

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.

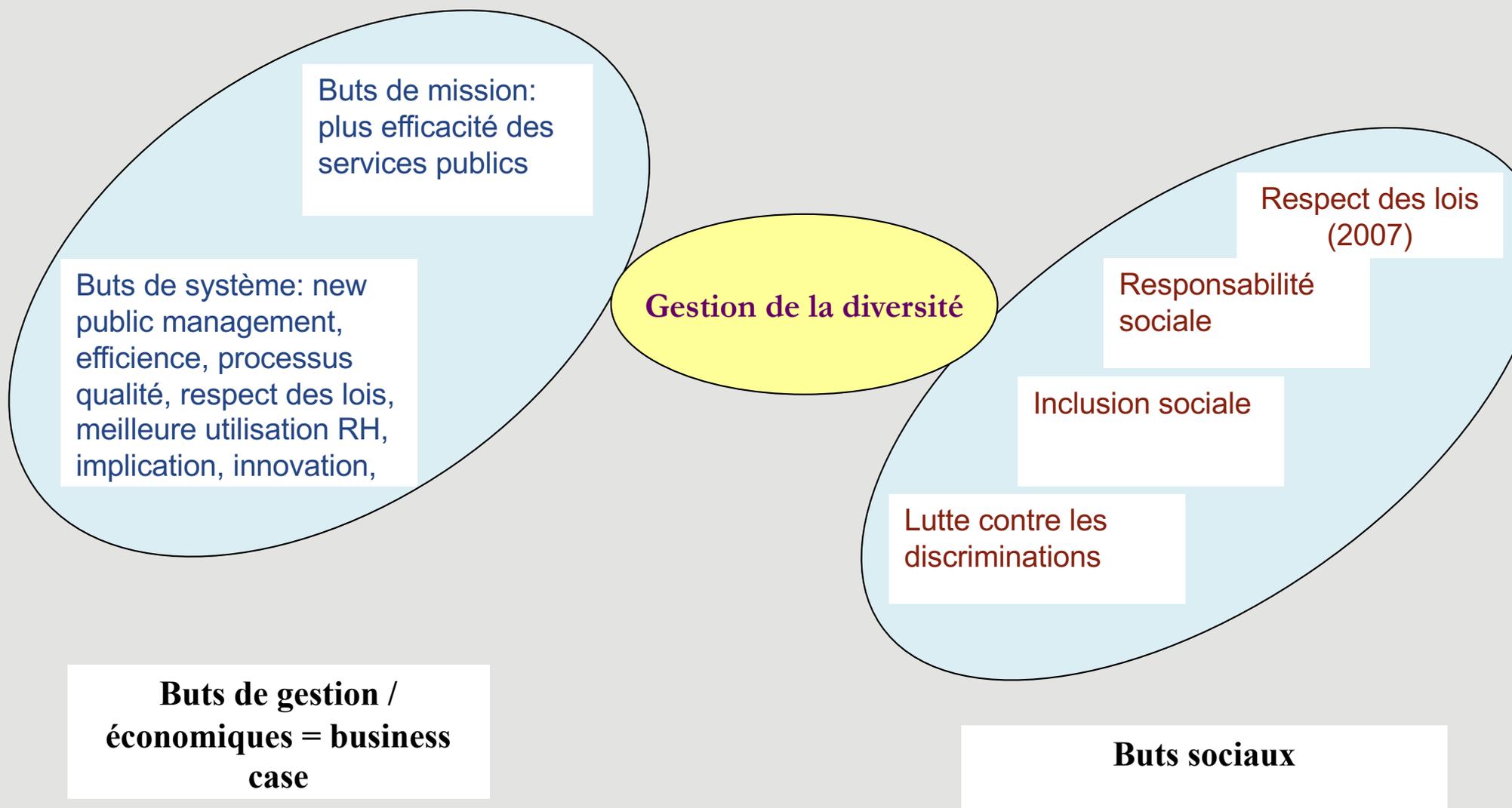
Unia n'est pas non plus compétent pour le critère de la langue, pour lequel aucun organisme public n'a reçu de compétence spécifique.

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.

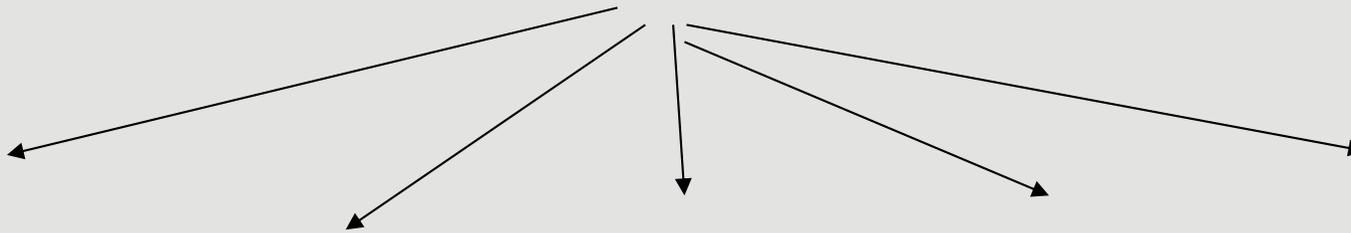
Exemple

- 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

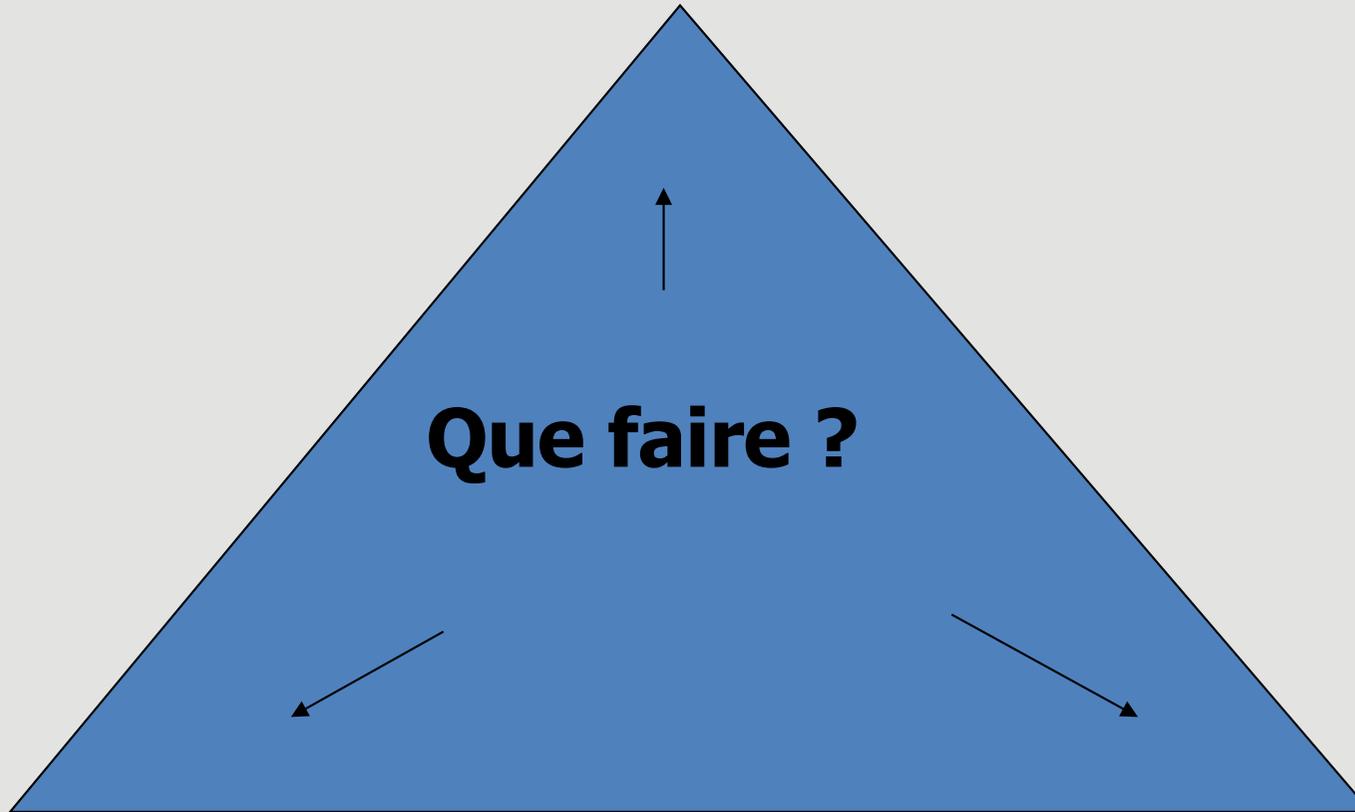
- Film « pour en finir avec les discriminations »
 - - <https://www.youtube.com/watch?v=Lb5oY5BNWaA>
- Caractéristique discriminante / préjugés
- Vécu de la personne
- Réactions du collectif de travail
- Stratégies de la personne

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



