



Gestion de la diversité ou comment vivre ensemble?

Annie Cornet, professeure, Hec-Université Liège
annie.cornet@uliege.be



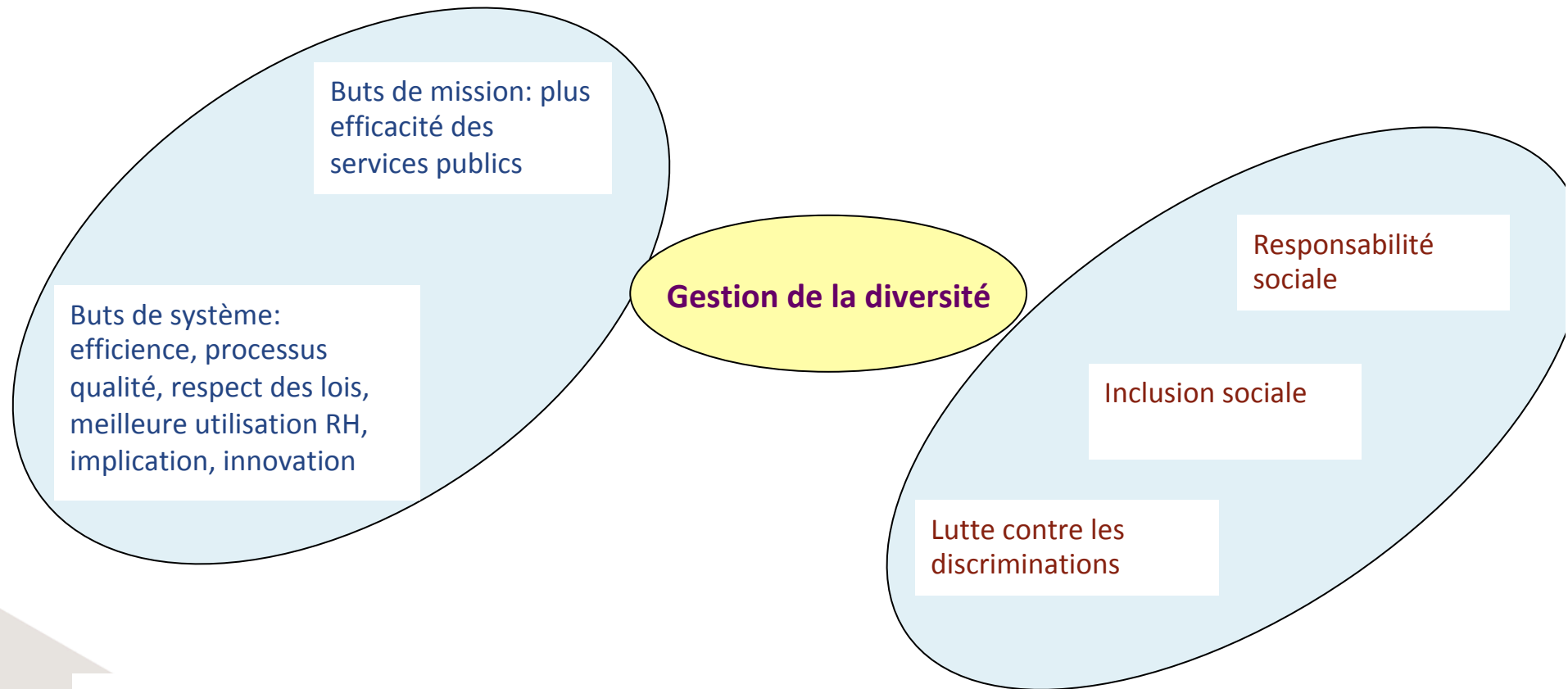
Diversité : enjeux multiples

- Marketing : Diversité croissante de la clientèle et les usagers, même au niveau local (goûts, attentes, comportements, valeurs, normes) et nouvelles exigences
- GRH: Hétérogénéité croissante de la main d'œuvre dans l'entreprise et sur le marché du travail (présence croissante des femmes, des personnes d'origine étrangère, diversité des générations, nouveaux modèles familiaux,...)
- Gestion des opérations : Diversité chez les partenaires d'affaires: les sous-traitants, les autres entreprises, l'administration, etc.

Un défi pour l'entreprise: comment la 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'oeuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène.
 - **Stratégie de « l'autruche »**: ne rien voir et ne rien faire
 - **Réactif** : réduire les dysfonctionnements liés à une main d'oeuvre 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 ;
 - **Proactif** : créer de la valeur ajoutée interne et externe autour de nos différences et agir dans une logique de responsabilité sociale / inclusion sociale et vivre ensemble

Pourquoi ?



**Buts de gestion /
économiques = business
case**

Buts sociaux



1e entrée : une porte d'entrée économique

- Diversité = atout
- via le marketing et l'approche des usagers : la diversité croissante de la clientèle et des usagers au niveau local nécessiterait une diversité croissante de la main d'œuvre pour pouvoir capter ce marché, identifier et répondre à ces besoins (efficacité / buts de mission)
- via la GRH : meilleure satisfaction du personnel, réduire le turnover (efficacité / buts de système)
- via l'organisation du travail: plus de créativité et d'innovation (efficacité / buts de système) mais aussi faire face à une pénurie de main d'œuvre.
- via l'image de l'organisation: labellisation, par exemple.

La diversité comme atout

- une situation professionnelle ou privée où la diversité a permis de trouver une solution/ une nouvelle idée/ d'améliorer un processus/ interaction clients et partenaires



2^e porte d'entrée : la loi

- Objectif : lutter contre les discriminations directes et indirectes
- 10 MAI 2007. - Loi tendant à lutter contre certaines formes de discrimination et l
- Le 12 janvier 2007, loi ayant pour objectif de renforcer l'égalité des femmes et des hommes en intégrant la dimension de genre dans le contenu des politiques publiques définies au niveau fédéral belge.
- 30 JUILLET 1981. - Loi tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie.

Discrimination

- **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**.

3^e porte d'entrée : inclusion sociale / RSE

- L'inclusion sociale est un processus permettant à chaque individu et à chaque famille (parents et enfants) de disposer:
 - des ressources nécessaires pour participer activement à la vie économique, sociale et culturelle de la communauté et/ou de la société dans laquelle ils vivent,
 - de participer aux processus décisionnels qui ont un impact sur leur existence,
 - de pouvoir exercer leurs droits fondamentaux,
 - et de parvenir à des conditions de vie de qualité.
- Opposé : exclusion sociale, économique, politique
- Intégration de l'entreprise dans son environnement / analyse d'impact people/ planet / profit
- Film Casino – feedback



Votre expérience de la discrimination ?

- Avez-vous été témoin ou vécu de discrimination?
- Liés à quelles caractéristiques (loi + autres critères)?
- Dans quel contexte ?



Critères discrimination

- les 5 critères dits « raciaux » : prétendue race, couleur de peau, nationalité, ascendance (origine juive) et origine nationale ou ethnique, nom de famille
- les convictions religieuses
- Lieu de résidence
- l'orientation sexuelle
- l'âge
- les convictions syndicales
- l'état de santé
- le handicap
- *Apparence physique* ou caractéristiques génétiques
- Le sexe- grossesse
- Langue
- *La situation de famille*
- les convictions politiques

Analyse des problèmes

Individus (représentations culturelles, stéréotypes, préjugés)

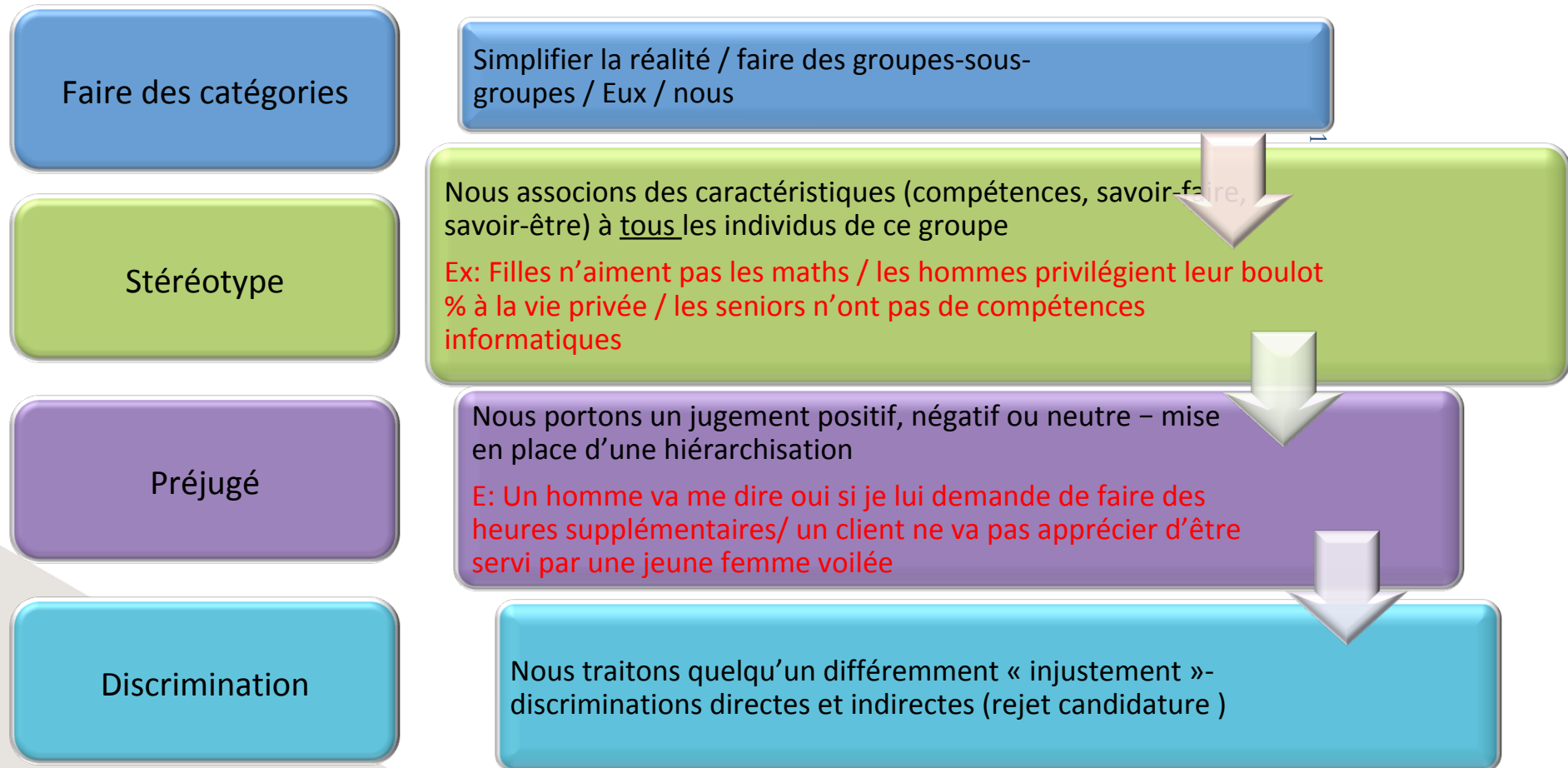
Inégalités
discriminations

Société (lois, systèmes éducatifs, culture nationale et régionale, religions)

Organisation (culture, GRH, structure)



Culture/ éducation : l'endroit où on apprend les stéréotypes



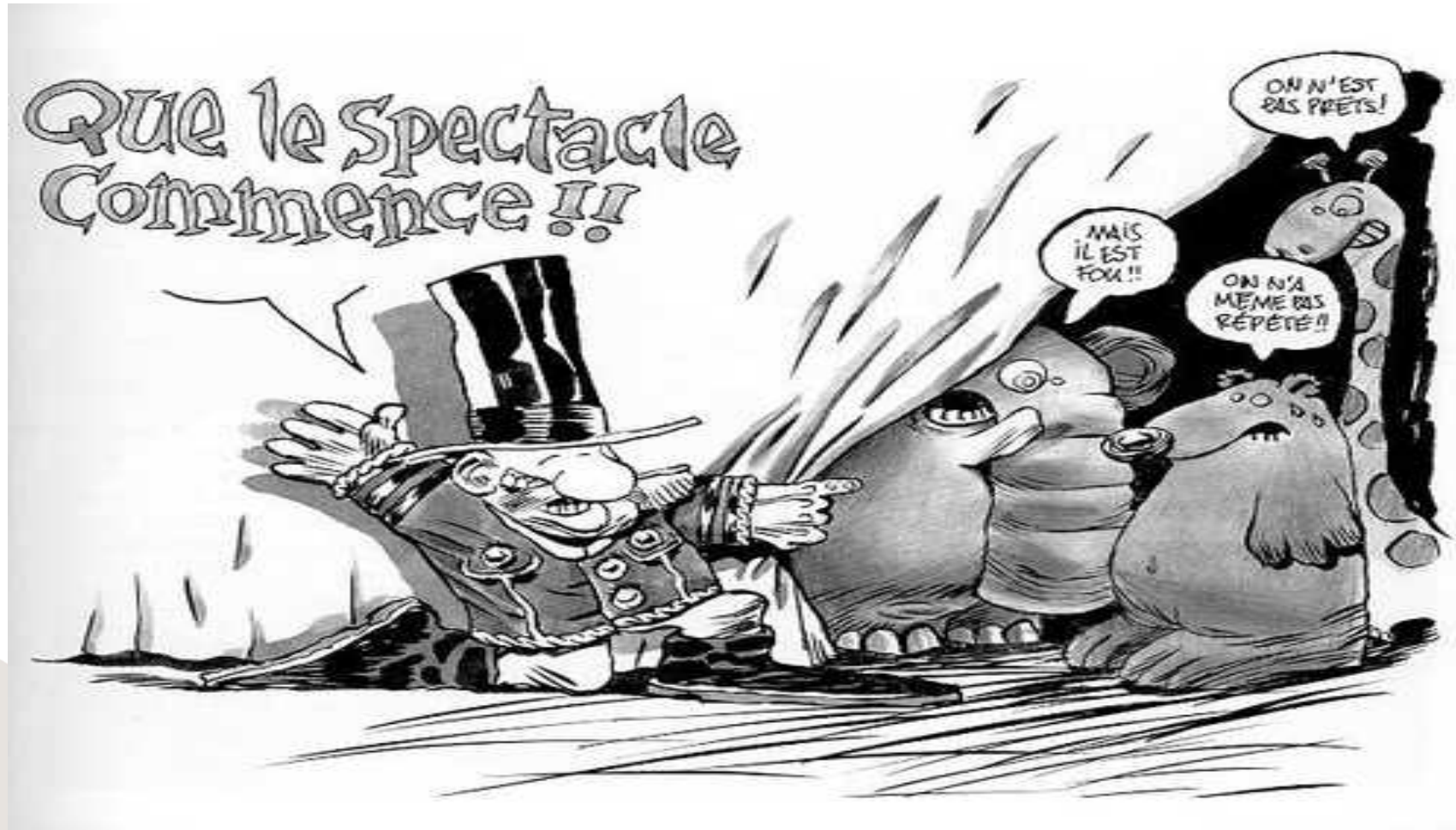
3 types de stéréotypes

- L'autostéréotype : ce que l'on pense de son groupe
 - ce que les femmes pensent des femmes et ce que les hommes pensent des hommes.
- L'hétérostéréotype : ce que l'on pense de l'autre groupe
 - ce que les femmes pensent des hommes et ce que les hommes pensent des femmes.
- Le métastéréotype : ce que l'on s'imagine que les autres pensent de nous
 - ce que les femmes croient que les hommes pensent d'elles et ce que les hommes croient que les femmes pensent d'eux.

Derrière stéréotypes : racisme / sexisme

- Racisme/ sexisme direct : l'évitement des contacts avec l'exogroupe, négation des désavantages liés à l'appartenance à un groupe, l'opposition aux actions positives visant à réduire les inégalités ou la réparation des injustices historiques
- Racisme/ sexisme bienveillant - une attitude subjectivement positive, teintée de chevalerie, d'idéalisation et de condescendance, mais objectivement négative car maintenant une vision du groupe dans un rôle et un statut inférieurs

Et dans l'entreprise



DISPOSITIFS D'ACTION

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

Egalité des droits

- Tradition démocratique: égalité des citoyens
- « Tout le monde sur la même ligne de départ »
 - Ex: droit à la promotion pour tous – temps plein et temps partiel.
 - Suppression des critères de sexe, d'âge, etc. dans les offres d'emploi
- Différence à l'arrivée = méritocratie / choix personnels
- Pas de remise en cause des « règles du jeu »

Egalité des chances

- Distribution inégale des atouts et handicaps donc égalité des droits = source d' inégalité
- Si on veut l' égalité il faut « compenser » les handicaps de certaines personnes et/ou groupes
- Logique compensatoire
- Volonté d' intégration et d' égalité mais par l' assimilation
 - « Handicap » à la carrière des femmes = elles ne sont pas assez affirmative et sure d' elle / contraintes de conciliation vie privée-vie professionnelle
 - Accès à l' emploi et réseau social

Les actions positives

- Inégalité des chances nécessite la mise en place d'actions qui visent le public qui a « un handicap »
- Réduire voire supprimer le handicap et/ou le compenser
 - Ex: cours d'affirmation de soi pour les femmes
 - Ex: mesures visant à encourager les pères à solliciter leur congé de paternité
 - Ex: programme pour offrir un réseau professionnel aux POE
 - Cordées de la réussite / POE
- Logique de la ressemblance – d'ajustement

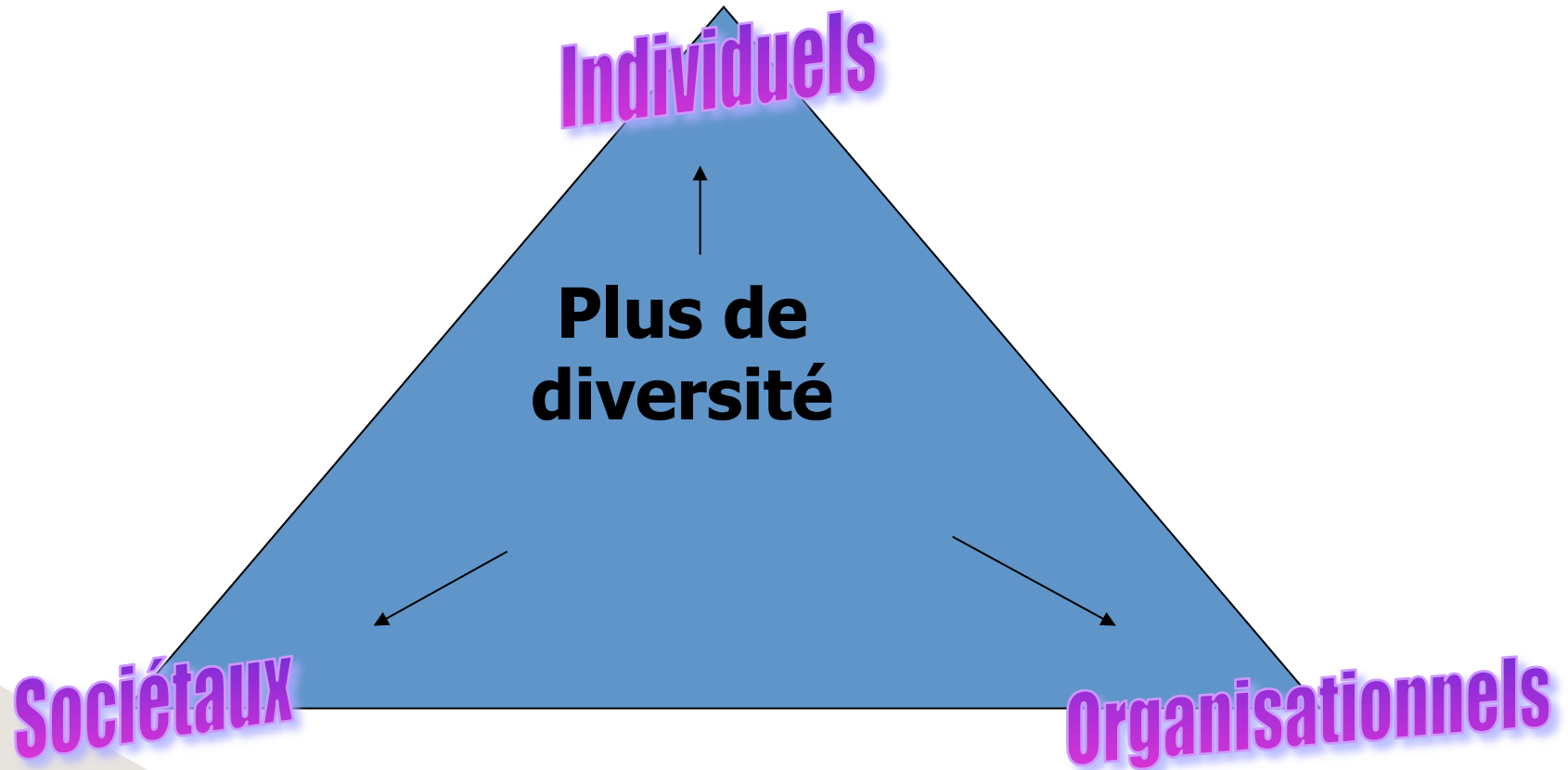
Les discriminations positives

- Inégalité des chances nécessite la mise en place d'actions « de rattrapage »
- Logique de correction, de réparation, de protection
 - Ex:
 - quotas femmes à des postes de responsabilité
 - Accès aux grandes écoles et aménagement des conditions d'accès aux grandes écoles pour POE
- Mesure qui en principe est « temporaire »
- Logique de la ressemblance– d'ajustement

Egalité de traitement

- Mise en évidence des discriminations systémiques
- Questionnement de l' apparente neutralité des « règles du jeu »
- Volonté de transformation des systèmes
 - Ex: équité salariale : discriminations dans les critères utilisés pour classifier et hiérarchiser les fonctions
 - Révision des procédures et critères d'embauche

Quels axes d'action ?



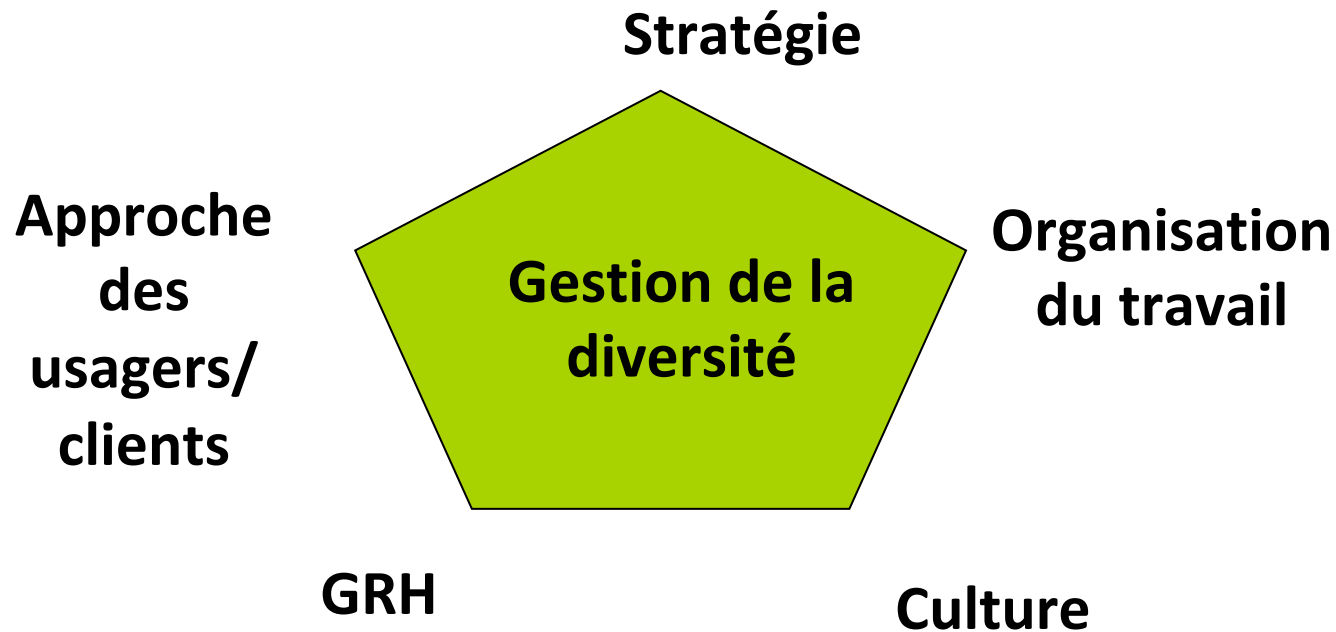
1. Agir sur les individus

- actions qui visent des changements de représentations (stéréotypes et préjugés), d'attitudes et de comportements chez les individus :
 - les publics-cibles
 - 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.

Bonnes pratiques

- Agir sur stéréotypes et préjugés des recruteurs internes/externes
- Informer les recruteurs des normes légales (annonces, question à l'embauche, etc.)
- Agir sur les compétences et comportements des personnes potentiellement discriminées pour améliorer leur compétitivité face à l'emploi, améliorer leur réseau
- Accompagner les personnes dans la recherche d'emploi et intégration (job-coaching)
- Sensibiliser et former
- Apporter du soutien et de l'information aux supérieurs
- Apprendre à la ligne hiérarchique à gérer les discriminations allusives, harcèlement, racisme, sexisme, etc.

2. Agir sur l'organisation



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

27

Agir sur l'organisation: : bonnes pratiques

- Recruter sur base des compétences (pas des diplômes): des savoirs (ex : connaissances linguistiques), des compétences managériales (ex : gestion d'équipe) et des attitudes (ex : confiance en soi) / objectiver les descriptions de fonctions
- Vérifier les descriptions de postes pour débusquer les stéréotypes et préjugés sur les « profils types » (sexe / âge / etc.) Ex: secrétaire = poste féminin
- Revoir les procédures, composition de jurys, tests, cv anonymes (cv « à compétences égales » <http://www.acompetenceegale.com/>) / cv compétences (cf expérience du CEC)
- Questions du recrutement – cf CCT 38 et modifications – qui fixent pour certains secteurs interdiction de poser certaines questions
- Revoir les procédures de stage, accès au job-étudiant
- Faciliter les rencontres entre les recruteurs et les candidats
- Proposer des adaptations si nécessaire pour les personnes avec un handicap

- Associer les représentants du personnel au diagnostic et au plan d'action
- Casser les processus de ségrégation horizontale (mixité des métiers) / ethnicisation et ethnostratification du marché du travail
- Salaires
 - Analyser les critères mis en place pour les systèmes de classification de fonctions et les échelles salariales (cf outil de Rachel Sivlera/ Lemièrre/ La Halde)
 - Evaluer l'impact des caractéristiques diversité sur le positionnement de départ sur échelle salariale
 - Evaluer la distribution des bénéficiaires des avantages - discriminations directes et indirectes (ex : temps plein, statutaires ou CDI,)
 - Poids des critères utilisés pour la partie variable des rémunérations (évaluation, etc.)

- Evaluation
 - Analyser les résultats des évaluations des publics-cibles en regard d'une personne de référence
 - Débusquer les discriminations directes et indirectes (stéréotypes et préjugés, critères, ..)
 - Evaluer le processus et les modalités du processus d'évaluation
- Mobilité professionnelle
 - Remettre en cause les critères de promotion (temps de travail, flexibilité géographique, flexibilité horaire, diplôme, contrainte familiale, etc.)
- Sanctionner tout comportement discriminatoire du responsable hiérarchique (affectation, horaire, conditions de travail, ..)
- Identifier les processus de rétention d'informations, mise à l'écart des flux de relations et d'informations, des réseaux informels, communautarisme.
- Inclure dans le règlement de travail des règles du vivre ensemble, sanctionner les discriminations
- Mettre en place une procédure de plainte
- Conciliation vie privée-vie professionnelle / parentalité (notre guide / ORSE)

3. Agir sur la 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

bonnes pratiques

- Modifier les règles légales d'accès à l'emploi (permis de travail, équivalence de diplôme)
- Informer sur les modalités d'accès à l'emploi pour POE (permis de travail, VAE et reconnaissance des diplômes)
- Financer l'adaptation des postes de travail et les actions positives
- Analyser le profil des partenaires d'affaire, soutenir l'entrepreneuriat de la diversité (AFMD: diversité des fournisseurs)
- Revoir les dispositifs légaux qui pénalisent l'un ou l'autre groupe : congé de maternité / congé de paternité / congé parental
- Travailler sur normes / valeurs / stéréotypes et représentations

Facteurs de succès

- Individuels
 - Gains plutôt que pertes
 - Lecture en terme de compétences, d'atouts plutôt que de handicaps
- Organisationnels
 - Implication de la direction et des niveaux hiérarchiques intermédiaires
 - Changement dans la culture d'entreprise
 - Adaptation des politiques de GRH et des modes d'organisation du travail

- **Voir orbi.ulg.ac.be (open access)**
- 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.

