

Gestion de la diversité dans les services publics ou comment vivre ensemble?

Annie Cornet, professeure ordinaire
Hec-Liège Université
Unité de Recherche EGiD (Etudes sur le Genre et la Diversité)
Annie.cornet@uliege.be

1

Diversité : enjeux ?

- Diversité croissante de la clientèle et les usagers (genre, handicap, origine et nationalité, etc.) : attentes, comportements, valeurs, normes et nouvelles exigences
- Diversité croissante de la main d'œuvre sur le marché du travail (présence croissante des femmes, des personnes d'origine étrangère, diversité des générations, nouveaux modèles familiaux, ...)
- Diversité croissante des salariés dans les services publics (présence croissante des femmes, des personnes d'origine étrangère, diversité des générations, nouveaux modèles familiaux, ...) et diversité des partenaires (associatifs, sous-traitants, etc.).

Un défi pour l'organisation: 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'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 ;
 - **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

Quelle diversité ?

- Age/ génération
- Sexe / genre
- Origine / nationalité / ethnie
- Handicap / apparence physique
- Statut (salarié/ indépendant – statutaire/ contractuel)
- Lieu de vie (urbain/ rural – quartiers)
- Orientations politiques et philosophiques
- Autres critères pertinents en regard de votre contexte

Critères loi discrimination (2007)

- [les 5 critères dits « raciaux »](#) :
prétendue race, couleur de peau,
nationalité, ascendance (juive) et
origine nationale ou ethnique
- [le handicap](#)
- [les convictions philosophiques ou
religieuses](#)
- [l'orientation sexuelle](#)
- [l'âge](#)
- [la fortune \(autrement dit les
ressources financières\)](#)
- [l'état civil](#)
- [les convictions politiques](#)
- [les convictions syndicales](#)
- [l'état de santé](#)
- [les caractéristiques physiques ou
génétiques](#)
- [la naissance](#)
- [l'origine sociale](#)
- [la composition de ménage](#)

Unia n'est pas compétent pour le critère du sexe : la Belgique s'est dotée d'un organisme spécifique pour traiter les questions d'égalité entre les femmes et les hommes et les discrimination liées au sexe (y compris des personnes transgenres) : l'[Institut pour l'égalité des femmes et des hommes](#).

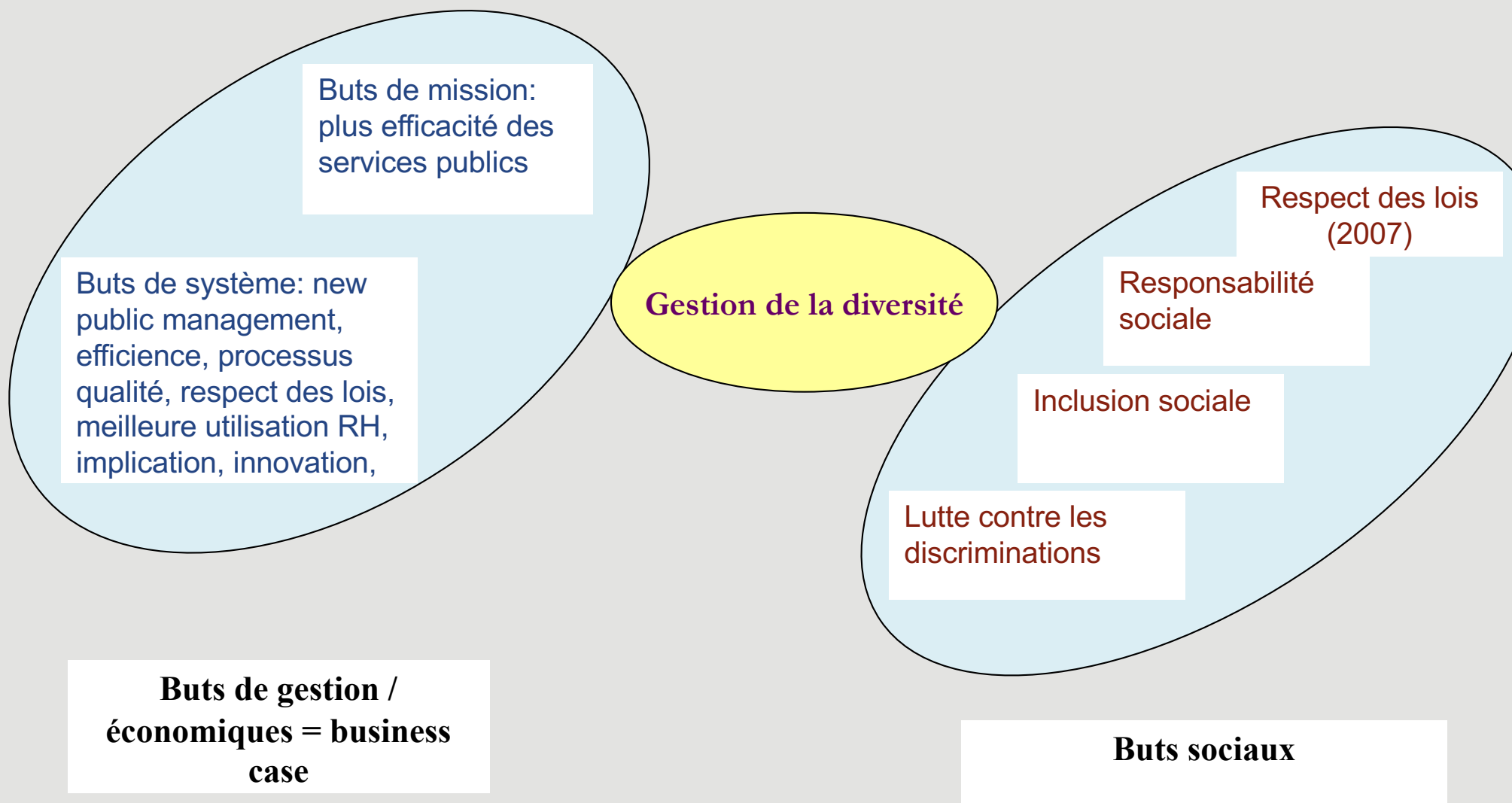
Unia n'est pas non plus compétent pour le critère de la langue, pour lequel aucun organisme public n'a reçu de compétence spécifique.

Qui êtes -vous ?

- Une de vos caractéristiques qui est ou a été ou est pour vous un atout et nous dire dans quel contexte c'est un atout (travail, loisirs, famille, associatif)
- Une de vos caractéristiques qui est ou a été pour vous un handicap, qui vous a mis en position de faiblesse



GD - Pourquoi ?



Que dit la réalité des organisations?

- Point d'entrée multiple et varié
- Glissement fréquent d'une logique à l'autre – effets systémiques
- Tensions internes (à l'intérieur d'une logique d'action)
 - Ex: efficacité en regard de la clientèle
- Tensions entre logiques d'action
 - Ex: efficacité / lutte contre les discriminations
- Intérêt d'une approche intégrée et systémique de la gestion de la diversité : recherche d'équilibre des logiques économiques et sociales.

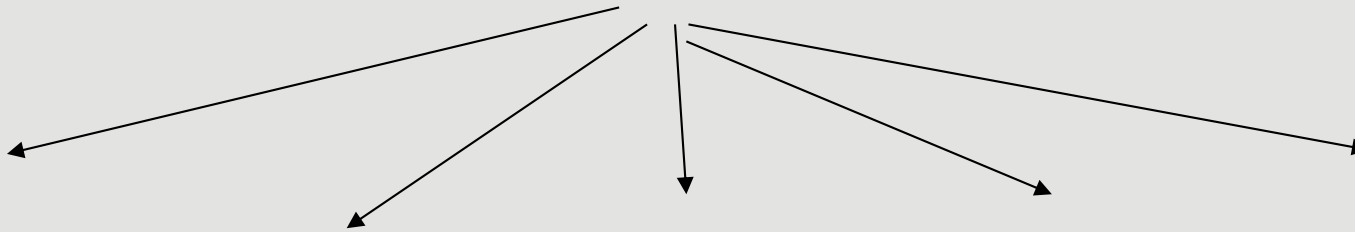
Exemple

- Défense nationale
- Police
- Hôpital public
- Administration communale

Etapes du plan d'action

Diagnostic :
Représentativité – discriminations directes – discriminations systémiques

Plan d'actions
Objectifs à atteindre – moyens mobilisés – échéances- tableau de bord



Processus GRH

Recrutement – sélection description de fonction	Accueil et socialisation	Conditions de travail	Rémunérations	Evaluation, gestion des carrières	Sensibilisation et formation
---	-----------------------------	--------------------------	---------------	---	---------------------------------

Culture organisationnelle – attitudes de la hiérarchie – climat social

Communication interne et externe (relations avec usagers / image de l'organisation)

Poser un diagnostic

- 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

Diagnostic - Que mesure-t-on ?

1. La représentativité
2. La discrimination (analyse objective)
3. Le sentiment et le vécu de discrimination (dimension objective et subjective)/ le climat de travail
4. Satisfaction au travail (GRH/OT/ culture) des différents groupes-cibles
5. Le degré d'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité

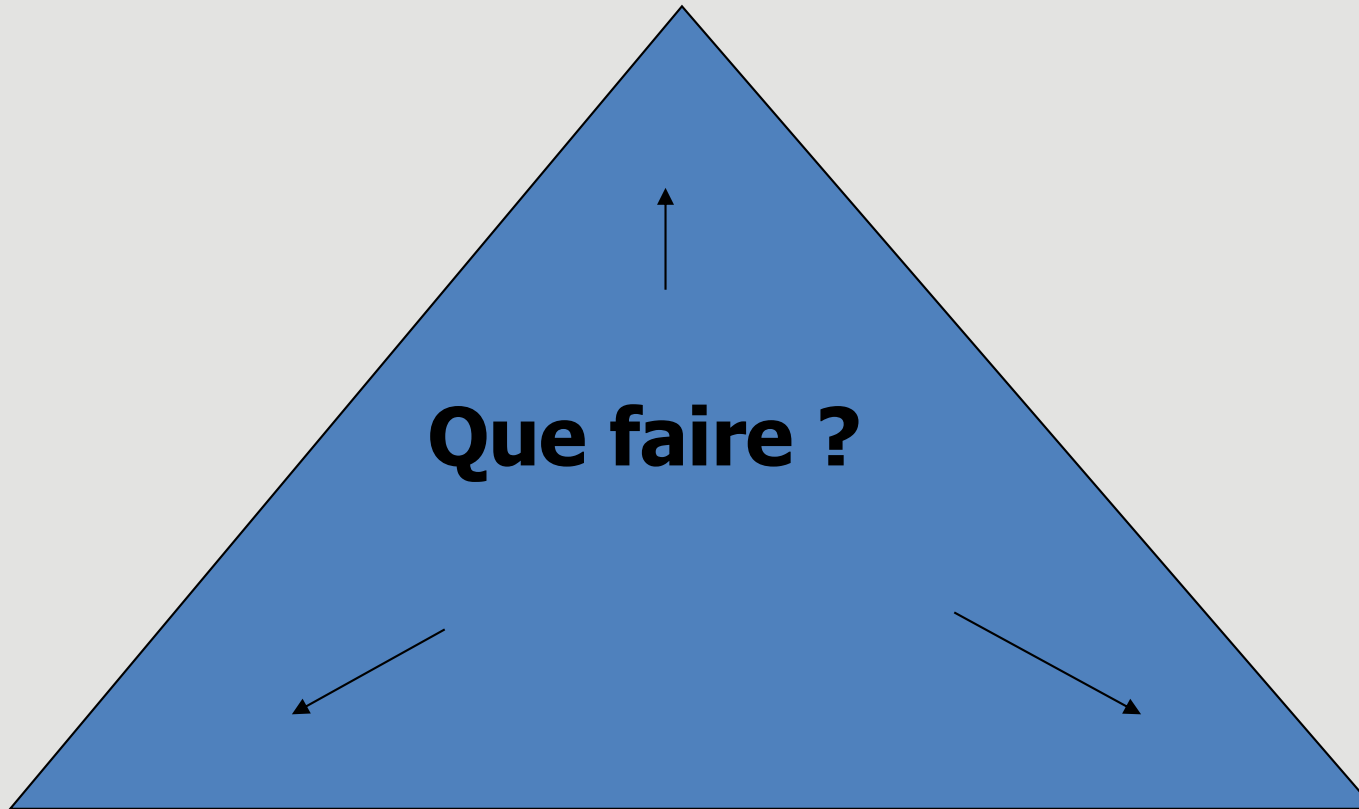
- Film « pour en finir avec les discriminations »
 - - <https://www.youtube.com/watch?v=Lb5oY5BNWaA>
- Caractéristique discriminante / préjugés
- Vécu de la personne
- Réactions du collectif de travail
- Stratégies de la personne

DISPOSITIFS D'ACTION

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

Programme d'action

Individus (représentations, savoirs, savoir-faire, savoir-être)



Société

Organisation (culture, structure, GRH)

Programme d'action (IOS)

- Individuels : actions qui visent des changements de représentations (stéréotypes et préjugés), d'attitudes et de comportements chez les individus : publics-cibles, hiérarchie, collègues, les partenaires, les usagers/ les clients.
- Organisationnel: changements structurels (discriminations systémiques) sur l'organisation du travail (télétravail/ horaires/ division des tâches), politiques de gestion des ressources humaines, procédures et règlements.
- Société: changement lois (fonction publique / VAE migrants/ etc.) / dispositifs aides aux entreprises GD (ex: actiris)/

Bonnes pratiques : individu

- Changer stéréotypes et préjugés en regard différents publics cibles (personnes en situation de handicap, homosexuels, personnes d'origine étrangère, etc.).
- Amener les personnes à vivre dans d'autres contextes, d'autres milieux, avec d'autres règles, normes et valeurs (« vie ma vie! »)
- Soutenir les personnes victimes de discrimination pour leur donner une égalité des chances (apprentissage de la langue, compétences informatiques, etc.)
- Formation et sensibilisation de la ligne hiérarchique à la gestion des groupes diversifiés et au « vivre ensemble ».
- Formation et sensibilisation des parties prenantes tels que les enseignants, les travailleurs sociaux, les agents des services publics aux stéréotypes et préjugés en regard différents publics cibles

Bonnes pratiques : organisation

- Révision des critères utilisés dans les politiques de GRH pour débusquer les préjugés sexistes (classification de fonction, dispositifs de recrutement, etc.)
- Assouplir les horaires de travail / possibilité de télétravail / souplesse horaires de début-fin de journée
- Valorisation du CV anonyme (patronyme, sexe, âge, lieu de vie, etc.)
- Fixation d'objectifs d'amélioration (ex: recrutement de seniors)
- Standardisation des méthodes et formalisation des critères, ne laissant plus de place à des critères discriminatoires ou des jugements trop subjectif.
- Développement de plans de formation et de reclassement professionnel permettant de réelles reconversions professionnelles.

Bonnes pratiques : société

- Revoir les modalités de la VAE (validation par l'expérience) et VC (validation des compétences) pour intégrer/ faciliter parcours migrants mais aussi femmes dans métiers TIC.
- Soutenir et aider les employeurs (privé/public) à poser des diagnostics/ élaborer plan GD / les évaluer.
- Inclure la gestion de la diversité/ l'égalité professionnelle/ le genre dans tous les programmes d'enseignement.
Révision des règles d'accès aux emplois dans la fonction publique et des règles de promotion (test compétences et pas diplômes).
- Soutenir aux programmes d'aide des publics-cibles.
- Renforcer la concertation sociale et la formation des parties prenantes de cette concertation.

Pistes d'actions

- Un action GD qui vous plait
- Une action GD qui vous a semblé non pertinente



