

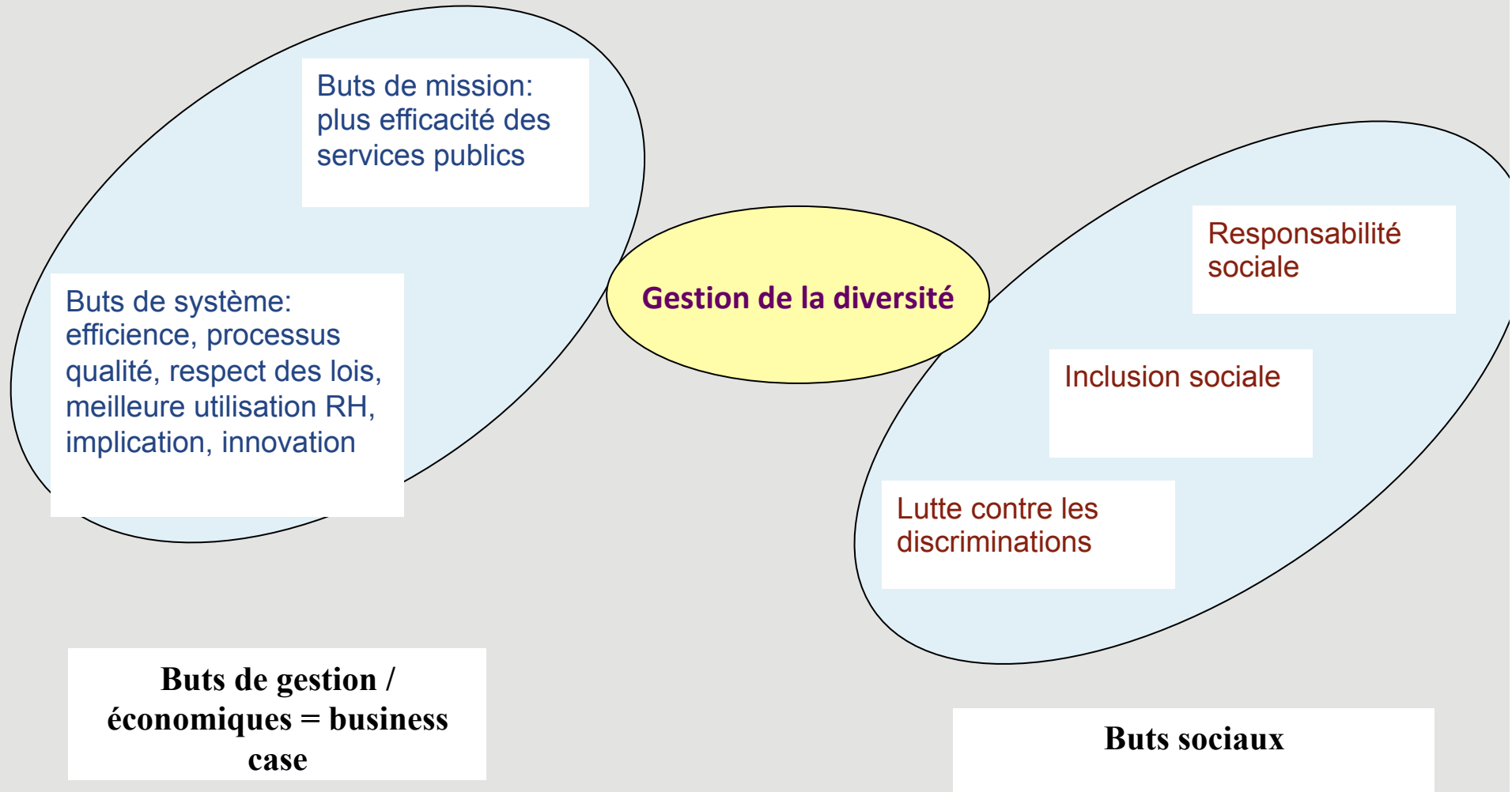
# Gestion de la diversité dans les services publics: Pourquoi ? Pour qui ? Avec quels indicateurs ?

Annie Cornet, professeure, Hec-Ulège  
[annie.cornet@uliege](mailto:annie.cornet@uliege)

# Une problématique à gérer ...

- Gestion de la diversité : actes de gestion qui ont pour objectif d'obtenir la même productivité, implication, qualité et profit avec une main d'œuvre et une clientèle hétérogène .
  - un acte de gestion réactif : réduire les dysfonctionnements liés à une main d'œuvre de plus en plus hétérogène ainsi que la peur et la menace ressenties par cette hétérogénéité (conflits, harcèlement, exclusion, etc.), éviter des procès pour discriminations ;
  - mais aussi un acte de gestion proactif : créer de la valeur ajoutée interne et externe et agir dans une logique de responsabilité sociale.

# Pourquoi ?....



# Cadre légal- lutte contre les discriminations

- L'origine
- Le sexe
- Les mœurs
- L'orientation sexuelle
- L'âge
- La situation de famille
- L'état de grossesse
- Les caractéristiques génétiques
- L'apparence physique
- L'état de santé ou de son handicap
- L'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie
- Une nation
- Une race
- Le patronyme
- Les convictions religieuses
- Les opinions politiques
- Les activités syndicales ou mutualistes

Directive 2000/78/CE, du 27 novembre 2000, portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail – adapté dans différents pays par législation nationale

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/c10823\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10823_fr.htm)

# Des institutions

- Création Unia <https://www.unia.be/fr> + Ediv: <https://www.ediv.be/index.php?lang=fr>
- <https://www.unia.be/fr/contacter-unia/nos-points-de-contact-locaux>
- Centre fédéral Migration(Myria)  
<https://www.myria.be/fr>

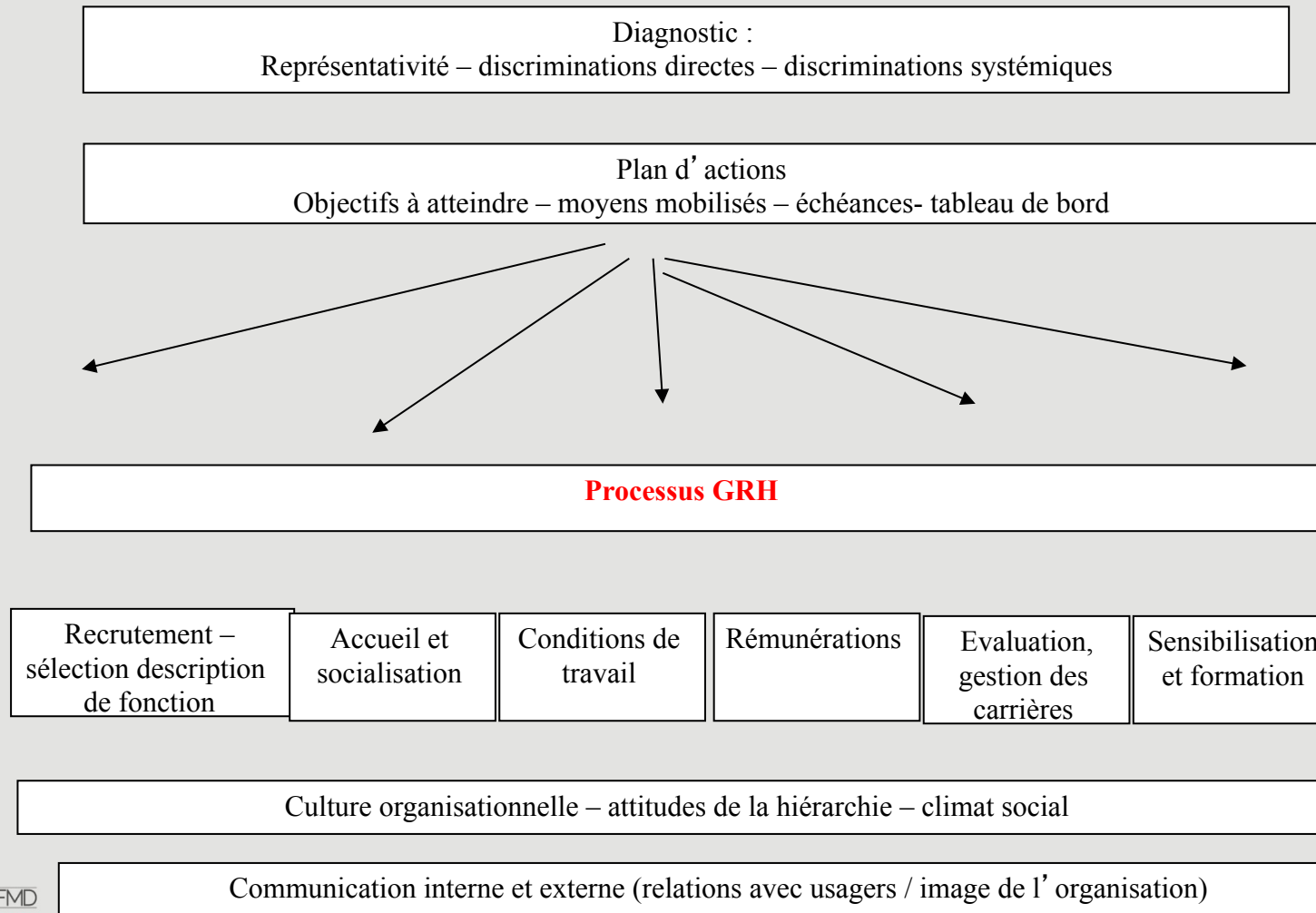
# Discrimination directe et indirecte

- **Discrimination directe** se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur la base de sa religion ou ses convictions, son handicap, son âge ou son orientation sexuelle = décision intentionnelle, volontaire sur la base de critères illicites. Fruit des stéréotypes, préjugés, socialisation.
- **Discrimination indirecte**: se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés, par rapport à d'autres personnes (...). Elle est systémique. Elle « n' est ni explicite, ni volontaire, ni même consciente ou intentionnelle, mais relève le plus souvent d' un système de gestion fondé sur des **présupposés**, le plus souvent **implicites**.

# Pourquoi discrimine-t-on ?

- cadre de référence comprenant des représentations et stéréotypes qui structurent et influencent la vision que l'acteur a de l'autre, notamment en termes de compétences et d'incompétences, d'adéquation ou de non-adéquation à un poste ou à une fonction.
- argumentations qui relèvent:
  - de l'efficacité d'une organisation (son fonctionnement) Ex: adaptations nécessaires pour assurer leur intégration dans le collectif de travail prévu pour une main d'œuvre homogène ; difficultés à gérer un groupe de travail perçu comme hétérogène et donc potentiellement conflictuel
  - de son efficacité (ses objectifs): attentes et perceptions de la clientèle et des usagers; conserver ses parts de marché et son public en évitant « de lui déplaire ».

# Etapes du plan d'action



# Diagnostic

- Établir un diagnostic quantitatif et qualitatif pouvant servir de point de départ pour la mise en place d'un plan d'action diversité
- 4 axes: genre, âge, origine, handicap mais aussi autres formes de discrimination comme homophobie, etc.
- Source d'informations:
  - BDD internes
  - Documents
  - Interviews de personnes-clés

# Que mesure-t-on ?

- La représentativité
- La discrimination (analyse objective)
- Le sentiment et le vécu de discrimination (dimension objective et subjective)
- Le climat de travail / satisfaction au travail en lien avec différents groupes-cibles
- Le degré d'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité

# 1. La représentativité

- Représentativité des publics cibles dans l'organisation:
  - dans certains emplois et professions = ségrégation horizontale ou parois de verre
  - dans certains niveaux hiérarchiques= ségrégation verticale (plafond de verre et/ou plancher collant)
- Positionnement des différents groupes en regard des différentes politiques de GRH: recrutement et sélection, formation, évaluation, promotion et carrière, turnover et gestion des départs, accidents de travail, absentéisme, temps de travail et différents types de congé

# En question .....

- Difficulté de poser un diagnostic de représentativité dans l'entreprise
- Manque de consensus sur la façon d'identifier et de nommer cette population (allochtones, personnes d'origine étrangère, étrangers, migrants, origine ethnique, race, référents culturels, appartenance religieuse, ....)
- Association (souvent arbitraire) autour de l'apparence physique (couleur de peau) et du patronyme à une culture (normes, valeurs, comportements et attitudes) et d'une culture à une nationalité ou à une orientation religieuse

# Sexe et genre

- 2 sexes: hommes-femmes – réalité biologique
  - Question catégorie X / statistiques comparatives H/F
- Genre = réalités sociales : catégories socialement construites autour des différences biologiques mais aussi et surtout des rôles sociaux et stéréotypes attribués aux hommes et aux femmes (valeurs, normes, attitudes et comportements)
- Diagnostic en terme de genre:
  - Identifier les stéréotypes associés à l'un et l'autre sexe et leur impact
  - S'interroger sur la vision des rôles sociaux et professionnels attribués à chaque sexe et leurs impacts
  - Identifier en quoi ces représentations justifient des situations d'inégalités: séparation (asymétrique) et hiérarchisation

# AGE

- Approche générationnelle par catégorie d'âge
  - Analyse de la pyramide des âges
  - Définition des catégories d'âge:
    - les travailleurs de plus de 50 ans – sentiment de fin de vie professionnelle
    - les quadras (trop souvent oublié ou négligé dans l'entreprise) : « mi-temps de carrière »
    - les jeunes de moins de 30 ans – sentiment d'insertion dans la vie professionnelle;
- Approche basée sur des cycles de vie familiaux et professionnels (type d'emploi, carrière, etc.) avec un impact certain du genre (hommes/ femmes)

# Indicateurs pour les POE

- Nationalité (BDD interne)
- Lieu de naissance (BDD interne mais souvent données qualitatives)
- Patronyme (nom, prénom)
- Langue maternelle
- Diplôme à l' étranger
- **Attention protection de la vie privée – anonymat**
  - Nationalité à la naissance:
    - De la personne
    - De son père
    - De sa mère
    - D' autres ascendants
  - Religion
- Usa/ Angleterre/ Canada : auto-déclaration d' appartenance à un groupe ethnique
- Labellisation pas neutre : allochtones/ minorités visibles / race/ groupes racisés / POE

# Indicateurs pour les personnes handicapées

- Handicap reconnu par instance nationale
  - Déclaré à l'entreprise et dans la BDD
  - Pas déclaré à l'entreprise
- Accident de travail / maladies professionnelles
- Congé maladie longue durée
- Auto-déclaration d'un handicap

Attention protection de la vie privée - anonymat

# Limite de l'analyse représentativité

- Que nous apprend une sous-représentation ?
  - Discriminations directes et indirectes
  - Sous-représentation réelle dans le bassin d'emploi
  - Attitudes des publics-cibles face à ce type d'emploi ou d'organisations (manque de connaissance, auto-censure)
- Que nous apprend une sur-représentation ?
  - Politique de gestion de la diversité réussie
  - Ghettos, ségrégation des emplois, poids des stéréotypes, des trajectoires

## 2. La discrimination

- Analyse de processus (tuyau percé!)
  - Classer candidatures reçues et les analyser
  - Analyse des tris réalisés aux différentes étapes du processus
  - Identification des facteurs d'exclusion individuels, organisationnels, contextuels et sociétaux
- Analyse de comportements (observation) / méthodes des incidents critiques
- Testing
- Auto-diagnostic. Ex: Casino

# Cv anonyme

- Logiciel permettant d'automatiser la transformation du CV en formulaire excluant plusieurs mentions - nom, prénom, âge, sexe, adresse, activité extraprofessionnelle
- L'anonymat ne devrait être levé qu'au moment de la convocation aux premiers entretiens
- La sélection doit porter exclusivement sur des critères de compétence, de formation et d'expérience.
- **Association A Compétence égale**
  - <http://www.acompetenceegale.com/>
- Guides pratiques
  - comment recruter sans discriminer
  - recrutement et orientation sexuelle
  - cadres seniors : recruter sans discriminer
  - personnes handicapées : recruter sans discriminer

### 3. Le sentiment et le vécu de discrimination (dimension objective et subjective)

- Enquête quantitative anonyme
- Interviews des publics-cibles:
  - Ceux qui se perçoivent comme discriminés
  - Ceux qui ont « réussi »
- Interviews de personnes-ressources:
  - Délégation syndicale
  - Personne en charge du harcèlement
  - Médecins du travail

## 4. Le climat de travail / satisfaction au travail des groupes-cibles

- Thèmes:
  - Rémunération, différentes politiques de GRH,
  - Relations avec hiérarchie, collègues, clients, partenaires d'affaire
  - Motivation, satisfaction, engagement organisationnel
  - Adhésion et perception culture de l'entreprise
  - Politique de communication
- Croiser ces résultats avec des groupes-cibles
  - X sexe / âge / age X sexe / origine (voir indicateurs précédemment) / handicap / orientation sexuelle /
  - autres variables pertinentes pour l'organisation comme statut / langue

## 5. Le degré d'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité

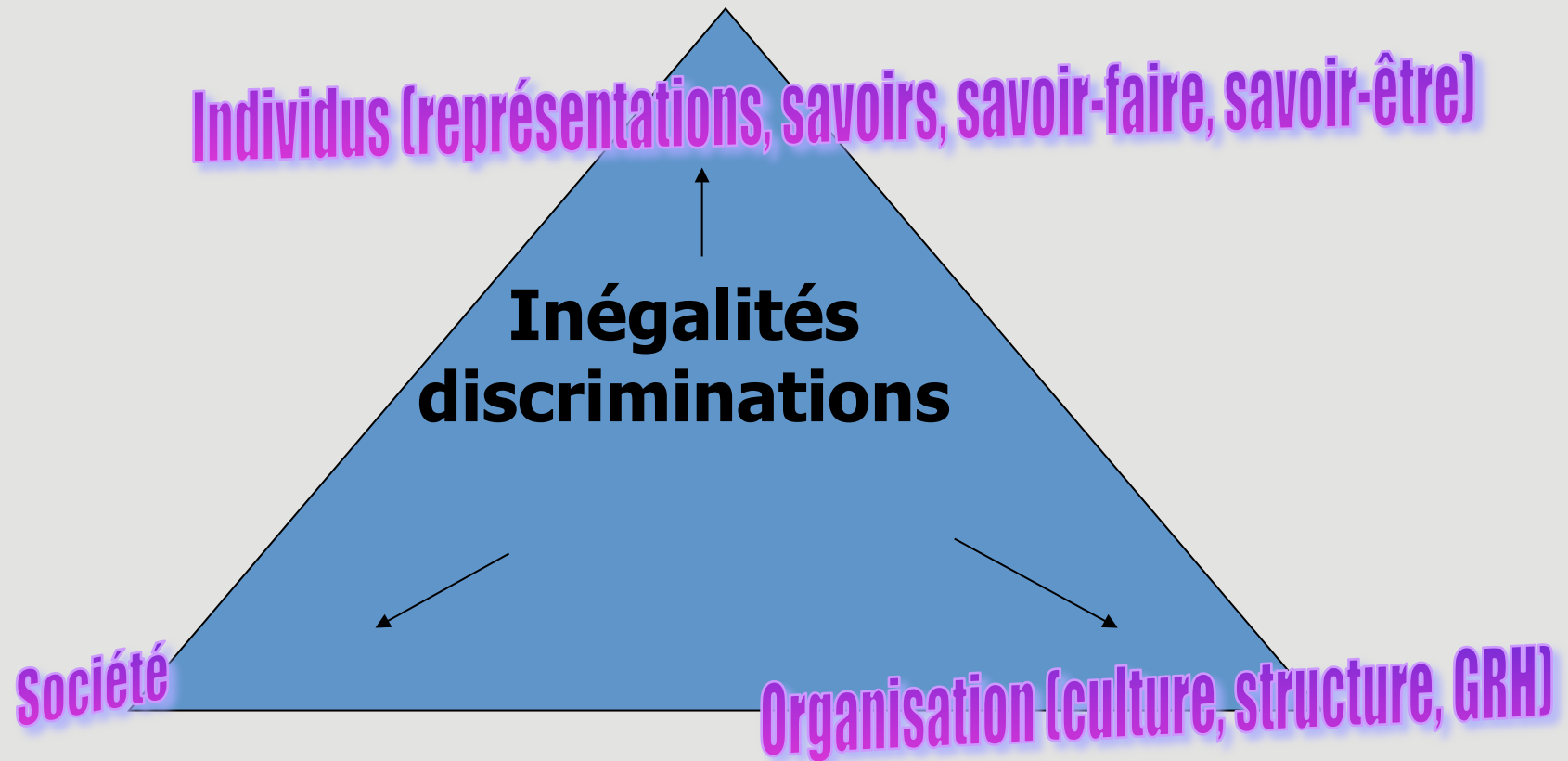
- Représentations, stéréotypes et préjugés
- Perception des problèmes et enjeux
- Degré d'adhésion à une politique
- Identification des priorités

# Les labels: un outil de diagnostic

- Label égalité professionnelle hommes-femmes (Fr)
- Label européen égalité professionnelle hommes-femmes (Eu)
- Label diversité (Fr) -  
[http://www.afmd.fr/IMG/pdf/Guide\\_Label.pdf](http://www.afmd.fr/IMG/pdf/Guide_Label.pdf)



# Programmes d'action multidimensionnel



# DISPOSITIFS D'ACTION

- Égalité des droits
- Égalité des chances
  - Les actions positives
  - Les discriminations positives
- Égalité de traitement et « mainstreaming »

# FONDEMENTS NORMATIFS DE CHACUNE DES PISTES D'ACTION

Egalité de droit

Tradition démocratique: égalité des citoyens  
Courant libéral, valorisation des individus  
Méritocratie, pas de remise en cause des structures

Egalité des chances

Distribution inégale des atouts et handicaps  
Logique compensatoire  
Volonté d'intégration par l'assimilation

Programmes d'actions positives

Egalité de fait  
Processus compensatoire  
Logique de la ressemblance – d'ajustement

Programmes de discrimination positive

Egalité de fait  
Processus compensatoire  
Dispositif pro-actif de rattrapage  
Logique de la ressemblance– d'ajustement

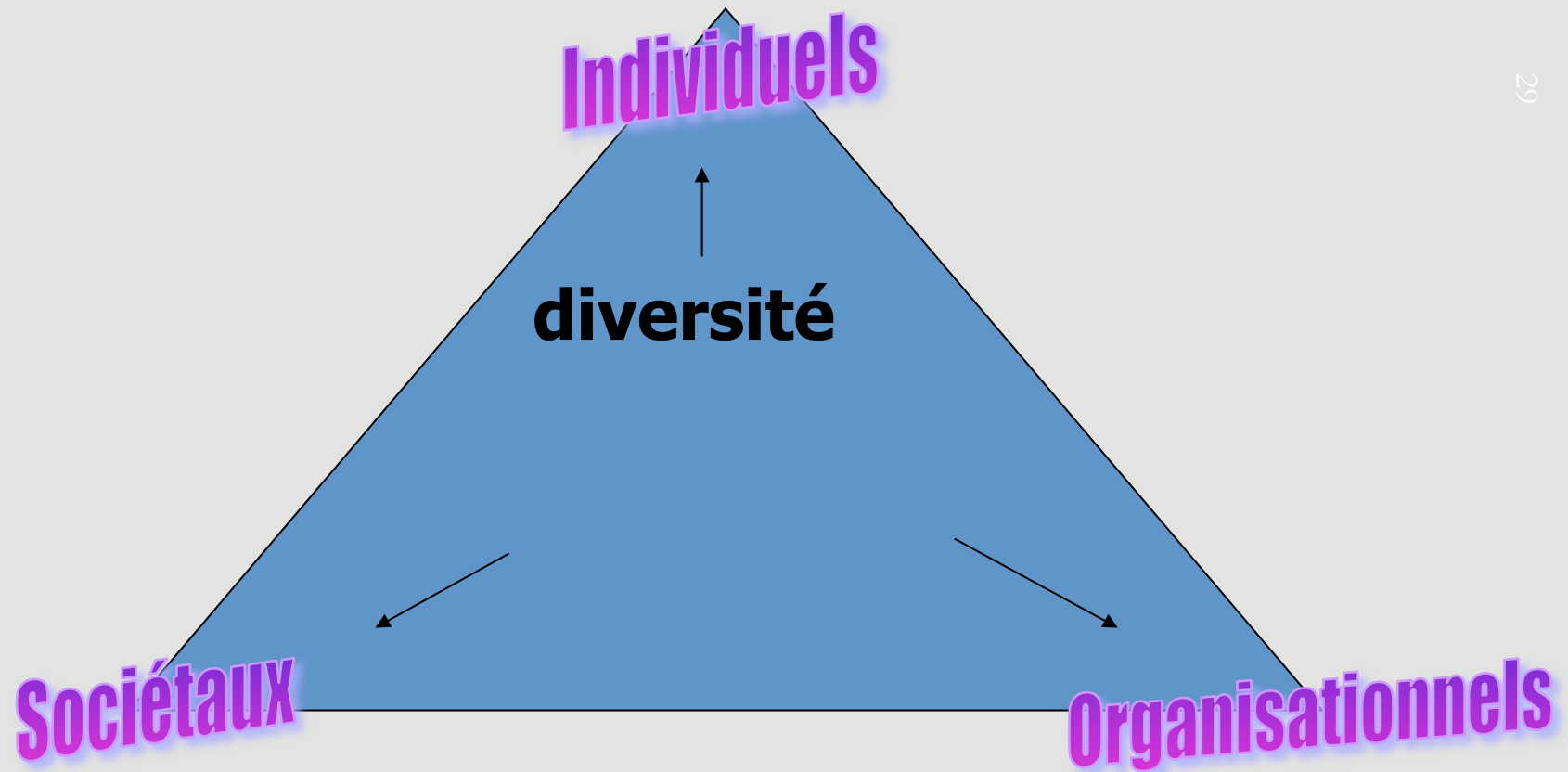
Egalité de traitement et  
mainstreaming

Questionnement de l'apparente neutralité des  
cadres de référence et des systèmes  
Volonté d'agir en amont des processus de  
décision  
Logique de la différence: prise en compte des  
spécificités  
Volonté de transformation des systèmes

Labels et certification

Certification  
Logique normative  
Centrage sur les procédures, l'écrit, le formel

## 5. Quels axes d'action ?



29

## 5.1. Individuels

- actions qui visent des changements de représentations (stéréotypes et préjugés), d'attitudes et de comportements chez les individus :
  - les publics-cibles (les femmes mais aussi les hommes)
  - la hiérarchie
  - les collègues
  - les services de GRH
  - les services communication interne et externe
  - les partenaires comme les bureaux de recrutement, les organismes de formation, les bureaux de communication
  - les usagers/ les clients.

## 5.2. Organisationnel

- Actions ciblées sur des changements structurels (discriminations directes mais aussi systémiques):
  - organisation du travail,
  - approche des usagers,
  - politiques de gestion des ressources humaines,
  - procédures et règlements.

## 5.3. Société

- Simplifier les procédures administratives relatives à l'équivalence des diplômes et la reconnaissance des qualifications acquises dans d'autres contextes et pays (VAE) ainsi que les conditions d'accès au permis de travail
- Mettre en place des lois et règlements punissant les discriminations directes et indirectes
- Offrir un soutien financier (primes diversité)
- Mettre en place des infrastructures et structures d'accompagnement
- Primes diversité / aide via consultants diversité

## 6. Pistes d'action

- Eviter les stéréotypes dans les descriptions de postes (centrées sur les compétences)
- Avoir des stratégies de communication qui précisent que l'organisation est ouverte à la mixité et à la diversité.
- Activer des réseaux qui permettent une plus grande mixité et diversité (ex: via réseaux).
- Sensibiliser et former les acteurs internes et externes du recrutement aux stéréotypes ;
- Mettre en place des processus de sélection basés sur le CV anonymes – cf réseau [« à compétences égales »](#) + supprimer toute question sur la vie privée actuelle et future
- Assurer la diversité dans les jurys de sélection et les équipes de recruteurs ;

## 6. Pistes d'action

- Fixer des objectifs de résultats dans les processus de sélection en vue d'assurer un rattrapage en terme de représentativité ;
- Accompagner les personnes dans leur trajectoire de vie individualisée (coaching, mentorat, jobcoaching, etc.)
- Avoir procédures, personnes-ressources et information pour harcèlement/ homophobie / racisme
- Égalité mais aussi équité salariale (révision des critères de classifications de fonction) (Lemière et Silvera (2010), Chicha (2011))
- Révision des critères de promotions (style de leadership, temps de travail, présentéisme)
- mentoring / coaching et de mentorat - conseils utiles notamment en termes d'activation de réseaux personnels et professionnels.

## 6. Pistes d'action

- Analyse transversale de l'offre de formation pour débusquer les stéréotypes relatifs aux différents groupes cibles et les actions à mener pour changer les représentations de manière structurelle (contenu, acteurs, méthodes)
- Promouvoir des politiques d'équilibre vie privée/ vie professionnelle pour tous, notamment soutien à plus d'implication des pères (complément pour congé de paternité, soutien au congé parental pour les pères)

- Mettre en place une culture inclusive càd:
  - des valeurs qui positionnent les femmes et les hommes sur un pied d'égalité, qui revendiquent l'équité, qui se bat contre les discriminations et les injustices.
  - des normes en faveur de l'égalité : appliquer les lois et les connaître, faire des règlements internes et procédures qui garantissent l'équité
  - des attitudes favorables à tout projet en faveur de l'égalité
  - mise en visibilité des actions menées, de modèles qui cassent les stéréotypes
- Analyser sa politique de communication sous l'angle de la diversité pour débusquer les stéréotypes sexu es, écriture inclusive, etc.



<http://diversitegrh.canalblog.com>

+ manuel de cas pratiques 2013

- **Ouvrages théoriques :**
  - **CORNET A., WARLAND P. (2008), GRH et gestion de la diversité, Paris, Dunod, coll. Topo.**
  - CORNET A., LAUFER J. , BELGHITI S. (Eds.) (2008), Genre et GRH, Les défis de l'égalité hommes-femmes, ouvrage collectif, Paris, Vuibert.
  - CORNET A., ZANONI P. (KUL) (2008), Diversity policies in Belgium, IN KLARSFELD A. (Ed.), Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment, London, Edward Elgar , à paraître fin 2008.
  
- **Manuels :**
  - [CORNET A., WARLAND P. \(2008 / 2012\), La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations – manuel à destination des employeurs, Liège, Editions de l'ULg.](http://www.librairiewb.com/diffusion/ulg/2874560596.html)  
<http://www.librairiewb.com/diffusion/ulg/2874560596.html>
  - CORNET A., WARLAND P. (2013), Cas pratiques de gestion de la diversité, Liège, Editions de l'ULg.