

# Guide pratique de gestion de la diversité

Consortium diversité  
Fédération Wallonie Bruxelles  
Décembre 2024

Ce manuel est le résultat d'un travail d'équipe et de partenariat entre EGiD (Hec-ulg), le Forem, le Cripel (Centre régional d'intégration), la CSC et la FGTB (cellules diversité).

Il a été rédigé par Annie CORNET, professeur ordinaire honoraire, Hec-ULiege et Philippe WARLAND, avec la collaboration de Thérèse LEGROS (Forem), Régis Simon (Cripel), Angela. SCIACCHITANO, Cepag (FGTB) et Malika Borbouse (CSC).

## USAGE D'UNE LANGUE NON GENRÉE

Les partenaires du projet souhaitent contribuer à lutter contre les stéréotypes de genre. Ainsi, afin d'assurer une égalité de représentation de tous et de toutes, l'équipe de rédaction s'est accordé sur l'emploi de tournures épiciènes afin de neutraliser autant que possible le langage et de le rendre le plus neutre possible.

## Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>4</b>
<b>2 Diversité et gestion de la diversité</b>	<b>6</b>
<b>3 Logiques d'action</b>	<b>10</b>
3.1 Logiques sociales (responsabilité sociétale)	10
3.2 Logiques économiques ( <i>business case</i> )	12
<b>4 Actions des autorités belges</b>	<b>14</b>
<b>5 Cadre légal en Belgique</b>	<b>16</b>
<b>6 Acteurs à impliquer</b>	<b>20</b>
<b>7 Poser un diagnostic et formuler un plan de diversité</b>	<b>22</b>
7.1 Diagnostic	23
7.1.1 Objectifs du diagnostic	23
7.1.2 Étapes du diagnostic	24
7.1.3 Méthodes pour un diagnostic	25
7.1.4 Indicateurs pour le diagnostic	30
7.2 Plan de diversité	34
7.2.1 Dispositifs d'action	36
7.2.2 Tableaux de bord	38
7.2.3 Sensibilisation et formation à la diversité	39
7.2.4 Communication	41
<b>8 Bonnes pratiques autour de la gestion des ressources humaines (GRH)</b>	<b>42</b>
8.1 Contrat de travail	43
8.2 Recrutement et description de fonctions	44
8.2.1 Description de l'emploi et de la fonction	45
8.2.2 Marque employeur et diversité	47
8.2.3 Tri des CV et CV anonyme	48
8.2.4 Autres étapes du processus de recrutement	50
8.2.5 Aménagement pour les personnes en situation de handicap	52
8.3 Accueil et socialisation	53

8.4	Rémunérations _____	54
8.5	Évaluation du personnel _____	56
8.6	Gestion des carrières, mixité et mobilité _____	59
8.7	Formation _____	63
8.8	Santé, conditions de travail et composante relationnelle _____	65
8.9	Temps de travail et conciliation vie privée-vie professionnelle _____	69
8.10	Culture organisationnelle et communication _____	72
<b>9</b>	<b><i>Parties prenantes externes</i></b> _____	<b>73</b>
9.1	Les clients _____	73
9.2	Syndicats et représentants des travailleurs _____	74
9.3	Représentants des employeur.se.s _____	76
9.4	Communautés éducatives et associations _____	77
<b>10</b>	<b><i>Évaluation des politiques de gestion de la diversité</i></b> _____	<b>78</b>
<b>11</b>	<b><i>Lexique</i></b> _____	<b>80</b>
<b>12</b>	<b><i>Bibliographie</i></b> _____	<b>84</b>

# 1 Introduction

L'objectif de cet ouvrage est d'offrir un outil de gestion de la diversité aux responsables de la gestion des ressources humaines, aux responsables diversité et responsabilité sociétale (RSE), ainsi qu'à la ligne hiérarchique. Il s'adresse à tout type d'organisations : grandes et petites entreprises, administrations publiques et associations. Plus largement, ce manuel s'adresse à tout acteur impliqué dans des projets visant à valoriser la diversité dans les entreprises et les organisations ainsi qu'aux gestionnaires qui souhaitent s'informer ou s'engager.

Cet ouvrage se veut avant tout pratique afin de fournir aux acteurs des conseils concrets et des exemples d'actions pouvant être implémentées dans leur organisation.

Il se structure autour de différents chapitres, en exposant :

- les contours de la gestion de la diversité et les principales raisons d'agir, les impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'organisation, une identification des acteurs à impliquer.
- des conseils pour réaliser un diagnostic et un plan d'action.
- les actions de communication et de sensibilisation qui devraient accompagner tout plan d'action.
- des bonnes pratiques ou du moins d'actions qui pourraient être des sources d'inspiration autour de plusieurs thèmes:
  - recrutement et sélection – description de fonctions.
  - accueil et socialisation.
  - conditions de travail et rémunérations.
  - évaluation, mobilité et gestion de carrière.
  - formation.
  - culture organisationnelle et communication interne.
- des exemples d'action menées par les parties prenantes :
  - les clients.
  - les services publics comme le Forem et Unia.
  - les syndicats.
  - les associations d'employeurs.

- les associations, comme les centres régionaux d'intégration.
- les acteurs de l'enseignement, y compris les écoles supérieures et les universités.
- un lexique.
- une bibliographie.

Plusieurs versions de ce guide ont été réalisées (2008, 2010 et 2015), par EGiD, Unité de recherche d'Hec-Université de Liège dans le cadre du Consortium diversité qui regroupait les deux syndicats (FGTB et CSC), le Cripel (Centre régional d'intégration de Liège) et le Forem. L'actuelle édition fait suite à une demande du Forem, dans le cadre du Plan wallon de lutte contre le racisme 23-26 (mesure 11). Il s'appuie sur 20 ans de recherche et de projets avec des employeurs avec de nombreux contacts internationaux en France, en Suisse, au Québec, au Maroc et en Afrique sub-saharienne.

Nous remercions tous les employeur.se.s et personnes ressources qui ont échangé avec nous leurs expériences et questionnements en matière de diversité et accepté qu'un de leur dispositif de gestion de la diversité soit décrit dans ce manuel.

Nous vous souhaitons une bonne lecture. Le guide a plusieurs portes d'entrée, vous pouvez y puiser les actions qui vous inspirent le plus et qui correspondent le mieux à votre réalité.

## 2 Diversité et gestion de la diversité

Dans un marché du travail, en constante évolution et à l'heure de la mondialisation, la diversité fait partie du quotidien des entreprises et organisations : diversité croissante des clients et des publics, du marché du travail, du personnel mais aussi des partenaires d'affaires (sous-traitants, partenaires d'affaire, etc.) (Cornet & Warland, 2008) (Barth, 2018a).

La « gestion de la diversité » est définie comme la mise en œuvre d'une politique de gestion qui vise à améliorer l'efficacité (buts de mission) et l'efficience (buts de système) des entreprises et organisations (Bereni, 2023), face à une main d'œuvre et à des clients et usagers et usagères de plus en plus diversifiés. Elle s'inscrit dans les principes de l'égalité de droit et des chances, dans la lutte contre toutes les formes de discrimination, et dans le projet d'inclusion sociale et professionnelle (Klarsfeld & Naschberger, 2018). Elle vise à offrir à chacun des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec leurs compétences et aspirations. La gestion de la diversité est une culture organisationnelle qui s'appuie sur le respect des différences conformément aux fondements démocratiques de nos sociétés (Bender, 2004).

La gestion de la diversité vise à aider les acteurs de l'entreprise à se positionner en regard des défis que posent (Cornet & Warland, 2008):

- la diversité croissante des usagers et usagères et clients qui demandent qu'on adapte les produits et services, en regard de leurs profils et attentes.
- la diversité croissante dans la main d'œuvre en lien avec les évolutions du marché du travail : présence croissante des femmes dans l'emploi, accession des femmes aux fonctions managériales et présence dans les comités de direction, nouveaux modèles familiaux, plus grande mixité des métiers, mondialisation et diversité culturelle, revendications d'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap, défis liés à la gestion des âges et des générations, prise en compte des pratiques religieuses.
- la diversité des partenaires d'affaires : sous-traitants, associations, etc. On pense, notamment aux actions qui visent à soutenir l'entrepreneuriat féminin et/ou ethnique.

La notion de diversité est très large. Dans l'absolu, elle renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus. On parle le plus souvent du sexe et du genre, des personnes en situation de handicap, de l'origine sociale et culturelle, l'âge, la langue, l'apparence physique (les stigmates physiques, génétiques ou dus à une maladie, le surpoids, les styles capillaires, les tatouages, etc.). La loi française identifie 20 caractéristiques, couvertes par la loi contre les discriminations, 8 en Suisse, 19 critères (devenus 30 critères en 2022) pour la Belgique. En Belgique, tous les critères de discrimination sont gérés par Unia (anciennement Centre pour l'Égalité des Chances) à l'exception du sexe et du genre qui relèvent de la compétence de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. D'autres caractéristiques peuvent être mobilisées pour parler de discrimination et d'inégalités, comme la différence entre les contractuels et les fonctionnaires et dans certains contextes nationaux, la différence entre les régions, entre tribus ou entre nomades et sédentaires (Cornet & Matamba, 2017).

Sous le terme de la diversité se cache la capacité de l'organisation à traiter de l'altérité, à intégrer, à inclure dans le respect des différences avec une évolution sur la manière de nommer les publics-cibles. On ne parle plus, par exemple, d'handicapés mais de personnes en situation de handicap. Pour les personnes d'une autre culture et origine, les appellations sont très diverses. Au Québec, on va parler de personnes racisées ou racialisées ; en Flandre, d'allochtone ; en France, on parle d'étrangers. En Belgique, Unia parle de « personnes d'origine étrangère ». Cela identifie les personnes qui ont un ascendant (père ou mère), d'une autre nationalité à la naissance.

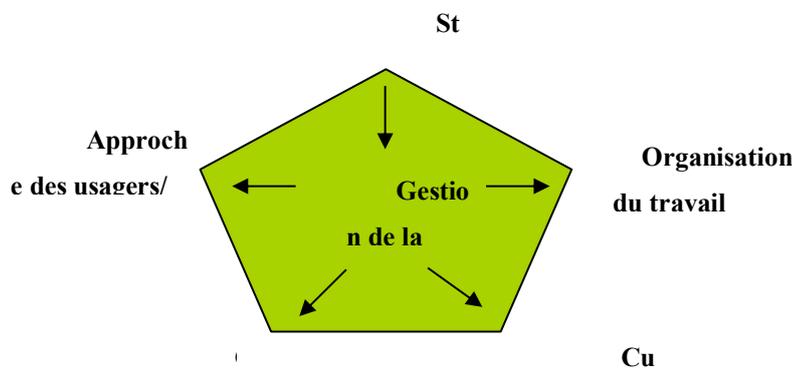
Dans la pratique, la gestion de la diversité renvoie à l'intégration dans l'emploi de certains groupes-cibles et à des problématiques en lien avec l'égalité professionnelle. Concrètement, on retrouve, entre autres, des actions qui visent (Chanlat & Ozbilgin, 2018) (Banon, 2013):

- la promotion de l'égalité des femmes et des hommes et l'intégration du concept de genre et de celui de transidentité.
- la participation et à l'intégration des personnes en situation de handicap.
- l'intégration des personnes d'origine étrangère et la gestion de la multiculturalité.

- la cohabitation des différentes générations et les dispositifs de gestion des âges et des cycles de vie, notamment l'emploi des jeunes et des seniors mais également la gestion des carrières des quadras et quinquas (Barth & Falcoz, 2007).
- la lutte contre tout comportement homophobe, raciste ou sexiste dans l'entreprise (Sarlet & Dardenne, 2012a).
- la protection des délégués syndicaux.
- au respect des différentes religions (Banon, 2008).

La gestion de la diversité peut avoir un impact sur différentes dimensions de l'organisation et de l'entreprise. Une politique de gestion de la diversité doit être le résultat d'une décision stratégique. Elle implique ensuite que l'organisation s'interroge sur ses politiques de gestion des ressources humaines, sur ses modes d'organisation du travail, sur sa culture organisationnelle et sur son approche des clients et du public, tel que schématisé ci-dessous.

Figure 1: Impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'entreprise et l'organisation



Les politiques de gestion de la diversité nécessitent une évaluation des politiques de communication internes et externes, pour éviter de reproduire des stéréotypes et préjugés. On voit toute l'importance d'évoluer dans une entreprise dont la culture est basée sur le rejet de toute forme de discrimination et d'exclusion, sur le respect et la tolérance des modes de vie.

Les politiques de gestion de la diversité ont tout à gagner à une ouverture de l'entreprise vers l'extérieur. Ceci implique la mise en place de partenariats avec des

associations, d'accompagnement par des experts et expertes et des services publics et les syndicats.

Gérer la diversité implique de s'interroger sur les normes en vigueur dans l'organisation. La prise de conscience de la diversité n'existe qu'à partir du moment où un élément est perçu comme « différent » dans un ensemble vécu comme homogène, elle n'existe que par rapport à une norme consciente ou inconsciente. Le travail du « gestionnaire » sera d'identifier la norme, de la questionner et de la transformer en modifiant les façons de travailler et en l'appliquant dans les relations plus informelles.

Trois stratégies d'action existent :

- Une stratégie de négation du problème, que nous appellerons « stratégie de l'autruche », qui consiste à penser que l'organisation n'a pas à agir dans ce champ d'action. Pour les partisans de cette approche, la diversité prendra place naturellement dans les organisations et les individus s'intégreront facilement et naturellement dans l'organisation. Il suffit d'être patient.
- Des stratégies d'action réactives qui visent à répondre à des problèmes concrets qui se posent dans l'organisation, à réduire les dysfonctionnements liés à une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène, à remédier aux tensions dues à cette hétérogénéité (conflits, mépris, exclusion) et à se soumettre aux lois et règlements. Cette stratégie est souvent coûteuse, elle se construit autour de « problèmes », ce qui handicape une vision positive de la gestion de la diversité.
- Des stratégies d'action proactives qui visent à se mobiliser autour d'objectifs sociaux (responsabilité sociale et lutte contre les discriminations) mais aussi à créer de la valeur ajoutée interne et externe autour de la diversité: mieux rencontrer les besoins des usagers et usagères et de la clientèle, faire face à une pénurie de main d'œuvre, introduire plus de mixité et de diversité dans certains métiers et dans certaines fonctions, susciter plus de créativité et d'innovation, enfin, attirer et garder des talents de tous les horizons.

Nous nous situons clairement dans des stratégies pro-actives et pour pouvoir agir, il faut formuler un plan de gestion de la diversité.

### **3 Logiques d'action**

La gestion de la diversité répond à des préoccupations sociales et économiques. La conjonction de ces préoccupations, que nous allons appeler « logiques », est essentielle pour la réussite d'une politique de gestion de la diversité (Cornet & Warland, 2008) (Bender, 2007) (Klarsfeld & Naschberger, 2018) (Bereni, 2023) (Garner-Moyer, 2014).

#### **3.1 Logiques sociales (responsabilité sociétale)**

Il s'agit pour les organisations, tant publiques que privées, de mieux refléter la diversité existante dans la population et de satisfaire des clients de plus en plus diversifiés et de répondre à leurs attentes (exemple : accessibilité des bâtiments pour les personnes à mobilité réduite). Il y a lieu de renforcer l'inclusion sociale et l'accès à l'emploi pour tous les publics (Barth, 2018a) (Barth, 2023). On peut dire que la diversité est un fait (données statistiques à l'appui), l'inclusion est un objectif et le résultat d'actions concrètes. C'est une culture organisationnelle qui se traduit par la reconnaissance, l'équité, la valorisation, l'écoute et le respect. Nous l'avons appelé REVER : Respect / Écoute / Valorisation / Équité / Responsabilisation (Cornet, Kamdem, Sem Mbimbi, Hakizumukama, & El Abboubi, 2021), les 5 principes clés d'une bonne gestion des ressources humaines. Cela devient DREAM en anglais : Delegation, Respect, Equity, Attention, Motivation.

Dans les logiques sociales, on constate l'ajustement aux législations visant à lutter contre toutes les formes de discrimination. Cela est associé à la gestion des risques, car un procès peut endommager l'image de l'entreprise (Dubet, Cousin, Macé, & Rui, 2013). En Belgique, il existe des lois au niveau fédéral et des décrets au niveau des communautés et des régions. Ces dispositions sont complétées par des conventions collectives de travail et des législations visant un quota dans les services publics pour le recrutement des personnes en situation de handicap. Il existe des législations similaires dans tous les pays européens.

Les législations définissent les notions de discrimination directe et indirecte. Revenons sur ces définitions :

- Il y a discrimination directe s'il y a une différence de traitement (traitement moins favorable) sur base d'un critère protégé qui manque de justification objective et raisonnable. La discrimination est possible si la caractéristique est une exigence professionnelle essentielle et déterminante, appréciée au cas par cas, en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice. On parle de sexisme, de racisme, d'âgisme, de capacitisme (personnes en situation de handicap), d'homophobie et transphobie.
- Il y a discrimination indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre a un résultat dommageable pour des personnes auxquelles s'applique un des motifs de discrimination visés par la loi.

Dans les logiques sociales, on retrouve l'articulation avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable (engagement envers les générations futures). La RSE se rapporte aux démarches volontaires des entreprises, qui s'inscrivent dans une optique de développement durable et de cohésion sociale. Elles couvrent des activités qui se structurent autour des 3P : People, Planet, Profit. Le volet People renvoie aux conditions de travail des salariés et salariées et à la prise en compte de l'humain dans les stratégies de l'entreprise. Cela peut englober les actions menées auprès des usagers et usagères et de la clientèle, et les partenaires d'affaires, comme des actions qui visent à évaluer les conditions de travail chez les sous-traitants. Pour le volet Planet, on retrouve les actions liées à la protection de l'environnement (*Green Planet*). Le volet Profit se centre sur les inégalités de salaire dans l'entreprise, sur la distribution des bénéfices vers des associations et les salariés et toute action visant l'équité et l'égalité salariale. Elles s'appuient sur une palette d'outils - normes, standards, labels - qui permettent de mesurer la réalité de ces pratiques, leurs plus-values et d'en maximiser les effets tant pour l'entreprise que pour la société (Igalens, 2023).

En Belgique, les autorités fédérales ont rédigé un cadre de référence pour l'intégration du développement durable<sup>1</sup>. Ce plan stipule qu'il faut que le personnel des autorités fédérales reflète la diversité de la société. Les SPF/SPP reçoivent un soutien pour l'élaboration d'une politique d'égalité entre les genres et de diversité. Une description de

---

<sup>1</sup> <https://www.developpementdurable.be>

rôle pour les fonctionnaires en charge de la diversité est élaborée. La dimension du genre est prise en compte dans le cadre du recrutement avec un encouragement pour les femmes à opter pour des postes de direction et des mesures pour briser le plafond de verre (projet top skills du SPF Stratégie et Appui - BOSA). Il y a un plan pour recruter davantage de personnes en situation de handicap, les encourager à postuler à des emplois au sein des autorités fédérales et améliorer leurs conditions de travail. La diversité fait partie de la communication interne.

On retrouve les principes de bonne gouvernance qui incluent la transparence accrue des processus de décisions (critères, acteurs, priorités, etc.) et de management et une plus grande traçabilité de leurs impacts. Les entreprises et organisations sont ainsi susceptibles d'être confrontées à leurs engagements et responsabilités en regard d'une société plus égalitaire. Cela suppose une implication plus grande de la société civile dans la vie économique et politique. On peut inclure ici les actions qui visent à soutenir l'emploi des plus précaires dans les territoires, quartiers et régions défavorisées.

### **3.2 Logiques économiques (*business case*)**

La gestion de la diversité s'est initialement développée, dans les années 1990, aux USA, autour de logiques économiques avec l'idée que plus de diversité dans le personnel permettrait une plus grande efficacité (buts de mission) et une plus grande efficience (meilleure utilisation des ressources internes et externes). La gestion de la diversité vise à mieux rencontrer les désirs, attentes, et préoccupations des clients, des usagers et usagères, pour avoir une augmentation de la clientèle et des taux de satisfaction plus élevés et d'ouvrir de nouveaux marchés. La diversité permettrait d'être plus innovant sur les produits et les processus.

Les politiques de gestion de la diversité permettraient une meilleure utilisation et valorisation des ressources humaines et de leurs compétences, ce qui doit permettre des gains de productivité. L'enjeu est de créer un environnement de travail où chacun se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité. Il s'agit de s'enrichir mutuellement et de stimuler la créativité en utilisant au mieux les nouveaux potentiels et cadres de référence.

Les politiques diversité peuvent aider pour l'obtention de certification qualité et l'obtention de marchés publics (clause des cahiers des charges). L'existence de politiques contre les discriminations et d'égalité est un critère, de plus en plus, valorisé.

Le service de médiation interculturelle<sup>2</sup> du CHR (hôpital public) de Liège explique bien cette logique d'action. Le service a été mis sur pied dans l'idée d'améliorer l'efficacité (une meilleure santé pour chacun et chacune) et l'efficience (une utilisation optimale des ressources, une plus grande satisfaction du personnel) de l'hôpital. Ce fut le premier hôpital public à créer un service de médiation interculturelle, il en existe maintenant dans la plupart des hôpitaux<sup>3</sup>. Cet hôpital public comptabilise plus de 3500 membres du personnel et près de 400 médecins indépendants. L'hôpital de la Citadelle s'inscrit, depuis 1998, dans une démarche d'accueil et de prise en charge du patient dans le respect des différences : sociales, philosophiques, religieuses, éthiques, culturelles. Les différences liées à un handicap ou à une déficience sont bien évidemment prises en compte. Le service de médiation interculturelle s'inscrit dans un projet plus large « Citadelle au Pluriel », qui veut travailler sur la culture plutôt que d'asséner de grands principes, assortis d'interdits et de dictats. Les initiatives mises en place ont été décidées dans le cadre d'un groupe de travail réunissant une grande partie du personnel administratif des Services Patients (70 personnes, en moyenne, sur 120). Citadelle au Pluriel a organisé des actions de sensibilisation, des campagnes d'informations, et des activités thématiques sur le respect des différences (cuisine du monde, projection de courts métrages abordant des thèmes tels que la dignité des sans-papiers, l'adoption par un couple gay). Les animations proposées ont amené le personnel et les usagers et usagères à une réflexion sur les préjugés entretenus par la méconnaissance de l'autre. En pratique, cette approche de la diversité basée a permis la création d'une Cellule H (accueil et maintien des agents présentant un handicap), la désignation d'un référent diversité, la réalisation d'un guide pour se préparer à la pension), l'amélioration de l'accueil des nouveaux collaborateurs, une procédure de recrutement basée sur les compétences, la rédaction d'un code de conduite. Le service de médiation a réalisé un répertoire de traducteurs internes (plus de 200 langues et dialectes couverts), qui reprend les langues connues par l'ensemble des membres du personnel, qui peuvent alors être sollicité pour aider comme traducteur et intermédiaire, avec l'autorisation

---

<sup>2</sup> <https://www.citadelle.be/Services/Autres-services/Mediation-interculturelle/Accueil.aspx>

<sup>3</sup> <https://www.health.belgium.be/fr/sante/organisation-des-soins-de-sante>

du chef de services. Ils ont mis en place une salle des défunts et une salle de recueillement “neutre”.

Soulignons les actions menées autour de la diversité pour améliorer la relation avec les clients et les usagers à la Police fédérale et locale, à la défense nationale, dans plusieurs services publics fédéraux, régionaux et locaux. La police de Liège a mené, par exemple, de nombreuses actions pour se rapprocher des groupes de jeunes et leur montrer une autre image de la Police.

## **4 Actions des autorités belges**

La Belgique a inscrit la diversité dans ses priorités tant au niveau fédéral que régional, ce qui se traduit par des législations, la création d’organismes spécialisés et des plans d’action.

Au niveau fédéral, plusieurs actions sont menées auprès des employeurs tant privés que publics par Unia et Myria (anciennement, Centre pour l’Egalité des Chances et la Lutte contre le Racisme), par l’Institut pour l’Egalité des Femmes et des Hommes, par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (sous thème égalité et non-discrimination<sup>4</sup>) mais via le service en charge des conventions collectives du travail<sup>5</sup>. On doit signaler l’Institut Fédéral des Droits Humains (IFDH)<sup>6</sup>. Dans le cadre du plan stratégique pluriannuel 2021-2024, un plan d’action opérationnel sur la diversité et l’inclusion est élaboré. Ce plan d’action opérationnel vient compléter les plan fédéraux thématiques en cours et s’inscrit dans la logique générale de l’inclusion comme objectif pour l’administration fédérale. Le SPF BOSA, en collaboration avec le réseau fédéral diversité, publie l’évaluation du plan d’action 2022<sup>7</sup>. En 2007, un label fédéral Egalité et Diversité avait été créé à l’initiative du ministre de l’Emploi et de l’Egalité des chances. Il n’existe plus. Il y a, par contre, un label bruxellois, géré par Actiris.

---

<sup>4</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination>

<sup>5</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de>

<sup>6</sup> <https://www.institutfederaldroitshumains.be>

<sup>7</sup> <https://bosa.belgium.be/fr/publications/diversite-et-inclusion-evaluation-du-plan-daction-2022>

En Flandre, en 2022, l'Institut Flamand des Droits Humains - Vlaams Mensenrechteninstituut<sup>8</sup> a été créé. Il reprend les compétences d'Unia et de Myria. Le gouvernement flamand a lancé son plan "Vivre ensemble" qui vise à mieux intégrer la diversité dans la société flamande. Il soutient la mise en place de nombreux plans de diversité en accordant un financement aux employeurs et un accompagnement par l'intermédiaire de consultants agréés.

En Région de Bruxelles-Capitale, l'action est coordonnée par Actiris<sup>9</sup>, qui accorde un soutien aux entreprises qui veulent mettre en place des plans diversité et la promotion d'une Charte Diversité. La Région de Bruxelles-Capitale a également lancé en 2009 un label Diversité bruxellois. La CODEF<sup>10</sup> mène des actions avec les ASBL de Wallonie et de la Région de Bruxelles-Capitale. Des actions sont menées par BRUXEO<sup>11</sup>, UNIPSO et UDES avec le guide diversité Now<sup>12</sup> pour les entreprises sociales et la charte diversité<sup>13</sup> pour les entreprises à profit social. Equal.brussels est l'administration qui met en œuvre la politique de la secrétaire d'État, chargée de l'Égalité des Chances pour la Région de Bruxelles-Capitale.

En Wallonie, le consortium diversité (2006 à 2015) réunissait le Cripel, les deux syndicats (FGTB et CSC), EGiD-Hec-ULiège et le Forem. En 2006, 2007 et 2008, il a eu un Prix « Diversité et ressources humaines en Wallonie », avec une Charte de la diversité, signée par plusieurs entreprises. Plusieurs mesures spécifiques relatives à l'égalité des chances sont soutenues dans le cadre du Programme Stratégique Transversal (PST) 2019-2024, obligatoire pour toutes les provinces, toutes les communes et tous les CPAS de Wallonie. Le SPW (Service Public de Wallonie) s'est doté, en 2018, d'une charte qui encourage et invite l'ensemble du personnel de l'administration wallonne à s'engager pour lutter contre toute forme de discrimination. Par ailleurs, des actions, à destination des entreprises, sont organisées par les centres régionaux d'intégration (CRI)<sup>14</sup>, pour

---

<sup>8</sup> <https://www.vlaamsmensenrechteninstituut.be>

<sup>9</sup> <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/diversite/>

<sup>10</sup> <https://www.codef.be/diversite-et-inclusion/>

<sup>11</sup> <https://sodivercity.bruxeo.be/fr/diversité>

<sup>12</sup> <https://www.diversitynow.eu/wp-content/uploads/2021/09/Guide-Diversity-Now.pdf>

<sup>13</sup> <https://www.diversitynow.eu/wp-content/uploads/2021/09/Modele-de-charte.pdf>

<sup>14</sup> <http://actionsociale.wallonie.be/integration/centre-regional-integration>.

l'intégration des personnes d'origine étrangère. La Communauté germanophone mène des actions spécifiques. Elle a adopté un décret qui doit contribuer à éviter et à surmonter les discriminations (19/03/2012) et un autre visant à favoriser une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les organes consultatifs.

## 5 Cadre légal en Belgique

Il existe plusieurs obligations légales. La présentation est volontairement simplifiée, il y a lieu de consulter, si nécessaire, des spécialistes en la matière. Nous ne parlons ici que de la Belgique, il convient d'aller chercher les législations spécifiques à tout autre pays.

Nous présentons ici le cadre légal belge qui s'appuie, par ailleurs, sur des directives européennes, qui comprend des lois fédérales et des décrets pour les régions et les communautés et des ordonnances pour la région Bruxelloise.

La législation belge anti-discrimination se compose de différents textes de loi applicables à chaque entité fédérale ou fédérée concernée.

- Au niveau fédéral, c'est la loi du 10 mai 2007<sup>15</sup> tendant à lutter contre certaines formes de discrimination. Depuis son adoption, la loi du 10 mai 2007 a été modifiée à plusieurs reprises, entre autres par une loi du 28 juin 2023 afin de mieux protéger les victimes et la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre les discriminations entre les femmes et les hommes. On peut citer aussi la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie.
- Au niveau des Communautés et des Régions, on a le décret de la Communauté française du 12 décembre 2008<sup>16</sup> et le décret wallon de lutte du 6 novembre 2008, modifié par les décrets du 19 mars 2009, du 12 janvier 2012, du 28 février et du 2 mai 2019, et du 13 juillet 2023. Le décret reprend 30 critères : le sexe, la grossesse, la procréation médicalement assistée, l'accouchement, l'allaitement, la maternité, les responsabilités familiales, l'identité de genre, l'expression de genre, les caractéristiques sexuelles, la transition médicale ou sociale, l'âge, l'orientation

---

<sup>15</sup> [https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/non-discrimination-et-diversite/principes-generaux#toc\\_heading\\_1](https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/non-discrimination-et-diversite/principes-generaux#toc_heading_1)

<sup>16</sup> <http://www.egalite.cfwb.be>

sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé, le handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale, la condition sociale, la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique.

- Au niveau bruxellois, on retrouve l'ordonnance du 16 novembre 2017<sup>17</sup> visant à lutter contre les discriminations en matière d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

La loi du 10 mai 2007 (M.B. le 30 mai 2007) sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes<sup>18</sup> et la convention collective de travail n°95<sup>19</sup> imposent l'absence de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe. Le harcèlement sexuel y est assimilé. L'égalité de traitement doit être appliquée dans le recrutement, la sélection et la promotion (offres d'emploi, critères de sélection, procédures), les conditions de travail (contrats, durée du travail, rémunération, congés...) et de licenciement. Cela ouvre la possibilité d'une plainte de la part des salariés et salariées, mais comme les contrôles n'existent pas, en dehors d'une plainte, la loi a peu d'effets.

La loi du 30 juillet 1981<sup>20</sup> vise à réprimer les actes inspirés par le racisme et la xénophobie. Cette loi, parfois appelée « loi Moureaux », vise à sanctionner les discours de haine et les délits de haine fondés sur une prétendue race, la couleur de peau, la nationalité, l'ascendance et l'origine ethnique ou nationale.

Le Pacte culturel<sup>21</sup> est un accord conclu entre les principaux partis politiques. Il vise principalement à garantir le pluralisme idéologique, philosophique et politique dans les institutions culturelles publiques et à éviter toute discrimination, notamment liées à la langue.

---

<sup>17</sup> [M.B., 21 novembre 2017](#)

<sup>18</sup> <https://iqvm-iefh.belgium.be>

<sup>19</sup> <https://www.unia.be/files/Documenten/Wetgeving/cct-95.pdf>

<sup>20</sup> <https://www.unia.be/fr/legislation-et-recommandations>

<sup>21</sup> <https://www.pacteculturel.be/fr>

La loi du 4 août 1996 relative au bien être des salariés et salariées prévoit la protection des travailleurs, des employeurs et de toute personne se trouvant sur le lieu de travail contre tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail.

En septembre 1996, arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail du 7 mai 1996, conclue au sein de la Commission paritaire pour le travail intérimaire, relative au code de bonnes pratiques relatif à la prévention de la discrimination raciale. Ce code interdit de fixer des critères qui concernent la race, la couleur de peau, la religion, l'origine ethnique ou nationale de la personne, pour l'exercice d'une mission à accomplir par les salariés et salariées intérimaires.

La loi du 22 avril 2012 visant à lutter contre l'écart salarial implique les partenaires sociaux à plusieurs niveaux :

- au niveau interprofessionnel : les partenaires sociaux doivent négocier des mesures de lutte contre l'écart salarial.
- au niveau sectoriel : des classifications de fonctions neutres sur le plan du genre doivent être mises en place.
- au niveau de l'entreprise : une concertation obligatoire doit être organisée, des plans d'égalité doivent être adoptés et les données du bilan social doivent être ventilées selon le genre.

Il existe plusieurs autres conventions collectives qui concernent les discriminations :

- La convention collective de travail n°25<sup>22</sup> du 15 octobre 1975 du Conseil National du Travail, prévoit l'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins. L'égalité des rémunérations implique l'élimination de toute discrimination fondée sur le sexe pour un même travail ou un travail de valeur égale. L'égalité doit être assurée dans tous les éléments et conditions de rémunération, y compris, les systèmes d'évaluation des fonctions. L'objectif principal de la CCT n° 25 est de permettre à tout travailleur s'estimant victime d'une discrimination salariale basée sur le genre de pouvoir porter plainte et exiger la suppression de cette

---

<sup>22</sup> [Convention collective de travail n°25, modifiée par la convention collective de travail n°25 ter du 9 juillet 2008, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 28 septembre 2008, Moniteur belge le 14 octobre 2008, 1ère édition](#)

discrimination, tout en bénéficiant d'une protection légale contre le licenciement dans le cadre de cette plainte. La rémunération fait référence au salaire de base, pourboires ou services, et avantages, pécules de vacances et indemnités de régimes complémentaires non légaux de sécurité sociale. Les systèmes de classification de fonctions doivent par ailleurs être adaptés lorsque ceux-ci ne sont pas sexuellement neutres. Il n'y a pas de contrôle et peu d'expertise pour adapter les systèmes de classification de fonction. On est très loin du Canada <sup>23</sup> qui a une législation bien plus contraignante, avec des sanctions (Chicha, 2000) mais aussi de la France<sup>24</sup>, qui a fait des avancées importantes ces dernières années (Silvera, 1998) (Becker, Lemiere, & Silvera, 2013)

- La convention collective de travail n° 38, du 6 décembre 1983, prévoit que l'employeur doit traiter les candidat.e.s de manière égale. Il ne peut faire de distinction sur la base d'éléments personnels lorsque ceux-ci ne présentent aucun rapport avec la fonction. Cela concerne les démarches relatives à l'annonce d'un emploi vacant, à l'engagement de personnel et à la constitution d'une réserve de recrutement. La vie privée du candidat doit être respectée lors de la sélection et les informations concernant le candidat doivent être traitées de manière confidentielle par l'employeur.
- La convention collective de travail n°51 du 10 février 1992 vise à améliorer le taux d'emploi des salariés et salariées âgés, en obligeant les entreprises à leur proposer un outplacement.
- On peut citer la CCT 95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant les phases de la relation de travail. Pendant la durée de la relation de travail, l'employeur ne peut faire de distinction lorsque ceux-ci ne présentent aucun rapport avec la fonction ou la nature de l'entreprise, sauf si les dispositions légales l'y autorisent ou l'y contraignent.

---

<sup>23</sup> <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/milieu-travail/droits-personne/aperçu-loi-équité-salariale.html#>

<sup>24</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-remuneration/article/l-egalite-de-remuneration-entre-les-femmes-et-les-hommes-et-les-obligations-des-374533>

Les administrations publiques belges ont quasiment toutes un quota minimal de personnes handicapées à engager dans leur personnel. Ces quotas varient généralement entre 2% et 5%<sup>25</sup>.

En revanche, toutes les entreprises ont l'obligation de mettre en place des aménagements raisonnables<sup>26</sup> pour tout candidat à l'emploi et/ou un travailleur en situation de handicap comme par exemple, l'amélioration de l'ergonomie d'un poste de travail pour tenir compte des contraintes d'une personne en situation de handicap ou l'aménagement des accès aux locaux pour permettre l'accès des personnes à mobilité réduite.

Dans certains pays, comme au Canada, il existe une obligation d'aménagement raisonnable (ex : accommodement des horaires de travail en regard des pratiques religieuses, port du voile) mais cette disposition n'existe pas dans la loi belge. Les entreprises qui ont pris des dispositions en ce sens le font sur une base volontaire (Ilke & Rea, 2010).

## **6 Acteurs à impliquer**

Une politique de gestion de la diversité est susceptible de concerner différentes parties prenantes, partenaires qui seront associés à la démarche au travers de processus de consultation et d'actions de sensibilisation.

Les actions peuvent concerner et impliquer :

- les salariés.
- la ligne hiérarchique avec une attention particulière aux responsables les plus proches des collaborateurs.
- les départements de support tels que le service de gestion des ressources humaines.
- les délégués syndicaux et les responsables du Comité de Prévention et de Protection au Travail (CPPT) et du Comité de Sécurité et d'Hygiène.

---

<sup>25</sup> <https://phare.irisnet.be>

<sup>26</sup> <https://www.unia.be>

- les personnes de confiance pour le harcèlement.
- les assistants sociaux et médecins du travail.

Plusieurs actions sont réalisées avec les partenaires externes comme les clients ou usagers et usagères et le public, les partenaires d'affaires, comme les sous-traitants ou les fournisseurs, les pouvoirs publics locaux, régionaux, communautaires et fédéraux, voir avec l'Union Européenne et des partenaires étrangers, notamment sur les projets soutenus par la Fonds Social Européen.

Des partenariats peuvent être mis en place avec des organismes spécialisés sur l'un ou l'autre public-cible :

- Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes et les coordinatrices égalité au niveau des provinces.
- Unia – Centre pour l'Égalité des Chances.
- Myria – Centre Fédéral Migration.
- Centres Régionaux d'Intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère (CRI).
- Les coordinations provinciales de lutte contre les violences et de l'égalité des chances.
- La Direction de l'Égalité des Chances de la Fédération Wallonie/ Bruxelles.
- Les associations actives dans le domaine de l'aide ou l'accompagnement des personnes souffrant d'un handicap ou d'une maladie.
- Le Forem et Actiris.
- Les associations de terrain œuvrant dans l'insertion sociale et professionnelle, comme, par exemple, les MIRE (missions régionales pour l'emploi) ou les CPAS.

Il peut être utile et intéressant d'inviter des experts et expertes pouvant éclairer les membres d'un groupe de travail sur l'un ou l'autre thème. Ils peuvent être issus des universités et des écoles supérieures mais aussi du secteur public et associatif. Certains consultants ont également développé des expertises en lien avec les politiques de gestion de la diversité.

Plusieurs entreprises ont lancé des réseaux diversité (BNP Paribas, le Forem, IBM, etc.) qui regroupent les personnes dans l'entreprise ou l'organisation qui sont associées au projet diversité.

- Le réseau fédéral Diversité existe depuis le 11 mars 2005. Il regroupe des expert·e·s en diversité issu·e·s de nombreuses organisations fédérales, appelé·e·s "responsables diversité" et travaille à des projets et à des actions liées à la diversité pour des thèmes variés comme le handicap, l'égalité entre genres, l'origine et la diversité culturelle. Le réseau assure la promotion de bonnes pratiques, grâce notamment à la Journée Fédérale Diversité annuelle. Il est activement soutenu par le SPF Stratégie et Appui (Bosa).
- Le Réseau Felink<sup>27</sup> dans la fonction publique belge soutient les femmes au sein de l'administration fédérale dans le développement de leur réseau ainsi que dans leur épanouissement personnel et leur carrière. Ce réseau donne une impulsion à la diversité au sein de l'administration fédérale en attirant l'attention sur l'égalité entre les femmes et les hommes en contexte professionnel et en y sensibilisant le management à cet effet. Felink offre avant tout aux femmes fonctionnaires un réseau pour se rencontrer, établir des contacts et échanger des expériences. Les hommes y sont également les bienvenus.
- Le Forem dispose d'un réseau de référent.e.s responsables Egalité & Diversité, représentant les différents départements territoriaux et directions générales.
- L'initiative Women in Finance<sup>28</sup> regroupe plus de 50 entreprises du secteur financier. Ils ont une charte diversité, réalisé une enquête sur la représentation des femmes dans les postes de responsabilité dans le secteur bancaire et élaboré un index du plafond de verre (Glass Ceilings Index - GCI). Le site « Inclusion in Finance<sup>29</sup> » propose plusieurs outils pour mesurer les préjugés, mettre en place une culture inclusive et un panel inclusif, avoir un leadership inclusif.

## 7 Poser un diagnostic et formuler un plan de diversité

---

<sup>27</sup> <https://felink.be/fr>

<sup>28</sup> <https://www.womeninfinancebelgium.be/en>

<sup>29</sup> <https://inclusioninfinance.be/fr>

Les politiques de gestion de la diversité devraient, idéalement, être construites autour d'un diagnostic qui vise à poser les problèmes, à identifier des pistes d'action et des indicateurs permettant de construire un tableau de bord et d'évaluer les politiques. Le plan d'actions identifie les pistes d'action et les objectifs recherchés. La communication et la culture organisationnelle sont des supports indispensables.

Le plan de diversité devrait être intégré dans les orientations stratégiques de l'organisation. Cette volonté peut se traduire au travers de la signature de chartes, de l'implication dans des processus de labellisation, du lancement d'opérations de communication interne et externe. Un site reprend l'ensemble des chartes européennes sur la diversité<sup>30</sup>. En France, il existe un label Diversité<sup>31</sup>, qui a eu un grand succès, délivré par l'AFNOR – Association Française de la Normalisation et de la Certification. Il certifie que l'entreprise mène des actions en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations. On peut citer, en Belgique, le code d'Éthique Sociale et la politique d'achat responsable d'Ethias<sup>32</sup> qui réaffirme « son attachement, dans le domaine des relations de travail, aux valeurs fondatrices de l'économie sociale, qui entend concilier activité économique rentable et politique sociale axée sur l'être humain, à qui la primauté est accordée ».

## 7.1 Diagnostic

Le diagnostic de la diversité interne (personnel) et externe (clients et usagers-usagères / marché de l'emploi) est une étape importante car elle doit permettre de pointer les lieux où il y a sous-représentation ou sur-représentation des groupe-cibles, des processus d'exclusion et de discrimination, des discriminations directes et indirectes et tenter de comprendre les mécanismes qui peuvent expliquer ces constats. Le diagnostic peut viser à identifier les revendications des parties prenantes internes et externes.

### 7.1.1 Objectifs du diagnostic

---

<sup>30</sup> <https://www.charte-diversite.com/10-ans-plateforme-chartes-europennes/>

<sup>31</sup> <https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-diversite>

<sup>32</sup> [https://www.ethias.be/corporate/fr/Sustainability\\_ENG/VisionStrategy/Sustainability.html](https://www.ethias.be/corporate/fr/Sustainability_ENG/VisionStrategy/Sustainability.html)

Le diagnostic regroupe les outils utilisés pour évaluer :

- la représentativité des différents publics-cibles dans l'organisation.
- les processus internes qui génèrent des discriminations directes et indirectes.
- la ségrégation horizontale (cantonement de certains publics dans certains métiers et/ou fonctions).
- la ségrégation verticale (représentativité des différents groupes cibles dans la hiérarchie et aux postes de responsabilité).
- les opinions, représentations et vécu du personnel concernant la sous ou sur-représentation de certaines catégories de personnel dans l'organisation, l'existence ou non de discriminations directes et indirectes.
- les problèmes spécifiques rencontrés par les publics cibles au sein de l'entreprise (sur base d'un sondage ou de groupes de discussion animés par le responsable diversité).
- la satisfaction au travail et l'évaluation des différentes politiques de gestion des ressources humaines et des modes d'organisation du travail par différents groupes-cibles.
- l'opinion des différentes parties prenantes sur les actions à mener et les priorités d'une politique de gestion de la diversité.

Certains construisent leur diagnostic autour de la notion de la représentativité de certains groupes cibles aux différents niveaux de l'organisation (Cornet & Zannad, 2018) (P Simon & Clement, 2006), avec le souhait d'avoir des indicateurs chiffrés et d'objectiver les discriminations. Par contre, d'autres pensent que cette question de la représentativité n'a pas de sens, en regard de la difficulté d'avoir des données pertinentes sur certains groupes cibles (Jean-Francois Amadiou, 2006). Pour eux, ce qu'il faut identifier, ce sont les processus discriminatoires, comme par exemple, dans le tri des CV.

### 7.1.2 *Étapes du diagnostic*

Le diagnostic comprend 4 étapes :

- un choix sur les méthodes (quantitative et/ou qualitative) et les indicateurs qui seront utilisés.

- un inventaire des données quantitatives et qualitatives disponibles et/ ou à collecter et des ressources humaines et financières disponibles pour ce travail.
- la mise en œuvre de la collecte des informations nécessaires.
- l'analyse de ces données avec l'objectif d'en tirer des conclusions pour l'action et l'évaluation.

### 7.1.3 Méthodes pour un diagnostic

Les méthodes quantitatives sont basées sur :

- une compilation des données statistiques internes à partir d'un traitement des informations disponibles, par exemple, dans les bases de données du personnel (Haut conseil de l'intégration, 2007) (P Simon & Clement, 2006).
- l'utilisation d'enquêtes existantes dans l'organisation (ex: enquête de climat social) en comparant les résultats en fonction des catégories de public-cible (hommes-femmes, âge, origine, handicap, etc.) et en y intégrant des questions sur le vécu des salariés face à la diversité et aux discriminations.
- la mise en œuvre d'enquêtes quantitatives spécifiques qui devront alors respecter les principes d'anonymat (respect de la loi sur la vie privée). Ces enquêtes peuvent refléter les vécus et les perceptions des salariés en regard des phénomènes discriminatoires tout en testant leur satisfaction dans l'emploi. En vue de garantir l'anonymat, il est conseillé de faire appel à un partenaire externe qui recevra les questionnaires et en assurera l'analyse et d'éviter de le faire sur des groupes de moins de 50 personnes. Par ailleurs, on demandera l'autorisation à la Commission de la protection de la vie privée<sup>33</sup>. Il existe plusieurs questionnaires dans le Guide méthodologique pour élaborer une politique de diversité par le SPF P&O<sup>34</sup> comme le Diversimètre, analyse des processus RH, questionnaire de satisfaction des personnes en situation de handicap.

---

<sup>33</sup> [Loi relative à la protection des données à caractère personnel du 8 décembre 1992, publication au Moniteur belge le 18 mars 1993](#)

<sup>34</sup>

[https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch\\_po\\_diversite\\_guide\\_methodologique\\_fr.pdf](https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf)

Selon Unia, les données seront considérées comme « anonymes », si et seulement si elles ne peuvent pas être mises en relation avec une personne physique. Il faut que l'échantillon soit assez large pour qu'on ne puisse pas identifier les personnes concernées et éviter les croisements trop précis, qui permettent d'identifier les personnes. Il convient d'être attentif au moment de l'analyse des données de ne pas donner des résultats à un niveau de détail qui permette d'identifier des personnes.

Les données chiffrées sont certes intéressantes mais elles ont leurs limites. Il peut être intéressant d'utiliser également des méthodes qualitatives :

- des entretiens individuels avec des personnes ressources, notamment les délégués syndicaux.
- des rencontres avec les personnes désignées comme « personne de confiance » pour le harcèlement. Celles-ci peuvent refléter ce qui se passe dans leur service, département, métiers et fonctions en termes de représentativité, d'intégration mais aussi de comportements discriminatoires ou de rejet venant de collègues, supérieurs hiérarchiques, partenaires et/ou usagers et usagères.
- des entretiens individuels avec les dirigeants, les professionnels RH ainsi qu'auprès des chefs d'équipe et des responsables hiérarchiques.
- des focus groupes avec des responsables hiérarchiques, avec certaines catégories de personnel (par exemple, le personnel en contact avec les usagers et usagères), des représentants des groupes cibles ou encore des parties prenantes externes à l'organisation (ex : les sous-traitants).
- l'analyse de contenu de documents internes à l'entreprise pour identifier la place donnée à la discrimination, les stéréotypes véhiculés dans les supports, la visibilité donnée aux membres du personnel qui peuvent symboliser l'importance accordée à la diversité et sa valorisation. Les documents étudiés peuvent être, par exemple, les sites internet et intranet, le journal interne à l'entreprise et les dépliants diffusés au public, les supports de communication pour le recrutement, les guides pour les entretiens d'évaluation.
- l'analyse des processus ressources humaines (Amadiou, 2013) dont le recrutement avec le testing : il s'agit notamment de comparer le profil des candidatures reçues avec les candidatures retenues à chaque étape du recrutement et de la sélection (Amadiou, 2004) (Van Der Plancke, 2007) (Leandri, 2008). En réponse à une offre

d'emploi, on enverra par exemple deux CV équivalents (dans la mesure du possible), sauf en ce qui concerne la variable à tester (l'origine, le sexe, l'âge, etc). On analyse les causes de rejet pour identifier si ces rejets sont basés sur des éléments objectifs comme une analyse des compétences ou si ce processus de tri est basé sur des représentations et stéréotypes, générateurs de discrimination (Sarlet & Dardenne, 2012b) (Jean-Francois Amadieu, 2016). Cette analyse permet de débusquer les discriminations directes (racisme, sexisme, etc.) (Dardenne, Grégoire, Delacollette, & Lecocq, 2006) mais aussi indirectes c'est-à-dire systémiques. En Belgique, les différents niveaux de pouvoir ont mis en place des « tests de situation » permettant de détecter les comportements discriminatoires lors des recrutements. Le décret de 2018, modifié en 2022, prévoit des « mysteris calls », appelés ensuite des « tests de situation » qui devrait être réalisé par l'Inspection fédérale, à la suite d'une plainte. On peut pointer aussi la lourdeur de la procédure, même si celle-ci a été simplifiée en 2022 : nécessité de plainte/signalement préalable, indications objectives de discrimination soutenues, principe de subsidiarité. L'autorisation écrite et préalable de l'auditorat ou du procureur du Roi a été supprimé dans la nouvelle version du décret. De plus, l'Inspection wallonne (SPW EER) n'est compétente que pour les employeurs et services de formation qui relèvent de son champ de compétence, ce qui complexifie encore les choses (et la lisibilité) pour les victimes potentielles. Les services fédéraux d'Inspection n'ont reçu que très peu de plaintes (moins de 10 tests en 3 ans).

Pour que ces dispositifs soient réellement efficace, il est impératif de désigner des Inspecteurs spécialement dédiés pour la fonction. En 2018, UNIA recommandait la création d'un corps spécialisé d'une dizaine d'inspecteurs exclusivement affecté à la lutte contre les discriminations au sein de l'Inspection fédérale. En Wallonie, deux ou trois agents de référence formés et disposant du temps nécessaire pour mener à bien les dossiers seraient nécessaires. Il faudrait également une enveloppe budgétaire suffisante à la soustraction de certains tâches spécifiques et particulièrement chronophages : l'analyse de l'offre d'emploi problématique ou la conception de la candidature spontanée, la réalisation des faux CV, la recherche d'acteurs éventuels pour jouer les candidats. En amont des tests de situation, il nous semble opportun que, lorsqu'un signalement est déposé à l'Inspection ou à Unia, ces derniers prennent contact avec les organisations syndicales afin de savoir si l'entreprise concernée dispose d'une délégation syndicale et d'organes de concertation

et respectent les CCT 38 et 95. Plusieurs questions subsistent : est-ce que cela se limite à une sanction financière ou est-ce que cela peut aller jusqu'au retrait de l'agrément ou des subsides ? Comment sont sanctionnés les utilisateurs/clients, par exemple des titres services, qui ont des demandes discriminatoires ?

Les questionnaires peuvent aider à mieux cerner le vécu des différents publics-cibles en termes d'égalité des chances, de discriminations directes et indirectes venant de collègues, de supérieurs, de la clientèle et des partenaires d'affaires. On examinera leurs attentes en regard des politiques à mettre en œuvre, leurs avis sur les actions menées et leur pertinence. Cela peut passer par des focus groupes qui ont pour but d'informer et d'impliquer les salariés et salariées dans les initiatives en matière de diversité. Ces focus groupes ont permis d'avoir un aperçu des réalités de terrain, sans pour autant passer par une consultation de l'ensemble des membres du personnel. L'évaluation de l'action a montré que les participants ont réagi très positivement à cette méthode de travail. Ils ont apprécié de pouvoir se faire entendre et se sentent plus impliqués par les initiatives lancées autour de la diversité.

L'association Stonewall<sup>35</sup> a développé des outils pour identifier les discriminations envers les homosexuel(le)s/ bisexuel(le)s dans l'emploi. Cela vise à connaître les lieux où les personnes ont fait leur « *coming out* » c'est-à-dire faire connaître leurs orientations sexuelles : à la maison, avec les collègues, avec son supérieur, avec les clients, avec les partenaires d'affaires. L'association Stonewall insiste sur l'information quant au traitement confidentiel et anonyme des données. En effet, si les employés qui sont invités à déclarer leur orientation sexuelle et ont l'impression qu'ils seront exposés à des rumeurs ou à du harcèlement, ils ne le feront pas. L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) a commandité une nouvelle étude, en 2024, sur la situation de vie et les expériences de discrimination des personnes transgenres et/ou de genre non binaire en Belgique<sup>36</sup>. Soapbox Science<sup>37</sup> est une initiative novatrice de sensibilisation du public visant à promouvoir les femmes et les scientifiques non binaires ainsi que la recherche qu'ils mènent. Leurs événements transforment les espaces publics en une arène dédiée à

---

<sup>35</sup> Stonewall <http://www.stonewall.org.uk>

<sup>36</sup> <https://www.tgnbstudy.be/fr/home-fr/>

<sup>37</sup> <http://soapboxscience.org/apply-to-speak-at-soapbox-science-2024/>

l'apprentissage du public et au débat scientifique. Ils suivent le format du Speaker's Corner du Hyde Park de Londres, qui est une arène historique pour le débat public.

L'administration fédérale<sup>38</sup> a lancé, en 2024, une vaste enquête portant sur l'image de l'administration fédérale en tant qu'employeur. Cette enquête a été menée auprès d'un groupe de personnes représentatives de la population active belge. La plupart des Belges actifs considèrent l'administration fédérale comme un employeur attractif. Pour eux, un emploi au sein de l'administration fédérale s'accompagne de bonnes opportunités de carrière, d'un bel équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'une rémunération attrayante. Toutefois, une proportion significative des répondants considère que l'administration fédérale est bureaucratique et politisée.

Certains questionnaires ont pour objectif de voir comment les salariés vivent et perçoivent la diversité, leur vécu par rapport aux différentes formes de discriminations directes et indirectes, la perception de l'égalité des chances et des actions destinées à certains publics cibles, leur degré d'adhésion ou de résistance à une diversité accrue de la main d'œuvre, leurs craintes et stéréotypes, leurs expériences positives et négatives de la diversité, leurs attentes en regard de l'organisation sur ce thème, leurs perceptions de la pertinence ou non de dispositifs d'actions positives ou de quotas. Ainsi, la Police Fédérale et son réseau diversité avait lancé une vaste initiative de consultation des 50000 agents des polices locales et fédérales. La Cellule Entreprise Multiculturelle du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale avait, dans le cadre du label fédéral Egalité Diversité, réalisé un questionnaire de perception des inégalités et des discriminations.

L'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité)<sup>o</sup> a développé un outil de mesure de l'inclusion <sup>39</sup> (Pouponneau, Scharnitzky, & Stone, 2021). L'inclusion y est définie comme une culture dynamique et active qui garantit que chaque salarié-e se sent traité-e avec respect et équité, est valorisé-e comme un individu unique, se sent appartenir à l'organisation, a la légitimité ainsi que le pouvoir d'exprimer ses idées et de collaborer avec les autres. Il comprend une mesure des actions mises en place, nommée «

---

<sup>38</sup> <https://travaillerpour.be/fr/news/limage-employeur-de-ladministration-federale-resultats-de-lenquete-2024>

<sup>39</sup> <https://www.afmd.fr/vers-lorganisation-inclusive-mesurer-pour-progresser-0>

actions/intentions», qui permet de recenser tout ce qui est mis en place pour installer une culture de l'inclusion. Cet outil comprend une mesure des impacts perçus par les salariés.

Le diagnostic peut également comporter un inventaire des initiatives prises, dans le présent et le passé, dans l'organisation pour lutter contre les discriminations et favoriser l'intégration et la carrière des personnes appartenant aux groupes-cibles. L'expérience a montré qu'il existait souvent des actions très intéressantes, initiées en interne, qui restaient peu ou mal connues à l'intérieur de l'organisation alors qu'elles pourraient tout à fait être réalisées dans d'autres services ou départements. Ce volet est important car il participe à la reconnaissance et la valorisation du personnel. Cela évite de reproduire les erreurs du passé.

#### *7.1.4 Indicateurs pour le diagnostic*

Le diagnostic suppose le choix des indicateurs (âge, sexe, origine, etc.), c'est une étape importante car ces indicateurs doivent permettre de pointer les situations d'inégalités et de se fixer des objectifs évaluables avec un tableau de bord.

Pour l'âge, la question statistique est simple, on dispose généralement de la date de naissance. On peut alors faire des catégories d'âge (jeunes : moins de 30 ans, médians : 30-50 ans, seniors : plus de 50 ans). On peut regrouper les personnes selon les générations :

- baby-Boomers, entre nés avant 1960.
- génération « X », ou génération « Baby Bust », nés dans les années 1960-1970.
- génération « Y » ou « Why », nés dans les années 1980-1990.
- génération Z ou C pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité, nés dans les années 1990-2000.
- génération alpha – nés après 2010.

Pour le sexe, à priori les choses semblent simples. Il y a les hommes et les femmes. Mais, il y a des personnes qui ne souhaitent pas être associées à un genre. Une première option est de proposer une catégorie H/F/ X. On lui préfère la catégorie « autre » avec la

formule : H/F/autre. L'Institut pour l'Égalité des femmes et des Hommes propose, comme formulation :

Êtes-vous...

- Une femme
- Un homme
- Autre
- Je préfère ne pas le dire.

Parfois, on peut vouloir avoir des données sur le genre qui renvoient aux questions d'orientation sexuelle et/ou d'identité de genre, si on veut travailler sur le vécu des discriminations. Il existe plusieurs dénominations, les plus usitées sont les catégories associées à l'acronyme LGBTQIA+ : Lesbienne, Gay, Bisexuel, Transsexuel, Queer, Intersexe, Asexuel, le + renvoyant à d'autres dénominations comme Aromantique, etc.

Pour les personnes d'origine étrangère, l'indicateur le plus fiable est la nationalité de la personne, au moment de l'enquête. On a, dans la plupart des bases de données, le lieu de naissance, mais cette information ne dit rien de la nationalité à la naissance et est souvent inutilisable. La nationalité de la personne peut être complétée, comme l'a fait Unia dans le monitoring socio-économique<sup>40</sup>, par la nationalité des parents, au moment de l'enquête ou la naissance (Simon, 2003). Attention cette donnée ne peut en aucun cas se trouver dans une base de données (interdit par la loi belge et française). Unia explique qu'il est possible de demander des données administratives pouvant servir à dresser l'état de la diversité de la composition du personnel auprès de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS). Ces données doivent être fournies et traitées conformément à la législation en vigueur en matière de respect de la vie privée. Il propose aussi d'avoir recours à l'auto-définition avec la difficulté de définir des catégories pertinentes<sup>41</sup>. Elle peut et doit être collectée mais dans un questionnaire anonyme. Si on veut collecter ce genre de données, il est conseillé de prendre contact au préalable avec Unia pour s'assurer que les

---

<sup>40</sup> <https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/monitoring-socioeconomique-2022-marche-du-travail-et-origine>

<sup>41</sup>

[https://www.ediv.be/pluginfile.php/1/local\\_unia\\_situation/content/190/Unia%20Monitoring%20diversit%C3%A9%20DIY%202022%20FR.pdf?time=1648738293638](https://www.ediv.be/pluginfile.php/1/local_unia_situation/content/190/Unia%20Monitoring%20diversit%C3%A9%20DIY%202022%20FR.pdf?time=1648738293638)

garanties de protection de la vie privée sont remplies. Certains optent pour un comptage sur base du patronyme, mais cette méthode ne peut fournir que des approximations. On peut ajouter une question relative à la langue maternelle, qui peut parfois être un indicateur intéressant. Dans certains pays, on va identifier la province d'origine, cela était considéré comme un marqueur de l'origine ethnique. Dans certains pays, comme en Angleterre, aux USA et au Canada, on demande aux personnes de s'auto-identifier dans des catégories ethniques (caucasien, noirs, asiatiques, hispaniques, autres). Cela n'est autorisé ni en Belgique, ni en France.

Pour les personnes en situation de handicap, le comptage est compliqué. On peut recenser le nombre de personnes qui se sont reconnues comme personnes en situation de handicap par le Service Public Fédéral (SPF) Sécurité sociale - Direction générale Personnes handicapées<sup>42</sup>. On peut, dans un questionnaire, demander aux personnes si elles estiment avoir un handicap et si elles pensent que ce handicap nécessiterait des aménagements de leur poste de travail. Les personnes peuvent identifier la catégorie de handicap concerné : coordination ou dextérité, mobilité, cécité ou malvoyance, surdité ou malentendant, élocution, autre handicap. On peut aussi questionner l'origine du handicap, pour savoir et si c'est un handicap de naissance, un handicap lié à un accident ou une maladie, ou un handicap professionnel lié aux conditions de travail. Cette méthode permet d'identifier les handicaps invisibles. Il faut être attentif à la gestion de l'enquête pour garantir toute protection de la vie privée. Un conseil d'Unia et/ou de l'AVIQ peut être une garantie de sécurité. Ces informations bénéficient de la protection des données de type médical. Elles doivent rester anonymes.

Il est toujours intéressant de voir si d'autres données doivent être collectées en regard de l'employeur.se concerné.e. On peut, par exemple, comparer les données entre les contractuels, les statutaires et les intérimaires ou analyser les données par quartier ou par région, par niveau hiérarchique, par service ou département, selon le niveau d'études.

Il est souvent pertinent de croiser les variables dans une logique d'intersectionnalité, comme par exemple, le sexe et l'âge ou le sexe et l'origine. L'intersectionnalité est un

---

<sup>42</sup> [myhandicap.belgium.be](http://myhandicap.belgium.be).

concept qui montre que les différents facteurs de discrimination se croisent, se superposent, se cumulent parfois pour accentuer des discriminations (ex : être femme d'origine étrangère) et, parfois, pour les réduire (ex : être une femme d'origine étrangère avec un haut niveau de diplôme).

Ces d'indicateurs chiffrés, vont permettre de pointer les questions de ségrégation horizontale et les parois de verre (concentration de personnes avec telle ou telle caractéristique dans un fonction ou un métier), la ségrégation verticale et le plafond de verre. On doit se poser la question de la population de référence utilisée pour décider qu'il y a sur- ou sous-représentation et disposer de statistiques sur une population de référence. L'Institut National des Statistiques et l'IWEPS proposent de nombreuses données statistiques qui peuvent être utilisées. Pour l'origine, on a les données du monitoring socio-économique qui donne une représentation fine de la population belge, au niveau fédéral, régional et sectoriel. Le monitoring est construit à partir des données administratives du Registre national et des données de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale (BCSS)..

Il peut être intéressant d'affiner les données en fonction de la problématique visée. Prenons l'exemple de la sous-représentation des femmes dans les métiers techniques et d'ingénieur. Elles ne représentent, en moyenne, que 24% des étudiants et des étudiantes dans des filières de sciences appliqués, donc vouloir 50% de femmes dans ces métiers n'a pas de sens.

Pour certains groupes, la question posée dans un but de représentativité n'a aucun sens. Ainsi, on peut mener une enquête pour savoir si les personnes homosexuelles ou tout autre option liée à leur identité sexuelle vivent et ressentent des discriminations et de l'homophobie. En revanche, mesurer leur représentativité en regard d'une population de référence n'a aucun sens.

L'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes propose une question sur l'appartenance à des minorités sur la base de différents critères. L'objectif de cette question était de pouvoir vérifier si la combinaison de différentes caractéristiques a un impact sur les expériences en matière de discrimination et de traitement défavorable.

La question est « Avez-vous parfois le sentiment d'appartenir à une minorité en Belgique? ». Plusieurs réponses possibles.

- L'origine ethnoculturelle (le fait d'avoir des racines non belges).
- La couleur de peau.
- L'orientation sexuelle (le fait d'être homo, lesbienne, bisexuel-le).
- L'identité de genre ou l'expression de genre (le fait d'être transgenre).
- Un handicap ou des caractéristiques physiques.
- L'état de santé.
- La conviction politique.
- La . ou la croyance.
- La vision de vie ou le style de vie.
- Une autre minorité.
- Je n'appartiens à aucune de ces minorités.
- Une autre minorité : \_\_\_\_\_

## 7.2 Plan de diversité

Le diagnostic va servir à élaborer un plan d'action qui fixera les objectifs à atteindre. Ce plan d'action aura un axe communication externe et interne, il va toucher la culture organisationnelle, modifier les processus de GRH, la relation avec les clients / usagers, les autres parties prenantes.

Un plan de diversité comprend généralement les éléments suivants :

- des objectifs généraux et spécifiques à chaque pistes d'action. Ces objectifs doivent être au maximum quantifié.
  - Ex: augmentation de 10% pour la représentativité des femmes à des postes de responsabilité.
  - Ex: ouverture de 5% des postes à des personnes en situation de handicap.
- des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et tableaux de bord qui doivent permettre de mesurer les progrès réalisés.
- l'identification des personnes responsables de l'action et des partenariats à mettre en œuvre.
- un échéancier.
- une identification des ressources nécessaires et des sources de financement envisagés.

Ce qui paraît essentiel c'est que les objectifs fixés soient réalistes et aient du sens en regard de la réalité organisationnelle.

Un axe important de toute politique de gestion de la diversité est la communication interne et externe. Il est essentiel de faire comprendre aux collaborateurs pourquoi on mène une politique de gestion de la diversité. Il peut être intéressant d'évaluer le contenu des actions de communication interne et externe pour éliminer les stéréotypes dans le langage, dans les images, dans les mises en situation, dans les exemples, etc. C'est l'occasion d'identifier les endroits et moments où l'on peut renvoyer une image diversifiée du personnel. En lien avec l'image de l'employeur.se, on peut se présenter comme attractif et soucieux de garantir l'égalité des chances dans son processus de recrutement et, plus globalement, dans sa gestion des ressources humaines. On peut faire connaître l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité à ses clients et usagers et usagères, fournisseurs et partenaires au travers de supports tels que l'affichage dans les locaux, les sites internet, les offres d'emplois et même les publicités. Des entreprises ont ainsi fait des posters avec les membres du personnel, en faisant attention de bien refléter la diversité d'origine, de couleur de peau, de religions, de sexe, avec des personnes en situation de handicap et ayant différentes caractéristiques physiques comme des personnes de petite/ grande taille, des personnes avec du surpoids, etc.

Les pistes d'action vont probablement changer plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines :

- Les pratiques de recrutement et de sélection du personnel, ce qui inclut les descriptions de fonctions et les décisions prises en matière d'attribution des emplois et des statuts pour éviter les phénomènes de ghettoïsation avec certains groupes cantonnés dans des emplois type.
- Les premières opportunités de contacts avec l'organisation que représentent les stages d'étudiants et d'étudiantes et les contrats en alternance, les emplois de vacances, le volontariat. Cela peut inclure les actions menées avec les écoles pour mieux faire connaître les métiers et professions, avec des journées du type « vis ma vie ».

- L'accueil et la socialisation, avec l'intérêt pour les groupes cibles de désigner « un parrain ou une marraine » ou mentor qui pourra accompagner la nouvelle recrue dans sa découverte de l'entreprise et dans son insertion socio-professionnelle.
- Les conditions de travail (aménagement du poste de travail, aménagement du temps de travail, etc.) et les rémunérations (salaire et avantages divers).
- L'évaluation du personnel, la gestion des carrières et de la mobilité.
- Les possibilités offertes au niveau de la formation : contenu (inclusion de thèmes liés à la diversité dans les formations existantes et addition de nouveaux thèmes spécifiques) et de son public.
- La gestion du climat de travail et de la culture organisationnelle (valeurs, normes, attitudes et comportements tolérés, valorisés ou, à l'inverse, sanctionnés). Les valeurs centrales d'une organisation favorable à la diversité doivent être le respect, la tolérance, l'acceptation et valorisation des différences comme atouts pour l'organisation.
- L'implication des représentants des salariés et salariées et des syndicats.

Des pistes d'action sont orientées vers les clients et les usagers. C'est, par exemple, le cas du service de médiation interculturelle du CHR de Liège qui vise à améliorer l'interaction avec les patients d'origine étrangère.

Plusieurs entreprises ont des pistes d'action qui concernent leurs partenaires d'affaires comme les sous-traitants. Elles vont, par exemple, décider de soutenir l'entrepreneuriat féminin, ethnique, des jeunes de quartier. Elles vont mener des pistes d'action avec des partenaires associatifs, comme par exemple, les associations qui travaillent avec les personnes en situation de handicap. L'AFMD avait fait une brochure sur ce thème, pour valoriser la diversité dans les processus d'achat (Rivault, 2016).

### *7.2.1 Dispositifs d'action*

Il faut veiller à garantir **l'égalité de droit** et s'assurer que chaque individu est traité sur un pied d'égalité indépendamment de caractéristiques personnelles sans rapport avec la fonction qu'il occupe ou à pourvoir.

On peut mettre en place certaines mesures qui assurent une **égalité des chances**, ce qui peut amener à prendre certaines **mesures d'action positive** pour permettre à chacun de participer sur un pied d'égalité. Exemple : aménager les modalités d'un examen de sélection les rendre accessible à des personnes en situation de handicap de pouvoir y participer, proposer des cours en lien avec les langues nationales pour des personnes d'origine étrangère, cours d'alphabétisation et apprentissage de langues des signes.

Il est possible de proposer des **actions positives** (ex: quotas) dans l'objectif de rétablir l'équilibre pour un groupe identifié comme sous-représenté dans l'entreprise ou l'organisation. La loi du 10 mai 2007 prévoit des conditions spécifiques pour que l'action positive soit valable :

- Il faut des inégalités manifestes.
- Il faut que la mesure permette de corriger cette inégalité.
- La mesure doit être temporaire.

Dans certains cas, le quota est imposé par la loi, c'est le cas pour les services publics en ce qui concerne l'engagement de personnes en situation de handicap. Certains pensent que les quotas sont indispensables pour susciter des actions proactives et forcer des changements dans les attitudes et comportements. Certains, en revanche, sont souvent réticents aux quotas, notamment les bénéficiaires, qui estiment que cela risque de pénaliser leurs relations avec les collègues et la hiérarchie. Ils pensent qu'ils ne seront pas reconnus pour leurs compétences, mais perçus comme ayant bénéficié d'un avantage sur d'autres perçus comme plus compétents. Certaines organisations contournent la difficulté en ne fixant pas des quotas mais des objectifs de croissance et d'amélioration, comme par exemple, une progression de 5% de femmes à des postes de responsabilité et/ou de personnes d'origine étrangère.

Si on annonce une politique de non-discrimination, il faut mettre en place un processus et des personnes de confiance qui peuvent récolter et traiter les plaintes. Unia et l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes peuvent aider dans le traitement des

plaintes. Il existe un numéro d'appel gratuit 0800 12 800 et un formulaire pour le dépôt d'une plainte sur internet<sup>43</sup>.

Les projets diversité peuvent être portés par une personne, désignée ou non comme responsable diversité. Dans plusieurs entreprises et organisations, on a créé un groupe diversité qui reprend des personnes de contact de différents niveaux hiérarchiques sur les différentes implantations et services. Cela peut être un groupe de pilotage pour relayer, initier et soutenir les actions menées. On peut décider de lui allouer ou non un budget spécifique pour la réalisation du plan d'actions.

### 7.2.2 Tableaux de bord

Ces données statistiques doivent permettre de disposer de tableaux de bord qui permettent d'identifier les problèmes et les zones d'action prioritaires. Ces tableaux de bord devraient idéalement être discutés avec différents partenaires de l'entreprise dont les délégués syndicaux, le conseil d'entreprise et le comité pour la prévention et la protection au travail.

Les tableaux de bord donnent des chiffres sur la représentativité des hommes et des femmes, sur la répartition par tranche d'âge (pyramide de gestion des âges), la représentativité des personnes de nationalité étrangère et des personnes en situation de handicap.

Les tableaux de bord doivent, si la taille de l'entreprise le permet, donner une ventilation pour chaque service et département, métiers et fonctions (ségrégation verticale et parois de verre), par statut (ouvriers, employés, cadres), niveau hiérarchique (ségrégation verticale et plafond de verre).

Cela peut couvrir plusieurs dimensions de la GRH, sur une période de référence, par exemple, la dernière année de référence. On réunit les données sur :

- les salaires et rémunérations.
- le profil des recrutements.

---

<sup>43</sup> <https://www.melding.unia.be/fr/signale-le>

- les bénéficiaires de la formation.
- les bénéficiaires d'une promotion.
- les personnes quittant l'organisation (par choix, pour donner suite à un licenciement, départ à la retraite, etc.).
- le nombre de personnes en situation de handicap.

Ces tableaux de bord peuvent être inclus dans le rapport social et soumis à la discussion lors d'une réunion du conseil d'entreprise.

Il existe différents outils pour aider à l'élaboration du diagnostic et des tableaux de bord, notamment d'Actiris <sup>44</sup>, de l'AFMD<sup>45</sup> (Association Française des Managers de la Diversité), d'IMS-Entreprendre pour la Cité <sup>46</sup> qui a développé l'European Diversity Barometer, Bruxeo qui propose un checklist Diversité & Inclusion<sup>47</sup>, le Service Public People et Organisation qui a un guide méthodologique<sup>48</sup>, Me&You Too qui propose plusieurs tests d'auto-diagnostic., le CODEF<sup>49</sup>.

### 7.2.3 Sensibilisation et formation à la diversité

La sensibilisation et la formation sont des outils importants dans la gestion de la diversité. Elle vise à changer les comportements, attitudes et représentations des différentes parties prenantes.

Elle peut concerner plusieurs publics-cibles :

- Les personnes appartenant aux groupes cibles (femmes ou hommes, personnes en situation de handicap, personnes d'origine étrangère, ...).
- L'équipe de direction et les responsables hiérarchiques.
- Les personnes travaillant dans un service ressources humaines.

---

<sup>44</sup> <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/choisir-un-plan-de-diversite/>

<sup>45</sup> <https://autodiag-afmd.fr>

<sup>46</sup> <https://www.infogreen.lu/ims-lance-le-european-diversity-barometer.html>

<sup>47</sup> <https://sodiversity.bruxeo.be/fr/notre-nouvel-outil-diversité-checklist-diversité-inclusion>

<sup>48</sup> [https://fedweb.belgium.be - \\_diversite\\_guide\\_methodologique](https://fedweb.belgium.be - _diversite_guide_methodologique)

<sup>49</sup> <https://www.codef.be/wp-content/uploads/2022/02/Guide-Diversity-Now.pdf>

- Les responsables de la communication interne et externe.
- Les personnes travaillant dans certains services de support (services RH, responsable qualité, sécurité et hygiène, etc.) avec une attention particulière aux personnes de contact pour les situations de harcèlement.
- Les collègues et l'ensemble du collectif de travail.
- Les personnes en lien avec la clientèle et les usagers et usagères.
- Les personnes en charge des aspects « gestion des bâtiments », pour les sensibiliser à l'accessibilité des bâtiments des personnes à mobilité réduite qu'elles soient clientes/usagers, membres du personnel ou invités.
- Les riverains et la communauté locale.

En ce qui concerne les formations avec une visée informative, elles peuvent avoir divers contenus tels que :

- Les raisons pour lesquelles l'organisation veut renforcer la diversité.
- Les contraintes légales à respecter comme les normes relatives à l'accès des bâtiments pour les personnes à mobilité réduite.
- Les aides à l'emploi pour les personnes en situation de handicap.
- Des informations relatives aux réalités de certains publics-cibles (handicap, culture et origine, etc.).

Ci-dessous des suggestions sur les thèmes qui peuvent être débattus en groupe:

- Commencer en présentant quelques statistiques sur l'emploi des publics-cible et les phénomènes discriminatoires et/ou un support vidéo pour entamer le débat.
- Voir si les participants sont surpris de ces résultats.
- Échanger avec les participants pour voir s'ils ont été témoin ou victimes de discrimination sur leur lieu de travail ou dans un autre contexte.
- Faire émerger les stéréotypes et préjugés.
- Débattre des réactions et des pistes d'action.
- Voir si le public est favorable à la mise en place d'actions spécifiques en regard de certains publics discriminés et si oui, lesquelles ?
- Parler du vécu en regard d'une équipe diversifiée : expérience positive ou négative ?
- Tester le degré de connaissance des législations contre les discriminations.

On peut inclure des formations visant à développer certaines compétences spécifiques qui peuvent être très utiles pour gérer des équipes diversifiées comme la communication interculturelle, la gestion des conflits interpersonnels, le tutorat, le mentorat et le coaching.

Il existe plusieurs jeux qui permettent de traiter ces sujets comme Diverseco<sup>50</sup> développé dans le cadre d'un projet européen Erasmus+, jeu de cartes « Les discriminables<sup>51</sup> », Serious Game : vivre ensemble la diversité!<sup>52</sup>, projet Now, la fresque de la diversité<sup>53</sup>.

Certaines formations sont du type compensatoire. Elles visent à compenser les handicaps et difficultés rencontrés par les publics-cibles : apprentissage de la langue (français/ flamand et néerlandais/ allemand), meilleure connaissance du contexte socio-politique belge, comportements et attitudes favorables au recrutement et à la carrière.

D'autres visent plutôt les autres parties prenantes, dans l'idée de leur faire prendre conscience de leurs stéréotypes et préjugés et les amener à changer de comportements. Il peut être intéressant de disposer d'une check-list reprenant les principaux points d'attention à inclure dans le cahier des charges de tout partenaire.

#### 7.2.4 Communication

Pour les supports visuels de l'entreprise, il peut être pertinent de faire une relecture des contenus et des images sous l'angle de la diversité. Il s'agit de s'interroger sur les photos proposées, sur les images, les illustrations. Concrètement, il faut vérifier si les personnes mises en scène reflètent la diversité, notamment en ce qui concerne l'âge, l'origine, le sexe, le handicap. Au-delà de l'image, il faut s'interroger sur la mise en scène de ces images. Ne risquent-elles pas de renforcer des stéréotypes relatifs à l'un ou l'autre public-cible comme la ségrégation des métiers et des fonctions (par exemple, une image

---

<sup>50</sup> <https://www.diverseco.eu>

<sup>51</sup> <https://www.keski.fr/v2/les-jeux/jeu-de-cartes-les-discriminables/>

<sup>52</sup> <https://www.now.be/digital-learning/serious-game/serious-game-vivre-ensemble-la-diversite/>

<sup>53</sup> <https://fresquedeladiversite.org/>

de secrétaire systématiquement féminine), la ségrégation verticale (par exemple, des chefs toujours représentés par un homme blanc), ou encore, une situation de dépendance d'une personne « différente » par rapport à une autre (par exemple, une personne blanche qui vient en aide à une personne d'une autre origine ou à une personne en situation de handicap) ? La formulation des phrases et le choix des mots peuvent avoir de l'importance. C'est toute la question de la féminisation des textes mais cela peut aller au-delà par l'usage de certains mots systématiquement associés à certains publics. Il faut par ailleurs se méfier de l'humour qui mobilise énormément de stéréotypes.

## **8 Bonnes pratiques autour de la gestion des ressources humaines (GRH)**

Cet ouvrage a pour objectif de vous donner des idées pour les pistes d'action en regard des différentes thématiques de la gestion des ressources humaines (recrutement et sélection, formation, évaluation et promotion, communication, etc.). Il reprend les pistes d'action qui se trouvent dans de nombreux manuels et sites.

Les actions menées peuvent viser les individus (I), l'organisation (O) ou la société (S).

- Au niveau individuel, on va viser le changement de comportement, de connaissances, de compétences, de valeurs, les stéréotypes et les représentations des différentes parties prenantes : le public-cible, la ligne hiérarchique, les collègues, l'équipe de direction, les partenaires d'affaire, les responsables ressources humaines, le personnel en charge de la communication interne et externe, les riverains et la communauté locale.
- Au niveau organisationnel, on veut agir sur les procédures de travail mises en place dans l'organisation, sur les modes d'organisation du travail, sur l'accessibilité des locaux et les infrastructures pour les personnes à mobilité réduite, sur la culture organisationnelle. On propose d'encourager et de stimuler le travail d'équipe, pour être dans une logique de collaboration et pas de compétition. Cela suppose une réelle politique sur la gestion des conflits, qui peut passer par de la médiation et une réelle formation de la ligne hiérarchique.

- Au niveau sociétal, on va s'impliquer sur des changements législatifs et au niveau éducatif. On peut notamment s'impliquer pour de la simplification administrative pour les procédures légales et réglementaires, dans la reconnaissance professionnelle et la validation des compétences/diplômes obtenus à l'étranger, dans les aides à l'emploi, dans le soutien à l'entrepreneuriat féminin et/ou ethnique. On va tenter d'exploiter aux mieux les ressources sociales et technologiques disponibles dans son environnement.

Nous allons reprendre chacun des thèmes de la GRH et donner quelques exemples de pistes d'action.

## 8.1 Contrat de travail

Il est conseillé d'inclure dans le contrat de travail une clause de non-discrimination. Les employés s'engagent à ne pas discriminer une personne, dans le cadre de son travail, que ce soit dans ses relations entre collègues, hiérarchiques ou avec des personnes extérieures (bénéficiaires, etc.).

Nous proposons de la formuler ainsi :

*« L'entreprise n'admettra ni ne pratiquera la discrimination, directe ou indirecte, en matière d'embauche, de rémunération, d'accès à la formation, de promotion, de licenciement ou de retraite basée sur des critères d'origine ethnique, de nationalité, de religion, de handicap, de sexe, d'orientation sexuelle, d'appartenance syndicale ou d'âge. L'entreprise n'autorisera aucun comportement, y compris les gestes, le langage et les contacts physiques, impliquant une obligation sexuelle, une menace, un abus ou toute autre forme d'exploitation, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'exercice des fonctions chez les clients. »* Extrait du contrat de travail.

Cette clause devrait se trouver dans le règlement de travail, elle rappelle que toute forme de discrimination, directe et indirecte, est interdite et sera sanctionnée.

On peut s'interroger sur la représentativité des publics-cibles dans les différents types de contrat : intérimaires, contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée, indépendant-prestataire, etc. On pourra voir si certains profils ne se retrouvent pas

systématiquement dans les statuts les plus précaires et mettre en place des pistes d'action pour sécuriser et stabiliser le personnel.

## 8.2 Recrutement et description de fonctions

Le processus de recrutement regroupe l'ensemble des activités qui visent à rechercher les individus compétents qui répondent le mieux aux exigences d'un poste à pourvoir, poste qui aura été généralement défini dans une description de fonctions qui reprendra les diplômes exigés et certaines compétences jugées nécessaires pour assumer la fonction. Ces compétences peuvent être des savoirs (ex : connaissances linguistiques), des compétences managériales (ex : gestion d'équipe) et des attitudes (ex : confiance en soi).

Ce processus passe par :

- La rédaction du profil de poste et de la fonction.
- Un appel à candidature.
- La réception des candidatures.
- Première sélection sur base d'un tri des cv.
- Éventuellement, tests de sélection.
- Éventuellement, entretiens individualisés plus ou moins formalisés, avec ou sans présence de jurys.
- Choix du candidat ou de la candidate.

Un tableau résume les différentes discriminations pouvant exister au niveau d'un processus de recrutement (Gavand, 2006) (Amadiou, 2016).

	<b>Éléments discriminatoires</b>
<b>Recrutement et sélection</b>	Caractéristiques restrictives formulées clairement dans l'offre d'emploi ou à l'égard d'un intermédiaire du recrutement par rapport à l'origine, à la couleur de peau, à des signes distinctifs, au genre, à l'âge ou/et au handicap., filière scolaire, passé professionnel.
	Caractéristiques discriminatoires indirectes : ex : force physique, langue(s) alors que pas nécessaire(s) pour le poste à pourvoir, nombre d'années d'ancienneté, formulation comme « meneur d'hommes ».

Éléments devant se trouver dans les cv : photo, patronyme, âge, situation familiale, lieu de naissance, handicap éventuel, état de santé, institutions scolaires, passé professionnel.
Effet de « halo » associé à l'apparence physique (beauté, maintien, vêtements, etc.) ou à toute autre caractéristique.
Orientation systématique de personnes ayant certaines caractéristiques vers certains types d'emploi : les moins qualifiés, les moins bien payés, les sous-statuts, les temps partiels.
Utilisation exclusive de certaines filières de recrutement (ex : une école) et/ou refus d'utiliser certaines filières de recrutement
Perception réelle ou « fausse » des intermédiaires du recrutement et de la sélection du profil idéal du candidat. Ex : tel employeur.se ne voudra pas une personne handicapée pour un poste de cadre
Stratégies de protection du candidat : dans le but de « protéger » les populations minoritaires d'un rejet supposé, les « spécialistes » de l'emploi vont anticiper les refus que les individus auraient à subir en les écartant pour ne pas leur faire courir le risque d'être confrontés à un (nouvel) échec.
Erreur d'interprétation des comportements et attitudes des candidats (ex : baisser les yeux, formule de politesse).
Extension des caractéristiques d'une partie des individus d'un groupe à tout le groupe : déficit de qualifications / comportements ou exigences inadéquats / incapacité d'une personne handicapée à pouvoir occuper tel ou tel poste.
Tendance à l'uniformité sociale des recrutements : effet « clonage ».
Impacts des biais existants dans les tests psychométriques et épreuves de sélection.
Impacts des stéréotypes et préjugés des intermédiaires (réceptionniste, secrétaire, etc.).
Impacts des jobs d'été, jobs étudiants et stages.
Biais liés à l'intelligence artificielle.

On voit clairement dans le tableau que les sources de discrimination liées au processus de recrutement sont nombreuses.

### 8.2.1 Description de l'emploi et de la fonction

Une première action à mener est de réaliser une description et des fonctions à pouvoir de la façon la plus complète et objective possible. Une des méthodes identifiées

comme la plus objective est la classification analytique. Ce système propose de décrire les fonctions à partir de 4 catégories de critères :

- les qualifications requises: scolarité, expérience de travail, connaissance des langues, capacité rédactionnelle, etc..
- les responsabilités réellement assumées: supervision du personnel, responsabilité vis-à-vis de la qualité des produits, etc..
- les efforts requis: effort physique, effort mental, complexité de la tâche, autonomie, concentration, etc..
- les conditions dans lesquelles le travail est effectué : environnement physique, environnement psychologique, rythme de travail, déplacements fréquents, etc..

Il faut éviter les stéréotypes, notamment genrés dans la présentation des métiers et des fonctions.

De plus, certains membres des groupes-cibles, notamment les personnes d'origine étrangère, connaissent très mal les métiers et fonctions de certains secteurs d'activité, comme les emplois des services publics. Des visites d'entreprise, des salons de l'emploi, peuvent permettre à ces personnes de mieux connaître ces métiers. Plusieurs projets visent à intéresser les jeunes filles et les femmes à des métiers traditionnellement masculins, comme dans le secteur de la construction<sup>54</sup> mais aussi du numérique. On pense aux actions d'Interface 3<sup>55</sup>, de Be Code<sup>56</sup>, de Campus 19<sup>57</sup>, de l'ADN (Agence Wallonne du Numérique)<sup>58</sup> et de Digital Wallonia.

Il faut vérifier que la description des fonctions et l'offre d'emploi ne contiennent pas de mentions interdites par la loi et ne pas mentionner de critères restrictifs relatifs à l'âge, au sexe, à l'origine, à l'orientation sexuelle, à la situation de famille, à l'appartenance à une ethnie, à une nation ou une race, aux opinions politiques, aux activités syndicales ou mutualistes, aux convictions religieuses et à l'apparence physique.

---

<sup>54</sup> [https://embuild.be/-dossier\\_les\\_femmes\\_dans\\_la\\_construction.pdf](https://embuild.be/-dossier_les_femmes_dans_la_construction.pdf)

<sup>55</sup> <https://interface3.be/fr>

<sup>56</sup> <https://becode.org/fr/>

<sup>57</sup> <https://campus19.be/calendrier/>

<sup>58</sup> <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/femmes-et-numerique-2/>

Pour le genre, plusieurs options existent :

- mentionner la profession au masculin avec, en plus, H/F.
- mentionner la profession au masculin et au féminin (directeur/directrice ou ouvrier/ouvrière).
- mentionner la profession au masculin avec une mention « X » pour les non-binaires (H-F-X). Depuis 2015, les autorités fédérales ont ajouté la lettre « X » à leurs offres d'emploi. Ce « X » constitue une alternative pour les personnes qui ne se retrouvent ni dans le M ni dans le F.

Pour l'âge, il est interdit de mentionner une limite d'âge supérieure, sauf obligation légale ou réglementaire et de stipuler une limite pour les années d'expérience (ex : 2 ans d'expérience maximum). Il faut éviter les mentions suivantes : senior, junior, jeune et faire référence à une culture d'entreprise ou à une composition du personnel, comme, par exemple : « Vous travaillerez dans une équipe jeune et enthousiaste. ». Il a également lieu d'être attentif aux photos, au langage (ex : « homme de terrain », « meneur d'hommes »), aux liens avec des phases de la vie (ex : jeune diplômé). Unia a mené une campagne pour lutter contre la discrimination liée à l'âge<sup>59</sup>.

Il est conseillé de mettre en place des procédures de contrôle interne et externe du contenu des annonces et de réaliser une check-list à destination des personnes qui sont amenées à rédiger les offres d'emploi (Gavand, 2015).

### 8.2.2 *Marque employeur et diversité*

Le fait d'être ouvert à la diversité est, de plus en plus, un élément de la marque employeur. Il peut être intéressant de l'annoncer et de le publier. L'AFMD a mis en place un groupe de travail pour expliciter les relations concrètes existant entre les fonctions « marque employeur » et l'axe « Diversité/Inclusion » dans les organisations. Un ouvrage<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> <https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/discrimination-fondee-sur-lage-de-quoi-sagit-il-et-comment-y-reagir>

<sup>60</sup> [https://www.afmd.fr/marque\\_employeur](https://www.afmd.fr/marque_employeur)

propose des pistes d'action pour renforcer sa marque employeur. Une des actions est l'aide aux personnes vivant dans les quartiers, identifiés comme problématiques, avec des taux de chômage très élevés. Plusieurs entreprises, comme Casino (Zoberi, 2015), France Télécoms ont mené des actions de formation professionnelle, de coaching, d'insertion des jeunes dans des logiques d'inclusion sociale.

Une manière de favoriser des candidats diversifiés est de mettre en place des partenariats avec des associations qui travaillent avec les personnes d'origine étrangère, comme les CRI (centres régionaux d'intégration)<sup>61</sup> ou avec des personnes en situation de handicap<sup>62</sup>, les maisons de jeunes et les organismes d'insertion socio-professionnelle.

On peut :

- ouvrir les stages, emplois d'étudiants et d'étudiantes et pourquoi pas des actions de volontariat aux personnes issues des groupes-cibles. Ces emplois temporaires peuvent en effet, au-delà de l'intérêt pour la personne, être une bonne opportunité pour changer les stéréotypes réciproques et faciliter l'intégration dans l'emploi.
- faciliter les rencontres entre les recruteurs et les candidat.e.s. Certains directeurs des ressources humaines se regroupent pour organiser des rencontres communes de candidats. Ces derniers sont proposés par des associations en lien avec les personnes habituellement discriminées. Ils donnent un feed-back au candidat sur ses points forts et points faibles et les pistes d'amélioration.

### 8.2.3 *Tri des CV et CV anonyme*

Pour garantir une plus grande objectivité dans les processus de recrutement, on propose une procédure basée sur les CV anonymes. La généralisation de cette pratique peut poser des difficultés à certaines structures. Néanmoins, il peut être instructif de tester au moins une procédure de recrutement pour voir si les candidats sélectionnés ont d'autres caractéristiques que ceux qui ont été sélectionnés précédemment. Il existe un modèle européen<sup>63</sup>. Les mentions supprimées dans cv anonyme sont :

---

<sup>61</sup> <http://actionsociale.wallonie.be/integration/centre-regional-integration>

<sup>62</sup> <https://wikiwiph.aviq.be/> / <https://handicap.belgium.be/fr>

<sup>63</sup> <https://europa.eu/europass/>

- le nom, le prénom, pour lutter contre les discriminations liées au patronyme.
- l'adresse, pour lutter contre les discriminations liées au lieu de vie et quartier.
- l'âge, pour lutter contre les discriminations liées à l'âge.
- le sexe, pour lutter contre les discriminations liées au sexe et au genre.
- une photo, pour lutter contre les discriminations liées à l'apparence et/ou à tout signe religieux.
- les activités extra-professionnelles pour lutter contre les discriminations liées au milieu social.

Sont maintenus:

- la formation.
- l'expérience.
- les compétences informatiques et linguistiques.

Le candidat envoie son CV complet, avec les informations le concernant, et c'est l'employeur.se qui procède à l'anonymisation. Il est recommandé que cette procédure soit conduite par une entité particulière, qui ne se confonde pas avec le service chargé de convoquer les candidats pour un entretien d'embauche. Seule cette entité devrait disposer de la table de correspondance entre l'identifiant porté sur le CV anonyme et le nom du candidat. Les personnes qui corrigent les épreuves écrites ne reçoivent que le code du candidat et éventuellement certaines informations du CV remises dans un formulaire standardisé. Le projet LATITUDE sur la lutte contre la discrimination (EQUAL)<sup>64</sup> propose des outils et conseils. Il propose un guide pour répondre aux demandes discriminatoires<sup>65</sup> pour les intermédiaires publics et privés de l'emploi. Des pratiques se mettent en place pour réaliser un traitement automatisé des CV, sur base des outils de l'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle est en train de transformer la GRH (Jacob, Souissi, & Patenaude, 2022). Ces outils permettent sans aucun doute d'améliorer et d'accélérer le tri des CV. Il ne faut pas perdre de vue que cela ne réduit pas toujours les discriminations et que ces

---

<sup>64</sup> [https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/latitude-project-anti-discrimination-equal\\_fr](https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/latitude-project-anti-discrimination-equal_fr)

<sup>65</sup> [https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2009-09/doc1\\_9682\\_470837586.pdf](https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2009-09/doc1_9682_470837586.pdf)

outils peuvent même les renforcer (Janssen & Kuk, 2016) (Bertolucci, 2024) (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021) (Dejoux & Greselle-Zaïbet, 2021).

De plus en plus de travaux mettent en évidence les biais liés à l'intelligence artificielle dans le tri des CV (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

#### 8.2.4 *Autres étapes du processus de recrutement*

Pour les épreuves de recrutement, en plus du tri des CV, plusieurs actions peuvent être menées :

- offrir aux candidats potentiels des sessions d'information et des formations pour améliorer leur performance dans les épreuves de sélection.
- sensibiliser et former les acteurs internes et externes du recrutement aux stéréotypes à combattre mais aussi à pouvoir identifier les atouts de la diversité et les compétences intéressantes qu'ont les candidats de la diversité pour le service et l'organisation (connaissance de certaines langues, un autre réseau, etc.).
- remplacer ou compléter la sélection sur CV par une sélection basée sur un test de compétences<sup>66</sup> avec des exercices ciblés qui reproduisent les conditions de la fonction. En effet, les aptitudes peuvent avoir été acquises dans le cadre professionnel ou en dehors et ne transparaissent pas toujours dans le CV du candidat.
- offrir l'opportunité à des personnes avec un autre diplôme, un diplôme de niveau inférieur ou sans diplôme, de participer à des sélections pour lesquelles un diplôme plus élevé est exigé. Il leur suffit de prouver qu'elles disposent des compétences requises pour la sélection en question. Le Selor (Travailler pour) a développé un projet qui va dans ce sens - Projet CAA (compétences acquises antérieurement)<sup>67</sup>, pour les recrutements liés à l'informatique et aux métiers du numérique.

---

<sup>66</sup> <https://www.francetravail.org/accueil/communiques/pole-emploi-presente--competences-validees-un-nouveau-service-en-ligne-pour-fluidifier-le-marche-du-travail.html?type=article>

<sup>67</sup> <https://www.wallonie.be/fr/demarches/faire-valider-ses-competences>

La méthode de recrutement par simulation<sup>68</sup> - MRS -, développée par Pôle Emploi en France, permet d'élargir la recherche de candidats en privilégiant le repérage des habiletés nécessaires au poste de travail proposé. Les habiletés constituent l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail. Elles sont transférables d'une situation à une autre ou d'un emploi à un autre et ne transparaissent pas forcément dans le CV du candidat. Par exemple, un passionné de jeux vidéo pourra avoir développé sa vigilance, une rapidité de réflexion et d'exécution utiles au poste d'opérateur sur machine à commandes numériques. Depuis sa création, la MRS a permis d'identifier de nombreuses habiletés couramment recherchées par les entreprises, comme, par exemple :

- comprendre et respecter des normes et des consignes.
- travailler sous tension.
- travailler en équipe.

D'autres actions peuvent être réalisées :

- assurer la diversité dans les jurys de sélection et les équipes de recruteurs, notamment la mixité hommes-femmes mais aussi selon l'origine et l'âge.
- fixer des objectifs de résultats dans les processus de sélection en vue d'assurer un rattrapage en terme de représentativité.
- informer les recruteurs sur les procédures d'octroi de permis de travail, de reconnaissance des diplômes et de validation des acquis par l'expérience (VAE).

Il peut être intéressant de vérifier la neutralité des tests de sélection et les procédures d'assessment avec du testing (Véronique van der Plancke, 2007) (Calvès, 2007) (Neven, Ringelheim, & van der Plancke, 2022). Le Parlement de Wallonie a voté le 26 avril 2024 un décret mettant en place des tests de situation, avec un dépôt de plainte auprès de l'inspection du travail. Lorsqu'une infraction est constatée, l'employeur se risque une amende de 2.400 à 24.000 euros, montant à multiplier par le nombre de victimes. On peut remplacer l'amende par l'obligation de mettre en place un plan de prévention des discriminations. Ces tests ont été contestés plusieurs fois auprès avec du Conseil d'État <sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> <https://www.francetravail.fr/employeur/vos-recrutements>.

<https://psychotechnique.be/test-selor/>

<sup>69</sup> <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/bruxelles/bruxelles-ne-pourra-plus-mener-de-tests-anti-discrimination-dans-le-prive/10468305.html>

En 2007, Selor (actuellement Travailler pour) a réalisé une recherche sur la neutralité des tests qu'ils utilisaient <sup>70</sup>. Dans ce cadre, des tests de recrutement ont été l'objet d'un screening visant à évaluer si ces tests ne sont pas discriminatoires pour les personnes d'origine étrangère ou selon le genre. Il faut qu'ils puissent être adaptés aux personnes en situation de handicap. Les tests pour le recrutement et la sélection dans la fonction publique ont été visés par la cellule diversité. Il y a une obligation pour les fournisseurs de prévoir des groupes contrôle de validation du test, composés de personnes dont la langue maternelle n'est ni le français, ni le néerlandais. Les tests ont été évalués par un groupe composé de personnes allochtones. Le feed-back du groupe permet d'éliminer les éventuelles discriminations ethniques.

#### *8.2.5 Aménagement pour les personnes en situation de handicap*

Pour les personnes en situation de handicap (Aimar & Chanlat, 2022), il est conseillé:

- d'aménager les modalités des épreuves de sélection pour permettre aux personnes en situation de handicap d'y participer et de s'assurer de l'accessibilité des bâtiments où se tiennent les épreuves de sélection ainsi que de l'adaptation des tests pour les personnes ayant un handicap.
- d'informer les recruteurs sur les aides possibles pour l'adaptation des postes de travail pour les personnes ayant un handicap.
- de voir les adaptations nécessaires pour les nouvelles catégories comme les personnes neuro-diverses avec les questions d'autisme et le Syndrome d'Asperger, le trouble du déficit de l'attention, l'hyperactivité (TDA-H), les Haut-Potentiel Intellectuel (HPI), les gauchers, le Syndrome de Gilles de la Tourette, les dys (Dyslexie, Dyscalculie, Dysorthographe).

Différentes adaptations sont possibles en fonction du handicap et du type d'épreuve de sélection<sup>71</sup>:

---

<sup>70</sup> <https://bosa.belgium.be/fr/themes/travailler-dans-la-fonction-publique>

<sup>71</sup> <https://wikiwiph.aviq.be/Pages/Aménagements-raisonnables.aspx>

- donner du temps supplémentaire.
- utiliser du mobilier adapté.
- fournir une réglette braille.
- utiliser des logiciels d'agrandissement et de synthèse vocale.
- acquérir un logiciel pour personnes dyslexiques.
- utiliser des tests en braille.
- faire intervenir un interprète en langage des signes.
- utiliser des tests oraux plutôt qu'écrits.

Le service bruxellois Phare<sup>72</sup> propose également des primes d'intégration, de tutorat ou le stage de découverte en entreprise pour permettre à la personne en situation de handicap de s'initier à des situations professionnelles réelles et quotidiennes du métier qu'elle souhaite exercer.

### **8.3 Accueil et socialisation**

La qualité de l'accueil des nouveaux engagés est importante car plus les personnes se sentiront à l'aise et intégrées dans leur milieu de travail, plus vite elles seront efficaces et productives. Une politique d'accueil comprend différentes activités et étapes qui facilitent l'intégration du travailleur.

Une politique d'accueil devrait comprendre :

- une présentation et introduction auprès des nouveaux collègues.
- une formation ou séance d'information sur l'organisation, le règlement de travail et les principes de base à respecter dans le travail au quotidien.
- un document interne reprenant l'organigramme de l'organisation, les coordonnées et le rôle des différents services internes.

Certains ont une brochure d'accueil qui présente l'organisation, le règlement de travail et les principes de base à respecter dans le travail au quotidien.

---

<sup>72</sup> <https://phare.irisnet.be>

Des suivis plus individualisés permettent de favoriser l'intégration, notamment via le job coaching. Certains projets de job-coaching sont centrés sur l'accompagnement méthode des publics fragilisés face à l'emploi, comme les personnes en situation de handicap, les personnes d'origine étrangère et les jeunes, en partenariat avec des associations qui travaillent avec ces publics.

Le mentorat d'un collègue plus ancien peut être utile : on identifie une personne de référence pour le nouvel engagé, qui est disponible pour répondre à ses questions.

Quelques conseils peuvent être formulés pour réussir cette phase d'intégration :

- penser à la barrière de la langue: utilisez un langage clair, concis et lent. Au besoin, n'hésitez pas à répéter l'information différemment.
- utiliser des supports visuels.
- remettre des documents écrits auxquels la personne pourra se reporter au besoin.
- préparer les équipes qui reçoivent les personnes nouvellement employées, surtout si le nouvel arrivant est susceptible de demander des ajustements de la part des collègues.
- multiplier les occasions de tisser des liens formels et informels.
- demander à la personne, après une période à déterminer, de rédiger un rapport d'étonnement. Le but de ce document est d'obtenir un feedback du nouveau collaborateur sur son ressenti concernant l'entreprise, son arrivée, son intégration, l'ambiance et l'environnement de travail.

## **8.4 Rémunérations**

Les politiques de gestion de la diversité doivent également s'intéresser aux rémunérations (Barth, 2023) (Chelyat & Sahraoui, 2022) proposées aux salariés et salariées des groupes-cibles, qui sont souvent sujet à des inégalités salariales.

Plusieurs études ont montré que les femmes (Hallée & Delattre, 2023) (Becker et al., 2013), les personnes en situation de handicap (Revillard, Bouchet, & Boudinet, 2023) (Revillard, 2019) (Revillard et al., 2023) et les personnes d'origine étrangère (Dherbécourt & Flamand, 2023) (Fays, Jacobs, Mahy, Rycx, & Volral, 2020) étaient encore trop souvent victimes de discrimination salariale qui se traduit par des différences dans le salaire net

mais aussi par des différences dans le statut et les avantages complémentaires proposés au travailleur.

Le tableau ci-dessous présente les discriminations liées aux rémunérations.

	<b>Éléments discriminatoires</b>
<b>Rémunération</b>	Rémunérations qui sont le résultat d'un processus de négociation individuelle (arbitraire), pas de grilles objectives de rémunérations.
	Système de classification de fonctions avec des critères directs ou indirects discriminants.
	Positionnement de départ sur échelle salariale.
	Distribution inégale de divers avantages liés, par exemple, à certains statuts (ex : temps plein, statutaires ou CDI)
	Poids des critères utilisés pour la partie variable des rémunérations (évaluation, etc.).

L'égalité salariale consiste à rémunérer de la même manière les personnes qui occupent un même poste et fournissent le même travail. L'équité salariale suppose de rémunérer de la même manière les emplois de valeur égale. L'équité salariale va bien au-delà de l'égalité salariale. En effet, pour qu'un processus d'équité salariale soit complet, il faut inclure une réflexion sur les biais sexistes / racistes / homophobes possibles dans l'identification et la valorisation des critères utilisés pour les classifications de fonctions (y compris dans les classifications analytiques).

Les inégalités salariales sont dues à des discriminations directes et indirectes comme le temps de travail et le système de classification de fonctions et les échelles salariales. Ainsi les femmes, mais aussi certains salariés et salariées précaires, sont majoritaires dans le travail à temps partiel ce qui les pénalise souvent pour leurs rémunérations. On montre l'impact des stéréotypes, notamment sexués, sur les classifications de fonction et sur l'échelle salariale (Becker et al., 2013) (Silvera, 2020).

Les rémunérations ont plusieurs composantes qui peuvent générer des inégalités salariales :

- la valorisation ou non d'années d'ancienneté et d'expertise spécifique.

- les primes liées à la flexibilité (heures supplémentaires) et aux horaires de travail.
- les bonus et intéressement individuel ou collectif.
- les primes liées au rendement.
- les paiements en nature et les avantages divers.

L'institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes publie tous les 4 ans un rapport sur les inégalités salariales entre les femmes et les hommes (IEFH Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, 2021). Selon les dernières statistiques de l'Institut pour l'égalité entre les femmes et les hommes, l'écart entre les salaires bruts annuels moyens est toujours de 21% (année de référence 2021). Une étude Ipsos<sup>73</sup> montre que le salaire est une question qui met mal à l'aise. La moitié des Belges ne savent rien du salaire de leurs ami.e.s ou collègues, et encore moins de celui de leur supérieur.e. Une proportion tout aussi importante ne parle pas de son propre salaire. Les femmes semblent être les plus grandes victimes de ce tabou : plus de six sur dix n'ont aucune idée du salaire des collègues avec des fonctions différentes, et plus de sept sur dix ignorent le salaire de leur supérieur.e. En plus, elles discutent rarement de leur propre rémunération avec cette dernière personne.

Les syndicats se mobilise autour de l'EQUAL Pay Day<sup>74</sup>, qui a lieu, en 2024, le 17 mars. La date symbolise la taille de l'écart salarial entre les femmes et les hommes au niveau du marché du travail belge et le nombre de jours qu'une femme doit travailler en plus pour avoir un salaire équivalent à celui des hommes. La FGTB propose une méthode pour calculer l'écart salarial dans une entreprise<sup>75</sup>.

## 8.5 Évaluation du personnel

L'évaluation couvre les dispositifs, formalisés ou non, mis en place pour évaluer le personnel et gérer les carrières. La mise en place de système d'évaluation transparent selon des critères objectifs et la formation à l'utilisation de ces outils est un élément

---

<sup>73</sup> <https://www.ipsos.com/fr-fr/le-salaire-des-femmes>

<sup>74</sup> <https://www.equalpayday.be>

<sup>75</sup> <https://www.fgtb.be/reduire-lecart-salarial-la-loi-est-de-votre-cote>

important pour plus d'équité et de justice et pour soutenir une politique d'égalité des chances.

On propose généralement de différencier différents types d'entretien pouvant intervenir dans la gestion des carrières et l'évaluation.

- Entretien de fonction. Cet entretien se déroule en début de carrière ou lors d'une modification dans le contenu de la fonction. Il vise à préciser la description de fonction.
- Entretien de planification. Cet entretien permet de fixer les indicateurs de performance, les délais et les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs.
- Entretien de fonctionnement - C'est un point intermédiaire où le chef et son collaborateur examinent où ils en sont dans la réalisation des objectifs. Ils discutent éventuellement des adaptations des objectifs, délais ou moyens à utiliser. Cet entretien peut permettre d'évoquer le développement du collaborateur ou sa carrière.
- Entretien d'évaluation - C'est l'entretien de bilan, où le chef fonctionnel évalue le respect des engagements pris lors de l'entretien de planification. C'est l'occasion de donner un retour au collaborateur sur la façon d'exécuter son travail.

Le tableau suivant présente les problèmes les plus courants liés à l'évaluation.

	<b>Éléments discriminatoires</b>
<b>Évaluation</b>	Compétences naturalisées et oubliées, notamment dans les métiers perçus comme « naturellement » féminins.
	Évaluations biaisées, faisant intervenir des caractéristiques externes à la tâche à évaluer et des stéréotypes liés à la compétence, la disponibilité et à la flexibilité de la personne évaluée.
	Perception réelle ou supposée du comportement souhaité ou à éviter (sur et sous-évaluation).
	Poids accordé à certains critères qui peuvent être pénalisants pour certains groupes.
	Biais liés à l'intelligence artificielle.

Des biais, notamment sexistes, peuvent exister dans ces outils. Il y a lieu d'être prudent et attentif dans le choix des critères mis en avant et dans l'identification des compétences mobilisées ou à acquérir (Gavoille, Lebègue, & Parnaudeau, 2014).

Certaines compétences des femmes sont souvent naturalisées et oubliées dans les métiers perçus comme «naturellement» féminins (Dupont, 2018). Elles ne sont pas ou peu prises en compte et valorisées dans les processus d'évaluation.

Le Secrétariat à la Condition Féminine au Québec a dressé des compétences souvent oubliées dans les métiers occupés majoritairement par des femmes (Hallée, 2023):

- rédaction, relecture et correction de textes, mise en page de documents, conception graphique, utilisation de bases de données.
- services à la clientèle.
- dextérité digitale fine et rapide.
- concentration exigée par l'exécution de plusieurs tâches en alternance rapide.
- bruit lorsqu'on travaille dans un paysager.
- stress causé par des tâches multiples et souvent imprévisibles.

Une sensibilisation et une prise de conscience de ces stéréotypes sont souvent utiles. Il y a lieu d'être attentif à éviter tout jugement « naturalisant » qui associerait de manière « naturelle » certains types de compétences ou de comportements à certains groupe-cible.

Les grilles d'entretien <sup>76</sup> peuvent avoir des biais racistes. Il y a lieu d'analyser le degré d'adaptation interculturelle de la grille d'entretien, de sensibiliser les évaluateurs aux différences culturelles dans l'évaluation. On montre l'effet de similitude : la tendance à mieux évaluer l'employé qui nous ressemble, l'effet de première impression sans replacer les choses dans leur contexte.

Il existe de plus en plus de travaux qui s'intéressent aux biais sexistes de l'intelligence artificielle, pour les outils utilisés dans le recrutement et dans l'évaluation du personnel (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). Même s'ils impliquent la rédaction de procédures et un processus d'objectivation favorable à l'équité, les outils fondés sur l'IA ne contribuent pas toujours à réduire la discrimination dans le recrutement et l'évaluation du personnel, et qu'ils peuvent même engendrer de nouveaux biais de jugement. L'intelligence

---

<sup>76</sup> [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx\\_fceqpubform/06\\_emp\\_guidediversite.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf)

artificielle risque de proposer des candidats qui sont dans la norme. On note aussi la difficulté dans les processus de recrutement totalement automatisés la difficulté de bien interpréter des comportements faciaux de personnes venant d'autres cultures.

De plus en plus de processus d'évaluation implique non seulement le supérieur hiérarchique (90°) mais aussi les collaborateurs (180°) et les subordonnés (360°). On a dans la boucle l'auto-évaluation du salarié (Font Le Bret & Ledun, 2009).

## **8.6 Gestion des carrières, mixité et mobilité**

La gestion des carrières couvre les perspectives et modalités de promotion verticales (promotion hiérarchique) et latérales (changement de poste et/ou de fonction, de départements et/ou de services).

La gestion des carrières se fait généralement à partir des informations récoltées lors des entretiens annuels d'évaluation. Ils sont l'occasion pour les collaborateurs et les collaboratrices d'exprimer leurs attentes en termes de mobilité ascendante ou transversale, leurs souhaits en termes de formation, de faire un bilan des compétences acquises et en acquérir de nouvelles pour faciliter des projets de mobilité.

Les actions en faveur de la diversité doivent permettre une analyse des discriminations directes et indirectes qui peuvent exister dans la gestion des carrières et la mobilité des groupes-cibles. Dans ce but, des opérations de coaching et de mentorat s'avèrent souvent très utiles. Le coach et le mentor peuvent guider la personne et lui prodiguer des conseils utiles, par exemple, en termes d'activation de réseaux personnels et professionnels.

Le tableau suivant résume les problèmes potentiels.

	<b>Éléments discriminatoires</b>
Mobilité interne Ségrégation horizontale (parois de verre) et verticale (plafond de verre)	Pas ou peu de possibilité d'aménagement du poste de travail.
	Cantonement des personnes ayant certaines caractéristiques dans certains types d'emploi (emploi, fonctions et trajectoires les moins prestigieuses).
	Impacts de certains critères de mobilité (temps de travail, flexibilité géographique, flexibilité horaire, diplôme, etc.).
	Vision des caractéristiques indispensables pour occuper certains postes (âge, sexe, apparence physique, ...).
	Changement de situation, de « catégorie » devient un frein à la carrière : situation familiale, handicap.
	Plafond de verre, plancher collant et paroi de verre avec sous-représentation d'un groupe-cible dans certains emplois et/ou fonctions hiérarchiques

Sous ce thème se cache la problématique des « plafond de verre », « plancher collant » et « parois de verre » :

- Les parois de verre décrivent le fait que les femmes n'ont pas accès à toutes les fonctions et métiers, même s'il y a une apparente égalité de droit. Elles sont souvent cantonnées dans des fonctions perçues comme « féminines » telles que la communication, les ressources humaines ou la formation, positions perçues comme moins centrales et moins stratégiques. Il est très difficile pour les femmes de se déplacer latéralement pour accéder à des fonctions perçues comme stratégiques telles que les finances ou la gestion des systèmes d'information. Pour casser ces parois de verre, plusieurs pistes d'action se centrent sur l'augmentation de la mixité, à la fois de genre mais aussi sociales, dans les métiers et les professions. Il y a plusieurs recherches sur la sous-représentation des femmes dans les métiers liés au numérique et au digital (Cornet & Wuidar, 2022) (Collet, 2019).
- Le plancher collant montre comment les personnes des minorités manquent d'opportunité pour progresser dans leur carrière et avoir des postes qui impliquent une promotion. On voit clairement que les pourcentages de femmes, par exemple, sont moindres dans les postes de maîtrise et d'encadrement. Cette concentration des femmes dans les emplois les moins qualifiés et leur difficulté d'accès aux postes de maîtrise est mise souvent en lien avec les diplômes d'accès à ces métiers et ces fonctions.

- Le plafond de verre est une expression utilisée pour mettre en évidence les freins que rencontrent les femmes et les minorités pour accéder à des postes de responsabilité. Cette expression est utilisée pour décrire les barrières que rencontrent les membres des groupes de la diversité dans l'accès à des fonctions à responsabilité dans l'organisation. Il a été très documenté chez les femmes mais est aussi une réalité pour les personnes homosexuelles, celles en situation de handicap, les personnes qui ont des problèmes d'apparence et d'obésité, les personnes d'origine étrangère et tout groupe identifié comme une minorité.

Plusieurs actions vont tenter de casser ces parois de verre, en menant en place des actions pour plus de mixité dans les métiers. Les Ets Jean WUST ont, par exemple, en 2024, 2 femmes gestionnaires de chantiers, 2 femmes deviseuse et 1 femme assistante-deviseur. Plusieurs actions ont été menées pour avoir plus de mixité dans le secteur de la construction. Ces cinq dernières années, le Forem comptabilise une augmentation de 28 % des femmes formées aux différents métiers de la construction<sup>77</sup>, en particulier aux métiers de peintre, carreleuse, menuisière et dessinatrice de la construction. Un partenariat avec Constructiv, fonds de sécurité d'existence qui propose des services au secteur de la construction, ont mené une action : « *Ladies* dans la construction » qui vise à encourager les filles à s'orienter vers ce secteur. Le TEC<sup>78</sup> et la STIB ont mené plusieurs actions pour attirer les femmes dans leurs métiers, notamment comme chauffeuse de bus. Plusieurs actions ont été réalisées au niveau région wallonne (Digital Wallonia)<sup>79</sup> et au niveau fédéral<sup>80</sup> pour amener plus de femmes dans les métiers du numérique et du digital.

Des projets nombreux ont lieu avec le milieu associatif pour casser les stéréotypes sexués liés au métier comme le projet de Retravailler-Liège, organisme d'insertion socioprofessionnelle, a réalisé la brochure : « STERE/O : faire la chasse aux stéréotypes

---

<sup>77</sup> <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/a-propos-du-forem/CP-augmentation-femmes-formations-construction.pdf>

<sup>78</sup> <https://coulisses.letec.be/presentation-de-quelques-femmes-du-tec/>

<sup>79</sup> <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/genre-et-numerique/>

<sup>80</sup> <https://www.bedigitaltogether.be>

<https://womenincopernicus.eu>

<https://economie.fgov.be/fr/themes/line/inclusion-numerique/women-digital>

de sexe <sup>81</sup>» qui vise à examiner l'impact des stéréotypes liés au sexe dans la division du travail. Chaque stéréotype identifié est analysé, confronté aux faits et mis en regard d'opinions contradictoires. Les actions réalisables pour supprimer l'impact des stéréotypes. Il y a des projets qui aident les femmes à revenir à l'emploi, après des périodes de retrait liés à la maternité.

Certaines actions ont été menées pour augmenter le nombre de femmes à des postes de responsabilité. L'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes a réalisé le rapport « Femmes au sommet »<sup>82</sup>, qui s'attache à analyser la représentation des femmes et des hommes aux plus hautes fonctions dans les entreprises, les organisations de travailleurs et d'employeurs, les médias et les rédactions, les autorités académiques, etc. (Valgaeren, Hendrickx, Hove, Reymenants, & De Biolley, 2008). Plusieurs études ont été réalisées par les universités belges pour poser un diagnostic sur la représentation des femmes dans les différentes filières d'enseignement et dans les postes de scientifique et d'académiques <sup>83</sup>(Dor, Gavray, Henneau, & Jaminon, 2017) (Cornet, 2021).

Dans le but d'améliorer l'accès des femmes à des postes à responsabilités, des réflexions sont menées sur les critères de détection des cadres à haut potentiel. Cela a conduit aux propositions suivantes :

- étendre l'intervalle d'âge pendant lequel on peut postuler pour ne plus pénaliser les femmes ayant interrompu leur carrière.
- remplacer l'obligation d'avoir une expérience à l'international par une expérience de dimension internationale.
- remplacer l'obligation de mobilité géographique.

Il existe encore peu d'actions qui travaillent sur les carrières et les possibilités de promotion pour les personnes d'origine étrangère et les personnes en situation de handicap, qui vivent les mêmes problèmes de ségrégation horizontale et verticale. Pour les personnes d'origine étrangère, on parle d'ailleurs d'ethnostratification du marché du travail

---

<sup>81</sup> <https://lesassociationssolidaris.be/portfolio-items/le-guide-stere-o/>

<sup>82</sup> [https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/vrouwen\\_aan\\_de\\_top](https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/vrouwen_aan_de_top)

<sup>83</sup> <https://www.ares-ac.be/fr/a-propos/instances/commissions-permanentes/femmes-et-sciences/les-personnes-de-contact-genre-pcg-des-universites-et-du-frs-fnrs>

(Martens, 2005), qui a été très bien documenté dans le monitoring socio-économique d'Unia<sup>84</sup> qui dresse le profil des personnes d'origine étrangère en Belgique.

Pourtant ces personnes ont plusieurs compétences qui peuvent avoir une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise ou l'organisation : connaissance d'une ou plusieurs langues ou dialectes, expérience de multiculturalité, trajectoire de vie qui renforce la résilience.

## 8.7 Formation

Les politiques de formation sont concernées par la gestion de la diversité, tout d'abord sur le contenu, en mettant en place des politiques de formation et de sensibilisation des salariés et salariées, et plus spécialement, de la ligne hiérarchique à la lutte contre les discriminations, à la prise en compte de ces stéréotypes et préjugés, à l'optimisation du fonctionnement des équipes diversifiées et multiculturelles. Une étude d'Adecco<sup>85</sup> réalisé en 2023 qui montre l'importance de mener des formations. En 2023, 40% des recruteurs et responsables RH interrogés déclarent ne jamais avoir entendu parler de la loi contre les discriminations, 45% des personnes sondées disent avoir suivi au moins une formation à la non- discrimination à l'embauche.

Quelques études ont montré, par ailleurs, que certains peuvent être discriminés dans l'accès à la formation, comme les seniors mais aussi les personnes des groupes minoritaires. On peut s'interroger sur les biais sexistes, racistes, homophobes pouvant exister dans les contenus de la formation, dans les études de cas et supports pédagogiques. Certains mènent une réflexion sur le sexe des formateurs et sur les images qu'un profil trop normé peuvent susciter.

Le tableau ci-dessous présente les différents problèmes discriminatoires dans la formation.

---

<sup>84</sup> <https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/monitoring-socioeconomique-2022-marche-du-travail-et-origine>

<sup>85</sup> <https://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2023/03/CP-The-Adecco-Group-Rapport-de-resultats-etude-Formation-a-la-non-discrimination.pdf>

	<b>Éléments discriminatoires</b>
<b>Formation</b>	<p>Accès inégal à la formation (type, contenu, durée, ...).</p> <p>Biais renforçant les stéréotypes dans les contenus de formation.</p> <p>Profil des formateurs-trices et des expert-e-s.</p> <p>Existence ou non de formation sur la gestion de la diversité et prise de conscience de ses stéréotypes et préjugés.</p>

Des formations sont à proposer à certaines catégories de professionnels, en lien avec leur métier et fonction. On vise ici les professionnels de la GRH et du recrutement, les personnes chargées de la gestion des bâtiments et des cahiers des charges, le personnel affecté à la communication et à la formation, le personnel en contact avec les clients et les usagers et usagères.

Les contenus sont multiples :

- outils pour poser un diagnostic quantitatif et qualitatif.
- outils pour élaborer un plan d'action gestion de la diversité.
- outils pour détecter les discriminations directes et indirectes (analyse des systèmes mis en place).
- outils pour gérer l'animation de groupes de travail sur la diversité.
- compétences pour gérer la diversité des groupes et équipes de travail: communication interculturelle, harcèlement, etc..
- compétences et connaissances permettant de mieux interagir avec des segments de clientèle et d'usagers et usagères diversifiés (handicap, culture, etc.).
- compétences relatives à la conception de bâtiments accessibles aux personnes à mobilité réduite (voir plaquette réalisée par le Centre de l'Egalité des Chances en 2007).

La formation peut être utilement complétée par une supervision individuelle ou de groupe pour:

- voir avec les participants comment les apports théoriques ont été mis en pratique.
- savoir comment affirmer ses valeurs, ses besoins, ses opinions sans hostilité vis-à-vis de l'autre, qu'il s'agisse d'un supérieur hiérarchique, d'un subalterne ou du public.
- rappeler des notions théoriques et pratiques et des exercices appliqués aux situations de travail.

- exprimer les difficultés rencontrées dans le quotidien.

Au-delà de ces actions de formation, il y a un important travail à réaliser par les opérateurs de formation pour :

- évaluer l'offre de formation et l'adapter aux besoins et attentes des gestionnaires diversité.
- réaliser une 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).
- veiller à l'adaptation des modalités de formation à certains publics : accessibilité et adaptation du contenu pour certains handicaps, travail sur l'adéquation des modalités d'apprentissage à certains publics cibles.

L'outil de formation en ligne qui a été créé par Unia, eDiv<sup>86</sup>, propose gratuitement deux modules de formation. Le module Loi explique étape par étape la législation anti-discrimination. Le module sur le handicap présente la législation concernant les aménagements raisonnables sur le lieu de travail pour les personnes en situation de handicap.

## **8.8 Santé, conditions de travail et composante relationnelle**

Les publics diversifiés sont souvent sujets à des conditions de travail précaires et difficiles. Pour réduire la rotation du personnel et améliorer la satisfaction au travail, il est important qu'une politique de gestion des ressources humaines s'interroge sur les conditions de travail.

Nous retrouvons ici les pratiques qui visent à :

- améliorer la santé et sécurité au travail, tant au niveau de la santé physique que psychologique, ce qui inclut les thèmes d'ergonomie du poste et de qualité des infrastructures, pour les personnes en situation de handicap, mais aussi, tout aménagement des conditions de travail qui peut être lié à l'âge, comme des

---

<sup>86</sup> <https://www.ediv.be>

réductions du temps de travail ou aux situations liées à des maladies (aménagement pour pouvoir aller en visite médicale et/ou suivre son traitement).

- éviter des processus de déqualification de certains employés, en lien avec les problèmes de reconnaissance des diplômes et des qualifications acquises dans d'autres pays et/ou contextes.

Les problèmes peuvent être résumés dans le tableau suivant :

	<b>Éléments discriminatoires</b>
Santé et conditions de travail	<p>Manque d'adaptation du poste/ temps de travail.</p> <p>Conditions de travail moins bonnes pour certains groupes-cibles (manque d'outils, de formation).</p> <p>Plus grande exposition à des risques de santé physique et psychologique.</p> <p>Mauvaise alimentation et pratiques alimentaires, rythmes de travail perturbateurs pour l'organisme (travail de nuit, etc.).</p>
Relations professionnelles avec supérieur, avec collègues, avec fournisseurs, avec clients	<p>Discriminations allusives, harcèlement, racisme, sexisme, etc.</p> <p>Rétention d'informations, mise à l'écart des flux de relations et d'informations, des réseaux informels.</p> <p>Absence de légitimité, de pouvoir.</p> <p>Mise à l'écart pour certains types de contact (clients, fournisseurs, etc.).</p> <p>Comportements discriminatoires du responsable hiérarchique (affectation, horaire, conditions de travail, ....).</p> <p>Absence de réaction ou dénégation du gestionnaire face à des comportements discriminatoires.</p>

L'ANACT a développé de nombreux outils pour améliorer les conditions de travail , avec une réflexion autour du thème « genre et conditions de travail », reprise par les syndicats européens (Chappert et al., 2009) (Casse & DeTroyer, 2020).

On parle, pour les personnes en situation de handicap, d'aménagement raisonnables :

- aménagements matériels: accessibilité des utilisateurs de fauteuils roulants, adaptation du poste de travail, etc..
- aménagements non matériels: accompagnement d'une personne aveugle, emploi d'une langue simplifiée pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, horaire adapté, etc..

- aménagements collectifs: placement d'ascenseurs, adaptation d'infrastructures, etc..
- aménagements individuels: adaptation d'un poste de travail pour un travailleur présentant un handicap spécifique.
- adaptations spécifiques de l'espace de travail auquel le public n'a pas accès mais bien la personne en situation de handicap.
- adaptations organisationnelles: réorganisation des tâches, travail à domicile.

Le fait que l'aménagement soit considéré comme raisonnable s'évalue à partir des critères suivants :

- l'impact financier de l'aménagement.
- l'impact organisationnel de l'aménagement.
- la fréquence et la durée prévue de l'utilisation de l'aménagement par la personne en situation de handicap.
- l'impact de l'aménagement sur la qualité de vie d'un (des) utilisateur(s) effectif(s) ou potentiel(s) en situation de handicap(s).
- l'impact de l'aménagement sur l'environnement et sur d'autres utilisateurs.
- l'absence d'alternatives équivalentes.
- la négligence de normes évidentes ou légalement obligatoires.

Il existe des primes qui permettent l'aménagement du poste de travail. Par ailleurs, différents aménagements peuvent être réalisés pour faciliter le maintien à l'emploi des salariés et salariées âgés en termes de pénibilité des postes de travail et d'aménagements horaires.

Le Fonds de l'expérience professionnelle<sup>87</sup>, géré par le Forem, vise à améliorer les conditions de travail des salariés et salariées de 45 ans et plus. Une subvention peut être obtenue pour l'achat de matériel ou la participation à une formation qui cible cette amélioration.

---

<sup>87</sup> <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-fonds-experience-professionnelle.html>

Unia a publié, en 2024, une boîte à outils « *Handistreaming* » pour renforcer l'intégration des personnes handicapées dans la société, y compris en matière d'emploi et de formations<sup>88</sup>. Elle a pour objectif d'informer et de fournir des conseils pratiques aux administrations et aux décideurs politiques pour une meilleure prise en compte des besoins des personnes porteuses de handicap dans toutes les décisions et nouveaux projets.

Dans le cadre du plan de relance de la Wallonie, les job coaches du projet « Soutien vers l'emploi de l'AVIQ<sup>89</sup> » accompagnent les personnes en situation de handicap dans la définition et la construction de leur projet professionnel. Pour ce faire, ils réalisent une analyse de la situation individuelle de chaque bénéficiaire. Ils lui grâce à la confrontation à des situations réelles de travail, des activités collectives et des entretiens réguliers de suivi durant 6 mois. Ils mettent ainsi en lumière les problématiques de santé, les éventuelles incapacités qui en résultent ainsi que les forces et aptitudes des coachés. Certains job coaches sont spécialisés dans une déficience particulière : auditive, visuelle, trouble du spectre autistique, santé mentale. Leur soutien vise également à définir les aménagements de nature à faire tomber les obstacles à l'emploi.

Face à tous ces courants, se développe la volonté d'avoir des pratiques qui soutiennent l'inclusion et pas l'exclusion (Barth, 2018b) (Barth, 2023). Différentes initiatives visent à lutter contre le sexisme, le racisme, l'homophobie sur le lieu de travail, ainsi que des pratiques qui veulent casser le harcèlement sexuel et psychologique dont souvent victimes les personnes minorisées. On parle de burn-out, de dépression, de suicides (Glaise, 2024). On pense à la Fondation Jarfi<sup>90</sup> à Liège qui lutte activement contre l'homophobie, dans la rue, les lieux publics et sur les lieux de travail. Les cas de harcèlement homophobe au travail sont trop souvent minimisés et doivent faire l'objet de réactions fermes. Unia a ouvert, depuis 2019, des dossiers concernant les relations conflictuelles avec les collègues ou avec un supérieur, l'organisation et les conditions de travail. Ils concernent tous les secteurs : enseignement, hôpitaux, forces de l'ordre. Il est important de déconstruire les stéréotypes dans le recrutement, la communication de l'organisation. Certaines organisations invitent des salariés homosexuel·e·s et des alliés à

---

<sup>88</sup> <https://www.unia.be/fr/sensibilisation-et-prevention/handistreaming-guide>

<sup>89</sup> <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-emploi/amelioration-de-lemployabilite-et-soutien-vers-lemploi/soutien-vers>

<sup>90</sup> <http://www.fondation-ihsane-jarfi.be>

témoigner, à partager leurs ressentis, d'autres créent un réseau de collaborateurs LGBT & alliés en interne. Il est aussi envisageable de mettre en place des dispositifs d'alerte rapides pour agir efficacement en cas d'abus.

L'Université de Liège, comme la plupart des universités, ont pris des initiatives pour libérer la parole contre le harcèlement dans les lieux universitaires. Liège Université a lancé un outil tout à fait intéressant : un *violentomètre*<sup>91</sup> qui permet de « mesurer » si un rapport personnel, professionnel ou pédagogique s'avère inadéquat voire inacceptable. Il vise à permettre une prise de conscience sur son environnement de travail et à le transformer. Les étudiant.e.s des universités<sup>92</sup> ont des initiatives intéressantes autour de la santé sur la gestion du stress, de l'alimentation, le vie affective et sexuelle, la protection des étudiants pendant les évènements festifs.

## **8.9 Temps de travail et conciliation vie privée-vie professionnelle**

Plusieurs pistes d'action peuvent viser le temps de travail et la conciliation vie-privée professionnelle (Barrère-Maurisson & Tremblay, 2009). Il est essentiel de ne pas cibler la problématique de la conciliation vie familiale - vie professionnelle comme une problématique essentiellement féminine. L'évolution des formes familiales (garde alternée, familles monoparentales, famille recomposée) et des valeurs face au travail des jeunes invitent les entreprises à s'intéresser aux attentes et aspirations des hommes en regard de ce thème de la conciliation. On sait que certains groupes sont plus vulnérables car ils sont souvent victimes des horaires les moins favorables, des temps coupés et du travail de nuit. La conciliation est une problématique très différente pour les femmes et les hommes, mais qui se décline avec des exigences et contextes très différents selon les générations et les groupes culturels et identitaires.

---

<sup>91</sup> [https://www.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2024-04/violentometre\\_web.pdf](https://www.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2024-04/violentometre_web.pdf)

<sup>92</sup> [https://www.student.uliege.be/cms/c\\_11184222/fr/sante-et-bien-etre](https://www.student.uliege.be/cms/c_11184222/fr/sante-et-bien-etre)

	<b>Éléments discriminatoires</b>
<b>Temps de travail et conciliation</b>	<p>Pas ou peu de possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire journalier, hebdomadaire, mensuel, choix des jours de congé).</p> <p>Modes d'organisation du travail qui pénalisent ou excluent certaines catégories de personnes de certains fonctions ou postes (ex : réunions systématiquement en dehors des heures de travail).</p> <p>Manque d'infrastructures pour la prise en charge des personnes dépendantes (enfants, grands-parents, membre de la famille malade, personnes en situation de handicap).</p> <p>Coût des infrastructures de garde et non adaptation des horaires d'ouverture.</p> <p>Inégalités dans les conditions d'accès au télétravail.</p>

Plusieurs outils existent pour proposer des modes d'organisation du travail qui permettent d'améliorer la conciliation vie privée-vie professionnelle :

- Autonomie dans la gestion de ses horaires de travail
- Possibilité de télétravail, bureaux satellites.
- Prise en compte des contraintes liées à la maladie, au handicap mais aussi aux convictions religieuses.
- Service de garde d'enfants et/ou soutien pour la prise en charge de personnes dépendantes (personnes en situation de handicap, parents âgés, conjoint.e malade).

L'Union Européenne propose plusieurs pistes d'action autour des pères<sup>93</sup>, cela s'accompagne du constat que l'égalité femmes/ hommes suppose que la prise en charge des enfants, de toute la vie familiale et domestique doit être répartie de manière plus équitable entre les hommes et les femmes. Elisabeth Badinter a sorti d'ailleurs en 2024 un ouvrage qui s'intitule "Messieurs, encore un effort...". Faire un bébé aujourd'hui, c'est accepter une moindre rémunération tout en assumant les contraintes de la double journée, c'est supporter, bien davantage que le père, le poids psychologique de la parentalité. Les changements passent par un changement d'attitudes et de comportements des pères et des hommes. Cela renvoie à la nécessité d'informer proactivement le personnel sur les

---

<sup>93</sup> [https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/work-life-balance\\_fr](https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/work-life-balance_fr)

congés parentaux, d'augmenter le congé de paternité, à promouvoir une meilleure répartition de ces congés entre les femmes et les hommes.

Dans un souci d'égalité des chances, il est vivement conseillé d'encadrer ces départs et ces retours. Différentes actions sont conseillées :

- une sensibilisation et formation des cadres à l'importance d'accorder et de soutenir les congés parentaux des femmes mais aussi des hommes.
- tenue d'une réunion avec la personne avant son départ afin d'élaborer un plan de retour.
- échanges pendant le congé afin que l'employé conserve un lien avec son milieu de travail.
- possibilités de retour graduel au travail et de télétravail.
- gestion du remplacement du travailleur, pendant les différents congés comme les congés de maternité.
- répartition des tâches et des responsabilités dans l'équipe et le service.
- prise de contact avec la personne quelques semaines avant son retour pour confirmer la date du retour et les modalités.

Une politique de gestion de la diversité implique d'informer correctement les salariés et salariées sur leur statut et les conséquences de leur choix, pour les personnes souhaitant travailler à temps partiel, en sachant que ce sont majoritairement les femmes qui font ce choix. Ces choix peuvent avoir des répercussions importantes sur leurs droits. Le ministère de l'Emploi et du Travail et les syndicats diffusent des informations sur ce sujet.

L'Université de Liège a lancé une garderie pour les enfants pendant les événements ULiège, une initiative de RISE et du service de communication de l'Université. Il s'agit d'une garderie pour les enfants des chercheurs et chercheuses ULiège ainsi que pour les membres du personnel lorsque ces derniers doivent participer à certains événements organisés en soirée ou le weekend. Cette garderie a été mise en place lors des FNRS Day et de la Cérémonie de mise à l'honneur des docteurs à thèse. Cette initiative s'inscrit dans

le cadre des de plan d'action de soutien à la parentalité du CGE (groupe de contact genre Liège Université)<sup>94</sup>.

## 8.10 Culture organisationnelle et communication

Pour que les politiques et actions autour de la diversité apportent des changements durables, il est essentiel que ces actions s'articulent autour d'une culture organisationnelle qui soit basée sur les principes de respect des différences et de lutte contre les discriminations. Les pratiques mises en place devront également s'intégrer à un regard stratégique qui positionne les différences individuelles comme des atouts, susceptibles de rendre les services rendus au public plus performant.

Cela passe par :

- un positionnement clair de l'équipe de direction sur les valeurs de base en lien avec la diversité (charte diversité, codes de conduite, label).
- un vocabulaire commun.
- des règles de vie communes qui réaffirment que tout comportement discriminatoire ou de harcèlement sera sanctionné.
- des actions de sensibilisation à destination du personnel mais aussi des usagers et usagères et des partenaires des services publics.
- des réunions, des rencontres et des évènements festifs, autour de la diversité.
- la mise en place de réseau interne et externe où chacun peut échanger sur ce qu'il vit et être soutenu. Ces réseaux peuvent ou non regrouper des personnes qui partagent une caractéristique comme des réseaux féminins ou des réseaux de seniors.

Le Service de traduction et d'interprétariat en milieu social wallon (SéTISW)<sup>95</sup>, Le SeTIS wallon met à la disposition des professionnels des services publics et associatifs travaillant en Wallonie avec un public étranger, une équipe d'interprètes professionnels

---

<sup>94</sup> [https://www.news.uliege.be/cms/c\\_19517735/fr/organisation-d-une-garderie-pour-faciliter-la-participation-a-certains-evenements](https://www.news.uliege.be/cms/c_19517735/fr/organisation-d-une-garderie-pour-faciliter-la-participation-a-certains-evenements)

<sup>95</sup> <https://setisw.com>

disposant de compétences éprouvées pour faciliter la communication et la compréhension mutuelle des parties concernées.

Le SPF P&O (fonction publique fédérale) a diffusé aux responsables communication une check-list « diversité » reprenant les principaux points d'attention afin d'éviter de reproduire des stéréotypes dans les politiques de communication ainsi que pour renvoyer une image diversifiée de l'administration. A partir d'une grille d'évaluation, les supports habituels de communication (revue interne, intranet, dépliants pour les usagers et usagères) ont été évalués quantitativement et qualitativement et les extraits porteurs de stéréotypes ont été isolés. Les auteurs des textes ont été sensibilisés à l'importance d'adapter leur message. La sensibilisation a été portée au niveau des acteurs de la communication interne, des agences de publicité et journalistes engagés pour écrire les textes.

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que la communication vient en support d'une politique de gestion de la diversité mais qu'elle ne peut, à elle seule, faire office de politique !

Plusieurs actions de sensibilisation aux stéréotypes et préjugés existent dans plusieurs organisations. On peut citer l'action de l'Université de Liège qui vise à rebaptiser et à nommer des salles de cours avec des noms de femmes.

## **9 Parties prenantes externes**

La gestion de la diversité suppose des partenariats avec toutes les parties prenantes mais aussi des actions de sensibilisation et de formation pour débusquer les comportements discriminatoires.

### **9.1 Les clients**

Les politiques de gestion de la diversité visent à mieux rencontrer les besoins de clients et usagers et usagères de plus en diversifié. Cela devrait permettre d'augmenter les parts de marché et d'augmenter la satisfaction de la clientèle. On pense au service de médiation interculturelle du CHR qui a permis d'améliorer fortement la relation avec les

patients d'origine étrangère, d'une part en offrant une aide pour la traduction, mais aussi, une meilleure compréhension des normes et règles liées aux différentes cultures et modes de vie. Certaines communes et services publics tentent des expériences similaires, même s'il faut bien reconnaître que cela reste fort peu généralisé. Des entreprises ont pu élargir leur clientèle, ouvrir de nouveaux marchés en travaillant, par exemple, sur les langues utilisées dans leur message publicitaire. On l'a vu sur le marché des applications informatiques qui se sont ajustées au besoin des personnes en situation de handicap. « AnySurfer »<sup>96</sup> a pour but d'améliorer l'accès des sites internet à un plus grand nombre de personnes, notamment les personnes en situation de handicap. AnySurfer réalise un audit où l'accessibilité d'un certain nombre de pages est évaluée. Lorsqu'un site respecte les critères d'accessibilité, il reçoit le label AnySurfer.

Il faut pointer que les clients peuvent avoir des exigences qui impliquent de la discrimination et l'exclusion. Cette problématique concerne les agences intérim qui, à priori, sont là pour répondre aux demandes des clients. De nombreuses agences intérim, comme Adecco<sup>97</sup> et Randstad<sup>98</sup>, ont mis en place des procédures et des règles qui visent à éviter ces comportements discriminatoires. Ils ont formé le personnel pour leur apprendre à interagir avec des clients qui ont ce type de demandes, à leur proposer des personnes qui ne sont pas initialement dans leur profil-type, à les encourager à tenter l'expérience et à les accompagner dans ces nouvelles façons de faire.

## **9.2 Syndicats et représentants des travailleurs**

Les syndicats doivent être considérés comme des partenaires à part entière d'une politique de gestion de la diversité. Leurs revendications rejoignent les axes de lutte contre les discriminations, d'égalité des chances et de traitement. On parle de dialogue social et de concertation sociale, pour identifier les lieux d'échange et de négociations entre les délégués syndicaux et les représentants des employeurs.

---

<sup>96</sup> <https://www.anysurfer.be/fr>

<sup>97</sup> <https://www.adecco.fr/entreprise/diversite-inclusion>

<sup>98</sup> <https://www.randstad.be/fr/workforce360/flexibility-labour-market/diversite-cest-bien-plus-quun-melange-ethnique-colore/>

Les syndicats ont développé de nombreuses actions spécifiques en regard de certains publics cibles. Ces plans d'action sont soutenus par les syndicats européens<sup>99</sup>. Ils ont des actions et des brochures qui visent à lutter contre l'homophobie, le racisme et le sexisme. Cela passe par la formation des délégués syndicaux et des équipes syndicales.

Les organisations syndicales belges ont des conseillers syndicaux de la diversité. Leur mission est de sensibiliser et former les salariés et salariées et les délégués syndicaux à la lutte contre les discriminations en emploi et de fournir un appui aux délégués quant à la réalisation de plans de diversité. Un des objectifs est de dénoncer les discriminations et d'interpeller les entreprises qui discriminent. Les plaintes individuelles de salariés et salariées affiliés peuvent constituer une base pour interpeller un.e employeur.se sur le sujet des discriminations.

La CSC, en collaboration avec la FEC (Formation Education Culture), association d'éducation permanente et de promotion socio-culturelle des salariés et salariées et des travailleuses a mené différentes actions. Elle a réalisé plusieurs vidéos qui se trouvent sur Youtube.

- Vidéo de sensibilisation sur les discriminations au travail (2022) :
- Vidéo dénonçant les préjugés qui pèsent sur les chercheurs d'emploi (2023) :
- Vidéo sur l'insertion professionnelle des personnes porteuses d'un handicap (2023)
- Vidéo sur la grossophobie (2024)<sup>100</sup> :
- Une année d'actions concrètes contre le racisme et les discriminations dans une trentaine d'entreprises de Wallonie et de Bruxelles (2022-2023)
- Escape game Extrême droite qui a sensibilisé plus de 1000 personnes à ce jour, dans les écoles secondaires et supérieures, vers les délégués, militants et permanents CSC, vers des formateurs en interne élargi (MOC), vers des publics en ASBL et en externe, etc.
- Fiches diversité - tout ce qu'il y a à savoir pour les délégués, en matière de lutte contre les discriminations au travail (2022)<sup>101</sup> :
- Brochure sur les droits des travailleuses.eurs LGBTQIA+ (2022)<sup>102</sup> :

---

<sup>99</sup> <http://www.etuc.org>

<sup>100</sup> <https://www.facebook.com/61554653219274/videos/731923089076133>

<sup>101</sup> <https://fecasbl.be/discriminations-et-diversite-au-travail-des-fiches-pour-agir-dans-lentreprise/>

<sup>102</sup> <https://fecasbl.be/les-droits-des-personnes-lgbtqia-au-travail/>

Pour la FGTB, la gestion de la diversité est confiée au CEPAG, à la FEC et à la Cellule Lutte contre les Discriminations (CLCD). Celle-ci consiste en de l'information, de la sensibilisation et de la formation des délégués syndicaux à la lutte contre les discriminations et la gestion de la diversité en entreprise, l'accompagnement des délégués syndicaux en entreprises et la réalisation d'outils pédagogiques transposables. UNIA et la FGTB ont signé un nouveau protocole de collaboration le 12 janvier 2021. Celui-ci prévoit une collaboration entre ces deux organisations en ce qui concerne le signalement des cas de discrimination et la gestion des dossiers des victimes, conformément à leurs mandats respectifs. La CLCD<sup>103</sup> fait fonction de premier point central de dialogue pour les dossiers de discriminations. Des conseillers sont présents pour apporter une écoute, de l'information et un accompagnement si la personne est témoin ou victime de discrimination. Elle aide à la mise en place d'un plan d'action. En termes de prévention, ils travaillent avec les représentants des travailleurs et la Direction, au sein des organes de concertation, CE et CPPT, afin de réaliser un screening des forces, des faiblesses et des besoins de l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des droits et des chances, de réfléchir aux façons les plus efficaces de lutter contre les discriminations dans l'emploi et de promouvoir une embauche neutre, non-discriminatoire, d'élaborer et mettre en œuvre un plan d'actions anti-discriminations. Depuis 2024, la CLCD a été agréée en tant que partenaire officiel de l'AVIQ dans la réintégration des travailleurs malades de longue durée.

### **9.3 Représentants des employeur.se.s**

Leurs représentants ont pris, ces dernières années, des positions claires en faveur des politiques de diversité et ont manifesté à plusieurs reprises leur soutien aux actions de la Wallonie en la matière.

La FEB fait partie des organisations d'employeurs belges ayant conclu un accord de coopération avec Unia. Ils encouragent les entreprises dans leurs initiatives pour plus de diversité et d'inclusion.

---

<sup>103</sup> [www.CLCD.info](http://www.CLCD.info)

L'accord de coopération met en avant cinq points communs<sup>104</sup> :

- Garantir plus de diversité et d'inclusion au travail par la prévention de la discrimination.
- Débloquer des moyens pour des actions positives.
- Mettre à disposition des données de qualité.
- Impliquer Unia et les organisations d'employeurs dans les études, les initiatives et les politiques.
- S'investir pour la prévention dans l'enseignement.

Les différentes Chambres de Commerce et d'Industrie<sup>105</sup> ont développé des pistes d'action autour de l'entrepreneuriat durable qui soutient l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

#### **9.4 Communautés éducatives et associations**

Dans une logique de développer la territorialité et de s'axer sur la responsabilité sociétale en regard de son environnement, des entreprises ont développé des partenariats avec des associations locales et celles rejoignant les préoccupations d'un public-cible. On pense au partenariat avec des associations agissant en faveur des personnes en situation de handicap mais aussi avec les associations réunissant des personnes d'origine étrangère.

Certaines actions visent à impliquer les riverains et la communauté locale, ce qui peut inclure, par exemple, des actions avec des maisons de jeunes, des actions autour de la collecte des déchets, de l'aménagement de la mobilité autour des lieux de travail, de l'aménagement d'espaces verts et de plaines de jeux pour les enfants.

On peut parler des marches exploratoires qui visent à proposer dans les villes et sur les campus des améliorations qui pourraient certes viser la mobilité mais également la

---

<sup>104</sup> <https://www.vbo-feb.be/fr/positions/de-meerwaarde-van-diversiteit-en-inclusie/>

<sup>105</sup> <https://belgianchambers.be/fr/entrepreneuriat-durable/charte-voka-de-lentrepreneuriat-durable/>

sécurité<sup>106</sup>. Depuis 2021, TPAMP<sup>107</sup> a lancé le programme d'atelier à la méthode des « 5D », un moyen mnémotechnique pour réagir lorsqu'on est témoin/victime de harcèlement sexiste dans l'espace public. Les formatrices sont prêtes pour assurer des séances en ligne/présentiel d'une durée d'une heure au sein de tout établissement scolaire, universités, hautes écoles, établissement de promotion sociale.

Les universités ont depuis 2014 des personnes de contact genre<sup>108</sup> et réalise chaque année des rapports reprenant l'ensemble des statistiques sexuées sur les universités.

## **10 Évaluation des politiques de gestion de la diversité**

L'efficacité vise à voir si les politiques de gestion de la diversité permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux. On examine la capacité de la GRH à gérer les processus RH sans stéréotypes et préjugés, à mobiliser les employés et à les faire coopérer en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels, à les rémunérer de manière juste et équitable, à assurer la santé et sécurité au travail de tous. Cela se mesure par le degré de satisfaction des salariés au travers d'enquêtes de satisfaction, pour lesquelles on compare les résultats selon le sexe, l'âge, la nationalité, le statut mais aussi par l'évaluation de l'efficacité des processus du point de vue de la ligne hiérarchique. Cela couvre également le respect des normes légales contre les discriminations et le fait que l'organisation ne soit pas visée par des plaintes.

L'efficience s'intéresse à l'optimisation des ressources financières, humaines, technologiques qui sont mobilisées pour atteindre ces objectifs. On s'intéresse ici non plus aux objectifs mais à la solidité des procédures, au fait qu'elles soient connues du personnel et appliquées de manière équitable et juste. On regarde si l'organisation utilise au mieux les compétences disponibles en interne et sur le marché du travail, si elle sait attirer les meilleurs profils, planifier la relève, réduire le turnover. On peut regarder l'implication sur le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise. On peut s'interroger sur la pertinence des ressources mises à disposition pour gérer la diversité dans

---

<sup>106</sup> [https://www.campus.uliege.be/cms/c\\_19100348/fr/marches-exploratoires](https://www.campus.uliege.be/cms/c_19100348/fr/marches-exploratoires)

<sup>107</sup> <https://tpamp.be>

<sup>108</sup> <https://www.ares-ac.be/fr/a-propos/instances/commissions-permanentes/femmes-et-sciences/les-personnes-de-contact-genre-pcg-des-universites-et-du-frs-fnrs>

l'organisation : nombre et degré de professionnalisation des personnes affectées au service diversité mais aussi mise en compétence de la ligne hiérarchique pour tirer avantage de la diversité et gérer les conflits éventuels.

Beaucoup d'informations vont se trouver dans le bilan social de l'entreprise qui brosse un portrait de l'effectif salarié. Les entreprises doivent, en effet, déposer ce bilan <sup>109</sup>, en annexe aux comptes annuels, chaque année à la Banque Nationale. Le bilan social doit comprendre des données sexuées comme une répartition des salariés et salariées par temps de travail, les entrées et les sorties, les formations, l'accompagnement en tutorat et mentorat. Les plus grandes entreprises (plus de 100 salariés et salariées)<sup>110</sup> doivent faire un rapport égalité F/H avec des données un peu plus détaillées. Ce rapport a pour but de donner un aperçu général des conditions d'emploi, des régimes de travail, des fonctions et de la formation des femmes et des hommes dans l'entreprise, mais aussi une analyse et une évaluation pour chaque catégorie professionnelle de la situation spécifique des femmes notamment en ce qui concerne les conditions d'engagement et de formation, les chances de promotion, la qualification ainsi que les conditions de travail et de rémunération.

On peut trouver des informations dans les questionnaires de satisfaction du personnel ou il faut croiser chaque dimension avec le sexe, l'âge et la nationalité.

L'évaluation passe parfois par un inventaire des actions menées, avec une description assez détaillée du public visé et de son profil et/ou faire des questionnaires de satisfaction des différentes activités réalisées. On va utiliser des indicateurs comme le nombre de personnes concernées, le nombre d'heures de formation et les résultats des évaluations, si elles ont été réalisées.

---

<sup>109</sup> [Schéma à utiliser et formulaires à télécharger : http://www.bnb.be](http://www.bnb.be) et <http://www.emploi.belgique.be>

<sup>110</sup> Arrêté royal du 14 juillet 1987 M.B. le 26 août 1987

## 11 Lexique

Actions positives	Mesures préférentielles à l'intention d'un groupe spécifique (femmes, personnes d'origine étrangère, personnes en situation de handicap) afin de remédier aux inégalités de fait, de corriger et compenser les discriminations présentes et passées et d'éviter de nouvelles discriminations. L'action positive vise à l'égalité des chances. L'action positive visera à préférer un membre du groupe cible pour autant qu'il ait des compétences équivalentes au candidat de référence.
Agenre	Se dit d'une personne qui ne s'identifie à aucun genre. Ni homme, ni femme, ni mélange des deux.
Analyse de la diversité	Analyse qui donne une compréhension plus approfondie de la situation des publics-cibles d'une politique de diversité : représentativité, positionnement organisationnel et situation d'inégalités, causes des inégalités constatées.
Aveugle au genre (gender blind)	Être inconscient des inégalités dont sont encore victimes les femmes et les hommes, de leurs liens avec les stéréotypes sexués et les rôles sociaux traditionnellement attribués aux femmes et aux hommes.
Capacitisme	Capacitisme ou validisme est un système de valeurs faisant de la personne dite "valide", sans handicap, la norme sociale. C'est une forme de discrimination, de préjugé ou de traitement défavorable contre les personnes en situation de handicap.
Cisgenre / Cisidentité	Une personne dont l'identité de genre (masculin ou féminin) correspond au sexe avec lequel elle est née. C'est le contraire d'une personne transgenre = les individus dont le genre de naissance, le corps et l'identité personnelle coïncident
Critères protégés	30 critères : le sexe, la grossesse, la procréation médicalement assistée, l'accouchement, l'allaitement, la maternité, les responsabilités familiales, l'identité de genre, l'expression de genre, les caractéristiques sexuelles, la transition médicale ou sociale, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé, le handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale, la condition sociale, la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique.
Discrimination	Toute distinction, exclusion ou restriction faite sur base d'une caractéristique individuelle qui a comme effet ou but d'empêcher la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les individus appartenant à un groupe de leurs droits humains et de leurs libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel.
Discrimination directe	Une discrimination directe est le traitement moins favorable d'un individu sur base d'une caractéristique individuelle qui n'a pas de rapport direct avec le processus de sélection. Cette discrimination est injuste et injustifiée.

Discrimination indirecte ou systémique	<p>Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner, par rapport à d'autres personnes, un désavantage particulier pour des personnes ayant certaines caractéristiques.</p> <p>Les discriminations indirectes sont souvent involontaires, inconscientes et non intentionnelles. Elles sont causées par des systèmes de gestion fondés sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites, qui perpétuent des inégalités.</p>
Discrimination positive	<p>Mesures préférentielles à l'intention d'un groupe particulier visant à compenser des désavantages d'un groupe spécifique en lui donnant des droits et avantages spécifiques et à le favoriser pour obtenir un rattrapage statistique et/ou compenser des discriminations passées. La discrimination positive visera à préférer un membre du groupe cible même s'il n'a pas des compétences équivalentes au candidat de référence.</p>
Diversité	<p>La notion de diversité renvoie la plupart du temps à des caractéristiques physiques visibles (âge, origine nationale et couleur de peau, sexe, apparence physique, taille poids et orientation sexuelle si elle est affichée), caractéristiques physiques fonctionnelles (handicap, état de santé, taille poids) ou des caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu (expérience professionnelle, orientation sexuelle, degré de maîtrise de certaines langues,). Ces caractéristiques peuvent également être sociales (religion, origine sociale par exemple) ou organisationnelles (métiers et professions, départements et services).</p>
Données désagrégées	<p>Données statistiques quantitatives sur les différences entre des groupes d'individus pour une question particulière ou dans un certain domaine. Ces données nous montrent s'il y a des différences mais ne nous disent rien sur les raisons de ces différences</p>
Écarts/inégalités	<p>Écart entre des individus appartenant à un groupe et des individus appartenant à d'autres groupes dans l'accès ou le bénéfice d'une ressource.</p>
Égalité de droit	<p>Le fait que des individus appartenant à des groupes différents ont les mêmes droits.</p>
Égalité de fait	<p>Le fait que des individus appartenant à des groupes différents sont sur un pied d'égalité dans les réalités concrètes (réalisations) (égalité de résultat) et pas seulement au niveau de l'égalité de droit.</p>
Égalité de genre	<p>Le fait que les ressemblances et les différences entre les femmes et les hommes sont reconnues et également valorisées.</p>
Égalité des chances	<p>Le fait que des individus appartenant à des groupes différents ont les mêmes chances et opportunités.</p>
Équité	<p>Selon la théorie de l'équité, les individus établissent leur perception de justice distributive selon la règle de l'équité : une juste rétribution est une rétribution proportionnelle aux contributions. Leur perception de justice distributive résulte alors</p>

	de la comparaison de leur ratio rétributions/contributions (outcomes / inputs) à celui d'autres individus utilisés à titre de points de repère que l'on désigne généralement par le terme « référents ».
Gender fluid	Une personne dont le genre oscille entre la masculinité et la féminité.
Genre	Constructions sociales qui attribuent des caractéristiques aux hommes et aux femmes, déterminées par les rôles socialement assignés à l'un et l'autre sexe et les relations entre les hommes et les femmes. Les caractéristiques de genre ne sont pas naturelles ou biologiques. Elles sont créées par la société et diffusées par la socialisation. Il existe souvent de considérables pressions sociales pour que les uns et les autres se conforment à ces idées et ces comportements.
Gestion de la diversité	La gestion de la diversité regroupe l'ensemble des politiques mises en œuvre par une organisation pour gérer la diversité croissante de la main d'œuvre dans un souci de plus d'efficacité (meilleure utilisation et satisfaction des ressources humaines) et d'efficacité (mieux répondre aux missions de l'organisation, identifier et rencontrer les besoins d'utilisateurs et usagères et de clients, eux-mêmes de plus en plus diversifiés). Elle regroupe les actions menées dans un souci d'égalité et d'équité professionnelle, de responsabilité sociétale et de lutte contre les discriminations dans l'emploi. La gestion de la diversité passe par des actes de gestion stratégique tels que le diagnostic, l'anticipation et la planification et des actes de gestion organisationnels et managériaux tels que l'ajustement et la transformation des principes d'organisation du travail et la révision des politiques de GRH en vue de réduire les phénomènes de discriminations directes et indirectes.
Hiérarchisation	Le mécanisme par lequel certaines caractéristiques, activités, comportements liés à un ou l'autre groupe sont valorisés ou dévalorisés dans la société.
Homophobie	L'homophobie est l'attitude de rejet, d'hostilité systématique ou d'aversion envers des personnes, des pratiques ou des représentations homosexuelles et envers l'ensemble de la communauté LGBTQ+.
Indicateur	Données statistiques positionnées en regard d'une norme de référence qui sert de comparaison (évolution dans le temps, comparaison entre pays, etc.).
Mainstream	Courant dominant d'idées, de valeurs, de croyances et d'attitudes, de relations et de pratiques de la société.
Mainstreaming de la diversité	Approche qui vise à atteindre l'égalité entre individus appartenant à différents groupes dans la société en incluant les questions relatives aux inégalités préventivement, dans tous les domaines d'activité et à toutes les étapes du processus et de l'action politiques.
Non-binaire	Une personne dont l'identité de genre ne correspond ni aux normes du masculin ni à celles du féminin, qui ne s'identifie ni strictement homme, ni strictement femme, mais entre les deux, un mélange des deux, ou aucun des deux.

Pansexuel	Attirance (affective et/ou sexuelle) envers une personne quelles que soient ses caractéristiques de genre, de sexe ou de sexualité, souvent synonyme de « bisexualité.
Queer	Mouvement politique qui renvoie à la déconstruction des normes de genre et de sexualité et identification personnelle pour toute personne ayant une orientation sexuelle ou une identité de genre différentes de l'hétérosexualité ou la cisidentité.
Racisme	Le racisme est une idéologie qui, partant du postulat de l'existence de races au sein de l'espèce humaine et qui considère que certaines races sont supérieures à d'autres.
Réactif au genre (gender responsive)	Avoir conscience des inégalités des femmes et des hommes, de leurs causes et prendre des mesures pour rencontrer et dépasser les inégalités basées sur le genre.
Rôles sexués	La répartition des rôles familiaux, sociaux et professionnels entre les sexes. Les rôles sexués sont différents à travers les communautés et à travers le monde. Ils changent au fil du temps en réponse aux changements dans les conditions de vie des communautés (par exemple, durant les guerres, les femmes prennent plus de place dans la vie économique et publique) et selon l'évolution des idées sur ce qui est acceptables ou non comme comportements pour l'un et l'autre sexe.
Sensible au genre (gender sensitive)	Être conscient et sensibilisé aux inégalités dont sont encore victimes les femmes et les hommes, de leurs liens avec les stéréotypes sexués et les rôles sociaux traditionnellement attribués aux femmes et aux hommes.
Sexe	Les différences biologiques primaires entre les hommes et les femmes avec lesquelles nous sommes nés et qui sont universelles.
Sexisme	Le sexisme est l'ensemble des préjugés, des croyances et des stéréotypes sexués. Il se fonde sur le principe selon lequel les hommes et les femmes sont différents (catégorisation), ces différences sont associées à des rôles spécifiques et à des positions dans la société. Par ailleurs, le sexisme inclut une hiérarchisation entre le masculin et le féminin. On parle de sexisme hostile (une attitude explicitement négative envers les femmes qui sont considérées comme des manipulatrices, usant de leur séduction pour mieux contrôler les hommes) et de sexisme bienveillant (attitude subjectivement positive, qui décrit les femmes comme des créatures pures, qui doivent être protégées par les hommes).
Stéréotypes	Un ensemble de caractéristiques qu'un groupe assigne aux individus appartenant à un autre groupe. Les stéréotypes sont souvent réducteurs et ne reflètent pas les réelles capacités d'une personne.
Transgenre	Personnes pour lesquelles l'identité de genre ne correspond pas au sexe assigné à la naissance (on préférera le terme transgenre à celui, jugé très stigmatisant, de transsexuel).

## 12 Bibliographie

Aimar, D., & Chanlat, J.-F. (2022). La co-construction : Une réponse à l'écart entre les discours et la réalité en matière de politique de handicap dans les organisations contemporaines. *Question(s) de management*, 38(1), 105-121. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.218.0105>

Amadiou. (2013). *DRH : le livre noir*. Paris: Seuil.

Amadiou, Jean-Francois. (2004). *Enquête testing sur CV*. Paris: ADIA, Paris I, Observatoire des discriminations. Consulté à l'adresse <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>

Amadiou, Jean-Francois. (2006). *Le 1er baromètre sur les discriminations à l'embauche*. Paris: ADIA JOBstore.

Amadiou, Jean-Francois. (2016). *La Société du paraître : Les beaux, les jeunes ... Et les autres*. Paris: Edition Odile Jacob.

Banon, P. (2008). *Mieux comprendre les religions*. Paris: Actes Sud.

Banon, P. (2013). *Réinventons les diversités*. Paris: First.

Barrère-Maurisson, M.-A., & Tremblay, D.-G. (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs*. (P. de l'Université du Québec, Éd.). Québec-France: Presses De L'université Du Québec.

Barth, I. (2018a). *Manager la diversité—De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif : De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Paris: Dunod.

Barth, I. (2023). *Le management est mort, vive le management ! Changez vos croyances et certitudes*. Caen: EMS Editions. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/le-management-est-mort--9782376878759.htm>

Barth, Isabelle. (2018b). *Manager la diversité De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Paris: Dunod.

Barth, Isabelle., & Falcoz, Christian. (2007). *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratique*. Paris: L'Harmattan.

Becker, M., Lemiere, S., & Silvera, R. (2013). *Un salaire égal pour un travail de valeur égale, guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*. Paris: Défenseur des droits.

Bender. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité, Quels enjeux pour l'égalité des chances ? *Revue française de gestion*, 30(151, juillet-août), 205-218.

Bender, A.-Francoise. (2007). L'approche diversité dans les pays anglo-saxons. In I. Barth & C. Falcoz (Éds.), *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques* (p. 215-233). Paris: L'Harmattan.

Bereni, L. (2023). « La diversité est bonne pour les affaires. » In *Idées reçues. Idées reçues sur le travail* (p. 211-212). Paris: Le Cavalier Bleu. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/lcb.dujan.2023.01.0211>

Bertolucci, M. (2024). L'intelligence artificielle dans le secteur public : Revue de la littérature et programme de recherche. *Gestion et management public, Pub. anticipées*(5), 118-139. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/gmp.pr1.0008>

Calvès, G. (2007). Au service de la connaissance et du droit : Le testing. *Horizons stratégiques*, 5(3), 8-16. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/hori.005.0008>

Casse, M. (Ed. ), & DeTroyer, C. (Ed. ). (2020). *Genre, conditions de travail et santé. Qu'est-ce qui a changé ? Rapport 143*. ETUI - European Trade Union Institute.

Chanlat, J.-F., & Ozbilgin, M. (2018). *Management et diversité : Comparaisons internationales*. Paris: Herman.

Chappert, F., Angeloff, T., Bercot, R., Bonnot, S., Damesin, R., De Suremain, M. D., ... Raoult, N. (2009). *Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges* (Anact, Éd.). Paris: Anact.

Chelyat, N., & Sahraoui, D. (2022). La satisfaction genrée vis-à-vis de la rémunération: Vers la génération d'une échelle de mesure. *Revue Management & Innovation*, 6(2), 7-28. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rmi.206.0007>

Chicha, M.-Thérèse. (2000). *L'équité salariale, Mise en oeuvre et enjeux* (L. É. Y. Blais, Éd.). Montréal.

Collet, I. (2019). *Les oubliées du numérique*. Paris: Le passeur.

Cornet, A. (2021, septembre). *Impact des politiques d'égalité F/H dans les universités et études supérieures ?* (RID – rencontres internationales de la diversité, Éd.). Aix-en-Provence.

Cornet, A., Kamdem, E., Sem Mbimbi, P., Hakizumukama, A., & El Abboubi, M. (2021). *La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

Cornet, A., & Matamba, P. (2017). *Questionnement sur les catégories de la diversité à partir de retour d'expériences en Afrique subsaharienne*. Présenté à 13e rencontres de la diversité, Rouen. Rouen: Rencontres internationales de la Diversité.

Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: dunod.

Cornet, A., & Wuidar, S. (2022, octobre). *Pratiques de GRH pour attirer et retenir les femmes dans les métiers du numérique*.

Cornet, A., & Zannad, H. (2018, octobre). *Mesurer les inégalités de genre dans les organisations: Des aspects techniques aux enjeux politiques*.

Dardenne, B., Grégoire, C., Delacollette, N., & Lecocq, D. (2006). Structure latente et validation de la version française de l'Ambivalent Sexism Inventory: L'échelle de sexisme ambivalent. *L'Année psychologique*, 235-263. Persée <http://www.persee.fr>. Consulté à l'adresse [https://www.persee.fr/doc/psy\\_0003-5033\\_2006\\_num\\_106\\_2\\_30915](https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_2006_num_106_2_30915)

Dejoux, C., & Greselle-Zaïbet, O. (2021). *Cahier: Intelligence Artificielle et Intelligence Collective: Quels nouveaux cadres, défis et pratiques pour la fonction RH et le DRH ?* (122, Apr).

Dherbécourt, C., & Flamand, J. (2023). Inégalité des chances: Ce qui compte le plus. *La note d'analyse de France Stratégie*, 120(5), 1-16. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-la-note-d-analyse-2023-5-page-1.htm>

Dor, Juliette., Gavray, Claire., Henneau, M.-Elisabeth., & Jaminon, Martine. (2017). *Où sont les femmes? La féminisation à l'Université de Liège*. Liège: Presses universitaires de Liège.

Dubet, F., Cousin, O., Macé, É., & Rui, S. (2013). 2. Discrimination et stigmatisation. In *Essais (H.C.). Pourquoi moi ?* (p. 49-71). Paris: Le Seuil. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/pourquoi-moi--9782021097412-p-49.htm>

Dupont, B. (2018). « This is me not caring »: La négociation des compétences dites féminines dans le monde professionnel de the good wife. *Genre en séries [En ligne]*, (8).

Fays, V., Jacobs, V., Mahy, B., Rycx, F., & Volral, M. (2020). Migration, discrimination salariale et suréducation: Quel est l'impact de l'hétérogénéité des travailleurs? *Dynamiques régionales*, 9(1), 57-71. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dyre.009.0057>

Font Le Bret, B., & Ledun, M. (2009). L'évaluation individuelle annuelle à 360 degrés: Un virage dangereux pour les salariés: *La revue lacanienne*, n° 4(2), 108-110. <https://doi.org/10.3917/lrl.092.0108>

Garner-Moyer, Hélène. (2014). *Egalité, diversité et discrimination. Etude de 80 accords d'entreprise sur la diversité*. Paris: DARES.

Gavand, Alain. (2006). *Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir ?* Paris: Editions d'Organisation.

Gavand, Alain. (2015). *Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Eyrolles - Editions d'Organisation.

Gavoille, F., Lebègue, T., & Parnaudeau, M. (2014). Le métier a-t-il toujours un genre? Une question de génération. *Question(s) de management*, 6(2), 111-123. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.142.0111>

Glaise, N. (2024). Luttés et conditions de travail en Europe. *La Pensée*, 417(1), 50-59. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/lp.417.0050>

Guerrero, S. (2023). Chapitre 5. Les outils de rémunération. In *Ressources humaines: Vol. 5e éd. Les outils des RH* (p. 141-167). Paris: Dunod. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/les-outils-des-rh--9782100848287-p-141.htm>

Hallée, Y. (2023). *Pour la valorisation des emplois à prédominance féminine : Analyse de la sous-valorisation des emplois à prédominance féminine et recommandations visant à leur assurer une meilleure reconnaissance—Rapport 2023*. Secrétariat à la condition féminine. Consulté à l'adresse <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/org/SCF/publications/egalite/RA-Rapport-valorisation-emplois-feminins-2023.pdf>

Hallée, Y., & Delattre, M. (2023). L'apport de la prise en compte de la valeur comparable pour définir la rémunération des emplois à prédominance féminine. *Question(s) de management*, 46(5), 91-103. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0091>

Haut conseil de l'intégration. (2007). *Les indicateurs de l'intégration : Statistiques ethniques, enquêtes sur les patronymes, mesure de la diversité, baromètre de l'intégration*. Paris: Avis à Monsieur le Premier ministre.

IEFH-Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes. (2021). *L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique 2021*. Bruxelles: (IEFH) Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes.

Igalens, J. (2023). *Splendeurs et misères de la RSE*. EMS.

Ilke, A., & Rea, A. (2010). *La diversité culturelle sur le lieu de travail Pratiques d'aménagements raisonnables*. Unia (Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme).

Jacob, S., Souissi, S., & Patenaude, N. (2022). *Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines*. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, Université Laval.

Janssen, M., & Kuk, G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371-377.

Klarsfeld, A., & Naschberger, C. (2018). *Management de la diversité des ressources humaines. Études empiriques et cas d'entreprises*. Paris: Vuibert. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/management-de-la-diversite-des-ressources-humaines--9782311405576.htm>

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : Nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122(2), 121-142. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>

Leandri, N. (2008). *Discriminations : Ce qu'en dit le « testing »*. Observatoire des discriminations.

Martens, A. (2005). Ethnostratification du marché de l'emploi. *Agenda interculturel*, 236(octobre), 6-10.

Neven, J.-F., Ringelheim, J., & van der Plancke, V. (2022). *Les tests de situation et*

- la méthode du client-mystère comme outils de détection et de preuve des discriminations*. Institute for Interdisciplinary Research in Legal sciences (JUR-I) Centre for Philosophy of Law (CPDR). Consulté à l'adresse [https://sites.uclouvain.be/cridho/documents/Working.Papers/CRIDHO-WP-2022-5\\_Neven-Ringelheim-vanderPlancke\\_Tests%20situation.pdf](https://sites.uclouvain.be/cridho/documents/Working.Papers/CRIDHO-WP-2022-5_Neven-Ringelheim-vanderPlancke_Tests%20situation.pdf)
- Pouponneau, D., Scharnitzky, P., & Stone, P. (2021). *Vers l'organisation inclusive : Mesurer pour progresser* (AFMD). Paris. Consulté à l'adresse <https://www.afmd.fr/vers-lorganisation-inclusive-mesurer-pour-progresser-0>
- Revillard, A. (2019). *Handicap et travail*. Paris: Presses de Sciences Po. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/handicap-et-travail--9782724624458.htm>
- Revillard, A., Bouchet, C., & Boudinet, M. (2023). Handicap, inégalités professionnelles et politiques d'emploi. In *Que sait-on ? Que sait-on du travail ?* (p. 468-481). Paris: Presses de Sciences Po. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/scpo.colle.2023.01.0468>
- Rivault, Marc. (2016). *La diversité dans les achats : Une source de performance durable*. Paris.
- Sarlet, M., & Dardenne, B. (2012a). Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres. *L'année psychologique/Topics in Cognitive Psychology*, 112, 435-463.
- Sarlet, M., & Dardenne, B. (2012b). Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres. *L'année psychologique/Topics in Cognitive Psychology*, 112, 435-463.
- Silvera, R. (1998). *Salaire Des Femmes, Toutes Choses Inégales, Les Discriminations Salariales en France et à l'étranger*. Paris: La Documentation Française.
- Silvera, R. (2020). La persistance des inégalités salariales entre les femmes et les hommes en France. In *Instituciones económicas y las mujeres en el Mediterráneo en los albores del siglo XXI*. (Dykinson, p. 127-149). Consulté à l'adresse <http://digital.casalini.it/4861204>
- Simon, P, & Clement, M. (2006). *Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité ». Une enquête expérimentale pour caractériser l'origine*. Paris: INED.
- Simon, Patrick. (2003). Les sciences sociales françaises face aux catégories ethniques et raciales, *Annales de Démographie Historique. Politique des recensements*, (2003-1), 111-130.
- Valgaeren, E., Hendrickx, K., Hove, H., Reymenants, G., & De Biolley, I. (2008). *Femmes au sommet*. Bruxelles: IEFH-Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes.
- Van Der Plancke, V. (2007). Les tribulations du testing en Belgique: Quels enseignements ? *Horizons stratégiques*, 3(5), 40-59.
- Véronique van der Plancke. (2007). Les tribulations du testing en Belgique : Quels enseignements ? *Horizons stratégiques*, 3(5), 40-59.
- Zoberi, M. (2015). Quand une entreprise s'engage en faveur de la diversité : L'exemple du groupe Casino. *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, N° 61(1), 34-34. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cdsu.061.0034>