jeunes et le groupe d'âge moyen. Nous constatons en effet que chaque génération a ses propres besoins.

² Manager of Workforce Diversity.

La diversité est une nécessité économique. En tant qu'entreprise de haute technologie, nous devons constamment innover et imaginer les solutions les plus créatives pour nos clients. Des groupes hétérogènes prennent peut-être plus de temps à atteindre le résultat final mais le produit a souvent ce petit plus qui fait la différence. La diversité est donc une nécessité pour nous.

Quels instruments votre organisation utilise-t-elle pour définir sa politique de diversité ?

Nous avons une équipe européenne de 7 collaborateurs qui planchent sur les grands aspects de la diversité, chacun dans son domaine de spécialisation. Ensuite, dans chaque pays, nous pouvons faire appel à un « *diversity focal point* ». Il s'agit chaque fois de personnes affectées à temps plein ou à temps partiel à la diversité. En outre, nous avons trois groupes d'équipes de diversité qui se consacrent, sur une base volontaire, à encourager la diversité sur les lieux de travail et contribuent à créer un environnement professionnel inclusif : le conseil de la diversité, les groupes d'action et les groupes de réseaux pour la diversité. Ces derniers se composent de collaborateurs qui décident eux-mêmes de se réunir régulièrement pour discuter de thèmes spécifiques en rapport avec la diversité. Les groupes d'action se concentrent sur un sous-thème particulier de la diversité et se composent de collaborateurs qui, par leur comportement ou leur manière de diriger, font preuve d'un mode inclusif de leadership. Le conseil est l'organe de coordination qui rassemble toutes les facettes de la diversité et étudie comment intégrer la diversité dans notre politique commerciale. En outre, la diversité fait partie intégrante des valeurs de notre entreprise.

Comment la politique de diversité est-elle traduite en actions concrètes ?

Ces dernières années, beaucoup de projets et d'actions ont été entrepris. Dans le cadre de l'égalité des chances entre femmes et hommes, nous avons constaté que les femmes se démar-

quent souvent nettement des hommes dans leur façon d'envisager leur carrière et d'en parler. Et leur attitude ne plaide pas toujours en leur faveur. En collaboration avec une entreprise canadienne, nous avons conçu « *Taking the stage* », une série de quatre vidéos qui apprennent comment occuper la scène et, si vous prenez la parole, comment faire en sorte qu'on vous écoute effectivement. En ce qui concerne les personnes souffrant d'un handicap, nous concluons des accords de collaboration académique avec des universités, comme ce fut le cas cette année avec la KULeuven. L'intérêt de ces initiatives a encore été reconnu récemment, lorsque nous avons remporté le prix CAP 48, décerné par la radiotélévision publique francophone, RTBF. Depuis peu figure sur tous les sites de recrutement d'IBM une mention explicite affirmant que lors des embauches, nous ne tenons nullement compte du sexe, de la race, de la culture, du handicap ni de l'orientation sexuelle. Seuls les talents des candidats entrent en ligne de compte. Sur le plan de la diversité culturelle, j'aime citer l'exemple d'un projet d'IBM Israël, qui a fait appel à 30 écoliers, tant juifs que palestiniens, pour la conception et la présentation d'un logiciel éducatif destiné à un hôpital pour enfants. Ce projet nous a non seulement livré un merveilleux produit mais nous espérons aussi que la collaboration de ces enfants avec un groupe avec lequel ils n'ont en d'autres circonstances quasi pas de contacts pourra avoir un effet de longue durée dans d'autres domaines. En ce qui concerne l'orientation sexuelle, nous constatons que, pour certains collaborateurs, il n'est pas toujours facile de s'exprimer. Pour leur donner l'occasion de prendre part aux discussions, nous organisons trois fois par an une audioconférence européenne qui permet aux participants de téléphoner sur une base anonyme. Pendant cette conférence, les collaborateurs peuvent échanger des expériences sur la façon dont on traite l'orientation sexuelle. Ils reçoivent aussi des informations sur les divers projets. Quant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il fait également l'objet de nombreuses actions qui se concentrent surtout sur la garde des enfants et des personnes âgées mais aussi sur la flexibilité et la mobilité.

*Les actions menées en matière de diversité
sont-elles évaluées ?*

Des évaluations sont nécessaires mais ne sont pas toujours simples à mener. Le résultat d'une action n'est pas toujours chiffrable ou n'est perceptible que plusieurs années plus tard. De plus, certaines données ne peuvent pas être enregistrées, comme la nationalité ou l'existence d'un handicap. Il est même interdit d'interroger quelqu'un sur son origine ethnique. Nous tentons cependant de percevoir l'impact de nos actions en vérifiant, par exemple, le nombre d'organisations externes avec lesquelles nous avons collaboré, le nombre d'autres entreprises qui nous ont contactés pour nous poser des questions sur notre politique de diversité. Nous recherchons encore des moyens de mieux évaluer dans quelle mesure notre politique de diversité incite les gens à devenir clients chez nous. Sur le plan de l'égalité des chances entre femmes et hommes, nous suivons toutefois de près les embauches, promotions et départs de femmes. À cette fin, nous travaillons avec des objectifs qui sont suivis par la haute direction de l'entreprise. Le message transmis à cet égard est que le talent est le seul critère qui détermine l'accès aux promotions.

*Quels sont les facteurs de succès d'une politique de diversité ?
Quels sont les pièges à éviter ?*

Sans engagement de la haute direction, une politique de diversité a peu de chances d'aboutir. De plus, une telle politique ne peut être instaurée isolément. Elle doit être liée à la stratégie de l'entreprise. Chez IBM, les ressources humaines ne sont pas le moteur de la politique de diversité mais un soutien de cette politique. La diversité n'est en effet pas un simple programme de RH. Si nous voulons continuer à exister, nous devons garantir la diversité dans notre entreprise. Même nos clients évoluent. Notre clientèle, par exemple, compte de plus en plus de femmes. En outre, sa diversité culturelle s'accroît. Même nos clients nous interrogent de plus en plus sur nos efforts sur le plan de la diversité et de l'inclusion.

Dans le cadre de sa politique d'égalité des chances, IBM collabore-t-elle avec des partenaires externes ? Avec qui et pourquoi ?

Nous collaborons avec plusieurs partenaires européens. En outre, chaque pays peut collaborer avec des partenaires locaux. Nos partenaires sont variés : universités, ONG, gouvernements mais aussi d'autres entreprises. Par ailleurs, nous participons aussi à différents réseaux, tels que *The European Professional Women's Network* ou *The Arab Women International Network*. L'année européenne de la personne handicapée (2003) nous a poussés à créer avec plusieurs entreprises *Business & Disability, a European Network*. Avec l'appui du réseau de la Commission européenne, nous avons réussi à mener à bien un projet d'une durée de deux ans en faveur de l'intégration des personnes handicapées.

Comment les autorités peuvent-elles stimuler la diversité au sein des organisations ? Quel est selon vous le rôle des autorités ?

Je pense que les autorités elles-mêmes doivent s'ériger en modèles et donc s'efforcer de diversifier davantage leurs propres rangs. En outre, une concertation régulière entre les différentes autorités de notre pays pourrait limiter le nombre d'initiatives similaires en matière de diversité. Pour les entreprises qui tentent d'élaborer une politique de diversité, les arbres finissent en effet par cacher la forêt. De plus, les différentes instances restent encore trop dans leur tour d'ivoire. Les personnes handicapées trouvent parfois du travail, mais il se pose alors un problème de mobilité parce que les transports publics ne sont toujours pas vraiment adaptés. Je plaide donc pour plus de concertation entre tous les acteurs de terrain afin que l'inclusion puisse devenir une réalité.

Présentation des auteurs

Hassan Bousetta, docteur en sciences politiques et sociales, est chercheur qualifié du Fonds national de la recherche scientifique. Il est directeur adjoint du Centre d'étude de l'ethnicité et des migrations au sein de l'Institut des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège.

Monique Chalude, sociologue, consultante en gestion des ressources humaines, égalité professionnelle et diversité. Collaboratrice scientifique à l'Université libre de Bruxelles (ULB) et experte pour plusieurs institutions européennes.

Pascale Charhon est diplômée en sciences politiques et relations internationales de l'Université libre de Bruxelles et directrice du Réseau européen contre le Racisme (ENAR). ENAR est une plate-forme européenne fédérant plus de 500 associations représentant la société civile active dans le champ de l'anti-racisme et de la non-discrimination sur tout le territoire de l'Union européenne.

Annie Cornet, sociologue et docteur en sciences de gestion, professeure, responsable d'EGiD, Unité de recherche sur le Genre et la Diversité en Gestion, UER Management, HEC-Université de Liège, coordinatrice d'un réseau de chercheurs francophones en GRH (AGRH) autour de la diversité.

Eddy Courthéoux, directeur-général de l'Office régional bruxellois pour l'Emploi et coordonateur du Pacte territorial pour l'Emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

Brigitte Hudlot, program manager, Business & Society Belgium.

Françoise Kemajou, Coordinatrice de projets au sein du Think tank *Pour la Solidarité*.

Eddy Laurijssen, Directeur, Bureau de l'OIT pour l'Union européenne et le Benelux.

Altay Manço, docteur en psychologie sociale. Maître de conférences à l'Université de Liège, il est le directeur scientifique de l'Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (IRFAM).

Federico Oliveri, Expert rattaché à la Division pour le Développement de la Cohésion sociale, Conseil de l'Europe.

Luisella Pavan-Woolfe, Directrice à la Commission européenne pour l'Égalité entre les femmes et les hommes, Action contre la discrimination, Société civile.

Dominique Richer, diplômé de l'École supérieure de Commerce de Lille, consultant en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité, bénévole au sein de l'association ALLIANCES.

Denis Stokkink, économiste, Président du Think tank *Pour la Solidarité*, chargé d'enseignement dans diverses universités et instituts belges et français.

Mark Trullemans, Attaché à la Coordination, Pacte territorial pour l'Emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

Kathleen Van Brempt, Ministre flamande de la Mobilité, de l'Économie sociale et de l'Égalité des Chances.

Michel Vanderkam, sociologue, service Intégration et Égalité des chances du Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme.

Els Van Weert, Secrétaire d'État au Développement durable et à l'Économie sociale, adjointe au Ministre du Budget et de la Protection de la Consommation.

Philippe Warland, sociologue, chercheur au Cripel (Centre régional d'Intégration pour Personnes d'origine étrangère de Liège) et collaborateur au centre EGID, Hec-Ulg.

Les interviews des responsables d'entreprises ont été réalisées par **Marie Brandeleer** et **Hilde Vereecken**.

den Agir Acting
delen Understanding
prendre Handelen
idariteit Acting Relier
Comprendre
Solidarity Unde
Relier Acting Be
en Agir Handelen Relier
ndre Verbinden Agir
er Agir Comprendre
Acting Handelen VO
eit Comprendre So
tion
elen Solidarity pour

Avec le soutien de

15 €

