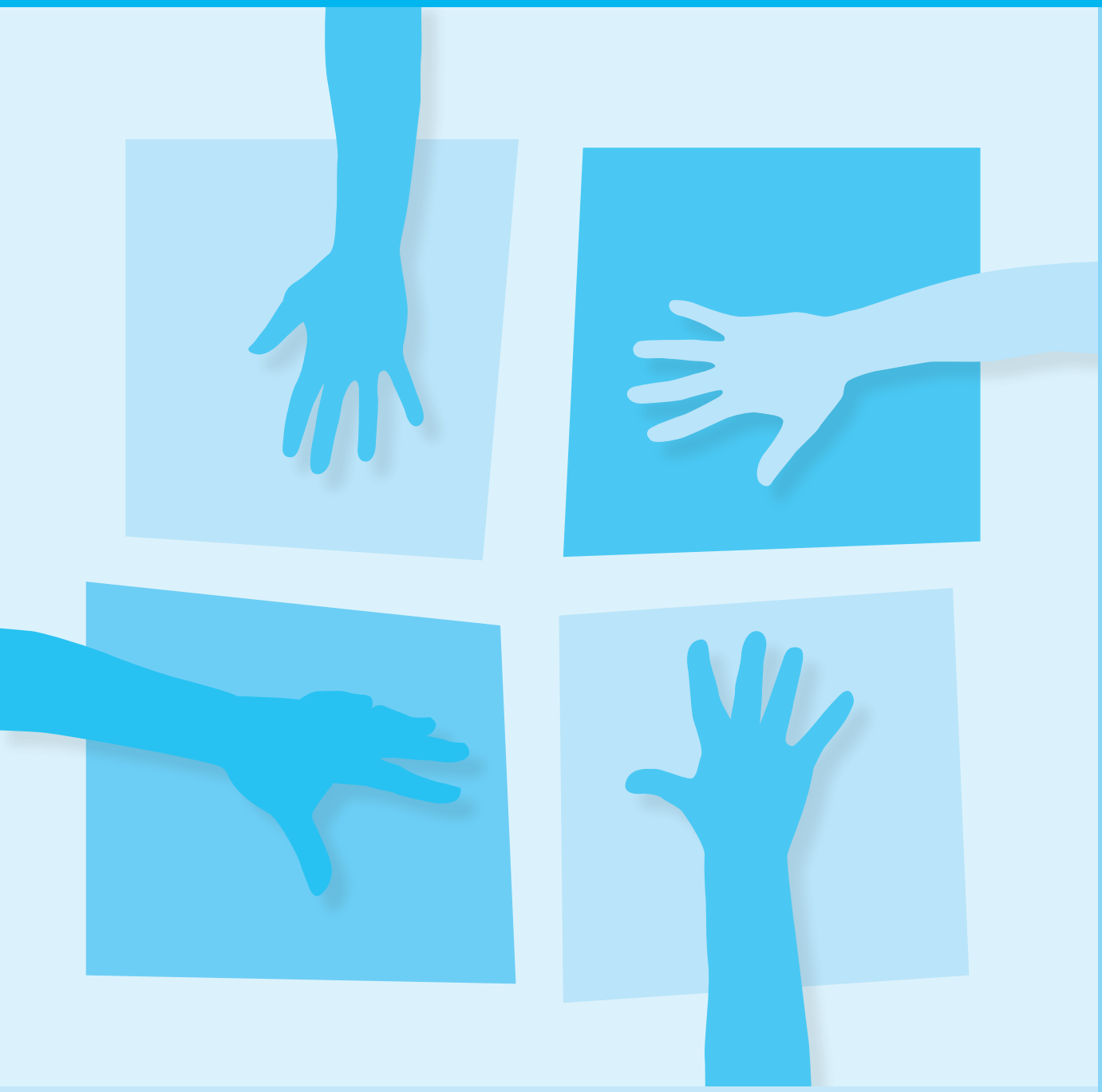
Label Egalité Diversité



Mars 2007

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Direction générale Emploi et marché du travail
Cellule entreprise multiculturelle

Remerciements

Le Label Egalité Diversité dont cette plaquette relate les premiers pas n'a pu être développé que grâce au concours de nombreuses personnes, qu'il s'agisse des autorités politiques qui sont à l'origine du projet, des membres de leur cellule stratégique qui ont encadré le projet ou des nombreuses collaborations nécessaires à sa mise en œuvre.

Aux premiers rangs de ces collaborations se trouvent évidemment les représentants et responsables des quinze organisations qui ont participé au projet-pilote.

Il convient également de souligner l'apport de Sabine François du GROUPE ONE asbl pour la conception du Label et du processus de labellisation.

Les organisations participantes ont bénéficié de l'accompagnement de consultants en diversité : CEDAC, ECORES, FLORA, IN SOCIETY, PAYROLL SERVICES, TRACE!, UNIVERSITE DE LIEGE – Genre et diversité en gestion

Le logo du Label Egalité Diversité est une création de Geoffrey Bodson, ALTERnatis

La communication interne et externe du Label est coordonnée et mise en œuvre par Thierry Vandebroek et Kris Moonen, asbl POSECO

Le projet a bénéficié du soutien du Fonds social européen et du Fonds d'impulsion à la politique des immigrés.

Cette plaquette peut être obtenue gratuitement:

- Par téléphone au 02 233 42 14
- Par commande directe sur le site du Service public fédéral: http://www.emploi.belgique.be
- Par écrit à la Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
  rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles
  Fax: 02 233 42 36
  E-mail: publications@emploi.belgique.be

Cette publication peut également être consultée sur le site du Service public fédéral http://www.emploi.belgique.be

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

La reproduction totale ou partielle des textes de cette publication est autorisée moyennant la citation de la source.

La rédaction de cette plaquette a été achevée le 11 mars 2007

Production: Direction générale Emploi et marché du travail
Rédaction: Catherine Piret et Luc De Smet
Coordination: Direction de la communication et l'asbl Poseco
Mise en page: Hilde Vandekerckhove
Impression: Imprimerie Boone-Roosens
Diffusion: Cellule Publications
Editeur responsable: Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2007/1205/10

H/F

Les termes, notamment «travailleur», «employeur», «expert» et «consultant», utilisés dans cette brochure désignent les personnes des deux sexes.

Cette plaquette a été réalisée avec le soutien de l'Union européenne - Fonds Social européen

AVANT-PROPOS

C'est le 22 mars 2007 que le ministre de l'Egalité des chances et le ministre de l'Emploi ont attribué les premiers Labels Egalité Diversité aux entreprises et organisations qui ont respecté les exigences qui leur avaient été posées, à savoir :

- *Respecter la loi en matière d'égalité des chances et de non- discrimination*
- *Développer et mettre en place une politique de diversité*
- *Avoir suivi un processus d'analyse, de planification, d'implémentation et d'évaluation de sa politique de diversité avec la participation des travailleurs*
- *Etre dans un processus d'amélioration continue.*

Cette cérémonie marquait la fin d'un projet-pilote dans lequel quinze organisations se sont engagées activement depuis septembre 2006 en vue de valoriser en leur sein l'égalité et la diversité.

Cette plaquette a pour objet de décrire plus en détail cette expérience qui vise à doter les organisations d'un nouvel instrument pour faciliter le développement d'une culture d'entreprise imprégnée d'égalité et d'une gestion durable de la diversité.

Après avoir resitué le projet dans le cadre des politiques spécifiques de l'égalité et de la diversité et présenté plus en détail le déroulement de l'expérience, la plaquette propose un reportage dans chacune des organisations pour mieux saisir le vécu réel de leur participation, autant les écueils que les réussites. En guise de conclusion sont offerts les premiers éléments d'évaluation du projet-pilote et les perspectives qu'il offre.

Cette plaquette devrait susciter l'intérêt de tous ceux qui au sein des entreprises et organisations ont le souci de rencontrer les défis que posent l'égalité et la diversité, qu'il s'agisse de dirigeants d'entreprise, de responsables de la gestion des ressources humaines, de représentants du personnel ou encore de travailleurs.

TABLE DES MATIERES

Le développement du Label 7

15 organisations sur la route du Label 13

Age d'Or 14

Belgacom 17

Boulot 22

Center Parcs 25

CRIOC. 29

Ethias 32

Ville de Gand 36

IBM. 42

Ville de Liège 47

Ville de Louvain 51

Police fédérale 55

Randstad 59

SNCB. 63

SODEXHO 67

Trace! 71

En guise de conclusion... 75

Contacts 76

LA RICHESSE DE LA DIVERSITÉ

«Si tu diffères de moi, frère, loin de me léser, tu m'enrichis», écrivait Antoine de Saint-Exupéry. Si de nombreuses voix s'élèvent en faveur de la diversité ainsi que de l'égalité, c'est parce que subsistent des exemples criants de discriminations dans la société en général ou dans les entreprises en particulier.

Or, dans un monde en pleine mutation, le savoir devient une valeur essentielle. On ne peut le gaspiller. L'organisation qui diversifie son personnel accède à d'autres réseaux et sources d'information, récolte de nouvelles idées, points de vue, méthodes de travail et peut aussi attirer d'autres compétences. En un mot, elle s'enrichit de talents aux multiples visages.

Mais bien plus, au cœur de la diversité, la question de l'égalité entre les femmes et les hommes est essentielle car elle concerne absolument tout le monde, sans exception. Les deux moitiés de l'humanité ! L'égalité entre les femmes et les hommes sur le marché du travail constitue non seulement une valeur éthique importante, mais aussi un facteur de performance incontournable.

Si l'égalité des droits est le principe de base et l'objet même des lois contre les discriminations, la diversité correspond à une politique ou à un moyen pour y parvenir.

Le contexte européen

La Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, signée à Rome en 1950, interdit, en son article 14, la discrimination «fondée sur le sexe, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation».

Depuis de nombreuses années, l'Union européenne lutte contre la discrimination. La question de l'égalité entre femmes et hommes a été abordée dans des directives établissant le «principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi».

Plus récemment, elle a créé un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi en visant les discriminations fondées sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle en ce qui concerne l'emploi et le travail. Elle a mis également au centre de ses préoccupations la lutte contre la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique. Tout un arsenal légal a ainsi été déployé.

Parallèlement, nombre de pays européens ont adopté des politiques, notamment structurelles, de diversité – par exemple, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne – ou encore des chartes, des codes de conduite, des déclarations. Un label Egalité existe en France, qui promeut le respect des principes d'égalité en matière de genre.

Le contexte belge

La Belgique s'est dotée dès 1981 d'une loi interdisant la discrimination inspirée par le racisme ou la xénophobie. Une loi de 1999 a mis en place un dispositif analogue pour combattre la discrimination entre les femmes et les hommes en matière d'emploi. En 2003, le cadre légal a été complété par l'interdiction de toute forme de discrimination et par l'adoption de décrets régionaux de promotion de l'égalité dans l'emploi ; il a été renforcé notamment par l'instauration d'une procédure civile contre la discrimination. Cette législation est aujourd'hui en cours d'adaptation.

En 2004, le gouvernement belge a mis en place la Commission du dialogue interculturel, composée de sages et d'experts pour dresser un état des lieux de la diversité en Belgique, identifier les problèmes et suggérer des solutions. En mai 2005, cette commission a remis un rapport soulignant la persistance de la discrimination sur le marché du travail, que ce soit en matière d'embauche, de salaire, de promotion, d'accès aux différentes fonctions ou de valorisation du travail accompli. Elle a particulièrement insisté sur le changement culturel nécessaire au sein des entreprises afin d'éliminer les discriminations dans les relations de travail.

Elle en a conclu que si les sanctions sont nécessaires, il faut surtout sensibiliser à l'urgence du changement.

C'est dans cet esprit qu'on a voulu faire de la fonction publique fédérale un modèle de diversité, respectueux de l'égalité femmes-hommes et soucieux de l'intégration des personnes handicapées ou d'origine étrangère. Un plan d'action 2005-2007 a été lancé afin que l'administration montre l'exemple.

En 2005, le ministre de l'Emploi et le ministre de l'Egalité des chances ont décidé d'aller plus loin en développant une approche préventive envers les discriminations, par laquelle les employeurs devraient être incités à introduire la diversité dans leurs stratégies économiques, sociales et commerciales. La Conférence interministérielle sur l'intégration dans la société a chargé un groupe de travail d'analyser, avec les Régions, l'opportunité d'un nouveau label pour les entreprises en matière d'emploi et de promotion de la diversité. L'idée d'un label était née !

Favoriser la cohésion sociale et valoriser les talents

De multiples études ont mis en évidence les avantages concrets de la diversité. Ils se déclinent en termes d'amélioration de la cohésion interne, de candidatures plus variées, d'attrait et de maintien d'effectifs de qualité, de renforcement de la motivation, de l'innovation, de la flexibilité, de la créativité, du rehaussement de l'image et de la réputation, de l'amélioration des relations avec les clients, les fournisseurs, l'environnement, les pouvoirs publics.

Elles soulignent néanmoins que les avantages d'une politique en faveur de la diversité ne sont pas rapides. Ils se mesurent sur le long terme. La prise de conscience de cette réalité est récente. Si, auparavant, la question ne préoccupait que quelques entreprises soucieuses de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise, une certaine logique d'entreprise est venue s'ajouter aux notions d'éthique et de sens civique : la diversité est devenue un impératif de base pour le monde des organisations et plus particulièrement celui des affaires.

Les évolutions démographiques sont claires : de moins en moins de jeunes sur le marché du travail et une population qui vieillit. Dans ce contexte, aucune organisation ne peut se priver de travailleurs compétents : elle se condamnerait à une perte d'efficacité. Dans un monde de concurrence, il n'y a pas de place pour l'angélisme. Il s'agit de répondre à un besoin de capacités et de compétences devenu incontournable. La diversité est une réponse efficace. Il restait à le vérifier sur le terrain.

L'idée a été alors de mettre au point une méthode de labellisation et de la tester en grandeur nature. Ainsi, depuis septembre 2006, quinze organisations se sont engagées activement dans la valorisation de la diversité et de l'égalité au sein de leur organisation, en vue de l'obtention d'un label, le Label Egalité Diversité. Au cours d'un projet-pilote, elles ont exploré les voies de la non-discrimination. Une expérience, avec ses intérêts et ses écueils, mais en tout cas une expérience enthousiasmante.

Les principes du Label

La spécificité du Label Egalité Diversité réside dans l'association des concepts de management, d'amélioration continue et d'audit. Il part d'une réalité de terrain qu'il s'agit d'améliorer.

Le Label est un processus. Il favorise le lancement d'un projet et la progression sur la voie de la diversité avec des moyens adéquats. L'effort qu'il demande aux organisations doit être réel mais accessible.

Ce système facilite le développement d'une culture d'entreprise et d'une gestion durable de la diversité. L'organisation s'engage à implémenter une série de mesures qu'elle aura elle-même décidées, en fonction de ses spécificités, avec des indicateurs internes et des moyens de contrôle, garants d'une volonté de changer les choses. La concertation est indispensable pour que le processus soit couronné de succès. Aussi, l'implication des travailleurs et du management est nécessaire à tous les stades de la procédure.

Visant un changement culturel des mentalités avec la diminution des préjugés ainsi que des stéréotypes et portant sur un développement durable, le processus de labellisation s'avère avant tout qualitatif.

Le Label : un outil de gestion et de communication

Le Label est un outil de gestion car le demander, c'est s'engager à gérer la diversité en utilisant les outils proposés : analyse de la situation en terme de diversité, conception et planification de la politique de diversité, suivi et évaluation des résultats obtenus.

Le Label est un outil de communication car être labellisé, c'est bénéficier des campagnes de communication prises en charge par les pouvoirs publics et utiliser les outils d'information développés à cet effet.

LE MODE D'EMPLOI DU LABEL

Pour pouvoir mener le projet-pilote à son terme, il a fallu non seulement préciser les objectifs et les principes généraux du Label mais il a fallu également en définir les modalités tant de demande que d'obtention. Voici donc le mode d'emploi du Label Egalité Diversité tel qu'il a été proposé aux organisations participantes.

L'objectif général du Label est de renforcer la diversité sur les lieux de travail et de lutter contre la discrimination et les stéréotypes par la conception et la mise en oeuvre d'une politique de diversité au sein des organisations labellisées.

Il s'adresse à tout employeur du secteur privé, public ou du secteur associatif dont le siège social ou un siège d'exploitation est situé en Belgique, quels que soit sa taille ou son secteur d'activité.

Demander et obtenir le Label, c'est:

- Analyser la diversité dans son organisation
- Concevoir et mettre en place une politique de diversité adaptée à son organisation
- Impliquer ses travailleurs dans l'analyse de la diversité et la mise en place de la politique de diversité
- Bénéficier d'un soutien institutionnel pour concevoir et communiquer la politique diversité de l'entreprise

Pour obtenir le Label, une organisation participante doit respecter quatre exigences:

Exigence 1: Respecter la loi en matière d'égalité des chances et de non- discrimination

Exigence 2: Développer et mettre en place une politique de diversité qui inclut la création d'une culture d'entreprise prodiversité et la mise en place d'une gestion des ressources humaines également prodiversité

Exigence 3: Avoir suivi un processus d'analyse, de planification, d'implémentation et d'évaluation de sa politique de diversité avec la participation des travailleurs

Exigence 4: Etre dans un processus d'amélioration continue. Au terme de la procédure, une organisation devrait avoir un résultat positif par rapport à la situation initiale ou à la mesure zéro.

Pour aider l'organisation à concevoir sa politique de diversité, il leur est proposé d'intervenir dans onze champs d'actions liés au management de l'entreprise. Il leur est proposé également une liste de bonnes pratiques dont l'organisation peut s'inspirer.

Les 11 champs d'action de la politique de diversité

Culture d'entreprise prodiversité: 3 champs d'action

1 Formaliser et communiquer en interne et en externe l'engagement de l'organisation à favoriser la diversité et à lutter contre la discrimination en son sein
2 Informer les travailleurs sur la politique de diversité de l'organisation
3 Mettre en place un programme de sensibilisation des travailleurs à la diversité et à la non-discrimination

Gestion des ressources humaines prodiversité: 6 champs d'action

4 Elaborer une procédure d'embauche qui favorise la diversité

5 Prévoir un accueil adapté des nouveaux travailleurs

6 Formation: assurer un accès équitable aux formations à tous les travailleurs

7 Mobilité interne: garantir un même accès à la mobilité interne à tous les travailleurs en raison de leur qualité professionnelle et de leur motivation; prendre en compte la sensibilité à la diversité lors de la sélection des personnes promues

8 Adapter les conditions de travail en fonction des différents groupes cibles afin de leur permettre d'exercer leur travail dans les meilleures conditions possibles

9 Mesurer les départs volontaires et non volontaires et en analyser les causes

Egalité entre les genres : 2 champs d'action

10 Assurer une égalité dans la rémunération des travailleurs et dans la définition des fonctions

11 Faciliter l'articulation entre vie privée et vie professionnelle en adaptant les conditions de travail

La gestion opérationnelle, le secrétariat et l'instruction des dossiers de ce projet-pilote ont été confiés au Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Un test grandeur nature

Le 29 juin 2006, une réunion d'information et de consultation des candidats potentiels a été organisée à Bruxelles, dans les locaux du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Une trentaine d'organisations y ont participé. Quinze candidats ont finalement relevé le défi et se sont inscrits.

Le projet-pilote a couru de septembre 2006 à janvier 2007. Si certains participants ont été quelque peu perplexes au démarrage, la plupart d'entre eux se sont sentis rapidement soutenus par les réunions mensuelles pour développer les échanges entre les organisations et par les contacts avec les consultants. Les candidats ont bénéficié en effet de l'accompagnement gratuit d'un consultant pour la mise en place du Label et ont pu participer à sa définition et à son amélioration ainsi qu'avoir des échanges avec d'autres organisations-pilotes et avec des experts en diversité.

Les missions de ces consultants, des experts aux compétences allant du genre aux questions ethniques, dépendaient tant de la taille que des besoins des organisations.

Au fil des mois, des réunions de suivi des travaux ont été organisées, durant lesquelles les organisateurs ont expliqué le système de labellisation, les étapes à franchir et les documents de support (voir encadré « Le mode d'emploi du Label »). Les participants étaient invités à faire part de l'état d'avancement de leur projet, à relever les difficultés qu'ils rencontraient et à identifier, en fonction de leur expérience, les points à améliorer dans le système de labellisation.

Pour permettre l'achèvement de cette expérience-pilote, il fallait d'une part procéder à l'attribution du Label aux organisations qui en rempliraient les conditions et d'autre part procéder à l'évaluation de l'ensemble de la procédure.

On a donc mis en place un comité d'avis composé notamment de représentants des partenaires sociaux, du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes ainsi que d'experts en diversité. Ce comité a remis aux ministres compétents un avis sur le dossier des dix organisations qui ont remis un dossier de candidature et c'est sur base de cet avis que le ministre de l'emploi et le ministre de l'Egalité ont décidé de décerner les premiers Labels Egalité Diversité.

Il restera ensuite à évaluer l'ensemble de la procédure qui a été utilisée dans le projet-pilote et de soumettre cette évaluation aux deux ministres compétents afin de pouvoir décider des éventuels ajustements à apporter au Label avant de le généraliser.

Le lecteur est invité maintenant à se plonger au cœur des quinze organisations qui ont participé au projet-pilote pour découvrir plus concrètement la façon dont elles ont vécu cette aventure particulière…

15 ORGANISATIONS SUR LA ROUTE DU LABEL

Age d'Or
Belgacom
Boulot
Center Parcs
CRIOC
Ethias
Ville de Gand
IBM
Ville de Liège
Ville de Louvain
Police fédérale
Randstad
SNCB
SODEXHO
Trace!

Age d'Or Services

Laurence Bellings
«J'aurais voulu multiplier les réunions d'animation avec les travailleurs.»

Christel Gazzo
«Pourquoi ne pas engager des hommes pour faire les ménages?»

L'aide ménagère… au masculin

Confrontée au quotidien à des questions de discriminations sous diverses formes, l'entreprise l'Age d'Or Services a développé des outils innovants pour modifier les mentalités, sans pour autant choquer les publics concernés.

L'Age d'Or Services: drôle de nom pour une société de réinsertion sociale qui offre des prestations d'aide ménagère comme le nettoyage, le repassage, etc. Cette appellation se réfère en fait à la clientèle initiale de l'entreprise, soit les personnes âgées, souvent en manque de tels services à domicile.

«Ce n'est pas parce qu'une culture est différente de la nôtre qu'elle est moins bonne.»

Calculé sur le modèle français dont il avait acquis le droit d'utiliser l'enseigne en Belgique, Eric Guyot, fondateur de l'entreprise en Belgique, s'est concentré les premières années sur un objectif: aider les personnes âgées. L'Age d'Or a ensuite développé ses activités, notamment grâce à la mise en place des titres-services.

«Concrétisée à Mons en 1999, l'idée comprend des services de proximité et de mobilité (accompagnateur de déplacements) fournis par des personnes défavorisées, notamment sur le plan de l'emploi. Chez Age d'Or Services, ces prestations sont effectuées par des personnes de divers âges et nationalités, essentiellement de sexe féminin, généralement peu qualifiées et émargeant toutes depuis plus d'un an au chômage ou au CPAS.»

Depuis leur création à Liège en 2005 et à Verviers en 2006, les deux agences baignent dans une ambiance sympathique, cultivant la diversité. Leur administrateur, Dimitri Montalto, a toujours été un ardent défenseur de l'aide sociale, insistant notamment sur l'importance de la signature d'une charte en faveur de la diversité et de l'égalité lors de l'engagement de collaborateurs.

Tester les idées

Une idée originale a ainsi germé, lors de discussions informelles, au départ sous la forme d'une boutade: «face à des problèmes récurrents de carence de personnel et à un taux d'absentéisme de 20%, dépassant de loin les 4 ou 6% du monde ouvrier, pourquoi ne pas engager des hommes et proposer leurs services dans les ménages?», note Christel Gazzo, gestionnaire Ressources humaines à Liège.

«L'idée a été testée auprès de la clientèle, avec des résultats variables: à Liège, la moitié des clients y était favorable, en théorie du moins, alors qu'à Verviers, quasi personne ne souhaitait faire appel aux services d'un homme pourtant compétent et motivé.»

La proposition a aussi été étudiée au sein de l'équipe. «Si la majorité était peu favorable au début, les esprits ont rapidement évolué, entraînés par l'enthousiasme des deux gestionnaires des RH en charge du projet comme par la conviction

du patron. Le débat a été ouvert lors des réunions hebdomadaires du personnel. En quelques mois, le discours a déjà changé», fait remarquer Laurence Bellings, gestionnaire Ressources humaines à Verviers.

«Les aides ménagères actuelles ont imaginé le contenu de ce poste en version masculine: ce 'Monsieur Propreté' ou 'Monsieur Nettoyage' pourrait réaliser des travaux plus lourds… Cet ambassadeur de l'aide ménagère nouvelle mouture pourrait aussi circuler dans une voiture aux couleurs de l'entreprise, dans le cadre d'une campagne de sensibilisation destinée tant aux clients qu'aux travailleurs potentiels.»

Action et publicité

«Nous avons remarqué que nos opérations de publicité, comme 'les quatre premières heures gratuites', ont des répercussions non seulement sur le comportement des clients potentiels, mais aussi sur l'embauche de nouveaux travailleurs. Car l'événement est répercuté par des coupons-réponses dans les journaux locaux, aux côtés des annonces d'emploi du FOREM, etc.»

«L'avènement de ce Monsieur que nous appellerions Propreté ne constitue qu'un des éléments de la stratégie de l'entreprise en faveur de la diversité et de l'égalité. Une réflexion en faveur de l'emploi de personnes handicapées a aussi été engagée. Mais nous devons en étudier la faisabilité. Dans le travail à domicile, cela ne va pas sans poser de sérieux problèmes, qu'il s'agisse de mobilité ou de communication.»

Un signe de reconnaissance

L'idée du Label Egalité Diversité a donc été accueillie favorablement par la direction d'Age d'Or Services, qui, à l'issue de la première réunion des entreprises intéressées en juin 2006, a désigné une responsable, rapidement rejointe par sa collègue, pour travailler en tandem.

Toutes deux sont fières d'être les pionnières dans l'entreprise, qui totalise une quinzaine d'agences en Belgique. Elles comptent partager leurs expériences avec les autres entités et faire ainsi tache d'huile.

«Après la première réunion du projet-pilote, nos impressions étaient assez positives: c'est stimulant de voir reconnaître la qualité d'un travail qui a déjà bien progressé. Même avec de petits moyens, comparativement à ceux des grosses sociétés, nous avons pu avancer et réaliser du concret», souligne Laurence Bellings.

«Cependant le démarrage a été assez pénible. Nous avons dû aborder une série de notions théoriques alors que nous souhaitions progresser dans la pratique. Au moment de finaliser notre dossier de candidature, nous avions l'impression de nous retrouver au cours, avec un véritable mémoire à rédiger!»

«Certaines questions ne concernaient pas les petites entreprises comme la nôtre. Et le coup de pouce de la consultance n'allait pas toujours dans le sens de nos aspirations. Nous aurions aussi aimé avoir davantage d'échanges avec nos pairs, car nous n'avons pas nécessairement les mêmes besoins, attentes, moyens, que les grandes entreprises.»

«Le bilan s'avère cependant positif. Nous avons été étonnées, sur le terrain, de la rapidité du chan-

Age d'Or Services
(agences de Liège et de Verviers)

- **Activité: réinsertion sociale via des services d'aide ménagère payés avec des titres-services**
- **Personnel: 68 aides ménagères et 7 administratifs à Liège; 25 aides ménagères et 2 administratifs à Verviers**
- **Spécificité: insertion sociale et travail au domicile du client**
- **Objectif Egalité-Diversité: sensibiliser les travailleurs, les collaborateurs et les clients aux idées nouvelles et notamment proposer les prestations de femmes d'origine ethniques diverses, voire d'un homme. But: multiplier les possibilités de réinsertion sociale et améliorer le recrutement pour répondre à la demande.**
- **Responsable interne Diversité: les gestionnaires RH**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: janvier 2007**

gement des mentalités. Alors qu'avant, nos aides ménagères prétendaient que les hommes risquaient de travailler moins bien qu'elles, maintenant, elles estiment qu'ils auraient un rôle complémentaire et intéressant», conclut Christel Gazzo.

Témoignages

«Je suis divorcée, heureuse maman de deux fils et d'une fille et belge. Je vais me remettre en ménage très bientôt. Pour moi, la diversité se remarque déjà à la réunion, par nos différences de nationalité, de niveau familial. Nous avons toutes nos vécus, nos différences… c'est cela qui fait notre diversité. Un bloc qui essaye de se souder alors que nous sommes toutes différentes. C'est peut-être ce qui fait notre force, le fait que nous soyons aussi différentes.»

Une femme

«Pour moi, on est toutes pareilles, nous sommes des femmes. Par contre, oui, on n'a pas le même âge, ni la même nationalité, mais on est toutes une mère. Ce n'est pas facile d'être une femme et de travailler comme un homme, d'être une mère à la maison et de jouer le rôle d'un père. Ce n'est pas facile pour moi. J'ai 38 ans et 4 enfants, 4 garçons.»

Une femme

«La diversité, c'est la différence de nationalité, de culture, de mentalité, d'âge, des personnes avec le foulard et sans. Ce sont des personnes qui ont une langue différente, une cuisine différente, des religions différentes. Avec le groupe, en réunion, on a une écoute facile.»

Une femme

«La diversité, c'est avoir des personnes de différentes religions autour de soi, avoir chacun son opinion, pouvoir dire ce que l'on pense sans représailles, mélanger les âges, parler de soi-même au boulot et échanger des idées avec les autres.»

Une femme, 40 ans

BON A SAVOIR

Si l'expérience était à refaire…

Les deux gestionnaires Ressources humaines d'Age d'Or Services opteraient plus rapidement pour des actions concrètes et de terrain.

Elles multiplieraient aussi les réunions d'animation avec les travailleurs pour écouter davantage leur vécu en matière de discrimination: beaucoup d'aides ménagères souffrent de s'entendre traitées de femmes d'ouvrage, de servantes, voire de bonniches! Où est le respect humain?

En outre, il faut réaliser que le temps que demandent les initiatives en diversité est conséquent: durant la période-pilote, elles y ont consacré jusqu'à une journée par semaine.

«J'ai trois enfants et je suis française. La diversité, c'est de rencontrer plusieurs clients et de changer de logement, d'avoir plusieurs opinions, que ce soit au niveau de la clientèle ou au niveau des collègues.»

Une femme

«Pour moi, la diversité c'est accepter l'autre, quelle que soit sa nationalité, son âge, ses origines ou sa religion. La diversité concerne aussi le niveau d'études ainsi que la manière de vivre (marié, célibataire, avec ou sans enfants).»

Une femme, 37 ans

«La diversité est une nécessité économique, qui fait tourner les affaires. Ainsi, il y a un siècle, elle a fortement contribué à la croissance des mines de charbon. Aujourd'hui, c'est la même chose: sans cette diversité, il nous manquerait du monde dans pas mal de secteurs. Sans elle, ces secteurs se développeraient moins ou iraient s'installer dans d'autres pays, là où se trouve la main-d'œuvre.»

Un homme, responsable des aides ménagères

Peter De Cock
«Le label et son projet-pilote nous permettaient de vérifier la qualité de notre plan d'actions.»

Pour chacun

«En matière de timing, le projet-pilote du Label Egalité Diversité nous convenait parfaitement», estime Peter De Cock, HR Program Office Manager à Belgacom. Le groupe était en plein développement de son propre plan de diversité basé sur une Charte de la diversité que le Comité de direction avait signée fin 2005 et ensuite promulguée.

«Notre Charte de la diversité a créé un vaste cadre, qui était vraiment nécessaire. L'entreprise a déterminé un plan en trois phases, avec des actions spécifiques. Le label a constitué une sorte de base pour aller plus loin dans nos projets.»

Au départ, le Groupe Belgacom a demandé à une entreprise spécialisée d'interroger son personnel sur la diversité. Que connaissent ses collaborateurs de cette thématique? Quels en sont les avantages? Les inconvénients? Nous pouvions ainsi dresser la carte des réactions que nous recevrions éventuellement si nous lancions une politique de diversité», explique Peter De Cock. «On a interrogé 7.000 personnes, soit près de la moitié des collaborateurs et la moitié d'entre eux ont répondu au questionnaire».

Il est ainsi apparu que les connaissances relatives à la diversité n'étaient guère solides. «Cela nous a appris que nous devrions investir énormément d'énergie dans la première phase. Durant cette phase de sensibilisation, il nous faudrait rendre évidents aux yeux des gens les avantages d'une politique d'égalité et de diversité.»

Vérifier la qualité

C'est alors que l'on a entendu parler du Label et du projet-pilote. «Nous pensions qu'il s'agissait d'une sorte d'attestation de qualité. Une médaille que l'on se voit octroyer pour récompenser une bonne politique. En bref, un plus pour l'image de l'entreprise. Les filiales du Groupe Belgacom font partie des entreprises les plus connues du pays. Nous sommes leaders du marché dans un secteur de haute technologie qui évolue très rapidement. On garde cependant encore trop une image d'entreprise masculine et belge.» Dans ce contexte, le Label présentait une véritable valeur ajoutée.

Le Label pouvait donc aider l'entreprise à trouver le juste ton pour aborder un marché du travail de plus en plus diversifié. Mais surtout, «grâce à lui, nous pouvions une fois de plus contrôler le bon déroulement de notre propre plan de diversité. Le Label et son projet-pilote nous permettaient de vérifier la qualité de notre plan d'actions.»

Même si ce projet-pilote venait à point nommé, c'était et cela restait un projet-pilote. «Nous devions donc de temps en temps nous arrêter et regarder autour de nous.» Le cadre de ce projet devait encore être mis à l'épreuve. Il fallait chercher et tester. «Les entreprises et les organisations qui y participèrent et la cellule du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale qui l'organisait devaient apprendre à se connaître. Mais le projet a répondu à nos attentes.»

« La solide structure que le Label introduit dans le processus de changement s'est avérée très positive. De même que le fait de viser les différentes dimensions de la problématique et de présenter

une checklist extrêmement détaillée», souligne Peter De Cock, qui n'a cependant jamais considéré cette liste comme obligatoire. «Nous la voyons comme une série d'exemples d'actions possibles et susceptibles de nous inspirer. En bref, notre travail sur le label nous a aidés à détailler davantage notre propre plan.»

Une corde raide

Il considérait par contre comme moins positive l'attention accordée par le label à un nombre limité de groupes cibles. «C'est en opposition avec notre vision de la diversité. Notre politique de diversité vaut pour tous nos collaborateurs sans exception. Nous ne parlons guère de groupes cibles.»

«Une politique de diversité vaut pour chacun.» C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles il ne veut pas prêter trop d'attention aux chiffres. «En calculant des catégories, on met les gens dans des cases. C'est un peu comme marcher sur une corde raide. On a évidemment besoin de chiffres pour évaluer le progrès en cours. Mais, il faut toujours garder à l'esprit le fait que chacun trouve son intérêt dans les actions que l'on entreprend.»

Le département RH va évidemment analyser la totalité de l'organisation, qui a bien sûr besoin des résultats de cet examen. «Mais nous ne le faisons certainement pas pour déterminer des quotas. Là, pas d'accord. OK pour les actions positives, mais pas pour la discrimination positive.» Peter De Cock espère d'ailleurs que les éléments de groupes cibles seront modifiés dans la version finale du Label et que le projet-pilote et les expériences qui y ont été faites auront un impact sur le processus définitif d'obtention du Label Egalité Diversité.

La diversité plutôt que les groupes cibles

Les chiffres varient selon les filiales, mais Belgacom SA, qui est la plus grande, est aussi celle qui pèse le plus. Belgacom SA a connu en 1998 et en 2002 deux programmes importants de départs. Quelque dix mille collaborateurs expérimentés ont quitté volontairement l'entreprise sur une période de huit ans. Belgacom SA a ainsi maintenant une pyramide des âges atypique. Environ la moitié des collaborateurs se situe dans la tranche d'âge de 45 à 55 ans. Cette situation, qui correspond maintenant à une solide expérience et une fameuse expertise, comporte cependant des risques.

C'est pourquoi Belgacom SA a lancé l'an dernier un plan de «parrainage» innovateur permettant à ses plus anciens collaborateurs d'alléger petit à petit leur carrière. Quelques années avant leur

pension, ils peuvent réduire progressivement leur temps de travail à 80, 50 et 20% pour alors partir en «congé de pension». Durant la dernière année d'activité, ils se concentrent totalement sur le coaching des jeunes collaborateurs.

«Nous devons parvenir à terme à un meilleur équilibre», fait remarquer Peter De Cock, qui sait que les autorités, notamment européennes, considèrent aussi les plus de cinquante ans comme un groupe cible sur le marché du travail. «Mais les jeunes le sont également.»

«Nous avons surtout une population masculine, une situation qui résulte entre autres de la croissance de l'entreprise dans les années septante. En tant qu'homme, je suis plutôt minoritaire dans le département des RH. Je n'estime pas pour autant faire partie d'un groupe cible…»

«Quand vous regardez du côté du management, on voit qu'il y a encore du travail à faire en ce qui concerne l'accès des femmes. On connaît bien ce plafond de verre. Avec deux femmes au comité de direction, le Groupe Belgacom s'avère original. C'est en effet le quart des membres de ce comité. Pour une entreprise du Bel 20, c'est assez unique. La diversité au plus haut niveau est considérée comme un exemple pour toute l'organisation». Peter De Cock rappelle cependant que le niveau de management juste en-dessous est essentiellement masculin. «Il reste du pain sur la planche.»

La diversité? «Nous avons des gens bourrus, contents, introvertis, extravertis, etc. Tout cela entre dans le cadre de la diversité. Si nous instaurons une politique de diversité, ce n'est pas avec l'intention de créer des catégories.»

Une bonne checklist

La checklist des actions possibles proposée par le Label a inspiré à Belgacom une série d'actions. «Cette liste nous a aidés dans notre analyse-maison des «compensation & benefits». Disons au niveau des salaires. Nous avons une politique de rémunération neutre en matière de genre et avons de plus constaté que sur le plan des évaluations, il n'y avait pas de différence entre les hommes et les femmes.»

Cette checklist n'a pas seulement aidé l'entreprise dans son analyse, mais aussi dans ses actions. Un exemple? «A l'origine, les 'journées d'accueil' ne figuraient pas à notre agenda. Désormais, nous allons expliquer notre politique de la diversité dès les premiers jours de l'arrivée d'un nouvel engagé.» Cela se fera dans toutes les filiales de l'entreprise, car le plan de diversité est lancé pour tout le Groupe Belgacom.

Sur le plan structurel, le Label insiste aussi sur l'importance de l'implication de tous les collaborateurs avant même le démarrage de toute action. Le fait d'aller physiquement vers les collaborateurs aura plus d'impact que celui de lancer une campagne par e-mail ou via l'intranet. «Nous préparons ainsi tout un programme de formation, qui se déroulera dans le courant de cette année.»

Le Groupe Belgacom

qui comprend entre autres Belgacom SA, Proximus, Skynet, Telindus, BICS

- **Activité: les télécoms fixes et mobiles, Internet et la télévision, les services et les solutions TIC**
- **Personnel: 18.180 personnes**
- **Objectif Egalité-Diversité: créer un environnement respectueux, dynamique et innovant où un groupe de collaborateurs créatifs, qui reflète la société dans laquelle il vit, peut atteindre son plein épanouissement. De cette manière, nous comprendrons encore mieux nos clients, nous répondrons davantage à leurs besoins et nous pourrons attirer et conserver les meilleurs talents de tout le marché. La diversité est donc bonne pour nos collaborateurs, pour nos clients comme pour la société.**
- **Responsable interne Diversité: un comité de pilotage de six personnes dont la moitié provient du Comité de direction et un comité opérationnel de douze personnes, dont 7 sont issues du line management et le reste du département RH.**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: à la signature d'une Charte interne de la diversité fin 2005**

«Nous espérons finalement pouvoir rencontrer chaque membre du personnel», poursuit Peter De Cock, qui a déjà démarré avec un module de formation pour les personnes en charge du recrutement. Par la suite, ce sera le tour du line management et des figures-clés des RH. Plus tard dans l'année, une formation pour sensibiliser est prévue pour chacun. «Nous visons à mettre l'accent sur l'égalité et sur la diversité dans la politique générale de Belgacom et sur la manière de l'appliquer dans son propre job.»

Le line management

Un comité de pilotage de six personnes a été créé au sein du Groupe Belgacom. Presque la moitié du Comité de direction y siège. «C'est très important pour assurer un échange régulier avec le top management.» En-dessous, un comité opérationnel s'occupe de l'implémentation du plan de diversité. Si, initialement, il comprenait exclusivement des collaborateurs RH, par la suite, sa composition a été adaptée.

«Si nous voulons davantage d'impact sur le terrain et auprès du line management, nous devons les impliquer réellement.» Dans la phase actuelle de sensibilisation, le comité opérationnel compte une douzaine de personnes. Sept d'entre elles font partie du line management des différents domaines d'activités de l'entreprise. Les autres sont des collaborateurs RH. «Cette équipe déploie le plan de diversité dans toute l'organisation.»

Un instrument de qualité

«Nous n'avons jamais considéré l'obtention du label comme un but en soi.»

«Nous n'avons jamais considéré l'obtention du Label comme un but en soi.» On n'a pas non plus subi la pression du temps. «Nous ne comptons pas adapter notre plan de diversité pour obtenir le Label. Nous avons utilisé le projet-pilote pour renforcer notre plan, notre politique. Notre programme est clair. Nous faisons évidemment un effort pour obtenir le Label. C'est vrai. Mais pas sous la pression du temps et pas comme un but en soi.»

Le Groupe Belgacom tient absolument à obtenir le Label parce qu'il peut représenter un avantage compétitif sur le marché de l'emploi. «Mais nos efforts en faveur du Label ne peuvent se faire au détriment du plan de diversité que nous avons mis en place.»

«Nous devons faire attention au bon positionnement du Label», ajoute Peter De Cock. Il se base sur des progrès, sur un plan d'action, et non sur des réalisations. «Il doit être considéré comme la récompense des entreprises qui s'engagent à faire des efforts. De cette manière, le Label peut aussi renforcer notre situation en interne. On peut dès lors le voir comme un instrument dynamique de qualité.»

BON A SAVOIR

Un fort écho

«La diversité? Nous avons des gens bourrus, contents, introvertis, extravertis, etc. Tout cela entre dans le cadre de la diversité. Une politique de diversité ne doit pas créer de catégories.»

«Le fait d'aller physiquement vers les collaborateurs aura plus d'impact que celui de lancer une campagne par e-mail ou via l'intranet.»

«Il faut savoir ce qu'on veut. Le Groupe Belgacom tient absolument à obtenir le Label parce qu'il peut représenter à terme un avantage compétitif. Mais il ne le considère pas comme un but en soi. Il a utilisé le Label et le projet-pilote pour renforcer sa politique d'égalité et de diversité. Les efforts en faveur du Label ne peuvent se faire au détriment de celle-ci.»

Témoignages

«Il suffit de dire bonjour à un Congolais en lingala et vous recevez directement un grand sourire en retour. Qui veut essayer? C'est simple: Sangonini.»

Homme, 33 ans, customer service

«Quels sont les éléments qui soudent une entreprise? Ceux qui nous lient et pas ceux qui nous séparent. Moi, je crois qu'un cours d'informatique rapproche plus les gens qu'un groupe d'animation sur la diversité. (…) Après le coup d'envoi de la campagne, j'ai entendu un collègue dont les parents venaient de se réfugier en Belgique dire littéralement: 'avant la présentation, je venais tous les matins en tant que collaborateur. Maintenant, je me sens l'étranger de service.' L'accent avait glissé de sa personnalité à son origine.»

Homme, 40 ans, human resources

«Notre famille compte huit nationalités, trois religions, ainsi que deux neveux homosexuels, deux nièces lesbiennes, un neveu handicapé. Il y a aussi des juristes, des bachelors et des masters, des mineurs et des électriciens. Et quand nous nous retrouvons tous, nous sommes simplement des hommes de chair et de sang, avec nos propres fiertés.»

Femme, 52 ans, service delivery

«Pourquoi ne peut-on pas simplement accepter que le temps où la Flandre ne comptait que des Flamands est révolu et que l'homosexualité est actuellement aussi normale que l'hétérosexualité? Les voyages sont devenus tellement faciles qu'il est évident que notre pays est maintenant peuplé par des personnes très différentes. L'entreprise devrait aussi sélectionner les personnes selon leur valeur en fonction d'un certain poste et non selon des caractéristiques personnelles totalement secondaires pour la fonction en question.»

Homme, 36 ans,
network system administrator

«Last year we've had the opportunity to get X on board in a team that is highly technical. After one year, everybody in the team values the change in mindset she's introduced, impacting on the overall atmosphere within the team. A few women aboard put balance in a 'dull' technical domain."

Homme, 39 ans, customer operations

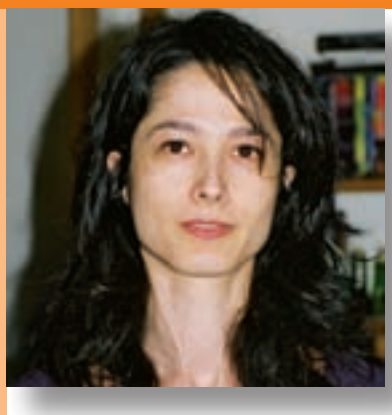
"Ce sont les différences de potentiel qui créent l'énergie électrique. »

Homme, 50 ans, audit

«Il ne faut pas se leurrer, il ne s'agit pas d'une promenade de santé. L'ouverture à de nouvelles sensibilités suppose de sortir de sa zone de confort, d'être autorisé à affirmer ses convictions tout en acceptant de les nuancer du fait de l'apport de l'autre, de faire preuve d'écoute et de tolérance. Cela prendra du temps. Or, le temps est une denrée de plus en plus rare. Ce cocktail pourra donc être détonnant dans un monde de l'entreprise qui privilégie l'efficacité à court terme comme dans un monde de consommation qui se concentre sur l'assouvissement des plaisirs immédiats."

Femme, 40 ans, legal

Boulot



Koesoebjono Sundari
«Chez nous, il ne s'agit pas tellement d'une sensibilisation en termes d'origine ethnique, mais plutôt de classe sociale.»

Améliorer l'ambiance interne

Engagée un peu par hasard dans le projet de label, l'asbl Boulot a profité de l'expérience pour améliorer l'ambiance générale et formaliser certaines de ses démarches. Elle a décidé de quelques actions seulement, mais essentielles.

Contactée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, l'asbl Boulot est venue à la première réunion de présentation du Label Egalité Diversité. Elle s'est demandé si la démarche lui convenait.

«La diversité, c'est notre métier, c'est la base de notre mission de réinsertion. Nous avons cependant estimé nécessaire de réaliser une vraie analyse. Car ce n'est pas toujours le cordonnier qui est le mieux chaussé. Même si la diversité est une réalité, nous pouvons améliorer notre pratique», dit Koesoebjono Sundari, assistante sociale responsable des services de proximité.

Un besoin de structures

«Nous avions besoin de structurer notre organisation; par contre, nous ne voyions guère l'utilité d'une communication externe à court terme. Mais si l'une de nos deux branches d'activités, soit nos services de proximité, grandissait, à terme, nous en aurions sans doute besoin.»

«Pour notre autre branche d'activités, soit le centre de formation des stagiaires, nous travaillons sur des chantiers, avec des clients 'diversifiés', qui savent que les travaux seront réalisés par des personnes en insertion, mais qui exigent néanmoins un certain niveau de qualité.»

«Dans le cadre du projet-pilote, nous avons prévu la sensibilisation de ces clients. Dans le temps, il y a eu des problèmes d'ordre ethnique, par exemple des accusations de vol visant, sans la moindre justification, les non-Belges de l'équipe. Mais ce n'est pas fréquent.»

«En fait, chez nous, il ne s'agit pas tellement d'une sensibilisation en termes d'origine ethnique, mais plutôt de classe sociale: il est arrivé que les stagiaires allument la télévision chez le client. Il faut leur expliquer que cela ne se fait pas. Et rappeler au client qu'ils ne sont pas volontairement intrusifs, mais en période de réinsertion.»

Le projet de label impose des contraintes de timing, avec un contrôle à la clef. «Il peut 'booster' les esprits à tous les niveaux et obliger à bouger dans les délais. Certains croient que le Label est acquis parce que Boulot vient d'engager deux personnes de plus de 50 ans d'origine étrangère. On doit encore aller plus loin.»

Former un groupe

«Le traitement du dossier a pris plus de temps que prévu. Dans notre petite structure, j'étais assez seule et il n'a pas été facile de former un groupe Diversité, qui plus est, représentatif de l'ensemble. Mes collègues de bureau ne suffi-

saient pas. Et les formateurs sont souvent partis sur les chantiers. Assurer le feedback en réunion d'équipe, sans consultation de départ, ne répond pas aux exigences du label.»

«Avec ma casquette de formatrice, je suis parvenue à consulter mes stagiaires, qui sont tous des hommes. La diversité ethnique, c'est leur quotidien. Dès que j'ai parlé de la présence de femmes dans la construction, ils ont éclaté de rire. Certains m'ont répliqué: dans mon pays, on voit des femmes maçonnes. Mais quand même, s'il y en avait sur nos chantiers, on les plaint d'avance. Les pauvres, elles devraient être des garçons manqués.»

«En majorité étrangers, les stagiaires s'estiment d'emblée ouverts à la diversité. Mais quand j'ai demandé ce qu'ils feraient face à une personne atteinte du sida, j'ai lu la crainte dans tous les yeux. Elle risquerait de rester à l'écart!»

Un support bienvenu

«Pour tout le projet, heureusement que la consultante était là, car je ne savais pas par quel bout commencer. L'enquête de représentativité n'a livré aucune surprise. Je connaissais les pourcentages de femmes, de handicapés, etc.»

«L'enquête de perception n'était pas évidente. J'ai dû expliquer aux stagiaires le sens de chaque phrase. Et pourtant, en collaboration avec la consultante, j'avais reformulé chacune des questions, avec des exemples simples. Le plus intéressant a été la discussion.»

«L'analyse des pratiques a confirmé des lacunes au niveau de la communication interne, de la formalisation du recrutement, de la définition des postes, de l'analyse des départs de membres du personnel, par exemple. Les questions concernant l'origine ethnique ou l'égalité homme-femme étaient OK. Les résultats ont étonné le directeur: ses messages ne passent pas toujours la rampe.»

«Malgré ces difficultés, nous sommes parvenus à finaliser le dossier du label dans les délais. Grâce à la consultante, j'ai compris que la diversité et l'égalité avaient des répercussions sur l'ambiance générale. Je ne pensais pas qu'on pouvait aborder les problèmes internes dans ce cadre.»

Le plan d'actions de Boulot met l'accent sur la communication interne. «Pour améliorer la situation, pas besoin d'intranet, mais d'un changement de l'état d'esprit. La consultante nous a aussi signalé des obligations légales que nous ignorions.»

«Nous allons aussi analyser les postes disponibles pour voir si l'un d'eux pourrait convenir à un handicapé. Sur le plan du recrutement, nous allons élargir notre champ d'action de l'ORBEM aux écoles, par exemple… Ce ne sont pas toujours d'énormes changements, mais ils prennent du temps.»

«Grâce à la consultante, j'ai compris que la diversité et l'égalité avaient des répercussions sur l'ambiance générale.»

Un premier pas

Un pas a déjà été franchi en matière d'accueil des stagiaires. «La semaine dernière, j'ai pris le temps de présenter un nouveau à l'équipe dans laquelle il allait s'intégrer, pour qu'il connaisse quelques têtes avant d'aller sur le chantier. Pour la première fois, j'ai entendu dire: 'ne t'inquiète pas, on va s'occuper de lui.' Les autres m'ont promis de parler français, et non arabe, avec lui. Ce simple geste

Asbl Boulot

comprenant un atelier de formation par le travail et des services de proximité

- **Activité: formation de base en techniques de parachèvement du bâtiment d'une part et petites réparations ou déménagements pour des personnes en difficultés d'autre part**
- **Personnel: atelier (13 «encadrants» et 24 stagiaires); services de proximité (3 «encadrants» et 3 personnes sous article 60, employées par le CPAS)**
- **Spécificité: insertion sociale**
- **Objectif Egalité-Diversité: contribuer à l'évolution du personnel en interne afin de mieux intégrer la diversité/égalité**
- **Responsable interne Diversité: une assistante sociale**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: juin 2006.**

améliore la cohésion de l'équipe et peut désamorcer les éventuels conflits de clans.»

Indépendamment du Label, l'organisation est en train de remettre en question son fonctionnement, de revoir les compétences disponibles et les formations nécessaires. Le projet-pilote lui a permis de répertorier les problèmes, sans risque de conflit. Elle a pu faire le point de manière objective.

«La communication interne est fondamentale. Quand les relations entre les personnes seront mieux huilées, cela ira mieux. On pourra alors développer des projets cohérents. Si les actions présentées dans le cadre du label ne sont pas nombreuses, elles sont essentielles.»

BON A SAVOIR

Un plan «à notre sauce»

«Si c'était à refaire, j'impliquerais davantage le directeur. Il a généralement été consulté à chaque étape décisive. Mais derrière le dossier, il faut un suivi, qui dépend en partie de lui. C'est à lui de mobiliser les personnes pour le groupe Diversité», estime Koesoebjono Sundari.

Le démarrage a été très long. On met du temps à comprendre. Les consultants doivent être contactés rapidement car eux savent ce que signifie chaque terme. Il y a parfois tellement de documents que l'on s'y perd. Et pourtant, il faut un plan «à notre sauce».

Témoignages

« Une seule nationalité, c'est bien, on est entre nous. On sait ce que l'autre va dire avant même qu'il le dise. C'est facile. Mais on n'apprend rien. Rien de nouveau. Avec d'autres nationalités, par contre, il faut faire attention à ce qu'on dit. Choisir les mots car on peut faire du mal à quelqu'un en disant quelque chose qui ne s'accepte pas dans sa culture. C'est intéressant mais il faut toujours faire attention. »

Un stagiaire homme

« On ne voit qu'une sorte de diversité, celle ethnique, la plus visible. Celle la plus difficile à gérer est celle à laquelle on ne pense pas, que personne ne voit. Mais la personne se sent différente et incomprise. Elle le sait. Mais cela, ça ne se mesure pas par une enquête. »

Un stagiaire homme

«Les jeunes ne voient qu'au jour le jour. Il faut leur apprendre la sagesse, le calme. Mais on voit dans les jeunes ce qu'on a été. Ils nous font prendre conscience de ce qu'on était, de comment on a évolué, appris. C'est ça qu'ils nous apportent.»

Un stagiaire homme

«C'est normal qu'il n'y ait pas davantage de femmes dans la construction: elles sont plus fragiles et plus frileuses. Il vaut mieux les protéger.»

Un stagiaire homme

« Dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, la diversité, c'est un état de fait. Bien sûr, c'est une richesse, mais on ne la choisit pas. Dans l'insertion socioprofessionnelle, c'est une donnée, puisque le public est essentiellement multiculturel. Le problème, c'est que tout le monde n'y est pas ouvert. »

Un stagiaire homme

Rob Gijsen
«Le label favorise le perfectionnement de notre politique et son élargissement à tous les collaborateurs.»

Un dialogue adulte

Center Parcs, le spécialiste des villages de vacances, est connu pour sa politique de personnel progressiste. En 1999, l'entreprise remportait le Fair Play Award provincial pour sa politique envers les femmes. Un an plus tard, elle gagnait l'Equality Award attribué par le pouvoir fédéral à l'issue d'un audit EFQM. Début 2006, elle recevait le Gender Award destiné aux grandes entreprises. Que faire de plus?

«On nous a demandé de participer au projet-pilote du Label Egalité Diversité car nous attirions l'attention dans ce domaine», suppose Rob Gijsen, Manager HR de Center Parcs. «Nous avions déjà entamé de nombreuses actions au niveau du management. Le projet nous a permis de perfectionner notre politique et de sensibiliser les autres collaborateurs à cette problématique.»

La perspective de remporter le Label Egalité Diversité a renforcé la motivation de l'entreprise. «Nous considérons en effet la perception que l'on a de notre entreprise, son image auprès de nos clients comme auprès de nos candidats à un emploi comme très importantes. Car le marché du travail est appelé à se rétrécir. Nous devons donc attirer des personnes d'autres horizons. Nous recevons de nombreuses candidatures spontanées, mais rarement de personnes étrangères ou handicapées. Nous allons voir pourquoi.»

Une entreprise spécialisée va examiner les possibilités d'engager des personnes handicapées. Mais qui est handicapé? Le handicap n'est pas toujours visible. On peut aussi devenir handicapé au travail. «Dans l'Horeca, comment maintenir une personne si elle n'est plus capable d'effectuer son job», se demande Rob Gijsen. «Je ne peux lui trouver une fonction adaptée que si j'ai des postes disponibles, mais nécessaires à l'entreprise. Il y a donc des limites. Notre premier réflexe est toujours de conserver notre personnel, même en cas d'invalidité.»

En douceur

«Nous faisons en sorte que tout le monde s'y retrouve. Il en va de même pour le label. Nous avons déjà commandé les encadrements; il en faudra une vingtaine. Car si nous remportons le label, nous le ferons voir.»

«Si nous remportons le Label, nous le ferons voir.»

«Actuellement, notre principal défi consiste à relier ce label à la philosophie de notre entreprise et à impliquer nos collaborateurs.» Des témoignages montrent que les collaborateurs ont beaucoup d'idées sur le sujet et sont même parfois confrontés à un manque de diversité dans leur propre famille. Il ne s'agit pas tellement de chiffres, mais «d'un travail en douceur, dans l'espoir que ce qui se réalise dans l'entreprise se répercute à la maison. Dans l'intérêt général.»

«La discrimination raciste est heureusement tout à fait absente chez nous. Nous avons donc des chances d'amener d'autres cultures chez nous. Notre communication vis-à-vis du top management et du management de terrain attire déjà l'attention sur les différents thèmes liés à la di-

versité. Mais nous ne sommes jamais allés plus loin dans l'implication des collaborateurs. Sauf maintenant.»

Le «groupe de travail» compte une délégation du management des deux parcs belges et des deux conseils d'entreprise, qui représente les employeurs. Rob Gijsen y participe. Il existe en outre, de longue date, un comité central de concertation.

Traduire les champs d'actions

L'un des champs d'actions abordé par Center Parcs dans le cadre du label concerne la communication avec les collaborateurs de terrain. Les rapports des groupes de travail sont généralement exposés aux valves. Mais nombre de personnes n'ont guère de formation. Il faut pouvoir tout lire pour comprendre de quoi on parle. «Nous devrions répercuter ces réflexions de manière orale.»

Les dirigeants qui président ce comité de réflexion vont apprendre à transmettre le message «petit à petit». On a choisi pour ce faire des sessions de formations régulières, mais courtes permettant d'introduire le sujet, de montrer comment procéder, avec des métaphores et des exemples concrets… «On retient alors mieux les idées.»

« A Center parcs, les enfants des hôtes peuvent aussi s'essayer à la diversité. Nous leur parlons de Wannabe ou de la possibilité de devenir… indien. »

Une philosophie win-win

Pour instaurer une bonne politique, il faut du temps. «Si une personne de la direction fait une erreur, nous perdons rapidement de notre crédit. Nous avons dès lors établi des règles strictes: chaque dirigeant s'engage à suivre une introduction spécifique – sur les normes du leadership - où on lui montre ce qu'on attend de lui. Le maître-mot y est le 'respect'».

Chaque année, les collaborateurs se voient proposer un «point sur le développement». Attention au terme: il a un sens plus dynamique que l'«entretien de fonction». Il doit déboucher sur une véritable motivation. Avec des indications sur ce que la personne fait bien et ce qu'elle peut améliorer. «Personne ne peut en sortir avec les larmes aux yeux.»

Le coach observe ce qui se passe sur le terrain et invite le collaborateur à sa table. L'esprit de la discussion se veut ouvert et positif. Des alternatives sont proposées à l'aide de questions: «ne pourriez-vous pas procéder comme ceci ou comme cela?» De là naît un dialogue, qui vise à faire mieux encore dans le futur si la même situation se représente. «Notre philosophie est celle du win-win. Nous considérons nos collaborateurs comme nos hôtes internes. Nous les traitons de la même manière. Nous les écoutons donc attentivement.»

Il y a aussi des entretiens de correction. « Le conseil d'entreprise nous demande, dans une optique de support, d'y employer des termes de football: on parle donc de carton rouge ou jaune. Nous y avons ajouté un carton vert. C'est ainsi qu'est née notre procédure «vert, jaune, rouge». L'employé et le patron sont assis à la même table. La première question vient du patron: «que dois-je faire pour que ceci réussisse?» Une trajectoire corrective est établie par les deux parties. L'employé et le dirigeant s'engagent à réaliser les promesses. Six mois plus tard, nouvel entretien. Si l'employé s'est engagé dans la bonne direction mais que la situation nécessite d'autres actions, il doit les réaliser dans une période jaune de trois mois. S'il n'est pas dans la bonne direction, il reçoit un carton rouge qui ne dure qu'un mois. Si cela ne va toujours pas, on arrête. »

«Avec ce système, nous ne devons guère licencier de monde. L'inconvénient? Tous restent chez nous, ce qui fait monter l'âge de notre personnel dans les statistiques. Mais nous conservons ainsi beaucoup d'enthousiasme et de compétences.»

De nombreux terrains d'actions

Dans le cadre des champs d'action du Label, Center Parcs semble avoir déjà entamé pas mal de chantiers. «Avec le groupe de travail, nous avons réalisé une évaluation qualitative de ce que nous faisons et de la satisfaction que nous en tirons. De là est né notre plan d'actions pour la communication avec les collaborateurs.»

L' «engagement de l'entreprise sur le marché du travail» a aussi été examiné à la loupe. «Avec l'aide

d'un étudiant, nous allons voir pourquoi certains groupes ne sollicitent pas un emploi chez nous.» Center Parcs forme chaque année une vingtaine de stagiaires dans chaque parc, tant pour des fonctions opérationnelles que dans des fonctions de direction…

L'entreprise applique à son management tout un système de compétences. Elle compte l'élargir à l'ensemble des collaborateurs. Le budget RH, qui servira à la formation et au développement d'instruments ad hoc, ne croîtra pas pour autant. «Nous devons d'abord déterminer les priorités.»

Par ailleurs, Center Parcs détient des parts dans le «Startcentrale» du Limbourg, qui vise à engager pour des périodes indéterminées des chômeurs de longue durée dans des projets innovants. On retrouve d'ailleurs souvent ces mêmes personnes dans les groupes cibles du Label. «Nous examinons les possibilités que nous pouvons leur offrir.»

«Auparavant, lors de la journée d'accueil d'un nouvel engagé, nous ne parlions jamais explicitement de la diversité. Maintenant, ce point figure à notre agenda.»

Le site web RH comprendra des témoignages de personnes qui racontent pourquoi elles travaillent à Center Parcs. Parce que c'est amusant, intéressant, bien payé… «Ces témoignages présenteront en plus un volet diversité. Une dame pourra par exemple y raconter les chances qu'elle a ici d'évoluer et d'être payée autant que ses collègues masculins.»

«Le Label favorise donc le perfectionnement de notre politique et son élargissement à tous les collaborateurs», estime Rob Gijsen.

Huit sur dix

Le Label propose une période de trois ans d'amélioration continue. «Nous avons déjà fixé 2007 comme échéance. Nous réaliserons une série d'initiatives en 2008, mais nous n'avons rien prévu pour 2009. Nous sommes prudents. Si certaines choses prennent plus de temps que prévu, on pourra quand même les réaliser.»

A-t-il été difficile de s'engager dans le label? «Comme nous avons obtenu le consensus de la direction et du conseil d'entreprise, cela ne m'a pas paru difficile. J'évalue d'ailleurs nos chances de succès à huit sur dix.»

«Jusqu'à présent, le label nous a poussés à examiner où nous en sommes sur de nombreux terrains. Il a généré l'implication d'un plus grand groupe de personnes dans notre organisation. Le label est en quelque sorte une reconnaissance de ce que nous réalisons, en accord avec nos partenaires sociaux. Nous avons développé un dialogue adulte avec les syndicats, dans une relation constructive. Seul, le management n'aurait jamais obtenu cela.»

Center Parcs Belgique sa

- **Activité: parcs de vacances; tourisme et Horeca**
- **Personnel: environ 2.000 personnes réparties dans deux parcs, l'un à Lommel (De Vossemeren) et l'autre à Peer (Erperheide)**
- **Spécificité: 80% des collaborateurs sont des femmes qui travaillent à temps partiel; il y a beaucoup de personnel peu formé, mais également des étudiants de haut niveau. Les clients sont belges, hollandais et allemands.**
- **Objectif Egalité-Diversité: la diversité va plus loin que le label; à égalité des compétences, égalité des chances; il faut choisir la personne qui convient le mieux à un job.**
- **Responsable interne Diversité: pour la politique stratégique et tactique en matière de RH, le Country Human Resources Manager; pour son implémentation, le manager du personnel local**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: c'est une longue tradition, qui a débuté à la fin des années 90.**

Témoignages

«En tant que parent d'un enfant handicapé, je serais très fier si Center Parcs pouvait ouvrir la voie à cette problématique dans le monde des entreprises en Belgique.»

Un homme, 31 ans

«Parfois, très rarement, des gens disent qu'ils subissent une certaine discrimination. Mais ce qu'ils veulent dire en fait c'est qu'ils n'ont pas obtenu le nombre de jours de vacances voulu. Eh, oui, nous non plus, on n'obtient pas tout ce que l'on veut.»

Une femme, 39 ans

«On attend d'un dirigeant qu'il ait l'esprit ouvert et qu'il soit à l'aise avec les différences.»

Un homme, 25 ans

«Oui, je pense que je dois beaucoup à certaines personnes dans cette entreprise. Elles m'ont reconnu des capacités et ont cru en moi; elles m'ont guidé pour que je devienne ce que je suis devenu dans notre entreprise. (…) Cette confiance a été, à côté des compétences acquises, la clef de mon succès.»

Un homme, 25 ans

«Beaucoup de personnes d'autres cultures (des Espagnols, des Italiens, des Turcs, des Hollandais) travaillent sur nos différents sites. Et dans notre département, les âges varient pas mal. Il y a chez nous une série de "vieilles dames" et, en fait, tout se passe à merveille."

Une femme, 25 ans

BON A SAVOIR

Chacun est unique

Dans le film «Blue eyes. Brown eyes», une classe maternelle est divisée en deux groupes comprenant respectivement les enfants aux yeux bruns et ceux aux yeux bleus. Les premiers se sont entendu dire qu'ils étaient les bons, les seconds, les mauvais. Les enfants ont très rapidement changé de comportement: un enfant dyslexique qui se trouvait dans le groupe des bons ne rencontrait soudain plus de problème. Les enfants du groupe des mauvais se sont vite montrés plus agressifs. Les études montrent que ceux qui sont sujets à des discriminations deviennent rapidement – après quelques heures déjà - agressifs et «ne sont plus eux-mêmes». Que se passe-t-il alors si cette discrimination se poursuit de jour en jour?

Rob Gijsen, qui donne des cours pratiques en dernière année de gestion du personnel à la Katholieke Hogeschool Kempen de Geel, demande à ses élèves de rédiger une liste comprenant huit de leurs qualités personnelles. Plus d'un tiers des étudiants inscrits dans la même orientation scolaire mentionne des qualités uniques. «La diversité ne vient pas seulement de l'origine ou de la couleur de peau. Nous sommes tous différents. Nous ne sommes pas des copies les uns des autres.»

Marc Vandercammen
«Pour une entreprise active dans la consommation, le label est surtout nécessaire en tant que certification.»

Nathalie Fey
«Le projet Egalité-Diversité a permis d'impliquer et de motiver les collaborateurs.»

Vers un seul objectif

Au CRIOC, le projet Egalité-Diversité contribue à la restauration d'un climat de confiance et de communication. L'expérience gagnée en interne dans de nombreux domaines est mise au service de l'extérieur.

«Le CRIOC ou Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs est une fondation d'utilité publique, dont le conseil d'administration reflète la diversité politique et sociale belge. Il représente les consommateurs les plus fragilisés auprès des entreprises comme des pouvoirs publics.»

«Nous comptons 37 collaborateurs, soit un personnel essentiellement féminin, jeune et attentif à concilier vie privée et professionnelle. Pour répondre à ses attentes, il fallait des idées nouvelles. Ce changement était d'autant plus nécessaire que la fondation avait connu des difficultés financières accompagnées d'une restructuration. Le projet Egalité-Diversité contribue à la restauration d'un climat de confiance», affirme le directeur général, Marc Vandercammen.

Comme un cortège

«Nous ne sommes pas des machines, mais des individus, qui devons nous sentir à l'aise dans notre milieu de travail. Le développement d'une véritable culture d'entreprise a démarré en 2006, facilité par notre déménagement vers Anderlecht, sur un seul plateau favorisant la communication.»

«Nombreux sont ceux qui envoient maintenant spontanément par mails des idées nouvelles, des bonnes pratiques, des projets d'affiches...»

«La diversité, c'est comme un cortège qui s'avance vers un seul objectif. C'est aussi une des pierres d'angle du développement du CRIOC. Si le concept n'a pas été vendu d'office, il n'a pas rencontré d'opposition de principe. La diversité, l'égalité signifient pour nous le respect des individus, avec leurs différences.»

Cette diversité constituant l'une de ses valeurs de base, la fondation se devait d'obtenir le label. «Notre politique en la matière compte trois axes: promouvoir l'égalité des chances, favoriser l'évolution des mentalités de même que faire primer le respect, la tolérance et l'égalité sur les stéréotypes.»

«Pour une entreprise active dans la consommation, le label est surtout utile en tant que certification. Aux systèmes 'autoproclamés', le CRIOC préfère ceux assurés par des tiers indépendants. C'est donc pour répondre aux missions de la fondation, de notre métier et de notre secteur, que nous nous sommes tout de suite portés candidats au projet-pilote» ajoute Nathalie Fey, Financial Director, en charge de la Diversité.

«Il n'y avait d'ailleurs aucune raison d'attendre, d'autant plus que ce projet prévoyait le conseil et l'encadrement, ce qui ne manque pas d'intérêt pour une petite structure. Sans ce soutien, j'aurais été noyée. Notre expert nous a dirigés vers l'essentiel, sans perte de temps, recentrés sur trois objectifs et aidés à structurer et à formaliser les démarches. Novice dans ce domaine, j'ai travaillé pendant un mois et demi, quasi à temps plein, sur le dossier. Ces délais courts ont cependant 'boosté' l'équipe.»

Cinq personnes

L'équipe? Un groupe de travail Diversité a été instauré, regroupant cinq personnes aux fonctions diverses, qui accomplissent ces tâches en plus de leur job de Financial Director, de Logistic and Human Resources Director, de Counsellor ou de déléguées syndicales.

«Tous ont été étonnés de la rapidité d'embrayage des collaborateurs. Le sujet a été présenté en décembre 2006, au cours d'un séminaire au vert sur la stratégie de l'entreprise pour 2007. Une enquête de perception a été organisée, où seuls les absents n'ont pas répondu», poursuit Nathalie Fey.

CRIOC

(Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs), fondation d'utilité publique

- **Activité: aider techniquement les organisations de consommateurs, valoriser la fonction de consommation et promouvoir la protection des consommateurs**
- **Personnel: 37 personnes (33 ETP)**
- **Spécificité: représentation des travailleurs fragilisés auprès des stakeholders**
- **Objectif Egalité-Diversité: promouvoir l'égalité des chances, favoriser l'évolution des mentalités et faire primer le respect, la tolérance et l'égalité sur les stéréotypes.**
- **Responsable interne Diversité: groupe de 5 personnes présidé par le directeur financier**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: septembre 2006**

«Nombreux sont ceux qui envoient maintenant spontanément par mails des idées nouvelles, des bonnes pratiques, des projets d'affiches... L'initiative a permis une meilleure connaissance des uns et des autres. La volonté de collaboration est cependant parfois teintée de scepticisme: on voudrait voir la suite…»

La fondation a hésité à communiquer vers l'extérieur dans la mesure où elle estime que «quand on fait quelque chose de bien, il vaut mieux ne pas communiquer… pour ne pas subir l'effet boomerang. Maintenant, nous sommes prêts à faire face. C'est l'ère de la force tranquille», dit le directeur général.

Une nouvelle dynamique

Un premier défi porte sur le recrutement. «Les collaborateurs avaient l'impression que c'étaient toujours les mêmes qui décidaient. Maintenant, le chef de service est associé à chaque démarche. Le projet a permis de professionnaliser les procédures, mais surtout d'impliquer et de motiver les collaborateurs. Le dialogue a remplacé les diktats.»

«Pour son centre d'appel, le CRIOC emploie des intérimaires. Via ce moyen, il découvre de nouveaux talents, à qui il peut proposer un job fixe. Avant, personne ne passait du centre d'appel à la fondation. Avec cette nouvelle dynamique, nous avons engagé des personnes aux profils très différents.»

D'autres actions sont mises en place, comme la classification des fonctions, dont les procédures n'étaient pas écrites. «Si on ne dit pas, on peut croire qu'il y a quelque chose à cacher… La démarche du label aide à structurer et à formaliser. En remplissant le dossier, par exemple, on a remarqué qu'on pratiquait certaines procédures, sans disposer des pièces à joindre en annexe.»

«Autre révolution: le travail à domicile, demandé par près d'un cinquième des effectifs. Il ne faut pas que les mesures en faveur de ce mode de travail excluent certains. Pour accéder à ce statut, l'employé du CRIOC doit remplir un questionnaire détaillé et rédiger une lettre de motivation, des outils destinés à le sensibiliser aux aspects positifs et négatifs de la situation.»

«Nous perfectionnons le management des RH via la rédaction d'un livre d'accueil des nouveaux arrivants, la gestion des plaintes, etc. Nous relançons aussi la communication interne par le biais d'Intra Muros, une newsletter remise en selle grâce au projet de label, nous complétons les infos de notre site…»

Deux chantiers

La fondation a aussi prévu des formations pour tous sur la diversité, plus particulièrement sur le changement des comportements, en collaboration avec le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. Un vaste chantier en interne donc.

Mais quel programme en externe? «Le métier du CRIOC étant de représenter les consommateurs fragilisés, l'une de nos premières réalisations concernant la diversité en 2007 sera une étude commune avec d'autres pouvoirs publics.»

«Notre recherche portera sur la perception des discriminations homme-femme et de celles basées notamment sur la nationalité à la radio et la télévision, dans l'optique d'une sensibilisation générale.» Le CRIOC met ainsi son expérience interne à la disposition de son public.

BON A SAVOIR

Les leçons de l'expérience

Une découverte pour les non-initiés: les structures comme l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes ou le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme peuvent être consultées gratuitement.

Le fait de structurer une démarche oblige à réfléchir de manière plus large; les outils de management du label permettent de formaliser d'autres domaines et d'instaurer d'autres outils. Même si elle n'obtient pas le label, l'entreprise a beaucoup à gagner.

Avis au secteur non marchand: le Label Egalité Diversité permet de répondre aux objectifs et valeurs du non-marchand, tout en développant une démarche professionnelle, qui en prouve le sérieux. Avec le Label, il fait d'une pierre deux coups.

Témoignages

«La diversité OK, mais attention aux dérives. Sous prétexte de traiter tout le monde de manière égalitaire, on pourrait gommer nos différences et nous soumettre à des conditions de travail plus difficiles. On ne peut pas demander à des femmes avec enfants d'adopter les mêmes horaires que les célibataires.»

Une femme cadre

«Imposer aux gens de penser 'diversité' peut être mal perçu. On n'impose pas aux consciences des valeurs, même si elles sont coulées dans le bronze de la loi.»

Une femme cadre

«La diversité, c'est avant tout autre chose, le respect de l'autre, en tant qu'être humain et travailleur. C'est accepter les différences, mais plus encore les accueillir comme autant de sources de richesse.»

Une femme cadre

«La diversité ne doit et ne peut être imposée. C'est un objectif naturel pour les personnes qui s'opposent à toute forme de discrimination. La diversité n'a pas besoin de label. Elle demande seulement une bonne dose de saine intelligence!»

Un homme cadre

«Il est dommage que le projet n'ait pas pensé aux discriminations linguistiques qui peuvent exister au sein de certaines entreprises.»

Une femme cadre

«La diversité donne lieu à un résultat qui est génial parce qu'il prend le meilleur de chacun: couleurs, valeurs, origine...»

Une femme cadre

Ethias Assurance

Valérie Hendrikx
«Le projet-pilote, via le questionnaire, a fait remonter certaines perceptions en interne, sur lesquelles on a pu mettre des mots.»

Philippe Lallemand
«La démarche Egalité-Diversité s'est faite de manière pluridisciplinaire et paritaire.»

Nico Houbrechts
«Dans toute démarche, être la première entreprise est important.»

Une responsabilité partagée

Naviguant depuis plusieurs années sur l'océan de la responsabilité sociétale, Ethias a maintenant établi un cap précis en matière de diversité. Pour avancer, il lui faut un capitaine et l'adhésion de tout l'équipage.

«Il y a cinq ans, à la demande de notre directeur général, Ethias, qui s'appelait encore la SMAP-OMOB, s'est interrogée sur son rôle dans l'économie sociale marchande. C'est dans ce cadre que nous avons mis en place un comité d'éthique, qui a développé depuis 2003 une série d'actions.»

«Ce comité paritaire, qui comprend entre autres les 12 directeurs et autant de représentants du personnel, est un carrefour stratégique, qui développe les thèmes relatifs à l'éthique, dont la responsabilité sociétale et la diversité. Dans cette perspective, un plan pluriannuel de responsabilité sociétale a été élaboré. La candidature au Label Egalité Diversité s'inscrit dans ce cadre», explique Philippe Lallemand, directeur des Ressources humaines et des Participations financières à Liège.

Pourquoi la demande de labellisation? «Bien que très engagés dans la responsabilité sociétale, nous ne le faisons pas toujours savoir. Et nous pouvons nous améliorer sur certains thèmes. Nous ne pouvons bien sûr pas faire tout, tout de suite, car nous n'avons pas la possibilité de lever des capitaux importants sur les marchés. En tant que société mutuelle, nous devons calculer au plus juste avec l'argent que nos affiliés nous donnent annuellement.»

«Ce caractère mutuel est cependant aussi un moteur de par la forte cohésion sociale naturellement présente dans l'entreprise. De plus, nous avons participé, via l'AISAM (l'Association internationale des sociétés d'assurance mutuelle), à une sorte de laboratoire européen et international pour y développer le concept de responsabilité sociétale partagée entre direction et représentants des travailleurs, qui a été appliqué dans plusieurs mutuelles en Europe et dans le monde.»

Soutien et écoute

«Ce concept n'a pas été développé par un directeur de la communication, pour son côté image, mais par une équipe pluridisciplinaire et paritaire. Cette prise de conscience partagée, avec le soutien fort de la direction générale et la participation active de la délégation syndicale, a permis de développer quantité de projets ces cinq dernières années.»

Le premier a été l'obtention du label social mis en place par les pouvoirs publics belges. «Nous avons été la première société à l'emporter. Il nous a permis de roder le processus paritaire et de concertation. Nous devions réunir régulièrement un groupe important et représentant toutes les dimensions du pays», souligne Nico Houbrechts, directeur des Ressources humaines à Hasselt.

«Dans toute démarche, être la première entreprise est important. En tant que mutuelle issue des collectivités locales, nous devons nous tenir au sommet de la vague. Quand le ministre fédéral de l'époque cherchait des sociétés pouvant promouvoir le label social à ses débuts, nous nous sommes proposés, pour l'exemple.»

«Pour le Label Egalité Diversité, nous participons aussi au début du processus. Nous venons de créer un groupe de travail pour cimenter les actions à court, moyen et long terme en diversité. Nous nous focalisons sur une gestion en interne en liaison avec la structure d'Ethias, qui n'aime pas trop communiquer à tous vents.»

Le dialogue hommes-femmes

Quelles sont les motivations à participer au label? Si Ethias Assurance totalise 1.834 personnes, les autres filiales du groupe en comptent plusieurs milliers aussi. Dans cet ensemble, la diversité doit d'abord se décliner dans les situations les plus simples, soit l'égalité entre les femmes et les hommes.

«Mais la diversité va au-delà de la différence du genre pour prendre en compte les origines, les préférences sexuelles, les conditions physiques et l'âge de chacun. Le Label Egalité Diversité, qui permet à l'entreprise de s'améliorer dans ce domaine et lui propose une sorte de challenge, mérite qu'on s'y attarde.»

«Chez Ethias, nous avons le sentiment que les choses se passent assez correctement sur ce plan, mais elles peuvent encore s'améliorer. Quand la Commission européenne fait de la diversité un thème d'actualité, ce n'est pas par hasard!»

«Dès mars 2006, à une époque où nous ne connaissions pas encore le Label, le Comité éthique a créé une Charte de la diversité, destinée à sensibiliser tous les collègues à cette notion. Notre projet était de toute manière d'effectuer des enquêtes objectives et de trouver des solutions avec toutes les composantes de l'entreprise. Nous avons donc dit oui au projet-pilote.»

Un nouveau chantier

«Ce projet nous est apparu comme un nouveau chantier utile et abordable: l'assistance gratuite et la campagne de communication n'étaient pas négligeables. Le questionnaire diffusé parmi les collaborateurs a permis à chacun d'exprimer sa vision et on a pu mettre des mots sur les choses que l'on percevait. Ethias entreprenait déjà des actions ayant un impact sur la diversité sans le savoir ou le faire savoir. C'était le moment de rassembler les initiatives pour les valoriser», précise Valérie Hendrikx, en charge de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Y a-t-il eu des surprises? «Au moment de nous engager dans la démarche du Label Egalité Diversité, nous avions l'impression que les personnes d'origine étrangère étaient peu nombreuses chez nous. En dépouillant le questionnaire du projet

Ethias Assurance

- **Activité: produits d'assurance pour les collectivités et les particuliers**
- **Personnel: 1.834 collaborateurs**
- **Spécificité: un personnel réparti entre les sièges de Liège, Hasselt, Bruxelles, des call et contact centers ainsi qu'un réseau de 39 bureaux régionaux dans toute la Belgique**
- **Objectif Egalité-Diversité: assurer l'égalité des chances à tous dans l'entreprise et approfondir la concrétisation de ses valeurs d'Ethique, d'Humanisme, d'Engagement et de Proximité,**
- **Responsables internes Diversité : Philippe Lallemand et Nico Houbrechts, DRH de Liège et Hasselt**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: l'intérêt pour la diversité s'inscrit dans le plan pluriannuel de RSE ; la première initiative dédiée exclusivement à la diversité a été la diffusion en interne d'une Charte de la diversité le 30 mars 2006.**

diversité, auquel a répondu une personne sur quatre, nous nous sommes rendus compte que, pour cet échantillon, nous arrivions à 21% de personnes d'origine étrangère.»

«Le nombre de personnes de nationalité étrangère rejoint la norme du secteur. Cependant, il y a encore trop peu de personnes d'origine étrangère qui postulent chez nous. Le Label Egalité Diversité, avec sa campagne de communication, devrait pousser davantage de non-Belges à nous envoyer des CV, ce qui enrichira notre potentiel de sélection.»

«Via le questionnaire, à la question de savoir si certains avaient entendu ou ressenti des actions ou des paroles racistes, discriminatoires, sexistes ou homophobes, au cours de ces 5 dernières années, 85% ont répondu négativement.»

Une évolution naturelle

«Les temps évoluent. Les blagues de type raciste sont révolues. Les sociétés européennes découvrent ce que les anglo-saxonnes connaissent depuis dix ou quinze ans. Outre-Atlantique, nombre de procès ont fait croire que si une entreprise n'avait pas engagé une telle personne, c'était à cause de sa préférence sexuelle, de son origine, etc. Les Américains ont été obligés d'instaurer des politiques de discrimination positive. Si l'Europe prend assez rapidement conscience des enjeux de la diversité, elle pourrait éviter de telles politiques. L'évolution serait naturelle et non forcée…»

«En diversité, les sociétés européennes découvrent maintenant ce que les anglo-saxonnes connaissent depuis dix ou quinze ans.»

«Chez Ethias, la participation au label a été décidée par la direction générale, mais la prise de conscience est partagée. Les syndicats, francophones comme néerlandophones, sont demandeurs. Si tous sont persuadés du bien-fondé de la diversité, nous n'aurons besoin ni des pouvoirs publics, ni de politiques de discrimination positive ou de quotas», fait remarquer Philippe Lallemand.

«Mais aurons-nous le temps de mener à bien ces actions? Je vois en Belgique de plus en plus de tribunaux penchés sur ces matières, ce qui me donne à penser qu'il est déjà tard.»

Sur le terrain

Pour exécuter la politique de diversité, le Comité d'éthique a créé un groupe de travail, lui aussi paritaire et multidisciplinaire, avec forte délégation des pouvoirs. La formule a généré beaucoup d'enthousiasme. Les questions qui y sont abordées sortent en effet du quotidien.

«Ce groupe de travail supervise l'application du plan de diversité qui sera mis en œuvre de 2007 à 2009. Pour chacun des projets envisagés, des sous-groupes de quatre ou cinq responsables ont été créés. Vu le calendrier très serré de la phase-pilote, les actions sont déterminées, mais bien entendu pas encore mises en place.»

«Nous envisageons des propositions concrètes pour sensibiliser notre personnel aux possibilités d'adaptation du site web et des locaux aux personnes handicapées. Nous serions ainsi plus accessibles à tous. Car de plus en plus de personnes utilisent Internet pour établir des relations avec Ethias. Et parmi elles, beaucoup de personnes âgées, de malvoyants, etc. Il faut en tenir compte.»

«Le responsable de ce projet a été désigné et la filiale informatique contactée. Dans un mois environ, on devrait passer de la conception sur fiche à la réalisation sur le terrain, avec budget et timing. Dans la foulée, nous réfléchissons à la manière d'améliorer l'accessibilité de nos bureaux. Nous

avons une place de parking réservée aux personnes à mobilité réduite. N'en faut-il pas plus?»

«En formation, nous avons créé il y a deux ans l'Ethias Competence Center, une sorte d'université d'entreprise qui diffuse notamment nos valeurs stratégiques. Nous y ajouterons des modules diversité, dans une optique préventive.»

«Des améliorations sont aussi possibles au niveau des offres d'emploi et du suivi des carrières. Il faudra penser au temps partiel, qui n'est actuellement pas accessible aux cadres, à l'accès privé aux mails, au télétravail, etc. Tout cela pour faciliter l'équilibre entre vie privée et professionnelle. La réflexion est en cours.»

D'autres idées? «Des bourses d'études qui, au-delà d'un engagement pour un job de vacances, seraient des coups de pouce pour des étudiants en difficulté. Un partenariat existe depuis plusieurs années pour proposer des jobs de vacances à des jeunes issus d'un quartier défavorisé de Liège. Les initiatives ne manquent pas.»

BON A SAVOIR

Plein feu sur la cohérence

En matière de diversité, la politique doit être partagée à tous les niveaux de l'entreprise. La structure qui assure sa mise en place doit intégrer les représentants du personnel. «Ce ne doit pas être une politique voulue seulement par la direction pour telle ou telle raison et imposée au reste de l'entreprise. Il faut une cellule paritaire qui adhère et s'implique dans sa mise en place, en toute cohérence. Et depuis le début. Sinon, on risque le boycott», estime Ethias.

«On ne peut se lancer dans la diversité comme dans une stricte opération de communication, par exemple pour faire plaisir à l'actionnariat, que du reste nous n'avons pas, en tant que mutuelle. A la demande de savoir si on respecte bien les critères éthiques, on peut bien sûr lui sortir notre beau label. La communication est nécessaire, mais pas suffisante. Pour changer les choses, il faut un objectif partagé par toutes les parties prenantes.»

Témoignages

«Le choix de la diversité de pensée, de religion, de sexualité doit rester dans la limite d'un privé qui reste privé et qui ne peut en aucun cas avoir des conséquences positives ou négatives sur l'évaluation et l'appréciation du travail de chacun.»

Une femme cadre, entre 23 et 50 ans

«La diversité, c'est le diesel de l'ascenseur social.»

Un employé, entre 23 et 50 ans

«La diversité peut être positive si elle est spontanée. L'engagement de personnes qui serait réalisé uniquement afin de satisfaire des quotas ou de montrer une image 'politiquement correcte' serait artificiel et vain.»

Un employé, entre 23 et 50 ans

«La diversité? Il s'agit évidemment de dispositions positives pour l'ensemble du personnel. Mais je crains que sur le terrain, il y ait toujours de la discrimination tant qu'il y aura des hommes ou des femmes qui gouverneront. Nous sommes tous des êtres vivants avec leurs faiblesses.»

Un employé, entre 23 et 50 ans

«La diversité, c'est la possibilité de s'enrichir au travers des différences de l'autre. C'est aussi regarder avec les yeux de l'autre sa culture et son histoire et s'offrir alors la possibilité de sortir de nos habitudes et de nos conditionnements culturels, trop souvent étriqués.»

Un cadre, plus de 50 ans

Ville de Gand

Tonia Vanquickenborne
«Il y aura sans doute encore des actions complémentaires, non abordées dans le dossier car nous sommes encore en train de les concevoir.»

Une politique intégrée

Gand a déjà une longue histoire en matière de plans et de politiques de diversité. Maintenant que son administration compte autant de femmes que d'hommes, son plus grand défi consiste à convaincre les gens que les efforts doivent être poursuivis. Une politique de diversité va bien plus loin que l'égalité des chances pour les femmes et les hommes. Sa participation l'an dernier au projet-pilote pour l'obtention du Label Egalité Diversité des autorités fédérales lui permet d'avancer dans la réalisation d'une politique communale de diversité intégrée. La ville de Gand est ainsi prête à remettre son dossier le 15 mars.

Tel est le contenu d'une discussion avec Tonia Vanquickenborne, fonctionnaire au Département Personnel et organisation et responsable du projet-pilote du Label Egalité Diversité, et avec Mieke Dejonckheere, fonctionnaire Egalité des chances.

La ville est l'un des principaux employeurs de Flandre orientale: elle compte 4.800 collaborateurs répartis en 13 départements. Actuellement, ses services affichent 51,5% de femmes. L'image n'est pas encore idéale. Bien que des collaboratrices se retrouvent à tous les niveaux, la répartition à égalité entre tous les départements et toutes les fonctions est loin d'être réalisée. On doit en effet constater que la majorité des femmes exercent un emploi à temps partiel dans des fonctions à prépondérance administrative. Combiner de manière pratique et équilibrée la famille et le travail reste pour un grand nombre de femmes encore une gageure. Les hommes qui sollicitent un emploi dans des professions féminines sont encore l'exception qui confirme la règle. «Nous avons ainsi huit messieurs à l'accueil des enfants», souligne Mieke Dejonckheere.

Egalité des chances

L'arrêté royal du 27 février 1990 oblige les villes et les communes à prêter davantage d'attention à une politique d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Le poste de fonctionnaire de l'égalité des chances a été créé en 1996 pour assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes au sein du personnel de la ville. Auparavant (1990), il y avait un service communal Intégration, qui se concentrait sur les groupes cibles de minorités ethnoculturelles.

OK pour les actions positives

«La discrimination positive ne convient pas pour équilibrer la composition du personnel», poursuit Tonia Vanquickenborne. «On peut employer des canaux de recrutement spécifiques, mais les candidats de groupes minoritaires doivent passer les mêmes tests que les autres. C'est, à notre avis, une condition indispensable pour qu'ils soient reconnus par leurs collègues comme membres du personnel à part entière et pour que nous engagions toujours des collaborateurs compétents.»

La ville de Gand parle plutôt d'actions positives, avec notamment des campagnes d'information et de recrutement destinées par exemple aux minorités ethnoculturelles et aux personnes handicapées. Il y a en finale un examen comparatif qui reste la norme, quelles que soient les circonstances, pour l'engagement de personnel. Celui qui remporte les meilleurs résultats est le premier engagé.

Plusieurs bonnes pratiques de la checklist du projet-pilote de label ont créé la surprise. Certaines choses ne sont pas réalisables dans une administration publique. «Un exemple: on ne peut faire passer les compétences avant le diplôme», estime Tonia Vanquickenborne. «Du moins tant que le pouvoir fédéral ne change pas la loi.» Le personnel de la ville doit présenter un certain niveau linguistique. «Tant qu'une personne ne fait pas partie du staff, la ville ne peut lui assurer la moindre formation. Lorsqu'il en fait partie, on peut par contre le faire.»

On peut aussi favoriser le congé parental des hommes, par exemple. «Nous n'encourageons jamais un groupe cible à faire des choses qui ne sont pas valables pour tous. Si on veut introduire des changements de rôles, il faut procéder autrement», dit Mieke Dejonckheere. A la ville de Gand, les hommes utilisent beaucoup plus cette possibilité que dans les entreprises. «C'est ici un droit, sans grandes répercussions sur la carrière de la personne concernée. Nous sommes aussi souples en matière d'interruption de carrière.»

Monitoring et progrès

«Nous ne nous sommes jamais fixé d'objectifs chiffrés», poursuit Mieke Dejonckheere. «Nous visons plutôt une représentation proportionnelle par exemple des personnes âgées et des étrangers au sein du personnel de la ville, sans pour autant, nous l'avons dit, fixer a priori d'objectifs contraignants.»

A Gand, la moyenne d'âge est de 44 ans. Il y a de jeunes départements, comme le Service de direction, qui a démarré avec des jeunes, et d'autres qui existent depuis plus longtemps comme le Département Urbanisme, mobilité et domaine public. «On ne peut pas demander à tous le même effort physique. Il faut éventuellement corriger à temps.»

La ville compte 60 collègues enregistrés comme handicapés. Mais tout le monde n'accepte pas d'être enregistré en tant que tel. Les chiffres relatifs aux étrangers se basent sur les noms de famille. «Il y en aurait actuellement 158… à la grosse louche.»

Un énorme dossier, un timing serré et difficile…

«Le dossier est assez fameux. Même avec un fonctionnaire Diversité à temps plein, dans une grande ville, c'est un gros boulot. Comment une petite commune peut-elle abattre un tel travail? Le projet risque d'effrayer certains», estime Tonia Vanquickenborne. Une bonne partie de la terminologie n'est pas connue des pouvoirs locaux. «Il y a pas mal de travail de traduction.»

«A l'origine, nous ne comprenions pas certaines définitions. Qu'est-ce qu'une dimension transversale, par exemple? Que signifie 'rayer les candidats dont la promotion comporte un risque'? Ou 'la remise en cause du processus de travail en tenant compte de la diversité'. Quel processus de travail? Parfois, nous nous sommes dit 'aïe'.»

Tonia Vanquickenborne a parfois l'impression que les catégories de personnes concernées par le projet de label sont plutôt orientées vers le privé, avec ses ouvriers, ses employés et ses cadres. A la ville, on a des catégories A, B, C, D et E. «Nous avons interprété ces notions, mais nous avons remarqué plus tard que d'autres villes les avaient comprises différemment. Les chiffres des communes ne sont dès lors pas vraiment comparables.» Mais c'est un projet-pilote. On y apprend ce qui fonctionne et ce qui doit être corrigé. Ce serait amusant de reconnaître les différences de culture entre les entreprises et les administrations publiques. C'était cependant intéressant de voir comment les entreprises s'attaquaient à ce projet.»

Elle suggère aussi que les administrations participantes puissent choisir elles-mêmes leurs groupes cibles. Dans son dossier pour la Communauté flamande, Gand a orienté nombre de ses actions sur les personnes à faible niveau de formation, un thème non repris comme tel dans le projet de label. «Nos actions dans ce domaine, importantes dans le cadre de l'égalité des chances, ne sont donc pas mentionnées.»

«Au cœur de la démarche de Gand: une politique de diversité intégrée.»

On exige aussi une analyse de perception de la politique de diversité. «Nous avons effectué cette analyse sur la base d'enquêtes déjà réalisées auprès du personnel, mais en filtrant les questions pertinentes, comme celles relatives à la combinaison travail/famille, au stress, au sentiment d'exclusion. «Sur ces points, il n'y avait pas de gros problème.» Mais de telles enquêtes de perception se font à la demande du service-même.

Les échéances trop justes pour rédiger le dossier de même que le timing étroit ont été des facteurs limitatifs. «Le timing du projet-pilote était très défavorable aux administrations publiques car il concordait avec un changement de pouvoir. Le dossier du Label demande une politique 'structurée' de la diversité. Avec un nouvel échevin qui est encore en train de déterminer les lignes de force de sa politique, il semble assez irréalisable à un moment donné de pouvoir déjà répercuter une vue complète d'une politique de diversité structurée. En l'état actuel des choses, on ne peut pas non plus présenter de liste définitive d'actions», considère Tonia Vanquickenborne.

Une politique intégrée

Gand a adapté ses actions déjà en cours au projet de label. «Il y en aura sans doute encore d'autres, non abordées dans le dossier, car on est encore en train de les concevoir.» Celles déjà prévues concernent par exemple le monitoring du personnel et la recherche de méthodes pour recruter du personnel dans les groupes cibles. «Nous tentons l'expérience via des canaux de recrutement comme la télévision locale, nettement plus concrète.»

La ville cherche aussi à favoriser le passage des personnes des groupes cibles mises temporairement au travail à des fonctions fixes. «Nous les incitons à s'inscrire dans le fichier interne des sollicitations. A la ville, quand des fonctions se libèrent, on regarde d'abord toutes les candidatures valables en interne. Elles interviennent directement dans le pool. Nous remarquons que le nombre d'étrangers qui travaillent à la ville progresse.»

«Nous allons aussi faire l'inventaire de tout ce qui concerne la politique de personnel et la diversité pour parvenir à une 'politique intégrée de la diversité'», explique Yeliz Guner, collaboratrice du cabinet. «Nous ne voulons plus que 'chacun reste sur sa propre île' et nous avons opté pour une collaboration effective autour de cette politique de diversité», qui exige aussi une collaboration avec d'autres échevins, responsables par exemple de l'enseignement et de l'emploi.

Un exemple? «Avec notre nouveau portail Internet, nous avons perdu notre Blind Surf Label, mais nous voulons le regagner. C'est aussi prévu», précise Mieke Dejonckheere. On y travaille avec Digipolis.

Ville de Gand

- **Activité: administration, service à la population**
- **Personnel: environ 7.000 personnes (4.800 sans l'enseignement) réparties en 13 départements**
- **Spécificité: les services de la ville comptent actuellement 51,5% de femmes, dont beaucoup travaillent à temps partiel; les femmes ne sont pas à égalité dans tous les départements; la moyenne d'âge à la ville est de 44 ans; on y compte 60 handicapés et 158 étrangers**
- **Objectif Egalité-Diversité: rendre à tous les habitants de Gand un service de qualité et leur offrir une réelle égalité des chances indépendamment du sexe, de l'origine, de l'âge, d'un handicap, d'une préférence sexuelle, d'une situation socio-économique, etc.**
- **Responsable interne Diversité: le fonctionnaire de l'égalité des chances et le responsable du dossier Label Egalité Diversité; l'échevin responsable de la diversité au sein du personnel de la ville est l'échevin de la politique du personnel.**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: il y a un fonctionnaire de l'égalité des chances à temps plein depuis 1996, mais la ville s'est intéressée à l'égalité des chances dès le début des années 90**

Sur le plan de l'emploi, nous voulons aussi progresser, tant au niveau flamand que fédéral. «Le secteur privé bénéficie d'un coefficient de correction: celui qui engage un handicapé bénéficie de moyens compensant une certaine perte de rendement», poursuit Tonia Vanquickenborne. Les hautes autorités tentent de cette manière d'augmenter les possibilités d'emplois. Il n'en va pas de même dans le secteur public, qui dispose d'un cadre de personnel fixe. Et chaque changement exige une approbation de la province.»

Un groupe directeur

Au début, il y avait un petit groupe directeur où siégeaient le fonctionnaire Egalité et les cinq groupes cibles de la ville, soit jeunes et vieux, femmes et hommes, handicapés, les minorités ethnoculturelles et les homosexuels. Outre le travail au sein de ces sous-groupes, une collaboration entre eux semble de plus en plus nécessaire. La contribution du Département Personnel et organisation à titre de liant y est primordiale.

En 2002, on a créé un «groupe directeur interdépartemental Diversité et égalité des chances», avec des représentants des différents départements. «Nous y discutons de toutes les questions relatives à la diversité», dit Mieke Dejonckheere, fonctionnaire de l'égalité des chances, qui préside ce groupe de 18. C'est un groupe très mélangé. Certains membres sont directement concernés par le planning de la politique, reçoivent un important support de leur département ou mettent même les actions en œuvre. D'autres sont moins ou pas du tout impliqués.

«A la ville, on est au service de tous: cela doit être visible dans les processus, dans les procédures et dans les produits.»

«Nous avons un plan de politique de diversité avec des objectifs stratégiques qui doivent être intégrés dans les procédures et dans les processus. La concrétisation est moins évidente. Il est important de consacrer une attention permanente à l'égalité des chances.»

Témoignages

«Le plus difficile reste les entretiens d'embauche. Il ne nous est pas facile d'exprimer notre motivation. Notre plus gros handicap est notre méconnaissance linguistique. Mais on nous croit aussi moins rapidement. Il y a toujours un peu de méfiance à notre égard. On doit faire deux fois le maximum pour être bien considéré.»

«Je suis venu travailler à la ville de Gand comme étranger il y a une douzaine d'années. Entre-temps, les engagements sont devenus plus difficiles. On doit disposer du bon diplôme et passer un examen linguistique sévère. Quand on a un diplôme de l'étranger, ce n'est pas évident. Et l'examen linguistique n'est pas tellement orienté sur le travail.»

«Pour mon travail, je suis passé dans différents services de la ville. Je n'ai jamais senti de racisme. Il y a très peu de personnes avec des bagages ethnoculturels différents. S'il y a en avait plus, cela améliorerait l'intégration. Je me sens parfois un peu solitaire.»

«Nous parlons souvent ensemble le soir de notre travail. Car toutes les deux, nous aimons notre job. Et c'est passionnant car nous ne travaillons pas dans la même institution. Nous comparons souvent. Comment abordez-vous cela? Nous faisons ainsi… Nous apprenons beaucoup l'une de l'autre, nous échangeons des idées que nous tentons par la suite d'appliquer dans nos équipes. C'est presque de la concertation professionnelle.»

Un couple de puéricultrices

«Dans notre métier, il faut savoir collaborer. La majorité de nos tâches sont trop lourdes pour être effectuées seules. Quand une personne propose spontanément un coup de main, je peux alors être tranquille. On remarque assez facilement quand il y a quelque chose qui cloche. Si, dans le réfectoire, des collaborateurs lisent leur journal en silence, il est grand temps d'aller leur parler.»

Un homme, service Entretien des jardins

«Selon la loi anti-discrimination, le chien d'aide peut pénétrer partout, à l'exception des salles d'opération et des espaces où l'on prépare des repas. Ma chienne peut donc m'accompagner au travail. Personne ne s'y est d'ailleurs jamais opposé. Et cela ne demandait pas d'adaptations. La plupart du temps, elle s'installe pour dormir dans son panier sous mon bureau. On a bien sûr ajouté une corde à la porte de notre local, pour qu'elle puisse facilement l'ouvrir.»

Une femme en fauteuil roulant

BON A SAVOIR

Une obligation d'actions

«L'égalité des chances et la diversité ont à voir avec le management. On ne peut simplement dire que l'on est ouvert à tout le monde. Il faut développer des procédures, des heures de travail et une offre. On ne peut se limiter à la sensibilisation. Une véritable politique exige des actions qui montrent que le management est bien derrière», estime Mieke Dejonckheere, fonctionnaire de l'égalité des chances.

IBM

Edith Jonkers
«La diversité n'est ni un programme, ni une procédure. C'est une manière de pratiquer le business et d'interagir avec nos collègues.»

Yves Veulliet
«Si nous voulons anticiper les besoins de nos clients, nous devons disposer d'une force de travail qui reflète la société dans laquelle nous sommes actifs.»

Une stratégie qui rapporte…

Pourquoi IBM a-t-elle décidé d'investir dans la diversité? Alors que pour certaines entreprises, l'option est politiquement correcte, pour IBM, c'est plus: c'est un impératif économique. Le label contribuera à rendre plus visibles ses initiatives dans le domaine.

«Si nous voulons anticiper les besoins de nos clients, nous devons disposer d'une force de travail qui reflète la société dans laquelle nous sommes actifs. Pour fournir des produits de technologie «assistive» à des personnes handicapées, par exemple, nous devons disposer en notre sein de spécialistes eux-mêmes handicapés, qui connaissent les attentes des clients», estime Yves Veulliet, Program Manager Persons with Disabilities Europe, Middle East & Africa.

«Pour croître et embellir, et donc atteindre un maximum de clients potentiels, il nous faut du personnel aussi diversifié que notre société. C'est d'autant plus vrai que dans les technologies de l'information et de la communication (TIC), qui évoluent très vite, il faut s'adapter en permanence. La concurrence l'exige.»

Diversité + flexibilité

Pour IBM, la diversité va de pair avec la flexibilité. «Quand l'entreprise a besoin d'un profil spécifique, que la personne soit handicapée, étrangère ou qu'elle appartienne à une certaine catégorie d'âge n'intervient nullement. Nous recherchons les gens compétents, les talents, quels que soient leur aspect physique ou leur origine culturelle», poursuit Edith Jonkers, coordinatrice de la diversité.

Aucun chiffre ne vient étayer ces propos sur la diversité. «Que ce soit en Belgique ou dans le monde, nous nous insurgeons contre les catégories qui enferment des personnes, un principe à l'encontre de notre philosophie générale. Nous nous préoccupons seulement d'avoir les bonnes personnes aux bons endroits.»

«IBM a ainsi adopté une politique de diversité globale, déclinée au plan national et articulée essentiellement autour de cinq pôles: l'égalité hommes/femme, l'équilibre vie privée/professionnelle, la liberté d'orientation sexuelle, l'inclusion des handicapés ainsi que la diversité multiculturelle incluant la religion et l'ethnicité. En 2006, un volet a été ajouté à cette politique globale: il concerne la diversité générationnelle qui, comme la question de genre, concerne tout le monde.»

Trois structures

En diversité, nous comptons trois groupes de travail: les Councils, les Task Forces et les Diversity Network Groups. En Belgique, ces deux derniers organismes sont regroupés. «Ces groupes favorisent les échanges et diffusent les pratiques éprouvées ailleurs, etc.»

«Tous les deux mois, les représentants de ces DNG se réunissent pour discuter de l'avancement des actions avec le HR Manager, qui fait ensuite rapport aux cadres supérieurs d'IBM Belgique. Chaque DNG dispose d'un Executive Sponsor, qui assure le support et le relais avec le top level.»

«Avec 2.300 collaborateurs, nous avons besoin de quelqu'un pour ouvrir la bonne porte. Sans soutien au plus haut niveau, on peut lancer n'importe quelle idée, l'impact reste limité. L'engagement des supérieurs est indispensable», considère Yves Veulliet.

Au-dessus du Country Focal Point, le responsable national de la gestion des projets de diversité par pays, se trouve une équipe de 7 experts dans les domaines précités. Elle fonctionne comme un centre d'information et de guidance, assurant le relais avec ce qui se dit au niveau global, principalement à New York, dans une optique de cohérence.

«Dans le cadre de la politique d'engagement et d'intégration des personnes handicapées, par exemple, son rôle est d'accompagner les politiques de fourniture de produits de technologie «assistive», de lancer des actions avec des experts externes, de conseiller les managers dans des cas concrets, de favoriser le développement d'outils d'accessibilité, de faciliter le partage d'expériences entre les pays, de veiller à ce que les sujets demeurent à l'agenda, etc.», précise Edith Jonkers.

«Pour nous, la diversité n'est ni un programme, ni une procédure. C'est une manière de pratiquer le business et d'interagir avec nos collègues. Le but final est clairement la stimulation de la croissance de la société grâce à la création d'un environnement de travail dans lequel chacun peut fonctionner de manière optimale.»

Le dialogue en plus

L'obtention du Label Egalité Diversité est importante pour IBM car cette politique fait partie intégrante de sa culture de l'entreprise. «Il serait donc dommage de ne pas l'avoir. Mais nous n'avons pas attendu cet incitant pour agir. Son obtention est forcément un plus, mais si nous ne l'avons pas, cela ne nous empêchera pas de poursuivre nos actions.»

«Nous avons décidé de participer au projet-pilote pour bénéficier de l'opportunité d'un dialogue avec le gouvernement comme avec d'autres sociétés et pour partager nos expériences. Ce qui se passe ailleurs, par exemple à la police et dans les villes, etc., les bonnes idées des PME, etc. contribuent à notre apprentissage.»

IBM Belgique SA

- **Activité: hardware, software et services dans les technologies de l'information et de la communication (TIC)**
- **Personnel: 2.300 personnes**
- **Spécificité: la majorité du personnel mobile est répartie entre la vente, le marketing, la communication, l'administration, la consultance et les services; elle travaille pour une clientèle d'origine ethnique, sociale, culturelle diverse, active dans le public et le privé sur tout le territoire**
- **Objectif Egalité-Diversité: c'est avant tout un impératif commercial: fournir aux clients actuels et potentiels des produits innovants et des services correspondant à leurs attentes et innover pour les anticiper; la force de travail doit refléter la société dans laquelle elle opère; la stratégie principale d'engagement d'IBM est le «focus on talent», qui ne tient pas compte de facteurs non liés aux capacités et aux performances professionnelles**
- **Responsable interne Diversité: 7 spécialistes responsables des différents thèmes de la diversité au niveau européen, avec un représentant dans la plupart des pays**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: IBM a une longue tradition de la diversité: c'est en 1899 qu'elle a engagé les premières employées, en 1914 le premier handicapé.**

Des partenariats académiques

Un projet concret? «En Belgique, nous rencontrons d'énormes problèmes pour engager des handicapés, car ils ont souvent une formation insuffisante. Or nous avons besoin d'un personnel au capital intellectuel élevé.»

«Le handicapé est une personne comme les autres, pas une catégorie à part.»

«Nous avons donc signé des partenariats académiques avec des universités européennes comptant beaucoup d'étudiants handicapés, dont en Belgique la KULeuven, qui en accueille plus d'une centaine. L'accessibilité, notamment virtuelle, étant l'une de nos spécialités, nous leur offrons les outils nécessaires dans ce domaine.»

«Il peut s'agir de produits informatiques de reconnaissance vocale, qui lisent le contenu d'un écran ou d'un syllabus et le traduisent en son, pour aider les étudiants à déficience visuelle, ou de la construction de rampes d'accès, de tables à hauteur variable convenant aux étudiants à mobilité réduite…»

«Nous proposons aussi à un étudiant en fin de cycle d'effectuer un stage. Cela nous permet non seulement de tester les outils ou les comportements, d'évaluer les compétences de la personne et son intégration dans l'équipe, mais aussi de nous constituer une réserve de recrutement. Ce pool d'handicapés sait qu'il peut envoyer son CV chez nous.»

«Pour diffuser cette politique, les sites d'offres d'emplois IBM rappellent, dans toute l'Europe, que l'entreprise est ouverte à tous et, dans le recrutement notamment, ne tient compte que des aspects liés aux performances professionnelles. En 2007, ce projet sera proposé au niveau global, pour être développé encore ailleurs.»

Parmi ses missions, Edith Jonkers aide le management dans le processus de recrutement, grâce à un guide avec des astuces pour que l'interview d'embauche se fasse dans un esprit de non-discrimination. «Le handicapé est une personne comme les autres, pas une catégorie à part. Il ne faut pas faire de différences, ni positives, ni négatives. Chacun est jugé selon ses capacités, ses performances, ses résultats.»

Un cours, ou plutôt un atelier de développement professionnel, est offert aux employés handicapés, pour les inciter à franchir leurs propres barrières de protection. Les personnes qui deviennent handicapées quittent en effet un monde connu pour l'inconnu, perdant de la sorte leur assurance. Dans le cadre professionnel, elles n'osent plus

toujours demander un changement de poste ou une augmentation. Et leurs proches ont tendance à les surprotéger…

Quels défis?

«La même philosophie est développée dans les programmes concernant les autres axes. Les homosexuels, par exemple, doivent se sentir acceptés dans leur milieu de travail pour être performants dans leur équipe. Comme les autres, ils doivent pouvoir s'exprimer au quotidien. Les réseaux qu'ils constituent peuvent aussi être considérés comme autant d'opportunités de business.»

Sur le plan intergénérationnel, IBM a développé un programme sur la manière d'harmoniser les RH dans l'entreprise, pour accueillir toutes les tranches d'âges, avec leurs problèmes spécifiques, de la même manière. Cette mixité contribue aussi à la productivité de l'entreprise.

«Au début, nous avions une image de marque technique, avec une population essentiellement masculine. Mais l'évolution commerciale nous a poussés vers les services au client, où la répartition est plus équilibrée. Il y a aussi plus de femmes qu'avant expertes dans certaines techniques.»

Des défis demeurent cependant: «les femmes ont parfois tendance à envisager d'abord les implications pratiques d'une promotion avant de réaliser ses avantages. Le manager doit donc leur accorder un moment de réflexion. Sinon, nombre d'opportunités peuvent se perdre, au détriment de l'individu comme de l'entreprise.»

«A IBM, l'équilibre femme/homme, recherché de longue date, est bien accueilli par la plupart. La diversité culturelle ne pose guère de problèmes. En quelques années, on peut y avoir 5 patrons de nationalité différente, on est donc obligé d'être ouvert. L'intégration des handicapés est plus difficile à vendre, car l'environnement belge n'y est guère favorable, faute notamment de mobilité et d'accessibilité: rares sont les transports en commun prévus pour les moins valides dans notre pays.»

«Des résultats ont cependant été engrangés: IBM Europe compte de plus en plus d'handicapés et ses posters avec les nouveaux engagés présentent de plus en plus de variété.»

BON A SAVOIR

A bon entendeur, salut!

En diversité, on croit souvent que si on a le budget, on peut faire beaucoup de choses. C'est vrai, mais il y a aussi la volonté. Ce qu'IBM fait pour 100 personnes, la PME peut le faire pour une seule. Ce ne sont pas toujours les projets qui coûtent le plus qui rapportent le plus. Le budget ne peut être une excuse pour ne pas bouger. Une simple réunion fait déjà avancer le débat. Elle peut ouvrir les yeux à beaucoup.

Au démarrage, l'entreprise ne doit pas se lancer tous azimuts. Dans les pays moins avancés en matière de diversité, IBM a vu qu'il fallait concentrer le travail sur un ou deux projets concrets, mais essentiels. Mieux vaut être modeste et concret. On ne change pas les esprits en deux mois. Il faut insister, voire formuler le même message de différentes manières.

La PME qui emploie trois couvreurs, par exemple, ne peut sans doute faire appel à des handicapés, mais peut aborder la diversité culturelle. Pourquoi une société de comptabilité n'engagerait-elle pas un paraplégique? Il faut imaginer une politique de diversité en fonction de l'environnement, de la taille et de l'activité de l'entreprise.

Il faut se méfier des chiffres. Qui est handicapé? Un diabétique peut l'être plus qu'une personne à mobilité réduite. Les statistiques ne doivent pas réduire les personnes à l'état de nombres, sans garantie de qualification et de qualité de vie. L'entreprise qui engage 100 handicapés fait parler d'elle. OK, mais qui saura dans quelles fonctions? Qui verra si elles sont effectivement bien intégrées?

Le monde est un village. Quand une entreprise recrute une personne native d'un autre pays, le message circule vite dans toute la communauté. Il en va de même pour les handicapés. On sait qu'on peut envoyer un CV à IBM. Le but du jeu est de faire connaître et rendre visibles ces initiatives. Le Label y contribue certainement.

Témoignages

«I can be openly gay at IBM. There is no need to live a secret life, watch what I am saying or make up stories. The only thing that matters is how good you do your job. All the rest is irrelevant. Once my friend and I invited the whole department for a lunch at our house, and some months later a gay colleague invited everyone to his wedding. We all had a lot of fun. I find it is important I can work in an environment where I can be myself. After all, a lot of my time is spent at work.»

Male employee, gay

«As a woman with a different ethnic background and coming from a different country, I do not feel as an outsider at any moment, which summarizes Diversity at IBM in a way. My gender and origin are clearly seen as an add-on and are perceived as a great asset within IBM.»

Female employee in a technical function

«Some personal illustrations of diversity & inclusion @ IBM:

- *having been hired & making career in IBM with a master degree in history,*
- *having been promoted manager during the first week after 6 months of maternity leave,*
- *accepting that managers can work part-time,*
- *speaking French/Dutch & English every day.»*

Female people manager and working mother, with no IT background

"Organizations have the responsibility to create an inclusive environment but women have to think for themselves on what they want to achieve in their professional life. Once they see clear in this, I can only advise to stay focused on this goal and overcome the obstacles on the road. Knowing what you want and being assertive to achieve this are the main enablers to succeed in your professional life but also to manage you work/life balance."

Female manager

«I appreciate IBM's efforts to create awareness about diversity issues and needs. IBM is certainly a pioneer in valuing diversity. However, real success can only be achieved if diversity is taken out of the HR agenda and is really seen as a responsibility of all IBMers, especially of the «business» departments. We have a group of volunteers actively promoting diversity on top of their 'normal' function, but this is insufficient as long as business leaders do not actively support the diversity initiatives and see diversity as one of the priorities like other business objectives. The business case behind diversity seems not to be taken seriously by some business leaders.»

Female employee

Liège veut voir la diversité culturelle comme un atout, et non comme un inconvénient.

Une politique de la diversité volontaire

La Ville de Liège compte beaucoup sur le Label Egalité Diversité dans la mesure où elle rassemble déjà en son sein 139 nationalités différentes. Depuis une dizaine d'années, elle a traduit cette diversité dans une série d'actions sur le terrain.

A Liège, la diversité ne s'exprime pas seulement par les chiffres. La ville veut considérer l'interculturalité comme un réel avantage. On a pu le constater récemment lors de l'inauguration d'une entreprise: cette société devait recruter du personnel pour son call center. Rien que sur le territoire de la ville, elle a trouvé des personnes parlant 28 langues. Liège veut voir la diversité culturelle comme un atout, et non comme un inconvénient.

Cette philosophie se développe tant pour la ville dans son ensemble que pour son personnel en particulier. Lors d'un voyage au Canada il y a 6 ans, le bourgmestre a été frappé là-bas par la réelle diversité culturelle des agents communaux. Ce n'était pas le cas à Liège. Mais pourquoi ne pas prendre exemple sur le Canada? Comment? Il fallait trouver des systèmes légaux à la fois non discriminatoires et efficaces.

«Dans le recrutement, dans les tests à l'embauche ou les examens, tous les candidats ne partent pas du même pied. Il faut trouver des méthodes qui permettent d'équilibrer la composition du personnel communal sans pour autant violer la loi sur l'égalité, ni favoriser un nivellement par le bas. Tel est l'objectif actuel. Les délais? A réaliser le plus tôt possible. C'est une question de cohésion sociale», estime le bourgmestre.

Une force d'action positive

«Notre administration communale doit refléter la réalité de la population et traduire cette diversité en force d'action positive. Notre but: développer une culture pro-diversité en interne. Parce que des études et l'expérience sur le terrain montrent qu'elle peut accroître l'efficacité du travail et le service à la population. Liège, une ville pourtant familiarisée avec les étrangers par son histoire industrielle, a encore un certain déficit en matière d'égalité», souligne Anne-Marie Mariani, inspectrice générale, chargée des Ressources humaines.

«Notre but: développer une culture prodiversité en interne. Des études et l'expérience du terrain montrent qu'elle peut accroître l'efficacité du travail et le service à la population.»

«La ville a donc adopté des actions symboliques, d'abord en matière de lutte contre le racisme, ensuite contre les discriminations en général. En 1995, elle a promulgué une charte contre le racisme et l'a affichée dans chaque service public. En 2001, elle a publié une charte contre les inégalités hommes-femmes ainsi qu'un programme d'actions concrètes», précise Dominique Celis, attachée de Cabinet du bourgmestre.

A la police

«Des initiatives sont aussi menées à la police. En collaboration avec le Service pour l'égalité des chances, elle lance, dès les années 70, des actions

Photo: Liège

pour favoriser l'intégration des femmes dans ses rangs et pour améliorer la formation et la mise à niveau des candidats qui échouent à l'examen d'entrée à la police», note Jean-Paul Bonjean, responsable multiculturel à la police locale.

En 2001, une cellule interculturelle est créée. Une série de politiques sont développées dans les quartiers en difficulté, en synergie avec le secteur associatif, le Centre régional d'intégration des personnes étrangères de Liège et la Fondation Roi Baudouin.

Un exemple? «A la suite de la rénovation d'un quartier, une population de 4.000 personnes est arrivée. Pour favoriser son intégration, la police a organisé une fête locale. Des policiers faisaient la course avec les enfants…», se souvient Serge Lodrini, commissaire de police et directeur des relations avec les quartiers.

Une panoplie d'initiatives

Un projet du même type est entamé dans une école dont la population est tout aussi multiculturelle: il propose aux enfants de réaliser une fresque qui sera exposée dans le commissariat local. «Il y a aussi eu des formations à l'accueil multiculturel, à la loi anti-discrimination, un spectacle éducatif favorisant les contacts entre les commerçants et les utilisateurs de la place St Lambert, dans le cadre du plan fédéral pour les grandes villes, etc.»

«En relation avec la Ligue des droits de l'homme, la police lance une charte de bonne conduite favorisant l'harmonie entre les responsables liégeois des droits de l'homme et des policiers, notamment en ce qui concerne les conditions de détention. Les représentants de la Ligue, qui sont venus visiter un commissariat, seront consultés pour les modifications du bloc cellulaire», ajoute Valérie Moreau, commissaire de police.

Pour améliorer les contacts entre les jeunes, les chauffeurs de bus et les personnes âgées, la police a aussi organisé une excursion au camp de Buchenwald, qui a radicalement changé les comportements en faveur de plus de convivialité, et une journée sportive mélangeant policiers et agents du TEC pour développer l'esprit d'équipe. «Quand on ronfle ensemble, à la fin du week-end, on a une autre vision des autres.» L'objectif est de multiplier ces initiatives dans tous les quartiers.

Pour les femmes et les autres…

Des actions ont également été entamées en faveur des femmes, à l'instigation de mouvements associatifs et plus particulièrement de la Marche mondiale des femmes. Importée du Canada, cette démarche pousse des femmes et des animateurs de rues à se promener de jour comme de nuit dans la ville pour y repérer les causes d'insécurité ou les freins à la mobilité.

Un rapport est alors envoyé à l'échevin des travaux pour qu'il tienne compte de ces suggestions et réalise des améliorations, par exemple de l'éclairage, des trottoirs, des arrêts de bus… «La sensibilité des femmes est ainsi utilisée au bénéfice de tous, ce qui est le but de toute action concrète pour l'égalité», rappelle Thierry Basomboli, chargé de communication à la Ville de Liège.

Cette manifestation a débouché sur l'adoption d'une Charte égalité hommes-femmes et la mise en place d'une Commission communale consultative Femmes et ville visant la mise au point d'un

plan d'actions et l'intégration de la dimension égalité dans toutes les politiques. Des formations en genre ont aussi été proposées aux enseignants du maternel et aux puéricultrices.

La course au Label

Avec un tel programme, pourquoi la Ville de Liège a-t-elle entamé la course au Label Egalité Diversité? «Dès 1995, nous avions créé un échevinat des relations interculturelles. Le Label s'intègre dans une volonté de restructuration de notre politique interculturelle et de ses multiples actions de formation et de sensibilisation. S'y ajoute la recherche d'une plus grande visibilité pour le personnel de la ville comme pour ses usagers.»

«Nous avons alors retenu comme modèle celui du projet de l'Unesco intitulé Coalition des villes européennes contre le racisme, qui comprend un plan d'actions en dix axes prioritaires: renforcement de la vigilance contre le racisme, promotion de pratiques équitables sur le marché de l'emploi, etc. Liège a été la première ville belge à y adhérer en 2006, suivie par Gand», fait remarquer Dominique Celis.

«Dans le cadre de ce plan d'actions, nous nous sommes interrogés sur la procédure et les échéances… Avec l'aide de l'Université de Liège, nous voulions développer une politique de gestion de la diversité en externe comme en interne. L' université assurait les études d'état des lieux, la définition des objectifs et des critères d'évaluation, etc.»

«Nous recherchions les budgets nécessaires. Le Label est donc intervenu au bon moment, avec son idée de soutien d'un consultant en diversité. Liège a embrayé directement dans le projet-pilote. La responsable des études est devenue notre consultante pour le projet de label. Nous avions déjà un pied à l'étrier.»

Quelles péripéties?

«Mais l'aventure ne faisait que commencer.» La grande difficulté est venue du calendrier extrêmement serré. Le Label a été proposé à des entreprises privées ainsi qu'à des institutions comme la nôtre, qui fonctionnent avec des règlements nombreux et où tout doit être soumis aux autorités, en concertation, selon les procédures, ce qui double ou parfois triple les délais. L'équipe de RH a fait le maximum, mais elle avait déjà fixé d'autres impératifs. C'est parfois la quadrature du cercle.»

«Dans le projet-pilote, l'équipe de RH a fait le maximum, compte tenu de ses nombreux autres engagements et du calendrier serré du Label. C'est parfois la quadrature du cercle.»

«Il a fallu effectuer le travail de recherche tout en restant vigilant par rapport à l'éthique et la déontologie, etc. Il a aussi fallu déterminer les unités concernées parmi les 4.000 agents. Au sein de l'administration, la communication et l'information ont été désignées pour des actions générales. Au niveau des employés, c'est le service du personnel et, au niveau des ouvriers, celui du nettoiement qui ont été sélectionnés pour des actions parti-

Administration communale de Liège

- **Activité: services au citoyen**
- **Personnel: 3.500 personnes, sans compter la police et les professeurs**
- **Spécificité: 15 départements offrant différents types de services à la population**
- **Objectif Egalité-Diversité: l'administration communale doit refléter la composition de la société à laquelle elle s'adresse pour mieux servir l'ensemble de la population; elle doit ensuite remplir un rôle d'exemple dans la promotion de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations et les inégalités; elle doit enfin promouvoir une culture d'entreprise qui perçoit les différences comme une source d'enrichissement et de créativité, et non comme un motif de conflit ou d'exclusion**
- **Responsable interne Diversité: Dominique Celis, attaché de Cabinet du bourgmestre, coordonne l'ensemble du projet Label Egalité Diversité, avec le soutien des GRH et de la Communication**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: 1995**

culières. Cette première expérience est entamée dans une optique de multiplication.»

«Malgré ce rythme, le projet-pilote a permis à la ville de progresser dans ses projets, grâce notamment à l'expertise de la consultante. Ce n'était pas à négliger. Nous avons défini le cadre, mais nous ne pourrons pas faire un travail à l'échelle de toute la ville pour le moment. Tout le monde a eu le même dossier à compléter alors que les paramètres sont différents. Les enjeux en diversité étant essentiels, le label a le mérite d'exister», conclut Anne-Marie Mariani.

Témoignages

«L'interculturalité est assez vaste. Il faut du temps pour atteindre l'enjeu. Attention à ne pas tomber du côté négatif de la question, à ne pas se consacrer qu'à une seule diversité, car Liège compte 139 nationalités. Il faut satisfaire tout le monde de la même manière, ne pas oublier que nous sommes sous la Constitution belge. Il faut faire attention aux beaux parleurs, qui promettent monts et merveilles pour obtenir le maximum de voix, la diversité étant une thématique à la mode.»

Une femme interviewée en direct

«La société ne sera jamais parfaite car on a tous des préjugés sur ce qu'on ne connaît pas et qui fait parfois peur. Il faut continuer à avancer, à essayer d'améliorer les gens, à les conscientiser. Pour cela, il faut organiser des formations, des cours, des jeux de rôle pour le personnel de la Ville et des cabinets.

Une employée administrative de 45 ans répondant par questionnaire

«A Liège, la diversité culturelle est affirmée. Plus que la situation des femmes. C'est curieux, on pourrait croire le contraire. Moi, je voudrais plus d'échanges et de communication. Un jour, j'ai eu des remarques sur ma nationalité. Ma hiérarchie s'est mise à mes côtés. Ce n'est pas toujours le sentiment qu'on a quand on entend d'autres histoires. Moi, ce qui me plaît, c'est justement de travailler avec d'autres femmes de différentes cultures…»

Une femme interviewée en direct

BON A SAVOIR

Il faut du temps!

La question du calendrier est loin d'être anodine. Il ne suffit pas de remplir des dossiers. La communication, les formations demandent un temps de maturation. En 1995, dans le cadre de l'adoption de la charte contre le racisme, Liège a donc lancé des formations pour des agents communaux.

«Nous avions un calendrier européen très serré, comme le fédéral cette fois-ci. Nous avons parfois dû maltraiter les contenus et les méthodologies pour rentrer dans les formats voulus. Ce fut une première douleur», se souvient Thierry Basomboli, chargé de communication à la Ville de Liège.

«Des contacts ont été écourtés pour respecter le timing. Le jour du démarrage de la formation, les responsables ont dû passer une demi-journée pour faire comprendre aux agents qu'ils n'avaient pas été choisis parce qu'on les considérait comme racistes. Rattraper cela a été la croix et la bannière. Il faut inévitablement du temps.»

«La diversité, je ne la sens pas. Oui, je vois bien des agents de différentes couleurs. C'est nouveau. On est dans une ville avec plus de 140 nationalités différentes. Pourtant, j'ai été témoin de propos racistes. Bêtes et méchants. On dirait qu'ils sont fiers. Mais la diversité est une notion plus large. Il ne fait pas toujours bon de dire qu'on a travaillé dans le privé. C'est comme une tare. Enfin, on ne retrouve pas encore cette diversité culturelle dans les sphères dirigeantes de la ville. Sauf pour les élus.»

Un homme interviewé en direct

«Dernièrement, j'ai attiré l'attention d'une collègue qui m'avait «forwardé» un mail de mise en garde sur «le vol des cartes bancaires dans les distributeurs de billets»: sur la vidéo, l'agresseur était un homme de couleur et la victime un blanc. Elle n'avait pas remarqué!»

Une employée administrative de 25 ans répondant à un questionnaire

Ilse Steen
«Je suis contente d'avoir participé au projet-pilote car il a accéléré notre processus.»

Un éventail de possibilités

La ville de Louvain s'est lancée dans le projet-pilote du Label Egalité Diversité en août 2006, un peu après que son Collège des bourgmestre et échevins ait décidé de s'engager dans une politique de diversité. Un groupe de travail et un comité de pilotage Diversité ont été créés.

Le 'déclic' s'est fait en à peine six mois. On doit encore effectuer pas mal de travail, mais l'engagement et la volonté y sont. Entre-temps, la ville s'est dotée, aux côtés de l'échevin de l'égalité des chances, d'un échevin de la diversité.

«Nous avons déjà réalisé plusieurs choses, mais sans vraiment les relier», raconte Ilse Steen, fonctionnaire au Service Gestion du personnel et formation de la ville et responsable du projet Diversité. «C'est ainsi que dans l'environnement, le sport, la culture et la santé, nous avons de bonnes pratiques en matière de diversité. Nous sommes en train d'en faire l'inventaire pour les intégrer dans le cadre de l'égalité et de la diversité. Rien que cela contribue à une importante plus-value.»

A la recherche de la diversité

«La ville de Louvain s'occupe depuis longtemps de diversité. Elle a adopté récemment de bonnes pratiques dans le Département Gestion de l'environnement, qui compte des personnes peu formées et d'autres mises temporairement au travail. Sans ce projet, ces groupes défavorisés ne gardaient pas longtemps leur emploi à la ville de Louvain. Ce projet-test flamand a permis à d'autres services de la ville de suivre la même démarche. L'administration communale a cependant trouvé que cette approche ponctuelle ne suffisait pas et a opté pour une politique plus subtile, qui a demandé pas mal de préparation.

La responsable du projet a rédigé une présentation de la diversité. Dans sa recherche, elle a récolté sur Internet un rapport concernant la réunion de présentation du projet-pilote de label. «Cela me permettait de faire avancer mon travail. Ce projet proposait en outre un soutien gratuit et une méthode de la part de consultants.» L'offre était aussi attrayante pour Louvain. «Si ce projet réussit, nous serons l'une des premières villes à recevoir le Label Egalité Diversité, qui rend notre engagement plus visible et plus tangible.»

Quinze objectifs stratégiques

Louvain poursuit une quinzaine d'objectifs. Chacun d'entre eux comptent jusqu'à onze champs d'application. La ville souhaite ainsi doubler le nombre de travailleurs handicapés qu'elle compte dans ses rangs en trois ans. Ilse Steen pointe alors la problématique de l'enregistrement: il y a en effet plus de travailleurs handicapés que de personnes enregistrées comme telles. «Il faut au moins une invalidité de 66% pour bénéficier d'une déduction fiscale. Les autres, qui n'ont droit à rien, ne se font pas enregistrer. Les personnes qui souffrent

d'affections psychiques, par exemple, ne prennent le risque de les déclarer que si cet enregistrement leur apporte vraiment un plus.» Le Label oblige à développer des méthodes et à déceler des points chauds. «Nos indicateurs pourraient sans doute déjà s'améliorer, uniquement avec un meilleur enregistrement.»

Les services de la ville de Louvain ont un personnel très expérimenté. Un assez grand nombre de collaborateurs a cependant franchi le seuil des cinquante ans. A titre de valorisation, ils seront proposés comme formateurs en interne ou comme parrains/marraines. Si nécessaire, leurs conditions de travail seront aménagées. «Ce système existe déjà, mais peu structuré.»

Une fonction d'exemple

Louvain compte environ 150 nationalités. «En tant que ville d'étudiants, nous avons une image atypique, avec énormément d'étrangers bénéficiant d'une formation de haut niveau.» Il n'y a cependant pas vraiment d'instruments pour la récolte d'indicateurs et on ne peut que se fier aux noms de famille étrangers. «Sur mille travailleurs, les services de la ville comptent une cinquantaine de personnes avec un nom de famille étranger, ni flamand, ni français.» C'est peu.

«La ville a une fonction d'exemple. Si nous prêchons la diversité, nous devons la pratiquer. On ne peut inciter les entreprises à engager des étrangers si, en tant qu'autorité, on ne le fait pas.» Pour cela, il faut plusieurs étapes. La publicité des postes vacants doivent être mieux exploitée, entre autres pour toucher les étrangers, estime Ilse Steen. «Nous allons y travailler. Nous devons être plus attrayants et inciter plus de gens à venir solliciter un emploi chez nous.»

«Nous choisissons aussi des tests culturellement neutres.» Les engagements de personnel effectués par la ville sont déjà sous-traités et comparatifs, «mais il est essentiel que le bureau de sélection soit aussi familiarisé avec la politique d'égalité et de diversité de la ville.» Il doit détecter les bonnes compétences. Un rapport écrit de réunion n'a pas de sens en matière de sélection s'il n'est pas appliqué à la fonction visée.»

«Avec ces objectifs, nous allons rechercher les moyens permettant malgré tout d'engager du

Photo: Louvain

personnel de différentes cultures.» La ville doit s'en tenir aux dispositions légales. Elle ne peut engager que du personnel de nationalité européenne comme statutaire. «Nous ne pouvons engager des non-Européens que comme contractuels. La définition d'étranger est heureusement assez large. Les deuxième et troisième générations d'immigrés entrent dans les groupes cibles, même s'ils sont belges.»

Une image positive

Les collaborateurs en communication, les enseignants en interne et les collègues de la politique du personnel reçoivent une formation en diversité à mettre en pratique dans leur travail quotidien. La diversité et l'égalité sont aussi des thèmes obligatoires de la formation d'accueil prodiguée aux personnes nouvellement engagées par la ville.

«Quand nous aurons le label, nous utiliserons les canaux de communication existants pour le faire savoir.» On emploiera les journaux locaux, par

exemple, ainsi que le site web de la ville. «Nous voulons aussi faire connaître notre politique de diversité à la population. Et nous illustrerons cela en intégrant dans nos brochures des photos autres que celles d'individus à la peau blanche.»

Un peu de créativité

Sous la nouvelle législature, le comité de pilotage s'est réuni une première fois en janvier. Il se compose d'échevins, de directeurs et de représentants des syndicats. Ces douze personnes valident les propositions du groupe de travail Diversité, qui rassemble lui seize collaborateurs de divers services et groupes cibles. Ce dernier a accordé le feu vert au responsable Diversité, qui pouvait alors avancer dans le travail sur le Label.

Entre-temps, le groupe de travail a déjà examiné les actions possibles. «Coller un timing à la réalisation de ces actions est complexe», estime Ilse Steen. «Mais il y a une réelle volonté d'engager des étrangers, même dans les fonctions visibles exercées aux guichets.» Cela va plus loin, notamment vis-à-vis des personnes avec un statut d'emploi temporaire. Comment leur donner les chances d'une formation et d'une promotion? Comment valoriser les personnes expérimentées?

«Avec le projet-pilote, nous ouvrons un large éventail de possibilités en matière d'égalité et de diversité», estime la responsable Diversité, qui ne se sent pas menacée par les difficultés, par les idées rouillées ou par les procédures impraticables. «Nous pouvons encore aller dans toutes les directions. C'est un terrain en friche. Il nous faut juste de l'imagination.»

En cas d'absence temporaire - comme un congé parental ou de maternité - il n'y a pas de remplacement. «Cela empêche d'autres collaborateurs de demander une réduction de temps de travail.» Cela demande un peu d'écolage au niveau de la ville et on doit tenir compte tant du fonctionnement pratique du service que des conséquences financières. «Nous cherchons encore comment réaliser cela, mais il est évident que les travailleurs qui ont droit à un temps de travail flexible doivent aussi être dans les conditions pour les appliquer.»

Un énorme élan

Ilse Steen se rend compte que beaucoup de choses changent en une fois. A la fin de l'année prochaine, les services de la ville déménagent pour s'installer dans le quartier de la gare, entièrement rénové. Il y aura aussi une nouvelle organisation interne et une autre méthode de travail. «Certaines personnes ne sont pas d'accord de déménager. Travailler en faveur du Label, de l'égalité et de la diversité, c'est dépasser tout cela.»

«Cela nous ferait l'effet d'une douche si nous n'obtenions pas le Label.»

«Je suis contente d'avoir participé au projet-pilote car il a accéléré notre processus. En peu de temps, il a apporté énormément d'élan à notre évolution. Cela nous ferait l'effet d'une douche si nous n'obtenions pas le label», poursuit Ilse Steen, qui y a consacré tout son temps en janvier, sans pour autant négliger sa fonction de chef du Service Formation, sélection et recrutement. «J'espère que je

La ville de Louvain

- **Activité: les services communaux et l'administration**
- **Personnel: environ 1.500 personnes**
- **Spécificité: des collaborateurs, dont 40% de femmes et 25% de plus de 50 ans, répartis entre 17 services**
- **Objectif Egalité-Diversité: développer un véritable engagement et un cadre dans lequel intégrer les diverses actions pro-diversité; lutter pour un enrichissement de la situation du personnel pour répondre mieux encore aux besoins de ses habitants dans toute leur diversité**
- **Responsable interne Diversité: un comité de pilotage Diversité (échevins, directeurs et représentants des syndicats) valide les propositions du groupe de travail, composé de seize collaborateurs de divers services et groupes cibles. Le responsable Diversité assure la coordination**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: juin 2006, mais il y avait déjà un plan diversité en 2004**

continuerai à disposer de la latitude nécessaire pour y parvenir.»

Tous les mois, elle s'est rendue à Bruxelles pour un exposé sur le projet-pilote. «Il n'y a que quand on remplit le dossier de candidature avec sa propre organisation que les choses deviennent claires.» Elle a parfois l'impression que les organisateurs du Label ont un peu sous-estimé les limitations d'un pouvoir local, et notamment les dispositions réglementaires.

Le groupe de travail ainsi que le comité de pilotage sont maintenus indépendamment du Label. Les membres du groupe de travail reçoivent du temps de leur service, mais il y a surtout un engagement volontaire. «Plus on est convaincu de la plus-value de la diversité et de l'égalité, plus on y travaille.»

BON A SAVOIR

Et moi donc?

Une politique d'égalité des chances s'adresse à des groupes déterminés pour lesquels on entreprend des actions spécifiques destinées à leur donner les mêmes chances. Une politique de diversité s'adresse à chacun et rencontre les intérêts de chacun. C'est une simple gestion du personnel, mais pour tout le monde.

Certains craignent de donner à des étrangers la chance de suivre des cours de néerlandais. Et moi donc? Pourquoi ne pourrais-je pas suivre de tels cours? Si je ne pouvais pas… Mais en même temps, ils veulent que ces personnes comprennent et suivent nos règles. Certains ont plus de difficultés que d'autres dans cette société. L'empathie et l'ouverture aux autres est importante.

Témoignages

«Je n'ai pas de problème avec les différences entre les gens. Ce qui rend la collaboration parfois difficile, c'est la langue, le fait de ne pas connaître la langue de l'autre. Celui qui ne comprend pas les missions qui lui sont confiées rencontre des problèmes. Une bonne connaissance de la langue est nécessaire.»

Un homme, 48 ans

«Apprendre le néerlandais est la chose principale. Que l'on soit indien ou africain n'importe guère chez nous. On ne fait pas de différence de nationalité. Nous testons chaque nouveau pour savoir s'il est apte au travail. Si cela fonctionne, on a d'office de bons résultats sur le terrain.»

Un homme, 58 ans

«Être différent, c'est difficile. Je suis à moitié marocaine, à moitié belge. Je me sens toujours étrangère, tant parmi les Marocains que les Belges. Nous sommes finalement multiculturels et plurilingues. Cependant, être méconnu, c'est être mal aimé. Il faut apprendre à se connaître.»

Une femme, 43 ans

«Quand un homme s'est senti mal, j'ai hésité à lui faire la respiration artificielle. En principe, c'est un homme qui doit le faire. Heureusement qu'il y avait là un collègue masculin, avec un diplôme de secourisme, pour lui donner les premiers soins. S'il n'avait pas été là, je les lui aurais volontiers donnés. Mais cela montre qu'une personne peut parfois penser ou réagir bizarrement pour se 'conformer aux règles'.»

Une femme, 52 ans

«Dans un groupe, il y a différents caractères. Au début, c'est parfois difficile, surtout si l'on travaille au sein de petites équipes. Dépasser ces différences, c'est surtout une question de caractère. Les insuffisances linguistiques sont parfois un frein, mais le caractère intervient à 80%.»

Un homme, 30 ans

Bernard Malbrecq
«C'est bien de faire venir des femmes, des personnes d'origine étrangère ou des handicapés chez nous, mais il faut aussi créer les conditions de leur intégration.»

Une option véritablement stratégique

A la police fédérale, l'option Diversité, prise il y a plusieurs années, s'avère stratégique. Comment assurer autrement sa mission de service public? La politique pro-diversité se conjugue en interne comme en externe.

«Travailler à la police implique une collaboration entre des personnes disposant d'une formation, d'une expérience, d'une fonction ou de cadres de référence différents. Cette réalité exige une politique de gestion qui reconnaisse et valorise les individus tout en respectant leurs différences. Pour assurer leur mission, ils doivent se sentir bien au travail. On ne peut régler les problèmes des autres si les siens ne sont pas résolus», estime Bernard Malbrecq, commissaire de police, responsable Diversité.

«Par ailleurs, dans nos missions de service public de maintien de l'ordre, d'information et de protection de la population sur le terrain, nous sommes de plus en plus confrontés à des situations marquées de discrimination. La diversité est donc d'un intérêt professionnel et d'une importance réellement stratégique. Elle figure d'ailleurs en bonne place dans notre code de déontologie mis au point après cinq années de travail: chaque mot engage non seulement la direction mais aussi le personnel.»

Une reconnaissance officielle

Pourquoi le Label Egalité Diversité? «Notre but est d'asseoir la stratégie en matière de diversité. L'accord du top est primordial mais les réformes successives peuvent influencer les priorités. Rien n'est jamais définitivement acquis. Il faut donc toujours argumenter en faveur de la diversité. Et là, le Label amène de l'eau à notre moulin.»

«Dans notre code de déontologie, chaque mot engage non seulement la direction mais aussi le personnel.»

«C'est une reconnaissance officielle externe de premier plan, puisqu'elle émane du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et atteste de la qualité et du professionnalisme du travail fourni en matière de diversité et d'égalité. C'est essentiel. Le Label contribue aussi à maintenir la motivation des collaborateurs.»

«Nous avons retiré du projet-pilote de nombreux bénéfices: il nous a permis d'échanger, de confirmer notre méthodologie, de partager notre savoir-faire, de communiquer le bon et le moins bon, d'accélérer certains processus, de progresser dans notre expérience, etc.»

A l'issue de la réforme de la police en 2001, les différents services actifs dans la diversité et de l'égalité ont été regroupés en un seul Service Egalité et diversité. Fort de 6 personnes, dont notre interlocuteur, il traite de ces thèmes au sens large.

«Cette réunion des forces vives assure une meilleure cohérence dans le développement d'une politique commune, assortie d'un plan d'actions concrètes, visant un changement des mentalités,

un ancrage dans la culture de l'entreprise. Le jour où on ne parlera plus de diversité, le combat sera gagné. Mais ce n'est pas demain la veille. C'est un travail de longue haleine, qui demande qu'on retape régulièrement sur le même clou. Mais pas trop, pour ne pas braquer les personnes».

Politique et plan

«Dès 2002, nous réfléchissons à une politique pro-diversité. Avec l'aide du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, nous mettons un an et demi à développer le concept, définir la politique et les actions, développées suivant deux axes, l'interne et l'externe, et débouchant sur cinq domaines: la communication, le recrutement, la formation de base et continuée, le bien-être et l'intégration au travail ainsi que l'évolution de la carrière.»

«C'est bien de faire venir des femmes - la police a d'ailleurs adouci ses exigences en matière de taille et de pratique de certains exercices pour pouvoir en engager davantage - ainsi que des personnes d'origine étrangère ou des handicapés chez nous, mais il faut aussi créer les conditions de leur intégration.»

«Si nous ne pouvons engager des handicapés dans le cadre opérationnel, nous pouvons le faire dans les fonctions administratives. Nous avons récemment recruté une personne à mobilité réduite pour l'accueil dans un de nos bâtiments à Charleroi. En mai, nous allons engager six malvoyants, pour retranscrire les écoutes téléphoniques demandées par les juges d'instruction. Des expériences de ce type ont été menées avec succès aux Pays-Bas.»

«A terme, la police compte recruter une trentaine de malvoyants, pour autant qu'elles présentent les compétences requises. Le matériel technique adapté, par exemple des PC spéciaux, peuvent être mis à la disposition des intéressés par des institutions telles que la Ligue braille. Cette dernière nous assiste d'ailleurs dans la sensibilisation de notre personnel à des changements tels que la présence de chiens d'aveugles dans les bureaux.»

«Un autre dossier concerne les sourds, qui peuvent rencontrer des difficultés en lecture lors de la sélection, leur seconde langue après le langage gestuel. Il s'agirait d'adapter nos tests cognitifs sur ordinateur, notamment sur le plan de la présentation et des délais de réponse. Cela ne se fera cependant que si nous avons bien défini les fonctions qui peuvent leur convenir. Il faut étudier l'investissement. Certains dossiers n'aboutissent pas...»

Pour la police intégrée

«Pour traiter de ces questions, cinq groupes de travail ont été instaurés, pilotés par un responsable de la direction concernée, entouré de personnes expérimentées. Leurs missions: répertorier les initiatives, analyser leur maintien ou leur adaptation et développer des actions complémentaires.»

«Pour mettre en œuvre les dossiers, établis avec les gens de terrain, il faut l'accord du top, soit le commissaire général et les directeurs généraux pour la police fédérale, et les représentants de la Commission permanente pour la police locale. Ce plan d'actions pro-diversité est prévu pour toute la police intégrée. «Quand on recrute, on forme, on communique, par exemple, c'est tant pour la fédérale que la locale!»

Police fédérale

- **Activité: service public d'aide au citoyen**
- **Personnel: 15.000 personnes**
- **Spécificité: créée le 1er janvier 2001, la police fédérale se compose du Commissariat général auquel ressortissent 3 directions générales comprenant 27 directions centrales et 54 services déconcentrés dont dépendent plusieurs services**
- **Objectifs Egalité-Diversité: changer la culture d'entreprise, refléter la société, diversifier et intensifier les compétences, assurer un meilleur bien-être au travail, garantir la promotion de chacun et favoriser l'intégration du personnel**
- **Responsable interne Diversité: le Service Egalité et Diversité, dirigé par Bernard Malbrecq**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: 2002**

«Le suivi est assuré par un groupe d'accompagnement, comprenant les directeurs généraux mais aussi le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. La démarche en vue de l'obtention du Label Egalité Diversité est importante.»

Le clou du système

«Fin 2005, un réseau de personnes-ressources diversité a été créé. De parité linguistique, il compte 50 personnes des polices locale et fédérale représentant tous les niveaux de l'organisation. Elles se réunissent cinq fois par an pour notamment échanger des informations et proposer des bonnes pratiques. Lors de ces réunions, des experts externes et internes sont invités à présenter leurs expériences concrètes. Un forum a aussi été instauré, pour développer le dialogue en permanence. C'est un des dossiers qui nous captive le plus», avoue Bernard Malbrecq.

«Ce réseau a été mis en place avec le concours des départements spécialisés en diversité de l'ULG (Egid) et de la VUB. En 2007 et dans le cadre du Fonds d'impulsion à la politique des immigrés, l'Egid procédera à son évaluation. Cette procédure doit en effet faire tache d'huile: la méthodologie d'application au réseau pourrait être proposée aux services publics fédéraux.»

«Pour diffuser les idées pro-diversité en dehors des cercles d'initiés, nous avons imaginé la création d'une banque d'informations reprenant les documents, les formations, les événements (séminaires, émissions, etc.) en matière de diversité. Ce site sera accessible via l'intranet, mais aussi, avec certaines réserves, via Internet. L'ensemble de ces actions cherche à valoriser tant la démarche top-down que bottom-up.»

«Autres projets dans les cartons: la création d'un DVD, outil convivial de sensibilisation et de formation, destiné par exemple soit aux entités qui rencontrent des difficultés, soit aux chefs à convaincre du côté stratégique de la politique pro-diversité. Mais aussi une analyse de la perception de la diversité par le personnel, sur la base d'interviews ou de questionnaires, pour améliorer nos actions.»

Quels écueils?

«A chaque étape, il faut argumenter, fixer des budgets, convaincre… Au niveau du recrutement de personnes d'origine étrangère, on rentre chaque année un nouveau budget. Le DVD, s'il devait être trop cher, ne verrait peut-être pas le jour… Le dossier d'adaptation des épreuves de sélection pour l'engagement de sourds n'est pas non plus acquis même si la traduction gestuelle pour expliquer les consignes verbales avant l'examen sur PC l'est.»

«Dans nos propositions, nous devons être attentifs à ne pas faire de la discrimination positive. Nous devons examiner non seulement la faisabilité, mais aussi la rentabilité de chacun de nos dossiers. En matière de télétravail, il se peut que les obstacles soient plus importants qu'escomptés, car toutes les mentalités ne sont peut-être pas prêtes à accepter que les gens travaillent chez eux. On va voir. Le jeu en vaut en tout cas la chandelle.»

BON A SAVOIR

Quoi de neuf?

En diversité, il faut d'abord l'implication de la hiérarchie. Si elle n'est pas persuadée, il ne faut même pas commencer. Il faut ensuite des gens convaincus et motivés, qui soient les moteurs. Patience, persévérance, réalisme sont des ingrédients indispensables.

Pour concrétiser un projet, il faut des analyses quantitatives. La police fédérale a ainsi constaté qu'elle comptait 5% de femmes policières. En 5 ans d'action, elle a atteint les 11%. Une analyse plus fine lui a permis de se rendre compte qu'elles se cantonnaient plus au niveau des inspecteurs, pas encore à celui des commissaires.

Il lui faut aussi une analyse de perception, pour vérifier si ce sont bien les actions qui ont permis d'évoluer? Les chiffres, des indications de base, exigent un examen plus approfondi. Comment mesurer autrement le bien-être et la qualité de la vie? La police fédérale a créé une crèche à Bruxelles; il en faut sans doute plus…

Témoignages

«A la suite d'une période d'immobilisation, je voulais refaire partie de la vie active. Ne pouvant plus travailler dans le secteur de l'Horeca comme auparavant, j'ai suivi une formation en bureautique, qui m'a permis de tourner la page. J'ai fait le deuil de mon handicap et je vais désormais de l'avant.»

Une femme souffrant d'une discopathie sévère

«La diversité est un apport, une richesse. Elle ouvre davantage la police vers l'extérieur. Cependant, il faut laisser l'église au milieu du village: il faut la différence, mais sans perte de qualité."

Une femme d'Eupen

«Tout le monde doit pouvoir se retrouver dans la police, qui est le reflet de la population. Nous avons, par exemple, engagé des aveugles récemment pour les écoutes sonores. Il est possible pour tous de s'épanouir au sein de la police. Petit point noir: la possibilité d'évoluer est très restreinte.»

Un homme de Neufchâteau

"Les gens opposés à la diversité sont peut-être ceux qui manquent d'expérience, ceux qui sont trop vieux ou trop jeunes. Les femmes ont parfois des difficultés dans notre organisation parce que les hommes ne connaissent pas de grossesse et surtout parce qu'ils sont physiquement plus résistants. La diversité présente cependant l'avantage qu'il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule."

Une femme, 29 ans, consultante, Département de l'école des officiers

"La police, c'était auparavant un monde d'hommes. Il y a maintenant un peu d'amélioration dans les relations. C'est bien, car les femmes ont quand même une autre approche. Pour résoudre un problème, elles utilisent plutôt la discussion et la communication tandis que les hommes ont tendance à intervenir plus brusquement et plus directement."

Une femme, assistante sociale au Service social de la police intégrée

Benoît van Grieken
«En matière de diversité, il ne sert à rien de travailler seul.»

Le pas à pas vers les sommets

Depuis 45 ans, la diversité fait partie de la culture de Randstad. Pas à pas, des projets-pilotes ont été développés pour constituer une stratégie. De petits gestes font parfois plus d'effet que de grandes dispositions.

«Il y a une dizaine d'années, j'ai été confronté à Mons à une forte pénurie en secrétaires Word. J'ai été voir les autorités publiques et les organismes de formation sociale, comme ceux qui aident les femmes à reprendre du travail après interruption. Je leur ai signalé les postes disponibles. Sept personnes sont venues à l'agence, dont six ont trouvé du travail intérimaire dans les 24 heures et cinq ont décroché un contrat à durée indéterminée», se souvient Benoît van Grieken, Manager Corporate Social Responsibility.

«En matière de diversité, il ne sert à rien de travailler seul. Nous avons ainsi lancé une série de projets pour des personnes 'initialement défavorisées', qui rencontrent plus de difficultés d'emploi que d'autres du fait de leur faible qualification, de leurs origines, de leur handicap, etc.»

Un miroir

Pourquoi cet intérêt pour la diversité? «Parce que nous devons être un miroir de la société et que ce serait dommage pour tous que certains groupes ne puissent pas s'intégrer dans un monde de plus en plus interculturel et à la recherche d'un meilleur équilibre en matière de genre.»

Quel est dès lors le principal défi? Sensibiliser le plus grand nombre. «Les images et les 'qu'en dira-t-on?' sont une monnaie encore trop courante. Il faut que la diversité commence chez nous pour se diffuser dans les entreprises que nous rencontrons.»

«Il faut avancer sur tous les fronts en même temps. Dans mes fonctions liées à la responsabilité sociétale de l'entreprise, j'aborde souvent la diversité dans les exposés avec des étudiants. Pour moi, la diversité dépasse le cadre de l'entreprise, des clients et des travailleurs. Il s'agit d'une conviction du citoyen, qui s'appuie sur le respect de l'autre.»

Pour moi, la diversité dépasse le cadre de l'entreprise, des clients et des travailleurs. Il s'agit d'une conviction du citoyen, dans laquelle le respect de l'autre est central.

Une stratégie

«Nos projets-pilotes avec les clients, les intérimaires, les personnes détachées, l'économie sociale, le secteur public, etc. sont devenus une véritable stratégie. En 2006, nous avons réalisé 42 projets externes de diversité, qui ont mis au travail plus de 1.000 personnes initialement défavorisées.»

«Nous favorisons les actions positives visant l'égalité des chances de groupes spécifiques, que ce soit par un système d'accompagnement, de for-

mation, d'adaptation des postes de travail… Il s'agit là d'un coup de pouce pour les pousser au même niveau que les autres.»

«Mais nous n'avons jamais voulu de quotas ou de discrimination positive. Nous ne voulons pas gérer les RH de manière linéaire. Sinon, on risque de ne plus engager de personnes en fonction de leurs compétences, mais selon la catégorie à laquelle elles appartiennent.»

«Un exemple interne concerne l'égalité hommes/femmes. Dans les RH, on trouve généralement une majorité de femmes. Chez nous, il y a 10 ans, elles constituaient les 80% du personnel fixe et environ 35% du management. Depuis lors, nous avons pris des dispositions pratiques telles que l'adoption du temps partiel volontaire à tous les niveaux de la société (dont bénéficient aujourd'hui 30% de nos cadres), les horaires flexibles selon les besoins des travailleurs comme des départements, la limitation des réunions de management en dehors des heures de bureau…»

Randstad Group Belgium

- **Activité: ressources humaines**
- **Personnel fixe: fin 2005, 1.230 personnes; début 2007, 1.500 personnes**
- **Spécificité: 224 agences, 26.900 personnes ETP mises au travail quotidiennement, 17.000 clients**
- **Objectif Egalité-Diversité: la diversité permet que la différence dans les compétences aboutisse à une société où chacun s'y retrouve; le label permet, comme outil de mesure et de monitoring, de développer des canaux de recrutement supplémentaires spécifiques aux groupes-cibles et d'améliorer ainsi la diversité interne**
- **Responsable interne Diversité: le directeur des Ressources humaines aidé par le manager Corporate Social Responsibility et par un groupe de travail inter-départements**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: janvier 1997**

Résultat? Actuellement, 67% des cadres sont des femmes. Ce résultat provient-il des actions positives en faveur d'un grand respect de l'équilibre des vies professionnelle et personnelle? Sans doute, dans une certaine mesure...

La force du dialogue

Un deuxième exemple a marqué l'évolution de l'entreprise. «Il y a quelque temps, une collègue d'origine africaine téléphonait au patron d'une PME qu'elle ne connaissait pas pour lui proposer des candidats. Intéressé, il a aussitôt répliqué 'ne m'envoyez pas de Noirs, ils sentent mauvais.'»

«Notre responsable avait le choix entre trois attitudes. Elle aurait pu répondre 'c'est un scandale' et raccrocher… ou, pire, 'pas de problème, je vais vous envoyer un Blanc' mais, le problème n'aurait jamais été résolu. Elle a suivi la troisième voie: celle du dialogue, prenant rendez-vous dès le lendemain: le patron s'est rendu compte qu'il avait généralisé un cas, s'est excusé et a changé d'avis.»

Autre exemple: «quand nous avons engagé un aveugle, beaucoup de collègues se sont demandé comment il allait gérer les dossiers et les contacts. Nous avons rencontré des représentants de la Ligue braille, qui nous ont expliqué leurs solutions d'adaptation des postes de travail du braille en langage informatique ascii et vice-versa, des outils qui sont entièrement subsidiés par les pouvoirs publics.»

«Ce collègue s'est avéré aussi motivé et performant que les autres, balayant une fois de plus des idées préconçues... Nombre de sociétés ne connaissent malheureusement ni les outils d'adaptation du matériel pour les différents handicaps, ni les formules d'accompagnement et de tutorat qui leur sont spécifiques.»

«La diversité est fondamentale pour l'entreprise. Je le rappelais encore lorsque Randstad s'est engagé dans le manifeste de la diversité de la FEB en 2006. L'interculturalité est maintenant omniprésente: rien qu'à Bruxelles, environ 40% des personnes potentiellement actives sont étrangères ou d'origine étrangère. Penser qu'une entreprise puisse ne pas en tenir compte est aberrant!»

«Un petit test s'avère tout aussi convaincant: demandez à n'importe quel public de voir dans ses

proches s'il y a des personnes de culture étrangère! Le résultat est chaque fois pareil: environ 90% répondent qu'ils en connaissent et que cela ne pose pas de problème. Pourquoi les inclure au plan personnel et pas professionnel ou général?»

Un même accueil

Quelle que soit leur origine ou leur situation, tous les collaborateurs doivent être accueillis comme il se doit. «Sur notre intranet, nous diffusons des nouvelles familiales. Nous y avons annoncé le mariage de deux personnes… aux prénoms masculins. Plusieurs collègues nous ont demandé s'il n'y avait pas une faute d'orthographe… Mais cela n'a choqué personne.»

«Il ne s'agit pas de prendre des mesures spécifiques pour des «catégories» de personnes, mais de les intégrer de manière normale. L'intégration évolue souvent par de petits gestes. Dans nos brochures, nous ne voulons pas stigmatiser certaines catégories de personnes, mais nous montrons différents profils. Derrière la diversité, le but reste l'égalité.»

Pour l'entreprise, la diversité est une façon d'être qui lui permet d'améliorer ses résultats économiques, sociaux et environnementaux. Elle se résume en «trois fois moins de conflits et trois fois plus de projets».

Les avantages du Label

Fort de cette expérience, Randstad estime que le Label Egalité Diversité a l'avantage d'être rassembleur et donc de pousser à une action globale, et non pas uniquement locale ou régionale. «Il favorise aussi l'amélioration continue: nous ne devons pas être 'la perfection', mais bien tendre vers celle-ci, nous améliorer progressivement et mesurer cette évolution. Par ailleurs, ce label complète utilement notre culture d'entreprise.»

«Mais le mot label n'est peut être pas le mieux indiqué, car il pourrait évoquer un sceau ou un cachet statique et non dynamique. L'appellation de certificat n'est pas mieux, car elle fait penser au diplôme, qui ne suffit pas à garantir la qualité. On pourrait donc parler plutôt d'engagement ou d'initiative en diversité, des termes qui se réfèrent davantage au mouvement.»

Le Label se situe également dans le cadre de l'Année européenne de l'égalité des chances, soulignant ainsi le caractère international de la démarche. Chez Randstad, il devrait couronner le travail entrepris dans le cadre du label social et de SA8000, plus orientés sur les conditions de travail.

Le projet-pilote a aussi favorisé la comparaison avec d'autres. «Comme le Label est accordé tant à des organisations privées que publiques et associatives, chacun a l'occasion de voir ce que les autres font de bien. Lors des réunions, il n'y avait que peu de différences entre ces trois secteurs, qui partageaient les mêmes objectifs, sans doute avec des moyens ou des processus différents.»

«Dans ce projet de label, nous attaquons le chantier suivant: comment se fait-il que pour nos postes fixes, nous avons moins de candidatures d'allochtones ou de handicapés? Comment améliorer nos méthodes, notre attractivité? Pour ce faire, nous devons relever au moins quatre défis.»

La diversité au sein de l'entreprise se résume aussi en trois fois moins de conflits et trois fois plus de projets.

Quatre défis

«D'abord, un état des lieux et le développement de canaux alternatifs de recrutement, en synergie avec les associations, les écoles. Pourquoi des étudiants de sections spécifiques qui comptent souvent une majorité de personnes d'origine étrangère ne postulent-ils pas en fixe plus souvent chez nous? Est-ce un problème de secteur, d'image, de fonction, de communication? Nous devons aller plus vers ces groupes cibles: dernièrement, j'ai rencontré le président d'une association d'étudiants subsahariens, une organisation que je ne connaissais pas.»

«Nous allons ensuite sensibiliser davantage notre personnel à la diversité, à l'aide de nouveaux modules intégrés dans leur formation de base: comment réagir face au risque de demande discriminatoire d'un client? Comment mieux accueillir des groupes cibles dans les agences? Une communication interne et externe plus régulière favorisera l'effet boule de neige de ces projets.»

«Randstad ne s'est pas engagée sur des chiffres et des quotas, mais dans un système d'évaluation continue. Elle veut mesurer les résultats de ses actions en termes de qualité (taux de satisfaction du personnel, raisons des arrivées et des départs dans l'entreprise, avènement d'idées nouvelles, etc.) et de quantité (évolution dans les groupes cibles), avec des révisions régulières, des dispositifs correctifs et préventifs. Ce monitoring paraîtra dans notre rapport annuel sociétal.»

«Enfin, nous comptons examiner les effets de la diversité. Quelles sont les conséquences du fait d'avoir différents groupes, cultures, approches sur l'amélioration des compétences du personnel, des collègues, des stakeholders? L'intégration interculturelle dans les agences influence-t-elle positivement le comportement ou la motivation des clients? Nous le pensons réellement, mais il faut le savoir et le mesurer.»

BON A SAVOIR

Gourous et sherpas…

En pratique, la diversité a plus de chance de succès si elle rassemble certains critères. D'abord, il faut un engagement à différents niveaux dans l'entreprise, en commençant par le CEO. Sinon, c'est le danger de Don Quichotte qui lutte contre les moulins à vent. Ensuite, il faut la désignation de responsables opérationnels.

Dans la diversité, comme pour affronter l'Everest, il faut tant des gourous, qui ont la vision, que des sherpas, avec les connaissances de terrain pour entamer l'action.

Une fois en haut de la montagne, il reste à affronter… d'autres sommets. Cet exemple illustre parfaitement la nécessité d'une amélioration continue. Il faut dès lors que le label soit développé à long terme et reste soutenu par les pouvoirs publics.

Cette continuité et cette permanence sont aussi déterminantes au sein de l'entreprise. Quelles que soient les circonstances, la relève doit être assurée.

Témoignages

«Chacun ne parle que de communication, de concertation, de discussion avec autrui. Tout le monde trouve cela important. Mais je constate tous les jours combien il nous est facile d'oublier cela.»

Une femme, 38 ans, cliente de l'entreprise

«La diversité commence par la confiance en soi et envers les autres. Je sais que cela ne va pas toujours de soi, mais quand on en parle, cela peut devenir une source quotidienne de découvertes, d'inspiration et d'énergie positive, une source contagieuse pour chacun de nous…»

Une employée commerciale

«L'un des objectifs d'une entreprise socialement responsable est de lutter activement contre les préjugés afin que chacun puisse tenter sa chance sur une base commune, celle de la gestion des compétences.»

Une femme manager

«Selon moi, la diversité n'est pas un processus, mais un état d'esprit. Tout comme la responsabilité sociétale d'entreprise est avant tout une question de personnes et de passion des personnes.»

Un directeur

«Les entreprises riches d'une culture de la diversité remporteront dans le futur les meilleurs résultats. Elles aligneront les meilleurs talents, les meilleures idées ainsi que la meilleure connaissance du marché.»

Un homme, 55 ans

Kellee Smet
«Par des rencontres sur les lieux de travail, nous cherchons ensemble, avec respect et largeur d'esprit, des moyens pour profiter au maximum des chances offertes par la diversité.»

Guido Holemans
«Le Label bénéficie d'une crédibilité interne car il est intégré dans la politique de gestion au plus haut niveau et authentique, propre à notre entreprise.»

Plus vite sur les rails

Avec ses 38.000 collaborateurs, la SNCB est le plus gros employeur de Belgique. C'est une entreprise très diversifiée, qui assume différentes tâches, du transport des personnes et des biens à la logistique en passant par les télécoms. Elle est confrontée non seulement à une concurrence croissante, mais à une mauvaise pyramide des âges, ainsi qu'à un nombre réduit de femmes et très réduit de personnes étrangères en son sein. Une politique d'égalité et de diversité était tout simplement nécessaire.

«Pour nous, l'enjeu de la diversité est crucial au plan économique», estime Guido Holemans, inspecteur en chef et chef de la division RH, par ailleurs responsable de la diversité. «Nous devons en effet élargir notre marché de l'emploi et attirer chez nous les compétences les plus appropriées. Nous travaillons pour une communauté qui ne compte pas que des hommes et des Belges. Il est normal que nous engagions d'autres personnes.» Le projet-pilote du Label Egalité Diversité est apparu comme un accélérateur de ce processus.

C'est en mars 2006 que Guido Holemans entend parler du projet, encore en phase de développement. Lors d'une réunion convoquant des entreprises déjà engagées dans la voie de la diversité, les initiateurs exposent leurs idées. «Cela tombait bien car nous étions aussi en période de démarrage. Le Label correspondait à ce que nous étions en train de faire. Nous avons donc souscrit au projet, avec le plein accord du comité de direction. Il nous a obligés à réaliser une série de choses à plus court terme. J'en suis ravi. C'est ainsi que notre projet progresse.»

Un meilleur équilibre

«Au cours des dix prochaines années, nous devons renouveler les 40% de notre personnel. Ces nombreux engagements sont une excellente occasion d'atteindre un meilleur équilibre au sein de notre personnel. Si nous n'en faisons pas une priorité maintenant, nous n'atteindrons jamais ce résultat.»

«Si nous ne faisons pas de la diversité une priorité maintenant, nous n'atteindrons jamais aucun résultat.»

Cela vaut non seulement pour les 'jeunes' mais aussi pour les 'femmes'. «Au rythme actuel, nous aurions besoin d'un demi-siècle pour engager un nombre acceptable de femmes.» Les chemins de fer ont toujours été un bastion masculin. La SNCB a en outre connu de nombreuses périodes sans engagement. Jusqu'il y a deux ans, elle a même dû licencier du personnel. L'arrivée d'éléments féminins compense seulement le départ d'éléments masculins âgés.

«Cela ne constitue pas encore une politique. Actuellement, la SNCB compte 8,28% de femmes dans ses rangs. En 2006, elle en recensait 7,89%. Le progrès n'est pas rapide, mais, l'an dernier, presque 18% des engagements concernaient des femmes. «Nous nous engageons à intensifier notre effort. Mais trouver des techniciens au féminin reste difficile.»

«Ce que nous faisons surtout maintenant sont de petites choses... aux grandes conséquences.»

«Nous comptons aussi de plus en plus de personnes étrangères dans nos rangs. Jusqu'à récemment, vous deviez être belge pour travailler aux chemins de fer. La législation européenne a modifié la situation: maintenant, il faut être ressortissant de l'UE. Nous avons l'intention d'aller plus loin. Mais la SNCB est une entreprise publique autonome dont le consensus social est soumis aux règles du pouvoir fédéral.»

La communication

«Il est normal que nous nous engagions dans le projet-pilote de label», rappelle Guido Holemans. «Nous devons nous adapter à la société et y exercer une fonction d'exemple.» Le fait que l'initiative se déroule au niveau fédéral était important pour la SNCB: sa participation montre non seulement au monde extérieur que les plus hauts niveaux de management de l'entreprise s'engagent. «Elle ouvre aussi la voie à un changement interne.»

«La communication interne s'accélérera encore quand nous aurons obtenu le Label. Ce que nous faisons surtout maintenant, ce sont de petites choses… aux grandes conséquences.» Durant les prochaines semaines, on lancera un site Diversité sur l'intranet, qui publiera des chiffres sur la situation du personnel et qui abordera les raisons pour lesquelles la SNCB s'attaque à la diversité. Toutes les directions sont concernées. De même que les syndicats. On proposera des brochures, des sondages…

On organisera aussi des groupes de travail dans les sièges qui engagent le plus, apportant ainsi du sang nouveau, des idées nouvelles… A l'atelier TGV de Forest, par exemple, où nous avons besoin de nombreux techniciens. Là, nous avons déjà engagé des personnes d'origine étrangère. Et auprès des conducteurs de train de la région d'Anvers, où nous avons engagé des conducteurs au féminin.»

Dans l'un de ses principaux centres d'entretien, à Salzinnes, quatre groupes de travail de huit personnes abordent régulièrement, durant une demi-heure, la diversité et le fait de travailler ensemble. Ces personnes en discutent à leur tour avec leurs collègues, qui réalisent ainsi ce que l'entreprise fait en matière de diversité. La SNCB procède aussi à une enquête sur l'accueil des travailleurs. «Nous voudrions en tirer des éléments susceptibles d'améliorer notre politique de diversité.»

Groupe SNCB

- **Activité: chemin de fer, transport logistique, télécoms**
- **Personnel: environ 37.500 personnes**
- **Spécificité: une prépondérance de travailleurs masculins et expérimentés répartis sur une centaine de sites, de gares, d'ateliers techniques et de bureaux administratifs à Bruxelles et dans les grandes villes**
- **Objectif Egalité-Diversité: insister, dans chaque unité et dans chaque activité, sur l'importance du respect et de l'ouverture; le groupe SNCB veut aussi créer une ambiance de travail agréable et positive tant pour ses collaborateurs que pour ses clients; et constituer ainsi une base de départ idéale pour les nombreux jeunes qui viendront se joindre à nous dans les prochaines années.**
- **Responsable interne Diversité: un comité Egalité et Diversité, où siègent les représentants des trois entreprises et les syndicats agréés, prépare les options en matière de gestion et finalise les décisions; il est présidé par Guido Holemans; une cellule Diversité rassemble des membres des différentes directions**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: le comité Egalité et Diversité a été créé fin 2005**

Photo : SNCB

Pas une médaille!

«A l'origine, j'avais pensé démarrer avec un code de conduite. Mais j'y ai renoncé. Je m'y attellerai seulement quand un plus grand nombre de personnes seront sensibilisées à la question. Pour moi, le Label n'est pas une médaille que nous arborerons. C'est un projet, un trajet auquel le haut management a souscrit.»

A la fin 2005, on a lancé un comité Egalité et Diversité regroupant les directions des trois entreprises ainsi que les syndicats agréés. «Nous nous réunissons régulièrement pour préparer les options en matière de gestion et pour finaliser les décisions», précise son président, Guido Holemans. «Nous avons aussi créé une cellule Diversité, avec des représentants des différentes directions. Le projet est ainsi bien emballé dans le giron de la politique RH et nous pouvons faire appel à un réseau très diversifié.»

Le timing très serré du projet-pilote a joué sur la motivation et permis d'engranger des progrès plus rapidement que prévu. Le Label a aussi été couplé à un autre projet développé dans le cadre du Fonds social européen en collaboration avec l'université de Hasselt. «Nous avons ainsi le budget jusqu'à fin 2007 nous permettant de mettre au point les instruments et les méthodes nécessaires pour sensibiliser notre personnel aux questions de l'égalité et du genre. Le professeur concerné et son assistant siègent aussi dans notre comité Egalité et Diversité.»

Des leviers

«Le Label nous oblige à nous structurer», poursuit Guido Holemans. «Le consultant du projet-pilote nous a d'ailleurs proposé une checklist. Ce document est beaucoup trop détaillé. Nous y avons consacré beaucoup de temps, mais il nous servira plus tard. Le Label insiste sur les différents aspects de la diversité et exige que nous travaillions sur la totalité d'entre eux. Ces onze champs d'actions ont finalement pour moi un effet de levier.»

«Il ne s'agit pas seulement d'augmenter le nombre de femmes, mais aussi de savoir comment agir avec un personnel diversifié.» Il faut penser aux installations sanitaires, par exemple, mais aussi à des systèmes de congés parentaux. «Prévoir ces systèmes, est-ce assez? Accueillons-nous suffisamment bien les femmes? Ou est-ce encore vrai que les femmes qui prennent des congés de maternité se voient confier des projets moins intéressants?»

Le Label procure les leviers pour faire bouger des choses qui ne sont pas des priorités pour tous. «Tout est nécessaire. La diversité progresse plus rapidement sur un plan quand elle évolue aussi sur les autres. Nous allons mettre l'accent sur l'égalité et la question du genre. Mais pas seulement là.»

«Les rencontres avec les autres participants du projet-pilote ont été terriblement importantes. Surtout pour voir si nous étions sur la bonne

«La diversité, ce n'est pas placarder des affiches ou envoyer des mails tous azimuts!»

voie.» Comment les autres font-ils en matière de diversité et de label? Ont-ils les mêmes expériences que nous? Pour certaines choses, il n'y avait guère de différences entre les petites et les grandes entreprises. «Quand nous allons avec nos groupes de travail dans nos sièges, il s'agit aussi de petites entités.»

Témoignages

«La diversité n'est pas une affaire d'affiches et d'e-mails. A la SNCB, l'ambiance est assez bonne. Celui qui trouve que les femmes ne savent pas conduire n'osera pas dire cela chez nous. Un tel propos n'est simplement pas accepté.»

Un conducteur de train

«Beaucoup de choses dépendent du chef direct. Il a un énorme impact sur le fait qu'un nouveau venu se sente bien ou non chez nous.»

Un technicien

«La discrimination positive et les quotas n'ont qu'un effet contraire. Ils favorisent les préjugés. Les gens doivent être sélectionnés sur la base de leurs compétences. Et, selon moi, ce principe ne s'oppose pas à un personnel diversifié.»

Un conseiller

«Pour bien gérer la diversité, il est nécessaire d'avoir une bonne structure dans la société.»

Un technicien

«Il faut parler dans une langue que tout le monde comprend et ne pas créer des clans. Il faut essayer d'avoir un dialogue.»

Un technicien

Long terme

«La diversité n'est pas un projet à court terme. Elle doit recevoir une attention continue dans la politique de RH. Il doit y avoir une approche diversité dans chaque sous-secteur de RH, et pas seulement dans le recrutement et l'engagement.» Un exemple: on a prévu une formation à la diversité pour les membres des jurys de sélection, afin qu'ils puissent faire face aux différentes réactions des candidats.

Guido Holemans représente le holding SNCB en tant qu'employeur dans les dossiers de plaintes relatives au harcèlement moral et aux comportements sexuels abusifs. Son plus proche collaborateur est conseiller en prévention. «Nous connaissons la problématique du harcèlement et nous savons comment la traiter. Il y va du respect de l'autre. Sans ce respect, on ne peut rien faire.» La plupart des plaintes de harcèlement concernent des attaques contre les femmes, les étrangers, les jeunes.

«Une politique de diversité peut constituer une excellente prévention en la matière. Un label qui pousse chacun au respect de l'autre peut aider les gens à réfléchir. La manière d'y faire écho et de communiquer en interne compte aussi beaucoup. Elle doit venir du haut. Elle ne peut provenir de l'extérieur. Elle doit être liée à la réalité quotidienne. La diversité, ce n'est pas placarder des affiches ou envoyer des mails tous azimuts!»

BON A SAVOIR

De nouvelles idées et méthodes

«Il ne suffit pas d'engager des personnes appartenant à des groupes cibles. Encore faut-il les former à nos techniques spécifiques, à notre informatique, à nos systèmes, à nos cultures, etc. Nous devons aussi sensibiliser notre personnel actuel. Car les cultures du passé ne sont pas à même d'ouvrir les esprits à des idées nouvelles et à des méthodes différentes pour résoudre les problèmes et travailler.»

Katleen Beyens
«Avec le Label, notre voulons être reconnus de manière formelle comme un employeur qui vise l'égalité des chances à tous les niveaux.»

Les mêmes chances pour tous

Sodexho travaille avec près de 4.000 collaborateurs sur plus de 500 sites dans tout le pays et livre des repas à plus de 1.300 endroits... Sa démarche vers la labellisation correspond à un engagement officiel et formel d'améliorer la situation de tous de manière continue.

Sodexho s'intéresse depuis longtemps à la diversité et à l'égalité. «Il s'agit vraiment d'une volonté du management. En décembre 2005, nous avons signé une Charte de la diversité. Le Label nous permet d'encadrer les actions qui existent déjà.»

«Avant le projet de label, nous étions déjà attentifs à la diversité, notamment au plan du recrutement: nous cherchions à nous baser sur des critères objectifs et ne demandions plus aux personnes de joindre leur photo aux documents de candidature.»

«Nous essayons de donner des chances à tout le monde, y compris les personnes fragilisées. Avec des organismes tels que les CPAS, nous tentons de mettre au travail des personnes en difficulté (article 60). Nous voulons les intégrer dans notre société», explique Katleen Beyens, Human Resources Manager.

«Nous engageons aussi des jeunes qui refusent d'étudier ou de travailler. Nous leur proposons des formations professionnelles atypiques qui les réintègrent dans le circuit normal du travail. Ils ont la possibilité d'acquérir une expérience pour améliorer leurs chances dans la vie professionnelle classique. Nous engageons aussi des personnes non qualifiées, à qui nous réservons des formations visant leur développement au sein de Sodexho.»

«Durant le projet-pilote, nous avons réalisé une photo de la situation actuelle, pour repérer les voies d'amélioration et les moyens d'atteindre davantage de personnes. Nous savons que l'entreprise compte 2% de personnes handicapées, actives dans l'administratif. Notre métier étant lourd, nombreuses sont les restrictions à l'engagement de personnes moins valides. Mais rien ne nous a empêché d'engager des malentendants.»

Sur le même bateau

«Dans nos services de restauration et de nettoyage, nous dépendons fortement de notre personnel pour pratiquer notre métier. Embarqués sur le même bateau, nous avons tous intérêt à faire le maximum. La diversité et l'égalité découlent des valeurs de l'entreprise, qui sont l'esprit d'équipe, de service, de progrès, ainsi que de ses principes d'éthique déterminés au plan mondial. Sodexho se devait donc de s'engager dans le pluralisme.»

«Avec le Label Egalité Diversité, notre voulons être reconnus de manière formelle comme un employeur qui vise l'égalité des chances à tous les niveaux et qui respecte la pluralité culturelle, de l'âge, du genre, de la santé physique. Il confirmera l'état d'esprit et l'engagement du management

«Le projet-pilote est un fameux défi, qui touche à la fois au recrutement, à l'intégration, à la formation, au développement de la personne, à la communication…»

et des RH, appelés à soutenir la démarche au quotidien.»

«Le projet-pilote nous a apporté beaucoup. Nous avons particulièrement apprécié le support extérieur et expérimenté, qui nous permettait de vérifier si nous faisions bonne route et surtout de déterminer d'autres améliorations pour le futur. C'était aussi enrichissant de discuter avec des sociétés armées d'un autre bagage, pour échanger nos idées.»

«Si le timing du projet-pilote était assez court, nous avons démarré avec l'idée de nous mettre autour de la table pour faire la photo de tous les processus de RH, vérifier ceux qui conviennent et envisager ceux qui manquent. C'est déjà un fameux défi, qui touche à la fois au recrutement, à l'intégration, à la formation, au développement de la personne, à la communication…»

Clip, calendrier, road show…

Des exemples d'actions? «Nous engageons des personnes plus ou moins qualifiées, dont une partie ne maîtrise pas bien le français ou le néerlandais. Cette année, nous instaurons une intervention financière pour chaque collaborateur qui souhaite suivre une formation en langues. Nous prévoyons aussi une assistante sociale pour aider chacun tant sur le plan privé que professionnel. De telles mesures sont importantes pour tous, travailleurs et employeurs. Les problèmes peuvent interférer avec le travail.»

«Nous avons aussi adapté notre communication interne en tenant compte de la dispersion de notre personnel. Pour faire connaître l'importance de la diversité, nous avons créé un clip vidéo avec des images simples et accessibles à tous ainsi que quelques mots-clefs. Pour y évoquer la pluralité culturelle, nous y montrons des personnes de différentes couleurs, qui travaillent volontiers en équipes…»

«A la fin 2006, pour sensibiliser notre personnel dispersé dans toute la Belgique, nous avons organisé un véritable road-show avec 14 présentations dans les plus grandes villes du pays. On y a expliqué en quoi consistaient nos divers engagements, dont celui de la diversité. On leur a montré ce qu'on en attendait, tout en écoutant leurs remarques.»

Une amélioration continue

Toutes ces initiatives font partie du projet d'entreprise baptisé BEST, visant à améliorer la situation à différents niveaux. «Si tout le monde applique les valeurs et les principes éthiques, la diversité deviendra logique et naturelle. Notre message actuel: notre personnel joue un rôle déterminant.

Sodexho Belgique

- **Activité: Integrated Facilities Management comprenant 3 services complémentaires: Food Services (restauration de collectivités), Hard Facilities Management (services aux bâtiments tels que l'entretien technique des bâtiments et des installations) et Soft Facilites Management (services aux personnes comme la distribution de courrier, la réception, l'entretien du jardin, etc.).**
- **Personnel: près de 4.000 collaborateurs**
- **Spécificité: le personnel travaille sur environ 1.300 sites, preste du travail à domicile, avec des clients multiculturels**
- **Objectif Egalité-Diversité: la diversité découle des valeurs de l'entreprise (esprit de service, d'équipe, de progrès) et des principes éthiques de base (loyauté, respect de la personne, transparence, refus de la corruption et de la concurrence déloyale); son but: augmenter les possibilités d'emploi et améliorer l'esprit d'entreprise**
- **Responsable interne Diversité: un coordinateur de projet qui fait partie d'un groupe international et un responsable Diversité au département RH**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: décembre 2005. Sodexho a, au niveau national et international, un programme important en matière de CSR (Corporate Social Responsibility). La diversité en fait partie, mais également la lutte contre la faim (projet STOP Hunger), le développement durable, le code éthique, etc.**

Photo: Eric Audras

La diversité ne résulte pas de l'œuvre d'un seul, mais de l'engagement de chacun.»

«Pour rappeler ce message, nous avons aussi créé un calendrier, distribué non seulement dans toutes les exploitations, mais aussi à chaque collaborateur. Il reprend chaque mois l'un des thèmes du code éthique, avec un double but: d'une part, inciter le personnel à aborder ces thèmes lors des réunions mensuelles visant à l'amélioration constante; d'autre part, rappeler les impératifs professionnels à domicile. C'est un travail de longue haleine, qui, dans les RH notamment, restera à perfectionner.»

«Au plan externe, nous revoyons la valorisation de la diversité dans nos offres commerciales. Nous avons entamé la discussion avec les clients et l'équipe commerciale. Si un client potentiel ne considère pas la diversité comme le fait Sodexho, il n'y aura pas de collaboration possible. Sodexho s'est engagée en interne comme en externe. Nos clients sont des partenaires. Nous travaillons en partenariat avec eux et la diversité est un point important pour les deux parties.»

Clarté et simplicité

«Le personnel a fort apprécié la clarté et la simplicité du message. Il est content que l'on reconnaisse son rôle, essentiel pour améliorer la situation. Le message est maintenant passé. Mais il doit être répété régulièrement par d'autres moyens, comme le journal de l'entreprise.»

«Le plus gros des obstacles rencontrés réside dans la dispersion du personnel, qui crée des problèmes non seulement pour faire passer les messages, mais aussi pour améliorer les processus et les plans d'action. Tels sont donc les enjeux actuels de notre défi.»

«Nous en sommes à l'inventaire. En interne, nous songeons aussi à mettre en place une filière qualifiante pour donner au personnel moins armé la chance de se développer aussi. Notre leitmotiv: les mêmes chances pour tous.»

Témoignages

«Le présent courrier pour vous remercier d'avoir donné une suite favorable à ma candidature. Agée de 56 ans, j'avais reçu plusieurs refus. La prise en compte de ma candidature s'était limitée à la lecture de mon curriculum vitae, voire à ma date de naissance.»

Une femme, 56 ans

«J'étais dans une situation difficile et précaire. C'est dans le cadre du programme d'insertion soutenu par Sodexho que j'ai eu l'occasion d'apprendre un vrai métier dans la restauration. A l'issue de ce programme, Sodexho m'a fait confiance en me proposant un contrat à durée indéterminée. Aujourd'hui, je respire le bonheur dans mon travail! Cette expérience a changé ma vie et m'a donné le courage et l'envie d'évoluer.»

Une femme, 35 ans,
premier commis de cuisine

«Etant dans la société depuis 17 ans, je trouve que nous n'exploitons pas assez la diversité de nos travailleurs. Nous avons chez nous des compétences cachées, des collègues capables d'autre chose que ce qu'ils font. S'entretenir avec eux permettra peut-être à l'un ou l'autre de se voir orienté vers un job où il s'épanouira mieux, ce qui rassurera les collègues. Quand on cherche à améliorer la situation de l'un ou l'autre dans l'équipe, on le sent directement. Et la considération est réciproque, je vous le promets.»

Un homme, responsable Vending

«Avec toutes ces richesses différentes, nous gagnons tous les jours en expériences. Je suis persuadé que ces échanges contribuent au développement non seulement de notre carrière, mais aussi de notre vie privée.»

Un homme, 38 ans, Account Manager

BON A SAVOIR

On ne peut y arriver seul!

Pour faire avancer une politique de diversité et donner les mêmes possibilités à tout le personnel, il est nécessaire d'être créatif, de ne pas se limiter aux habitudes, de se remettre en question, d'avoir une vue plus large. Il faut de l'imagination.

La communication doit être simple. Si elle ne fonctionne pas, que faire d'autre? Avec l'aide des personnes qui ont des idées et des capacités en interne, on peut toujours progresser.

Si la démarche de label demande un sérieux investissement, une forte remise en cause et un important support du management, elle en vaut la peine. Il s'agit de donner à tous les mêmes chances. On ne peut y arriver seul.

François Colas
«Si le client est roi, nous estimons devoir défendre notre optique de diversité et d'insertion sociale.»

Une marche progressive

Active dans l'intérim, le recrutement et l'outplacement, Trace! a opté, dans le cadre de l'obtention du Label Diversité Egalité, pour la voie lente, la réflexion en profondeur. L'entreprise veut prendre le temps d'écouter les échos du terrain.

«Dès son démarrage en 2003, Trace! a adopté un positionnement business traditionnel orienté sur les RH avec, en parallèle, une approche axée sur un public fragilisé, notamment les personnes handicapées, en décrochage social, à faible niveau de qualification, rencontrant des difficultés particulières en matière d'emploi», explique François Colas, responsable RH.

«Dans le sillage de notre offre de services en ressources humaines, nous avons déployé des actions favorisant l'insertion par l'économique avec l'appui d'un vaste réseau de partenaires comme les CPAS, les missions régionales, les Maisons de l'emploi. Ces projets nous permettent d'intégrer des publics particulièrement exposés aux discriminations, au rejet, à l'exclusion.»

«Pour faire avancer ce projet, nous avons dû nous poser la question de la gestion de la diversité et mettre en œuvre les moyens nécessaires. Nous avons joué la carte de l'intégration dans le réseau en désignant six ou sept conseillers spécialisés dans l'insertion par l'économique pour mener à bien les projets concrets en agence».

«Mais cela ne suffisait pas. Nous nous sommes alors posé la question de la nécessité d'aider le personnel d'agence à gérer la différence. Il y a deux ans, avec l'Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées (AWIPH), nous avons mis sur pied une formation relative aux personnes handicapées au travail, avec des conseils et des recommandations, de même que des informations sur les aides à l'emploi disponibles.»

«Le problème de la gestion de la diversité s'est également posé par rapport à nos clients, qui nous imposent parfois des critères discriminants pour la sélection des intérimaires. Si le client est roi, nous estimons devoir défendre notre optique de diversité et d'insertion sociale.»

Cap sur les compétences

«Comment réagir? Nous avons conclu assez vite qu'il fallait mettre la compétence au centre du débat. Même si nos intérimaires présentent une série de capacités qui priment sur leurs caractéristiques physiques, par exemple en matière de sexe, d'âge, d'origine ethnique, etc. L'essentiel n'est pas là.»

«C'est un travail de fond, ni simple, ni évident, qui remet en cause la relation avec le client. Il génère des difficultés tant pour les conseillers en intérim que pour les commerciaux et les responsables d'agences. Un véritable dialogue doit être intégré dans la négociation commerciale.»

«La question du budget diversité peut se poser, mais je la vois plutôt comme un investissement pour toucher réellement les comportements et les attitudes.»

Autre exemple: le client qui refuse tout intérimaire d'origine africaine ou maghrébine. Que faire alors des CV présentant les compétences requises? «Il n'y a pas de recette ou… on ne l'a pas encore trouvée. Le problème est détecté et relayé. Avec la sensibilisation, d'autres réflexes naissent. La réflexion est engagée.»

«Il faut des essais, du soutien. C'est à ce prix-là que l'évolution se fait. La question du budget peut se poser, mais je la vois plutôt comme un investissement en temps, en énergie, en communication, en écoute et en débat, pour toucher réellement les comportements et les attitudes du personnel.»

Un profil peu diversifié

Au début 2006 a germé l'idée de voir si notre personnel interne respectait lui-même les différences. «J'ai donc analysé la typologie de nos collaborateurs sur la base des éléments objectifs de leurs CV, où se retrouvent les éléments professionnels que l'intéressé souhaite faire connaître, sans détails sur sa vie privée.»

«Cette enquête a mis en lumière le fait que nos 'conseillères' avaient un profil essentiellement féminin, jeune, avec une formation supérieure ou universitaire dans des domaines ciblés comme la psychologie, la communication, les sciences humaines, les ressources humaines, etc. En bref, peu diversifié.

«Nous nous sommes alors interrogés sur le processus de recrutement: nos offres sont ouvertes à tous, comprennent la définition du profil et des compétences… Pas de problème. Cependant, pour un poste de conseiller, nous recevons 90% de candidatures féminines.»

«Nous sommes désormais plus attentifs à la question du genre: pourquoi les fonctions de consultant ne conviendraient-elles pas à des hommes? Il ne s'agit pas de les favoriser, mais à compétences égales, il peut être intéressant d'en avoir dans l'agence. Là où l'expérience est tentée, le collègue masculin est bien perçu par l'équipe.»

«En ce qui concerne la nationalité, Trace! compte un pourcentage écrasant de Belges. Par contre, si on se réfère à l'origine, son personnel correspond assez bien à la population du pays. La question

linguistique ne pose pas de difficulté: les collaborateurs de l'agence de Bruxelles ont de bonnes connaissances en français, néerlandais, anglais et espagnol.»

Un quatrième label

Nous communiquions assez régulièrement sur le thème de la diversité, mais nous voulions aller au-delà. C'est alors qu'est intervenu le projet de label. Trace! dispose déjà des trois certifications QSE, soit ISO pour la qualité, VCU pour la sécurité et SA8000 pour l'éthique pour l'ensemble de ses agences, ce qui est unique dans le secteur en Belgique.

Le Label Egalité Diversité viendra les compléter. Attention, il ne s'agit pas d'une collection de décorations… «C'est quand on a obtenu un label que tout le travail commence, qu'il faut fonctionner en accord avec les normes et procédures et pouvoir le démontrer.»

«Le projet-pilote tombait à point nommé, pour nous permettre de structurer notre approche. Une fois le personnel interne sensibilisé, il devenait plus facile de progresser en externe, face aux clients et aux intérimaires. Ce projet a canalisé la réflexion. Sur la base de cet engagement, nous allons adopter une politique de gestion des RH pro-diversité cohérente.»

«Issus du monde universitaire, les consultants avec qui nous travaillons ont une conception assez théorique de la diversité, mais intéressante car elle ouvre des pistes et élargit le champ de vision. Le revers de la médaille est parfois un manque de pragmatisme, qui peut être rectifié.»

Par étapes

«Nous avons décidé de ne pas remettre notre dossier label en janvier, car notre réflexion doit encore mûrir. Il ne faut surtout pas aller trop vite et risquer de plaquer un concept de diversité de manière artificielle. L'idée doit être comprise par tous. Nous avons choisi une voie plus lente, avec une information par étapes. Nous commençons par le management pour aller progressivement vers le terrain.»

Vu cette option, les réactions ne sont pas rapides, mais elles ont le mérite d'être plus profondes et plus pratiques. Lors des réunions d'information du management, on aurait pu craindre des questions «bateau», mais on a eu des cas concrets.

«Attention, il ne s'agit pas d'une décoration… C'est quand on a obtenu un label que tout le travail commence.»

«Un exemple: le candidat intérimaire qui n'a pas de permis de travail. Avec notre logique d'insertion sociale, nous avons tendance à l'aider dans ses démarches. Mais les exigences légales sont beaucoup plus complexes qu'il n'y parait. Il faut être prudent. On a besoin d'une solide information. Notre démarche 'pas à pas' fait surgir des questions essentielles. Nous prenons le temps d'écouter.»

Trace!

- **Activité: intérim, recrutement et sélection, outplacement**
- **Personnel: 150 collaborateurs répartis entre un siège central à Charleroi et 15 agences en Wallonie et à Bruxelles**
- **Spécificité: l'entreprise vise aussi l'insertion d'une population fragilisée et discriminée**
- **Objectif Egalité-Diversité: donner aux conseillers les moyens de gérer la diversité en interne comme en externe**
- **Responsable interne Diversité: le responsable des RH**
- **Démarrage de la stratégie Egalité-Diversité: avril 2003 (démarrage de la société)**

Témoignages

«On a parfois des situations assez folkloriques: à l'issue des sessions d'intégration des personnes de cultures différentes de la nôtre, on a l'habitude de partager un repas composé de plats en provenance de leur pays. C'est très sympa. Les festivités se sont même une fois terminées par des danses africaines."

Une femme, 30 ans, conseillère Insertion économique, de Tournai

«Je crois que les gens sont de plus en plus conscients de la diversité. C'est un peu un terme à la mode. Mais les vraies actions sur le terrain, nous ne les verrons que dans quelques années. Pour le moment, il me semble que ce sont surtout des notions théoriques."

Un homme, 38 ans, responsable de district, Huy et Marche

"Il y a parfois des problèmes de langue, qui peuvent mener à des situations cocasses. Nous avons une fois publié une annonce pour un 'tourneur fraiseur'. En réponse, un homme s'est présenté en nous demandant... où se trouvaient les champs où 'tourner' les fraises!"

Une femme, 24 ans, conseillère en intérim

«Parfois, les employeurs refusent d'engager des femmes de moins de 35 ans parce qu'à cet âge, elles risquent d'être enceintes. C'est un peu caricatural.»

Une femme, 36 ans, conseillère commerciale, Mons

«La diversité, c'est ouvrir les portes. Cela signifie veiller à ce que chacun ait les mêmes chances. C'est aussi aider les groupes fragilisées à s'intégrer.»

Un homme, 31 ans, coordinateur des grands comptes

BON A SAVOIR

Conseils d'ami…

Dans toute démarche de certification, il faut à tout prix éviter de «plaquer» artificiellement une politique, qui mènera rapidement à un résultat, mais posera des problèmes de fonctionnement. La stratégie doit être appréhendée en profondeur. Le top management doit donner l'impulsion de base, avant d'aller, au rythme qui convient, vers le terrain.

Le Label Egalité Diversité doit aboutir à une stratégie, des plans d'actions à terme, qui doivent «vivre» à tous les niveaux de l'entreprise. Il se base heureusement sur une obligation de moyens, et non de résultats, qui risquerait de déboucher sur une logique de quotas, finalement discriminante. L'option du Label semble donc sage.

EN GUISE DE CONCLUSION

Le projet de Label Egalité Diversité se veut un levier, un véritable stimulant pour une politique d'égalité et de diversité. Il signe la reconnaissance de l'engagement et de l'implication d'une entreprise pour développer une politique d'égalité et de diversité en son sein. Cet engagement implique un investissement effectif, continu et conséquent de l'ensemble des composantes de l'organisation.

Entrer dans le processus de labellisation, c'est avant tout s'efforcer de répondre à une série d'exigences dans une perspective d'amélioration continue, dont l'analyse de la politique d'égalité et de diversité, la conception d'un plan d'actions, sa mise en œuvre sur une période de trois ans. Les organisations qui recevront le Label participeront à un audit chaque année, au cours duquel l'état d'avancement de leur plan d'actions sera évalué.

Initiative exigeante, bien qu'entièrement volontaire, le label a pour objectif l'amélioration continue du système de management par la prise en considération des enjeux propres à l'égalité et à la diversité dans l'entreprise. Aussi, le projet de label a incité les organisations candidates à effectuer un travail d'introspection sur leurs pratiques d'égalité et de diversité et à établir un dialogue à tous les niveaux de l'organisation. Le fait de travailler par phases leur a permis de communiquer en interne leur engagement et, sur cette base, de promouvoir l'idée auprès des intéressés. Il a poussé les organisations à identifier les obstacles et à résoudre les problèmes pour instaurer une vraie politique.

A ce stade des constats peuvent déjà être faits :

Le processus peut modifier le fonctionnement habituel de l'entreprise dans la mesure où il comporte un regard critique, mais aussi valorisant de la politique de diversité dans son ensemble, avec ses actions passées et futures. Il débouche sur une véritable remise en question.

Le processus de labellisation touche profondément l'ensemble des ressources humaines, dans son organisation quotidienne en matière de recrutement, de sélection, de promotion, etc. Ses méthodes changent, de nouvelles pratiques en découlent, qui nécessitent des adaptations chez chacun. C'est parfois la révolution!

C'est aussi une source de renouvellement de l'information, un référentiel qui structure la communication en interne et en externe. Correctement exploité, il permet aux organisations d'améliorer leur image et leur réputation .

Grâce aux outils de communication du label (logo, brochure, site web, promotion des organisations labellisées…) qui seront développés, les organisations devraient pouvoir rentabiliser leurs efforts en matière de promotion de leur politique prodiversité. Ces outils forment une trame dans laquelle elles pourront intégrer leur propre communication, sans limite de créativité.

Dans le cadre du projet-pilote, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a été responsable de la mise en oeuvre, du suivi et de la coordination des différents acteurs du label, en ce compris les consultants. Ces derniers, choisis pour leur expertise et leur indépendance, ont aidé concrètement les organisations à définir leur politique de diversité. Les auditeurs mandatés par le SPF ont récolté et structuré les informations qui ont permis l'évaluation.

Enfin, un comité d'évaluation a donné son avis sur le dossier et le ministre de l'Egalité des Chances ainsi que son collègue de l'Emploi ont décidé sur cette base d'attribuer le label.

Pour bon nombre d'organisations ayant participé au projet-pilote, l'apport du label a été utile, en particulier dans l'établissement de priorités, mais aussi plus largement pour définir un cadre à leur politique d'égalité et de diversité en plein développement. Le recours à l'expertise externe a été précieux à cet égard. Il sera encouragé, notamment en établissant des liens étroits avec les instruments mis en place par les Régions.

Avec le Label, qui reconnaît la qualité de leur politique d'égalité et de diversité, les organisations seront perçues comme des employeurs innovants, ouverts à tout le monde, qui considèrent chacun de leurs collaborateurs en tant qu'acteur. Bref, des entreprises pionnières et actives tous azimuts, sans œillères, sensibles, sur le terrain, aux valeurs éthiques…

Les changements induits par le développement d'une politique d'égalité et de diversité doivent se mesurer également en termes économiques, financiers et commerciaux. Une politique prodiversité doit permettre aux organisations d'élargir leurs possibilités de recrutement, d' améliorer leur business, de décrocher de nouveaux clients, ou encore d' aborder d'autres marchés… Elles s'y investissent pour en récolter des gains qui s'expriment en dynamisme, en productivité, en créativité, en proactivité. La dépense doit être rentable, mais pas nécessairement à court terme.

Ce projet pilote de labellisation a montré que le Label peut être un incitant fort pour les entreprises. Encadré par une procédure souple et rigoureuse et doté de moyens pour une politique de communication efficace, le Label Egalité Diversité s'est révélé être une opportunité pour les organisations de relever les défis d'une société pluriculturelle, fondée sur le respect égal de chacun. Reste maintenant aux décideurs politiques d'assurer la pérennité du Label.

Contacts

Pour en savoir plus sur le projet de Label Egalité Diversité, on peut contacter les personnes suivantes:

Amina Nadi, tél. : 02 233 42 67
e-mail: amina.nadi@emploi.belgique.be

Julie Geryl, tél. 02 233 43 85
e-mail: julie.geryl@werk.belgie.be

Adresse:

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Direction générale Emploi et marché du travail
Division de la politique des groupes cibles
Cellule Entreprise multiculturelle
rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles

On peut également consulter le site http://www.labelegalitediversite.be qui proposera progressivement de nombreuses informations relatives au Label Egalité Diversité.

Label
Egalité Diversité

Le logo du Label Egalité Diversité
est une création de Geoffrey Bodson, ALTERnatis