


<div style="text-align: center;"> <h2>SEE Management Files</h2> <p>Chaque mois, une fiche de formation sur un sujet précis en matière de responsabilité sociale des entreprises.</p> <p>> Consulter nos archives <</p> </div>	FICHE OCTOBRE 2002 N° 7	
<h3>MANAGEMENT DE LA DIVERSITE ETHNIQUE</h3> <p><i>Par Gaëtan Dartevelle, Groupe One.</i></p> <p><i>Avec la participation de :</i></p> <p>Jean-François Connan, Adecco, France ; Graham Shaw, the Center for Diversity and Business, Royaume-Uni ; Michel Vanderkam, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, Belgique.</p> <p>Le management de la diversité ethnique, c'est d'abord s'assurer qu'aucun acte de discrimination sur base ethnique, culturelle ou religieuse ne soit posé au sein des relations que l'entreprise entretient avec ces « stakeholders ». C'est ensuite valoriser cette diversité.</p> <p>Malheureusement, il y a un écart important entre la réalité et cette définition. De nombreuses études, essentiellement basées sur des entretiens et des témoignages les statistiques étant difficiles à établir dans ce domaine -, ont démontré le caractère discriminatoire des marchés du travail dans la plupart des pays européens, même si des disparités existent entre ceux-ci, dues à l'histoire de leur immigration et aux cadres législatifs.</p> <p>Ainsi, l'étranger, ou le « national » d'origine étrangère est susceptible de rencontrer des attitudes/actes discriminatoires à tous les stades de son parcours professionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recrutement et sélection. Les agences de travail temporaire en Belgique (secteur dans lequel les travailleurs étrangers sont sur-représentés) disent par exemple recevoir des demandes discriminatoires allant de l'exigence d'un bilinguisme parfait pour des professions manuelles sorte de code visant à la sélection exclusive d'autochtones - à l'insertion de conditions raciales telles que « profil : pas typé » ou encore « race blanche ». Les discriminations à l'embauche s'expliquent, entre autres, par peur de la réaction de la clientèle, notamment dans le commerce de détail et le service aux entreprises, ou par une préférence locale et familiale dans le cas de certaines PME. ● Répartition des tâches et promotion. Chez Virgin Our Price (Grande-Bretagne), par exemple, un audit du profil professionnel des 30.000 employés a révélé que 95% des membres du personnel étaient de « race blanche » et les cinq autres d'origines étrangères diverses. Non seulement ce pourcentage était inférieur à celui des centres urbains dans lesquels la firme s'implante habituellement mais, en plus, il se détériorait avec les niveaux hiérarchiques. ● Accès à la formation et développement. Ph. Bataille (Le racisme au travail, éd La découverte, 1997) cite le cas 	<h3>Résumé</h3> <p>Prolongement dans l'entreprise des politiques d'intégration et de cohésion sociale, le management de la diversité suppose l'élimination de toute discrimination raciale entre les stakeholders, mais aussi la valorisation de leur diversité ethnique. Véritable projet à long terme, il baignera tous les rouages de l'entreprise pour s'attaquer à un mal bien présent en Europe. Il s'agit ni plus, ni moins d'enrichir la culture de l'organisation d'une nouvelle valeur qui, à terme, pourrait bien s'avérer être un avantage concurrentiel. Depuis quelques années, des partenariats publics - privés se nouent à travers l'Europe et mettent en commun leur ressources pour garantir le succès de cette nouvelle démarche.</p> <h3>Références</h3>	

d'instituts français de formations professionnelles qui éprouvent des difficultés à placer leurs stagiaires de couleur. « Le phénomène prend une telle tournure que la réputation de ces établissements est fonction du taux d'étrangers qui les fréquentent, en particulier les noirs et les maghrébins ».

- Licenciements et compressions d'emplois. Les immigrés semblent être les premiers touchés, entre autres parce qu'ils occupent majoritairement des postes peu qualifiés dans des secteurs sensibles à la conjoncture, tels que l'industrie et le commerce. Alors qu'ils représentaient en France 12% des salariés dans les établissements de plus de 10 personnes fin 1973, ils n'étaient plus que 7,7% fin 1991 et 6,6% fin 1995. Certains observateurs considèrent qu'ils auraient joué, depuis la crise des années 70, un rôle « d'amortisseurs de crise », limitant la montée du chômage chez les autochtones.

Malgré des situations très variées, les statistiques du chômage des pays européens expriment d'ailleurs la même tendance : le chômage touche 2 à 4 fois plus les étrangers hors CEE. Il faut ajouter, pour être complet, que la discrimination ethnique est d'autant moins rationnelle qu'elle s'inscrit dans un contexte européen de manque de main d'œuvre dû à la baisse de la natalité et au vieillissement de la population. Les industriels en viennent même à réclamer une nouvelle vague d'immigration sélective.

UNE NOUVELLE DIRECTIVE S'Y ATTELE

La directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique prohibe « toute discrimination directe ou indirecte entre les personnes, interdit le « harcèlement » considéré comme une forme de discrimination, et autorise la mise en place de mesures spécifiques pour compenser les désavantages que rencontrent les personnes discriminées ». Ces mesures sont communément désignées sous le vocable de discrimination positive. Cette directive, accompagnée d'un programme d'actions communautaires 2001-2006, est importante à deux égards. D'abord, elle répartit plus équitablement la charge de la preuve de la discrimination entre le défendeur et le demandeur, ce dernier était auparavant tenu de le faire seul. Dorénavant, seule une présomption de discrimination devra être établie par le demandeur, à charge du défendeur de montrer que la disparité dans la situation litigieuse est justifiée par des critères légitimes. Ensuite, elle suspend toute possibilité de licenciement du demandeur et des témoins durant le durée de l'enquête. Sans ces deux aménagements, la difficulté d'établir la preuve et la peur de perdre son emploi avaient fortement faussé le nombre de plaintes introduites par rapport à la réalité.

Malgré ces précieux instruments juridiques, la situation n'évoluera guère si des actions volontaires de lutte contre la discrimination et de valorisation de la diversité ethnique et culturelle ne sont pas prises au niveau de l'entreprise et/ou de son secteur d'activités. Mais au-delà d'une préoccupation morale et sociale sur la question, quels peuvent bien être les objectifs ou les avantages espérés pour une entreprise de se lancer dans le management de la diversité ?

DE NOMBREUSES RAISONS DE S'Y METTRE

Les objectifs peuvent être divers et dépendent du diagnostic que l'entreprise aura posé sur la situation de ces employés étrangers et sur son environnement direct. Néanmoins, un certain nombre d'entre eux sont presque des « classiques ».

Ph. Bataille, «Le racisme au travail », éd. La découverte, 1997.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, « Compendium européen de bonne pratique en matière de prévention du racisme sur le lieu de travail », Luxembourg 1998.<http://www.eurofound.eu.int/working/racism.htm>

Pour l'avancement de la législation nationale par rapport à la directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 : <http://eumc.eu.int>

The Copenhagen Center : <http://copenhagencentre.org> , et spécifiquement dans le domaine de la lutte contre la discrimination au travail : Graham Shaw, « Ethnic Minority Employment through Partnership », The Copenhagen Center, Copenhagen 2002.

Une mine d'informations : The Center for Diversity and Business : <http://www.diversityandbusiness.com> . Remarquez la page de liens vers des sociétés qui ont mis en œuvre une politique d'égalité des chances.

Pour tous renseignements en Belgique, le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme,<http://www.antiracisme.be>

FACE, Fondation Agir contre l'exclusion, initie et développe des actions concrètes pour les entreprises, <http://www.fondationface.org>

La volonté de valoriser la diversité en optimisant le potentiel du personnel en place et éviter les pertes de motivation et de rendement qui caractérisent les travailleurs utilisés en deçà de leurs capacités.

Représenter la composition ethnique de sa clientèle devient un atout commercial, surtout dans le commerce de détail. Cet objectif s'inscrivait en filigrane dans la politique d'embauche de Carrefour à l'ouverture de l'Espace Nord, une grande surface des banlieues immigrées de Marseille.

Dans le cas d'Adecco, c'est notamment la motivation inverse sensibiliser ses clients sur la discrimination et sur l'intérêt de la diversité qui l'a poussé à établir son programme de lutte contre les discriminations.

La volonté de stabiliser son personnel dans des secteurs comme l'industrie où le turn-over est important.

L'amélioration des relations de travail en reflétant au niveau des cadres supérieurs la composition de l'ensemble des effectifs.

L'impulsion peut être encore donnée de l'extérieur de l'entreprise. Les partenaires sociaux belges du secteur des agences de travail temporaires signèrent en 1996 une convention collective portant sur un code de bonne conduite pour la prévention de la discrimination raciale. Enfin, l'entrée en vigueur d'une nouvelle loi peut être l'occasion de lancer un programme afin de prévenir tout litige judiciaire coûteux financièrement et en terme d'image.

QUE FAIRE ?

A l'instar des objectifs, les possibilités d'actions sont nombreuses et le choix dépendra de l'analyse initiale. Nous avons déjà mentionné les actions au niveau sectoriel telles que les conventions collectives, les codes de bonne conduite ou encore les chartes d'adhésion. Applicables également à l'entreprise individuelle, ils n'auront d'efficacité que s'ils sont largement communiqués à un personnel sensibilisé, soutenus par la direction et qu'ils prévoient un système de sanctions.

Si l'objectif est de réduire la discrimination, différents types de formations pourront être mis sur pied, en général avec l'aide d'un partenaire extérieur. Thyssen Stahlag, une entreprise sidérurgique allemande a organisé une formation transculturelle destinée à ses responsables d'équipes dans l'espoir de changer leurs attitudes envers le personnel turc. On peut vouloir agir sur le comportement directement, surtout quand il s'agit du personnel « garde-barrière », celui qui décide de l'accès à quelque chose. Des cours ont ainsi été prodigués aux recruteurs de Virgin Our Price pour qu'ils travaillent dans le respect rigoureux de la nouvelle stratégie d'égalité des chances. Et dans tous les cas, il faudra établir des procédures formelles de lutte contre la discrimination permettant à la victime d'agir sans crainte de représailles.

On peut faire plus et se tourner alors vers les besoins spécifiques des travailleurs étrangers. Thyssen Stahlag a dispensé des cours d'allemand à ses travailleurs étrangers il est vrai qu'il est vital de bien se comprendre dans le vacarme industriel et a aménagé le travail pour tenir compte des différences culturelles et religieuses (salle de prière, congés différenciés en fonction des fêtes, ~E). Autre exemple : la première évaluation de la stratégie de Virgin Our Price a révélé qu'une déséquilibre envers le personnel afro-antillais subsistait. La société s'est alors employé à faire paraître ses offres d'emploi dans des magazines lus majoritairement par les afro-antillais. Enfin, la communication extérieure peut être l'occasion d'envoyer un message fort comme, par exemple, les

S
O
C
I
A
LE
M
P
L
O
IE
TD
I
A
L
O
G
U
ES
O
C
I
A
LE
M
P
L
O
IE
TD
I
A
L
O

Editeur responsable

Marc Lemaire,
Groupe One
b 94, Rue de Savoie
B-1060 Bruxelles
Tel: +32 (0)2 534 10 24
Tel: +32 (0)2 538 54 60
<http://www.groupeone.be>

Vous souhaitez nous
communiquer vos réactions,
vos remarques, et vos idées?
contatez-nous: [see.managem
ement.files@
groupeone.be](mailto:see.management.files@groupeone.be)

To subscribe and/or change
the language, please send
an e-mail to :
[see.management.files@
groupeone.be](mailto:see.management.files@groupeone.be)

visuels utilisés par Marks & Spencer ou Adecco qui mettent systématiquement en scène des employés de couleurs.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

Lutter contre la discrimination et promouvoir la diversité nécessitent bien plus qu'une action isolée et circonscrite dans le temps. C'est un véritable programme qu'il faudra mettre en œuvre. Composé d'une combinaison d'actions, par exemple celles reprises ci-dessus, il établira un calendrier de progression vers les objectifs. Mais cela ne suffira pas. Des responsables doivent être nommés pour mener le projet. Ce fut le cas chez Virgin Our Price avec la « diversity Action Team » ou chez Adecco avec « le pôle lutte contre les discriminations ». Il faut aussi « booster » la communication interne sur cette nouvelle valeur que veut se donner l'entreprise. Les deux premières pages de tout contrat chez Virgin Our Price expliquent le pourquoi et le comment de leur stratégie d'égalité des chances. Un système d'évaluation de la politique est également indispensable. Enfin, la plupart des cas de la littérature sont des réussites parce que, entre autres, la discrimination a été abordée au travers un partenariat privé-public. Le leitmotiv pourrait être « ne pas rester dans son coin ». Conseils, formations spécialisées, plate forme d'échange d'expériences et même aides financières existent, le mieux est de se renseigner au près de son ministère de l'emploi.

L'AVIS DES EXPERTS

Monsieur **Jean-François Connan**, Responsable du développement social, Adecco, France.

Que conseillerez-vous à une entreprise sur le point d'entamer une démarche volontaire de non discrimination ?

Je n'ai qu'une approche pragmatique de la question mais je pense qu'un certain nombre de points méritent d'être soulignés. L'engagement de la direction, par exemple, est fondamental. Il faut qu'elle envoie un message descendant qui soit clair et cohérent avec les consignes opérationnelles. C'est pas toujours évident. Si vous avez un message commercial « toujours au service du client » et que celui-ci vous demande de poser un acte de discrimination, vous êtes en complète contradiction ! Nos agents n'étaient pas prêts à gérer ces situations, il a fallu les former.

Le dialogue est également une clé fondamentale, il faut encourager la parole. Simplement reconnaître que la discrimination est présente, d'une façon ou d'une autre, dans son entreprise est un énorme pas en avant. On essaie ici de mettre à jour des représentations collectives qui sont parfois inscrites très profondément dans la personne. Vous ne trouvez pas les compétences requises pour encourager ce dialogue en interne, ni d'ailleurs dans l'offre classique à destination des entreprises. Il vaut mieux s'adresser à des organismes publics, et dans notre cas cela a pris la forme d'un partenariat avec, entre autres, le ministère de l'emploi et FACE (Fondation Agir contre l'exclusion).

Vous ne décrêtez pas du jour au lendemain avoir une politique non discriminante. C'est un projet qui s'inscrit dans la durée. L'approche marketing ne marche pas dans ce domaine. Une charte seule ne suffira pas ! Vouloir changer les comportements passe par une modification des représentations et cela prend du temps. Le partenariat nous a d'ailleurs bien aidé à tenir la distance.

Ca coûte donc cher ? Je ne suis pas sûr. C'est vrai, nous y avons investi du temps et des ressources mais nous acceptons avoir des résultats dans le moyen terme, ce qui est d'ailleurs en rupture

avec le style de management dominant qui privilégie le court, voire l'ultra court terme.

Monsieur **Graham Shaw**, Directeur de « The Center for Diversity and Business », Grande-Bretagne

Quels sont les écueils à éviter pour développer un management de la diversité ethnique efficace ?

Selon mon approche du sujet, il y en a plusieurs :

- Ne pas tenir compte des liens réels qui existent entre les questions de diversité et celles liées au développement, à la performance et à la durabilité de l'entreprise.
- Ne pas faire de la diversité une valeur essentielle de l'entreprise, continuellement communiquée et incarnée par quelques personnes clés.
- Ne pas intégrer dans les formations de leadership, les compétences nécessaires au management de la diversité.
- Se concentrer uniquement sur l'aspect démographique de la question et, par là, négliger la complexité, le dynamisme et surtout le potentiel pour l'entreprise du concept de diversité.
- Ne pas développer des indicateurs de performance de la diversité qui fassent partie du reporting habituel.

Ce mois-ci (septembre 2002), le ministre de l'intégration sociale belge, alarmé par une situation déséquilibrée sur le marché du travail, a lancé la piste des quotas d'embauche. Réponse quant à l'efficacité de la mesure par **Michel Vanderkam**, coordinateur du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, Belgique.

Dans l'état actuel des choses, je ne crois pas à l'efficacité de cette mesure. Au contraire, il est probable qu'elle engendre un racisme supplémentaire. On ignore encore qu'elle pourrait en être les conséquences sur un marché de l'emploi très serré comme en Belgique, mais cela risque, malgré nous, de donner du crédit aux thèses de l'extrême droite. En plus, la conception actuelle des statistiques ne nous permet pas d'aller au cœur du problème. Les statistiques recensent la nationalité et non l'origine des personnes comme dans les pays anglo-saxons, par exemple. Imposer des quotas n'éliminera donc pas la discrimination réelle et importante envers les belges d'origine étrangère. Par contre, au Royaume-Uni, les firmes sont tenues de publier un rapport sur la composition ethnique de leur personnel et de la comparer à celle de leur zone d'emploi. Des sous-représentations ethniques peuvent entraîner des pénalités. De toutes façons, les entreprises sont franchement réticentes à l'idée des quotas qu'elles jugent contre-productifs car non basés sur des critères objectifs de compétences et de qualifications. Cela me rappelle une autre mesure instaurée au début des années nonante et qui n'a duré que quelques années, le temps de prouver son inefficacité : les primes à l'embauche de personnes issues de l'immigration. Cette initiative a plus ou moins fonctionné tant que les entreprises pouvaient en tirer des subsides, mais une fois la vanne coupée, la situation est revenue à son point de départ.

Avec le soutien:
 - du Secrétaire d'Etat à l'Energie et au Développement Durable, Olivier Deleuze
 - de la Ministre de la Protection de la Consommation, Jef Tavernier
 - de Business & Society Belgium

G
U
E

S
O
C
I
A
L

E
M
P
L
O
I

E
T

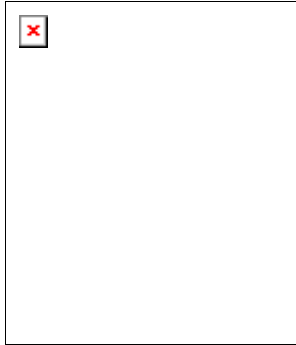
D
I
A
L
O
G
U
E

S
O
C
I
A
L

Created by :



Toute reproduction est autorisée avec mention de la source : SEE
Management Files n°7



Pour s'inscrire, se désinscrire de cette mailing-list, ou encore en modifier la langue, veuillez envoyer un mail à :
see.management.files@groupeone.be