

Recrutement non discriminant : désigner un·e gestionnaire de la diversité

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Engager des travailleur·euse·s	Gestion de projet	Méthode

Cet outil souligne l'importance de désigner une personne de votre équipe qui sera spécialiste en matière de diversité et lutte contre les discriminations pour coordonner les efforts de l'institution en la matière.

Pour quoi	Mettre en place une approche intégrée de la diversité
Pour qui	Responsable, gestionnaire, référent·e diversité
Quand l'utiliser	Dès que l'organisation se positionne en matière de diversité

Comment l'utiliser ?

Il apparaît nécessaire que le monde professionnel reflète la diversité propre à la société multiculturelle dans laquelle nous vivons. Toutefois, assurer cette diversité au sein de son personnel ne s'improvise pas et nécessite un plan d'actions à long terme. C'est là que, même pour les organisations de petite ou de taille moyenne, le rôle d'un·e gestionnaire de la diversité et lutte contre les discriminations (ou responsable, personne-ressource, personne de référence, coordinateur·trice diversité...) devient vite utile. Dès qu'une organisation travaille sur ces questions, la diversité requiert expertise et planification, et cela peut s'incarner dans une fonction spécifique.

Les trucs pour réussir ?

- › Identifiez le profil de la personne qui prendra ce rôle en charge ; vous pouvez vous inspirer du profil de fonction repris dans cette fiche-outil.
- › Proposez une formation au·à la gestionnaire de la diversité ; le cadre légal en matière de discrimination et de diversité étant relativement complexe.



- › Demandez conseil aux organisations du secteur marchand, non marchand et public qui ont déjà de l'expérience en la matière.
-

Et après ?

Une fois la personne identifiée, donnez-lui les moyens d'atteindre ses objectifs et renforcez sa légitimité : communiquez ses missions et ses projets auprès de l'ensemble du personnel.

Outils associés :

- › Recrutement non discriminant : décodage
 - › Recrutement non discriminant : recrutement, diversité et législation
 - › Recrutement non discriminant : le plafond de verre, le comprendre pour le briser
-

DÉSIGNER UN·E GESTIONNAIRE DE LA DIVERSITÉ

Désigner dans votre équipe une personne qui se spécialise en matière de diversité et lutte contre les discriminations pour coordonner les efforts de l'organisation en la matière.

EN BREF

- +** La diversité comprend bien d'autres aspects que la GRH et les risques de de discrimination ne sont pas juste liés au recrutement. Un plan d'actions « diversité », confié à une personne de référence spécialisée, donne de la cohérence et produit de l'impact.

EN UN MOT

La volonté que son personnel reflète toutes les catégories de la population peut faire particulièrement sens dans le secteur non marchand. Mais cela ne s'improvise pas et nécessite un plan d'actions à long terme. C'est là que, pour les organisations même de petite ou de taille moyenne, le rôle d'un·e gestionnaire de la diversité et lutte contre les discriminations (ou responsable, personne ressource, personne de référence, coordinateur·trice diversité, etc.) devient vite utile. Dès qu'une organisation entend être volontariste en la matière, la diversité requiert expertise et planification, et peut s'incarner dans une fonction.

Ici, nous élargissons notre focale à la politique des ressources humaines au-delà des seules démarches de recrutement et sélection. Nous verrons qu'une « stratégie diversité » peut engager pratiquement tous les départements d'une organisation.



L'entreprise d'économie sociale d'insertion Atelier Groot Eiland forme des stagiaires considéré·e·s comme fortement éloigné·e·s du marché de l'emploi dans le domaine de l'horeca et de la menuiserie. Tom Dedeurwaerder, coordinateur, constate que la plus grande difficulté consiste à modifier ses attitudes. « Les aptitudes, elles, s'acquièrent. Nos stagiaires sont compétent·e·s à la fin de leur parcours d'insertion et aptes à travailler sur le marché de l'emploi ordinaire. Mais, la compétence la plus difficile à acquérir, est celle de s'ouvrir aux autres. Grâce à notre plan de diversité, nous abordons toutes les diversités à travers l'angle du vivre ensemble : âge, genre, origine, orientation sexuelle, convictions religieuses, santé

LES ATOUTS

- + **Montrer de façon incarnée, en interne et en externe, les efforts et moyens consacrés à la diversité**
- + **Changer d'échelle en matière de diversité, multiplier les actions, les professionnaliser et les coordonner.**

mentale... Ce n'est pas toujours évident pour nos stagiaires d'accepter, par exemple, d'être dirigés·e·s par une femme. Chaque année, nous organisons une journée sur les droits des femmes à l'occasion du 8 mars. Nous faisons de même au sujet de l'homophobie avec l'asbl Arc-en-Ciel. Cela peut être confrontant d'être mis·e en face de telles questions. On tente aussi de valoriser la diversité dans les menus de notre restaurant sous la forme d'une semaine consacrée à un pays parce que la diversité passe par la reconnaissance positive des différences de tous·toutes.»



Un aspect de la diversité souvent négligé est l'origine sociale : créer des opportunités de rencontre entre personnes issues de milieux socioculturels parfois très éloignés peut aider à lutter contre les stéréotypes et préjugés. « Groot Eiland participe au projet BBA, Brussels Boxing Academy, où des personnes qui exercent notamment des postes à responsabilités dans le non-marchand viennent s'entraîner avec nos stagiaires. On sent qu'on tient le bon bout quand ces questions finissent par se traiter de manière organique, presque naturelle, et quand on se dit qu'au final, nous avons tous les mêmes problèmes. »

NOMMER UN·E GESTIONNAIRE DE LA DIVERSITÉ, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Une personne de l'équipe reçoit comme responsabilité de coordonner la « stratégie diversité » de l'organisation : elle la prépare, en assure un monitoring, accompagne et soutient les collègues, en assure une communication interne, l'évalue, etc.
- Sa description de fonction est riche : elle comprend autant des compétences en gestion RH (comme analyser et revoir les cadres du personnel ou la politique de recrutement) qu'en communication interne en passant par la capacité à fédérer l'ensemble des collaborateurs·trices autour de la mise en place d'actions. Les qualités indispensables sont la planification, la stratégie et... la diplomatie.
- La dénomination « gestionnaire » ne doit pas laisser penser qu'il s'agit d'office d'une création de poste à temps plein, ni que cette pratique serait réservée aux plus grosses structures du non-marchand. Au contraire, une petite ou moyenne organisation peut tout à fait se fixer une priorité stratégique en matière de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations et dégager un temps de travail pour la coordonner. La personne occupe alors ce rôle en plus de sa fonction principale.

> Gestionnaire de la diversité : un exemple de profil de fonction¹

- Tâches :

- la préparation, l'implémentation et le suivi du plan d'action diversité y compris sa soumission, pour approbation, auprès des organes de décision et de concertation (...);
- l'évaluation du plan d'action à la fin de la période de deux ans prévue (...) et la présentation du rapport d'évaluation auprès des organes de décision et de concertation (...);
- la formulation de propositions et d'avis motivés en matière de diversité à destination de (sa hiérarchie);
- la représentation de son institution (...) lors d'évènements externes liés à la diversité et à la lutte contre la discrimination.

- Connaissances :

- connaissance de l'organisation générale et des principes de fonctionnement de l'institution (...);
- connaissances et/ou expérience relative aux matières et réglementations liées à la diversité et à la lutte contre la discrimination;
- des connaissances générales en matière de gestion des ressources humaines sont un atout.

- Compétences générales :

- capacité de conceptualisation, de planification des activités, et de gestion de projets;
 - esprit de synthèse et d'analyse;
 - capacité de communication, de concertation et de persuasion.
-

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

Parce que la diversité et la lutte contre la discrimination ne s'improvisent pas. Quand une organisation s'engage en la matière sur la durée, elle a besoin d'une stratégie parce que cela touche tous ses domaines d'action : les ressources humaines dans leur ensemble évidemment, mais aussi la relation aux bénéficiaires, la communication interne comme externe, la concertation sociale, etc. Ce faisant, il devient indispensable qu'une telle priorité se traduise dans l'organigramme.

L'importance de la fonction de gestionnaire de la diversité trouve une concrétisation toute particulière en Région bruxelloise. En effet, chaque pouvoir public (administrations et parastataux régionaux) à l'obligation de se doter d'un Plan diversité et de nommer un « manager de la diversité ».

¹ Voir l'Arrêté du 3 mars 2011 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant exécution de l'ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise.

Notons que dans le secteur privé, y compris non-marchand, le dispositif « plan de diversité » existe aussi mais se base sur une politique volontariste des employeurs.

Le label diversité et le plan de diversité d'Actiris ont servi de moteur pour plusieurs structures du non-marchand. Grâce à ceux-ci, elles se sont dotées d'un cadre autour de la diversité et la lutte contre la discrimination. Elles ont pour ce faire pu bénéficier de soutien sous forme de conseil et d'accompagnement et de financement d'actions.



<http://www.actiris.be/diversite/tabid/894/language/fr-BE/Entreprise-privee.aspx>

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Répondre à une problématique de diversité en bricolant peut être contre-productif à long terme : prendre une personne motivée, même au sein du staff, et lui confier une responsabilité sur la question sans légitimité, moyens, objectifs ou calendrier, amènera l'organisation à des réponses court-terme.
- L'idée est de traduire la volonté de l'organisation pour la diversité dans un plan ou une politique structurée et transversale (voir plus loin sur les étapes d'élaboration d'un tel outil) et un budget-temps pour le coordonner.
 - Il s'agit d'un métier relativement nouveau et encore peu codifié. Vous ne trouverez donc pas de profil de fonction ready made pour un-e gestionnaire de la diversité (voir toutefois l'encadré ci-dessus).



Mais cette étude française donne de très précieuses orientations :

[http://www.afmd.fr/documents/AFMD-GPEC-web2\(1\).pdf](http://www.afmd.fr/documents/AFMD-GPEC-web2(1).pdf)

- Sur le terrain, dans le non-marchand, vu la taille des organisations, le-la gestionnaire de la diversité représentera presque toujours une fonction à temps partiel.
- **EXEMPLE** Elles semble ainsi s'être déjà facilement cumulée avec celle de référent-e tutorat, d'adjoint-e RH, de conseiller-ère RH en charge de la formation ou encore de conseiller-ère en prévention. On pourrait aussi l'imaginer, selon les contextes, couplée à la fonction de coordinateur-trice des bénévoles, responsable qualité, etc.
- Cette fonction sera le plus souvent placée sous la responsabilité de la direction générale ou du-de la membre du Comité de direction en charge du personnel.
- On ne saurait trop insister sur l'importance d'une réflexion approfondie quant aux responsabilités, moyens et périmètre d'actions qui seront accordés au-la gestionnaire de la diversité, ainsi qu'aux liens qu'il-elle sera conduit-e à développer avec les autres services et leurs responsables.

- Car la réussite d'une « stratégie » de diversité dépend à la fois :
 - de la volonté de la direction générale de l'organisation
 - de la participation de tous et toutes, de sa bonne compréhension, de la formation des cadres et des travailleurs-euses sur ces enjeux
 - d'une communication à la fois proactive et participative.
 - D'où l'idée d'entourer le-la gestionnaire de la diversité d'un groupe de travail porteur, qui est d'ailleurs formalisé dans le cadre des plans de diversité accompagnés par Actiris et prévoit la présence des représentant-e-s des travailleur-euse-s lorsqu'ils-elles sont présent-e-s dans l'institution.
- Quelles sont les options à disposition d'une organisation qui ne désignerait pas une personne ressource « diversité » en tant que telle ?
 - Une première formule est le groupe-projet ou l'« équipe diversité », qui consiste à rassembler quelques personnes pour étudier et préparer des priorités à adresser à la direction et à en accompagner la mise en œuvre.
 - Une autre formule légère est celle de la personne de confiance/de référence, qui se forme et s'outille, de façon à être identifiée comme ayant des compétences en matière de non discrimination et diversité.
 - Pour plusieurs asbl liées à un même pouvoir organisateur ou proches l'une de l'autre, il est aussi envisageable de mutualiser une fonction de gestionnaire de la diversité, comme certaines le pratiquent déjà pour d'autres types de postes, y compris en matière de GRH.

UNE POLITIQUE DIVERSITÉ BIEN ANCRÉE

EXEMPLE La majorité des entreprises, y compris dans le non-marchand, évolue en interne dans un contexte monoculturel : le management demeure encore trop souvent majoritairement masculin, composé des profils socioculturels et d'une tranche d'âge similaires. Ainsi, dans son plan diversité, un des objectifs du Kunstenfestivaldesarts asbl vzw a été de féminiser le CA et de rééquilibrer les profils majoritairement féminins des équipes de production et les profils principalement masculins des équipes techniques. Ces états de fait comportaient différents risques, comme d'affaiblir la légitimité de l'institution par rapport à ses publics et à ses partenaires ou encore d'induire des analyses biaisées de l'environnement. La mise en place d'une action structurée en faveur de la diversité doit permettre à l'entreprise d'imprégner son ADN de la diversité des opinions, des idées, des personnalités, des expériences professionnelles tant au niveau du fonctionnement que du contenu des missions. Un plan de diversité conduira à revoir et à adapter les valeurs de l'entreprise puis à cerner les mécanismes qui favorisent leur expression.

TRUCS ET ASTUCES

- Occuper la fonction de manager diversité demande des compétences. Certaines ont déjà été mises en avant comme celles de la communication, de la gestion de projet. Certaines sont spécifiques comme les compétences en termes de lutte contre les discriminations. Il est donc essentiel de bien délimiter le champ d'action de ce·cette manager. Par ex., il est important de définir si il-elle a un rôle pour orienter la gestion des ressources humaines de la structure soit en phase avec les obligations légales GRH.
- Pensez à inscrire votre engagement dans quelques documents de références : règlement de travail, ROI, charte interne, plan d'accueil, plan de formation. Cela informera votre personnel et donnera une légitimité au travail effectué par le·la gestionnaire diversité.
- Plusieurs formules légères ou à temps partielles vous ont été présentées. Mais, en cas de succès, il faut savoir qu'il va très vite être nécessaire de lui dégager du temps de travail à consacrer à cela, et donc et du budget en terme de salaire.

POUR QUI ?

- A travers l'ensemble de cette fiche, vous avez perçu la variété des situations possibles, cette fonction de gestionnaire de la diversité est donc modulable en fonction de votre contexte.
- A priori, tout employeur, quelle que soit sa taille est concerné par la lutte contre les discriminations et la diversité sur le marché de l'emploi et dans son institution encore plus pour celles qui sont implantées dans ces contextes socio-démographiques diversifiés.

CETTE PRATIQUE SE COMBINE TRÈS BIEN AVEC

- L'ensemble de des fiches « recrutement non discriminant » à télécharger dans l'onglet « outils » de notre site web (<https://www.competentia.be/outils>), tous ces outils étant à la disposition du·de la gestionnaire de la diversité

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?



En Région bruxelloise : Actiris soutient et accompagne les entreprises et organisations qui veulent développer leur gestion de la diversité (voir encadré ci-dessous) :

<http://www.actiris.be/diversite/tabid/894/language/fr-BE/Entreprise-privee.aspx>



Un exemple de plan diversité, celui de Bruxelles-Ville :

http://www.bruxelles.be/sites/default/files/bxl/diversiteitsplan_FR_2017-2018_2.pdf



En Wallonie : <http://www.diversitewallonie.be/qui-sommes-nous/introduction>



Unia propose un accompagnement et une formation des gestionnaires de la diversité

<https://www.unia.be/fr/sensibilisation-et-prevention/accompagnement-formation>

ainsi qu'un outil de formation en ligne gratuit, eDIV : <https://www.ediv.be/index.php?lang=fr>



Un cadre méthodologique pour guider le-la gestionnaire de la diversité http://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf



Pour pousser la réflexion plus loin, l'Association française des Managers de la Diversité, AFMD,

<http://www.afmd.fr/>



Au niveau européen, un Manuel de formation pour le management de la diversité :

http://www.chartediversite.lu/sites/default/files/manuel_formation_management_diversite_2007.pdf

LE PLAN DIVERSITÉ, 5 ÉTAPES CLASSIQUES

Le-la gestionnaire de la diversité (et/ou l'équipe en charge de cette mission, la personne de référence, etc.) devra rédiger une stratégie ou un plan de diversité. Sa tâche comprendra 5 étapes principales :

- Une analyse quantitative du cadre du personnel selon des critères préalablement définis : qui compose le personnel et à quelle place trouve-t-on qui ?
- Une analyse qualitative sur le mode SWOT : identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière de diversité et de non-discrimination
- Rédaction d'un plan d'action avec objectifs à court, moyen voire long terme ; déterminer des critères et un calendrier d'évaluation ;
- Communication à l'ensemble des collaborateurs-trices ; formations sur mesure à tous les niveaux de la hiérarchie ; évaluation
- Consolidation et révision éventuelle du plan

Première étape : objectiver la situation

Ce premier travail consiste en une analyse quantitative des profils du personnel. Elle peut aussi porter sur le public qui fréquente l'entreprise, les bénévoles, les stagiaires en formation, la composition du CA... On élaborera donc des statistiques selon des critères comme l'âge, le niveau de diplôme, la nationalité et/ou l'origine étrangère, le handicap, le sexe... C'est une tâche qui peut être délicate car elle pose la question éthique du traitement de données personnelles. Jusqu'où pousser la réflexion ? Inclut-on dans ces données les éventuelles convictions religieuses ou supposées telles ? Par prudence, on recommande dans un premier temps de lister les critères objectifs et de le faire en regard avec la fonction exercée.

Dans son plan Diversité, la Ville de Bruxelles a ainsi défini 6 groupes cibles : le personnel de nationalité hors UE ; le personnel infra-scolarisé sans diplôme du secondaire supérieur ; le personnel de moins de 26 ans ; le personnel de plus de 45 ans, le personnel porteur d'un handicap ; les hommes-femmes.

Deuxième étape : analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière de diversité

Sur le mode de l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats*), procéder à une étude qualitative de la diversité. Ainsi dans le cas de Bruxelles-ville, l'objectif était d'améliorer la diversité dans la gestion des RH pour les 6 groupes cibles définis, dans les domaines de la sélection, de la gestion du personnel, de la communication interne et du positionnement externe. À ce stade, la Ville a pu avoir une vision claire des enjeux au sein de son personnel (la proportion à chaque niveau de la hiérarchie de personnel à la nationalité hors UE, de personnes de moins de 26 ans ou de plus de 45 ans, l'équilibre hommes-femmes, le handicap, etc.). Elle a pu lister les mesures déjà mises en place et évaluer leur efficacité (le rôle de la commune dans l'accès à un premier emploi ou un stage ; l'accessibilité des offres d'emploi aux personnes handicapées) et répertorier les points qui nécessitaient une attention (mieux connaître, analyser et valider les compétences des membres du personnel ; élargir l'offre de formation au personnel moins qualifié...). Cette analyse a été d'autant plus pertinente qu'elle a été mise en écho avec les statistiques de la population de la ville,

lui procurant ainsi un curseur pour évaluer si celle-ci se situait en phase avec la réalité sociologique de son environnement.

Troisième étape : la rédaction d'un plan d'action en faveur de la diversité

Comment peut-on orienter un plan d'action ? Faut-il procéder par *process* ou par public-cible ?

- L'approche par *process*

Le plan d'action en faveur de la diversité peut porter sur les *process* RH tels que le recrutement, la mobilité, l'accès à la formation... Il s'agira alors d'identifier les mécanismes qui (dé)favorisent l'entrée, le maintien ou la mobilité de certains profils dans l'entreprise. En matière d'égalité hommes-femmes, on portera une attention sur l'égalité de traitement dans les objectifs de recrutement, le rattrapage de l'écart salarial, les pratiques professionnelles qui pénalisent les femmes, le fameux plafond de verre (consultez notre fiche sur <https://www.competentia.be/outils>). En matière de handicap, il s'agira d'étudier les outils visant à prendre en compte la différence d'état de santé (aménagement raisonnables tels que des outils de communication adaptés aux personnes porteuses d'un handicap visuel, auditif, l'accessibilité des lieux et à faire évoluer les mentalités (formations données par des associations...)). En matière de seniors, on se concentrera sur la gestion de la seconde partie de carrière sous la forme d'aménagement de temps et de conditions de travail. Pour ce qui concerne les jeunes, l'accent pourra être mis sur le recrutement par l'apprentissage, les stages, les jobs d'étudiants. Et pour finir, pour ce qui porte sur la diversité ethnique, on pourra envisager la mise en place de CV anonymes, une diversification des canaux de recrutement, des partenariats avec des acteurs associatifs ou communautaires sans oublier une sensibilisation des salariés sur les enjeux de la multiculturalité par exemple.

- L'approche par groupes-cibles

Cette méthode consiste à « découper » l'ensemble des ressources humaines selon les composantes de la diversité choisies : âge, handicap, origine, genre... On abordera des questions telles que la mixité des métiers, l'organisation du travail (temps partiel, crédit temps, aménagements de pause pour l'exercice du culte ; pénibilité, horaires, déplacements), la conciliation vie familiale/vie professionnelle, chaque fois avec des objectifs opérationnels et une batterie d'indicateurs propres à chaque thématique.

Bien sûr, les deux approches peuvent être combinées. On peut également imaginer un plan d'action en deux temps : premièrement par *process* dans l'objectif de redonner à l'entreprise les bases nécessaires à un mode de fonctionnement respectueux de la diversité pour ensuite imaginer des plans spécifiques par groupe-cible : seniors, égalité femmes-hommes, handicap...

Quatrième étape : Communication, formation, évaluation : les trois piliers de l'adhésion au plan de diversité

Le-la gestionnaire de diversité a tout intérêt à investir du temps et des moyens dans la communication du plan de diversité. Il s'agit dans un premier temps de présenter les motivations derrière la mise en œuvre du plan diversité (plus d'efficacité, plus de légitimité, une meilleure gestion des conflits, plus de bien-être des employé-e-s, une plus grande efficacité en matière de recrutement, lutte contre le harcèlement...). Ne nous faisons pas d'illusion : les plans de diversité ne sont que rarement le fruit

d'un engagement idéaliste, mais une réponse face au constat de difficultés récurrentes en interne ou en matière de recrutement ou de maintien du personnel en place ou d'une perte de légitimité quand l'organisation sent qu'elle ne parvient pas à toucher ou à étendre son public-cible. Un plan de diversité sera d'autant plus facilement adopté qu'il promet de résoudre des situations de crise potentielles ou avérées. Malgré cela, le plan est aussi l'occasion de promouvoir les nouvelles valeurs de l'entreprise. Souvent celles-ci existent déjà mais l'occasion est idéale pour réaffirmer ce en quoi l'entreprise croit et donner ou redonner aux collaborateurs du sens à leur investissement.

Précisons que cette communication sera à la fois interne et externe. Elle portera sur la mise en place du plan puis sur les résultats obtenus.

Le-la gestionnaire proposera l'organisation de formations sur mesure et en adéquation aux tâches des employé·e·s. Il s'agit ici d'être pragmatique en outillant les collaborateurs·trices pour assurer au mieux leurs tâches. Et de faire jouer le réseau en faisant appel à des associations militantes ou spécialisées. Il-elle lancera la rédaction de livrets d'information destinés à lutter contre les stéréotypes et mobilisera les divers canaux de communication interne et externe existants.

Cinquième étape : Evaluation, consolidation et révision éventuelle du plan de diversité

La consolidation ou l'ancrage d'une politique de diversité est un exercice difficile et parfois négligé mais c'est une étape essentielle. Le plan de diversité s'arrête souvent à sa mise en place des premières actions et à une première évaluation. Or, en matière de diversité et de non-discrimination, on en a jamais réellement fini. Il sera alors nécessaire de repasser par une phase analyse de l'entreprise et de son contexte afin d'identifier de nouvelles pistes d'actions en fonction des évolutions identifiées.