

Formation Manager Diversité & Inclusion

Syllabus destiné aux
participant·e·s des formations
données à Bruxelles et Namur

Module 1 :

Grilles de lecture et introduction aux concepts de diversité, inclusion et privilèges



Objectifs

Prendre conscience de l'impact des discriminations à un niveau systémique.

Analyser et avoir conscience active de ses privilèges.

Mieux comprendre le concept d'intersectionnalité.

Être équipé·e pour faire face aux situations de discrimination à différents niveaux (i.e. interpersonnel, légal, émotionnel, professionnel).

Savoir où trouver des ressources pour mettre en place des plans d'actions concrets dans son organisation.

Définitions

Diversité : Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent.

Inclusion : Action d'intégrer une personne, un groupe, de mettre fin à leur exclusion (sociale, notamment).

Intersectionnalité : Outil d'analyse visant à analyser les différentes formes de domination ou de discrimination vécues par une personne, fondées notamment sur sa race, son sexe, son âge, sa religion, son orientation sexuelle, sa classe sociale ou ses capacités physiques, qui entraîne une augmentation des préjudices subis.

Grille de lecture : interprétation d'un phénomène, un écrit, une situation en fonction d'une idéologie, d'une position socio-culturelle personnelle et spécifique.

Biais : Distorsion, déformation systématique d'un échantillon statistique choisi par un procédé défectueux, ou d'une évaluation.

Privilège : Avantage particulier considéré comme conférant un droit, une faveur à quelqu'un, à un groupe

POUR ALLER PLUS LOIN :

Le podcast "Travail (en cours)" :

- [Les managers doivent-ils s'ouvrir aux émotions de leurs équipes ?](#)
- [Engagées, responsables, bienveillantes : qu'attendons-nous de nos entreprises .](#)
- [Pourquoi une personne LGBT+ sur deux reste au placard au travail ?](#)
- [Comment les discriminations poussent à cacher son handicap au travail.](#)
- [Donner aux salarié·e·s un pouvoir de décision aussi grand qu'aux actionnaires.](#)
- [Le droit à la déconnexion à l'épreuve du télétravail.](#)
- [Concilier travail et famille : dilemme en haute mer.](#)

[Les concepts clés de la diversité](#), Diversity Now !

[Le Petit dico féministe, antiraciste et militant](#), Pointculture.



Funded by the European Union's Rights, Equality and Citizenship Program (2014-2020)



Module 2 :

Cadre légal anti-discrimination et gestion de la diversité



Cadre légal

La diversité n'a pas, en tant que telle, de définition juridique en droit belge. Il est fait référence à la notion de discrimination (interdite par la loi) sur la base de différents critères.

La législation antidiscrimination condamne tant la discrimination que le harcèlement, le discours de haine ou les délits de haine envers une personne ou un groupe de personnes.

Selon les législations fédérales les critères protégés sont :

- ♦ **loi antiracisme** : nationalité soi-disant race, couleur de la peau, ascendance ou origine nationale ou ethnique ;
- ♦ **loi genre** : sexe, en ce compris la grossesse, l'accouchement et la maternité, le changement de sexe ; ainsi que l'identité de genre ou l'expression de genre. ;
- ♦ **loi antidiscrimination** : âge, orientation sexuelle, état civil, naissance, fortune, conviction religieuse ou philosophique, conviction politique, conviction syndicale, langue, état de santé actuel ou futur, handicap, caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale.

Loi genre	Loi anti-racisme	Loi anti-discrimination
Sexe (grossesse, maternité, genre, allaitement, comaternité, paternité, adoption, PMA)	Nationalité Prétendue race Couleur de peau Ascendance Origine nationale ou ethnique	Âge Orientation sexuelle Etat civil Naissance Fortune Conviction religieuse ou philosophique Conviction politique Langue Etat de santé actuel ou futur Handicap Caractéristique physique ou génétique Origine sociale Conviction syndicale

Dans le domaine des relations de travail, aucune distinction directe fondée sur l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, la conviction religieuse ou philosophique n'est autorisée, sauf lorsqu'une distinction directe basée sur l'un de ces critères constitue, de par la nature d'une activité professionnelle ou du contexte de son exécution, une exigence professionnelle essentielle et déterminante, à condition que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée par rapport à cet objectif.

Dans le domaine des relations de travail, une distinction directe fondée sur l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction politique, l'état de santé actuel ou futur, la caractéristique physique ou génétique et l'origine sociale n'est pas autorisée, à moins que l'objectif puisse être justifié.

- **La discrimination directe** : il s'agit de la situation qui se produit lorsque quelqu'un-e est ou serait, sur base d'un des critères protégés, traité plus défavorablement qu'une autre personne en situation comparable et qu'aucune justification ne peut être donnée à cet effet.
- **La discrimination indirecte** : il s'agit de la situation qui se produit lorsqu'une disposition, norme ou façon d'agir apparemment neutre peut particulièrement léser des personnes caractérisées par un critère protégé déterminé, en comparaison avec d'autres personnes.
- **Le harcèlement** : Comportement indésirable en rapport avec un des critères protégés qui vise ou a pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et à créer un environnement menaçant, hostile, offensant, dégradant ou blessant.
- **Les aménagements raisonnables** : Mesures appropriées qui sont prises dans une situation concrète et en fonction du besoin pour permettre à une personne handicapée d'accéder, de participer et d'évoluer dans les établissements, à moins que ces mesures ne constituent une charge disproportionnée pour la personne qui doit les prendre.

- **Les actions positives (réglementation 2019)** : l'arrêté royal qui rend possible les actions positives a été adopté en 2019. Les entreprises belges peuvent prendre des «actions positives». Cela signifie qu'elles peuvent, sous certaines conditions strictes, encourager l'emploi de certains groupes de la population, comme les personnes handicapées, les personnes d'origine étrangère ou les plus de 50 ans. Une entreprise peut donner la priorité à un candidat issu d'un groupe de la population sous-représenté à deux conditions : le candidat doit présenter des compétences, des aptitudes et des diplômes équivalents et cette priorité ne doit pas se faire de manière automatique. Il est toutefois assorti de conditions. Vous devez démontrer que :

- certains groupes de personnes sont sous-représentés dans l'entreprise, chiffres concrets à l'appui ;
- les actions concernent exclusivement des groupes défavorisés ;
- les actions sont limitées dans le temps, et ;
- d'autres personnes ne sont pas inutilement désavantagées dans leurs droits.
- Les quotas contraignants, la priorité automatique ou l'abaissement des exigences de compétence sont des formes de discrimination interdites, mais ce plan d'action nuancé n'en fait pas mention.



LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR VIS-À-VIS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

On pense évidemment au recrutement pour améliorer la diversité mais même avec de la diversité au sein de son personnel, un employeur doit se montrer vigilant à une série d'aspects pour s'assurer ne pas reproduire des pratiques discriminantes mais aussi assurer le bien-être de ses employés.

Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté :

- **sécurité au travail.**
- **protection de la santé du travailleur.**
- **aspects psychosociaux du travail.**
- **ergonomie.**
- **hygiène du travail.**
- **embellissement des lieux de travail.**

Les aspects psychosociaux sont liés à l'organisation du travail, à son contenu et aux conditions de travail. Mais aussi aux relations interpersonnelles et aux conditions de vie au travail qui peuvent provoquer des conflits, de la violence ou du harcèlement. Cela devient particulièrement problématique lorsqu'il s'agit des critères de protection de la loi anti-discrimination.

Les risques psychosociaux au travail sont complexes parce que leurs causes comprennent de multiples facteurs et que les dangers peuvent se situer à plusieurs niveaux :

- **L'organisation du travail : la répartition des tâches, les procédures de travail, le style de management, etc.**
- **Le contenu du travail : les tâches du personnel, la charge émotionnelle, la charge psychologique, etc.**
- **Les conditions de travail : nature des contrats, horaires de travail, formation, gestion des carrières, évaluations annuelles, etc.**
- **Les conditions de vie au travail : aménagements, équipements, postures, etc.**
- **Les relations interpersonnelles au travail : types de relations (internes, avec des tiers) et leur qualité (coopération, intégration, etc.)**

Chaque employeur a des responsabilités relatives à la prévention des risques psychosociaux au travail, dont le stress, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

L'employeur est tenu de faire de la prévention. Sinon, la justice le considérera comme également responsable.

L'employeur informé d'une situation doit :

- **Mener une enquête.**
- **Prononcer des sanctions.**
- **Prouver qu'il a fait de la prévention.**

POUR ALLER PLUS LOIN :

- [Le lexique discrimination](#), Unia
- [eDiv](#) : formation en ligne sur les lois anti-discrimination, Unia
- [Réalisation d'un recueil de bonnes pratiques au sein d'entreprises en matière de prévention des risques psychosociaux \(RPS\)](#), SPF Emploi
- [MOOC Agir contre les violences sexuelles et sexistes au travail](#), MOOC Entreprise Sexism at work

Partage de ressources et institutions pertinentes en Belgique

- Être informé-e des points d'informations, outils et ressources pour mettre en place un plan de diversité, mais aussi s'informer, mettre en place des ressources en interne, avoir des informations à transmettre à sa direction et ses équipes.
- Pouvoir facilement et rapidement retrouver des rapports, outil d'analyse, cas d'études, site internet, organisation, association qui pourraient être utile au développement d'un plan de diversité et de politiques d'inclusion.

OBJECTIFS

- [L'outil eDIV d'Unia](#) : un outil en ligne gratuit pour aider les entreprises et les gouvernements belges à mettre en place, développer et contrôler un environnement de travail inclusif et diversifié.
- [La Checklist Bruxéo.](#)
- [Le rapport Diversity Now sur la Diversité](#) en entreprise sociale.
- [La Fonction Diversité : enjeux compétences et trajectoires](#) de l'AFMD.
- Les [étapes de réalisation d'un plan diversité](#) proposé par Actiris.
- Les [politiques Diversité et Inclusion en temps de COVID19](#) de l'AFMD.
- Les [divers documents clés](#) de l'UNISOC : organisation reconnue comme le représentant des entreprises à profit social belges.
- [AVIQ](#) - Agence responsable de politiques majeures autour du Bien-être et santé, Handicap et Famille.
- [Service Phare](#) qui apporte information, conseils et interventions financières aux personnes handicapées en Région bruxelloise. Le site s'adresse tant aux personnes en situation de handicap, qu'aux proches, aux parents ou aux professionnels qui les accompagnent.
- [Diversicom](#) - ASBL qui facilite la mise à l'emploi des personnes handicapées sur base de leurs compétences.
- Les outils et campagne de [Diversité Wallonie](#) - une plateforme regroupant un large éventail d'information et d'outil pour favoriser la gestion de la diversité en ressources humaines et sur le marché de l'emploi.

Module 3 :

Mise en œuvre d'un plan
d'action diversité
et inclusion



Pourquoi développer un plan d'action et par quoi commencer ?

Il est parfois difficile de convaincre sa direction de développer un plan d'action diversité et inclusion. C'est pourquoi il est important de bien préparer son argumentaire. Des motifs pertinents pouvant être invoqués incluent :

- **Motivation morale.**
- **Découvrir de nouveaux talents.**
- **Motiver vos collaborateurs.**
- **Renforcer les valeurs de votre entreprise.**
- **Accroître la créativité, l'innovation et la performance de vos équipes.**
- **Atténuer les risques juridiques.**
- **Soutenir les efforts de recrutement et de rétention en cours.**
- **Contribuer à un lieu de travail plus productif.**

Il est aussi pertinent de mentionner que des subventions sont disponibles ainsi que des services d'accompagnement offerts (Actiris ou Unia).

Les étapes-clés pour démarrer votre projet de plan d'action :

1. Je m'assure du soutien de ma direction : Mandat et adhésion

Il est primordial de s'assurer que adhère et soutient activement le projet. Le projet doit être construit de manière collaborative : des ressources internes et externes devront être mobilisées autour du projet. Il est important de clarifier votre rôle et vous assurer d'avoir le mandat de votre direction pour agir.

2. Je récolte les ressources et contacts utiles : Partenaires et personnes concernées

Vous aurez besoin d'être épaulé-e de partenaires (accompagnement, formation, sensibilisation, etc.) et d'établir une relation de confiance avec les groupes cibles/personnes concernées par les actions de votre plan diversité et inclusion. Assurez-vous d'établir les contacts nécessaires en amont et d'entretenir des relations saines et transparentes avec eux.

3. J'établis la structure porteuse du projet : Inclusion, participation, construction

Il vous faudra établir une équipe, la « structure porteuse » du projet au sein de l'entreprise, c'est-à-dire le groupe qui suivra le projet de l'élaboration à la mise en œuvre du plan de diversité. Ce groupe devrait être idéalement composé de 3 à 8 personnes. Lorsque vous constituez la structure porteuse, veillez à ce qu'elle reflète la diversité de votre entreprise : ouvriers/ouvrières, employés/employées, belges/non belges, hommes/femmes, représentantes/représentants des différents départements et métiers, personnes d'origines diverses, etc. Il faudra s'assurer de clarifier le rôle de chacun et que les personnes en charge aient le temps pour le faire. Leur participation active et leurs retours seront sollicités tout au long du projet de manière inclusive, fluide et constructive.

4. Je dresse un diagnostic : L'état des lieux

Il vous faudra clarifier l'état de la situation actuelle de votre entreprise : comprendre le contexte dans lequel va se déployer la stratégie diversité et inclusion, avec ses freins (qu'est-ce qui risque de ralentir le projet ?) et ses moteurs (qu'est-ce qui va pouvoir faciliter la mise en place de cette stratégie ?). Il convient également de cerner les besoins spécifiques de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion et les

réalités de terrain pour pouvoir ensuite élaborer des actions sur mesure. Dans votre état des lieux, n'oubliez pas de relever les bonnes pratiques déjà en place au sein de votre entreprise.

5. Nous formulons nos objectifs et définissons les actions : SMART et intersectionnels

Cette étape constitue le cœur de votre plan de diversité. Selon le type de plan diversité choisi, vous allez définir les actions que votre entreprise mènera dans le cadre de son plan. Il est primordial de tenir compte des différents groupes-cibles de manière intersectionnelle. En effet, compte tenu de la nature complexe et interconnectée des problèmes qui affectent l'expérience professionnelle des gens, une grille de lecture intersectionnelle est fondamentale. Il faut garder en tête l'interaction potentielle des identités qui se chevauchent. Assurez-vous également que vos objectifs soient SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels.

6. J'établis le budget : Frais internes et externes et subsides

Veillez à ce que la stratégie et le plan d'action disposent des ressources appropriées, notamment en termes de temps, d'expertise et de budget. Trop souvent la possibilité de faire appel à des experts externes qui peuvent fournir des perspectives différentes sur la base de leur expérience et de leur expertise n'est pas envisagée et regrettée par la suite. Une fois les actions définies, il s'agit encore de les budgéter. Par exemple, en interne, les frais liés aux changements organisationnels : en externe, le coût d'une formation. Ces données serviront de base à votre demande de (co-) financement délimité par le type de plan diversité choisi. Par exemple, Actiris peut vous accorder une subvention d'un montant maximum de 10.000 euros, à titre de cofinancement de la moitié des frais liés au développement, à la mise en œuvre et au suivi du plan de diversité.

7. C'est le moment de la mise en œuvre : Transparence et transversalité

Une fois approuvé, il est de temps de mettre en pratique les actions identifiées. Assurez-vous de communiquer régulièrement sur l'état de mise en œuvre et d'impliquer toutes les équipes.

8. L'heure du bilan : Evaluation et impact

Les actions définies au départ ont-elles effectivement été réalisées ? Avec quels effets ? Que pouvez-vous encore améliorer ?

9. Leçons apprises, success stories et reconnaissance : Partage et pérennité

Tentez d'identifier les leçons apprises, bonnes pratiques tout comme les échecs afin d'en tirer les leçons nécessaires pour l'avenir et ainsi pérenniser votre impact. Pensez également à faire valoir le travail accompli en partageant ces leçons dans vos réseaux et/ou à travers l'obtention d'un label diversité.

POUR ALLER PLUS LOIN :

4 conseils "A-Team" pour une politique de diversité inclusive, Unia.

Contexte, points d'attention et angles morts

OBJECTIFS

- Comprendre l'importance de mettre en place un plan diversité.
- Être équipé-e pour démarrer la mise en place d'un plan diversité pertinent au contexte de son organisation.
- Être alerte sur les angles morts et les aspects souvent négligés dans le process.
- Savoir où aller trouver les documentations nécessaires tout au long du process.
- Développer ses capacités d'empathie sur base de sa grille de lecture.

DÉFINITIONS

Angle mort : Partie masquée du champ de vision. Désigne dans ce contexte les aspects d'une réalité différente de la sienne que l'on ne va pas prendre en compte pour l'implémentation de telle ou telle politique interne.

Empathie : faculté de s'identifier à autrui, de ressentir les sensations d'un autre.

Leviers d'action

Il convient de s'interroger sur les leviers d'action en matière de diversité et inclusion en entreprise. Pour cela nous nous penchons sur 4 volets importants :

1. **Le recrutement et la sélection du personnel.**
2. **La gestion des ressources humaines (accueil, carrière, formation, rétention et départs).**
3. **La culture d'organisation (socialisation, environnement de travail, bien-être).**
4. **La communication (interne et positionnement externe).**

Parmi les questions pertinentes autour de ces domaines d'action :

⇒ **Recrutement et sélection du personnel :**

- Manque de candidatures de profils ayant des expériences et parcours de vie différents de ceux déjà présent dans l'entreprise : personnel très homogène.
- Conséquence d'un système éducatif inégalitaire : en fonction de là où on a grandi, étudié, ou obtenu son premier emploi, notre cercle professionnel est très différent et parfois moins développé.
- **Gestion des ressources humaines (accueil, carrière, formation, rétention et départs)**
- Le personnel interne et les contractuels externes ?

- Existe-t-il des perspectives d'évolution pour chacun-e ?
- Comment sont établies les rémunérations ? (Grille salariale ? Quid des stagiaires ?).

⇒ **Culture d'organisation (socialisation, environnement de travail, bien-être).**

- Comment sont prises les décisions ? Qui établit les règles et procédures ?
- Comment et à qui un-e employé-e peut formuler ses préoccupations ou suggestions ?

⇒ **Communication (interne et positionnement externe).**

- Qui est représenté dans nos supports de communication ?
- Quelle parole est mise en avant ?
- Notre engagement en termes de diversité et d'inclusion est-il communiqué à nos publics ?

Des exemples pertinents d'action à mettre en oeuvre autour de ces domaines d'action :

⇒ **Recrutement et sélection du personnel.**

- Formulation des offres d'emploi encourageant activement un plus grand nombre de personnes à participer.
 - > *Exemple de Open Museum* : La liste des qualifications est une projection de la candidature idéale. Cependant, nous encourageons toutes les personnes intéressées par le poste à postuler. La fonction peut être adaptée, dans la mesure du possible, en fonction des compétences et des expériences des candidat-e-s. Si vous avez des questions, veuillez les envoyer à individu@museum.be. Soyez assuré-e que toutes les questions sont les bienvenues et n'auront aucune incidence négative sur votre candidature.
 - > *Utilisation d'un langage inclusif et non-genré.*
 - > De quoi l'entreprise a-t-elle vraiment besoin pour mener des interviews avec des personnes intéressées par une offre d'emploi ? Un CV et une lettre de motivation ? Ce processus peut facilement conduire à des discriminations ou être influencé par des biais (âge, nom, fautes d'orthographe, expérience professionnelle dans d'autres pays, photo, etc).
 - > *Clarifier les compétences requises et les responsabilités du poste* : Un diplôme est-il vraiment nécessaire pour le poste ou juste utile ? Tenir compte des compétences déjà présentes dans l'équipe, mise en place de tests de compétences, questionnaire ciblé et standardisé ou directement interview plutôt que CV-Lettre (surtout si peu de candidatures).

- > *Transparence du processus* : Décrire clairement la procédure de sélection dans l'annonce (par exemple, les dates, les personnes participantes, le nombre d'entretiens, les membres du jury, etc.) ; Indiquer que tous les candidats recevront un retour d'information (ne serait-ce que pour les informer qu'ils n'ont pas été sélectionnés - une étape trop souvent négligée). Veiller à ce que tout le jury soit informé des lois anti-discrimination (ex. certification eDiv) et que cela soit également mentionné dans l'offre d'emploi.
 - **Opportunités liées au stage.** Attention, beaucoup de personnes ne peuvent pas accepter de stage non-rémunéré.
 - **Diffusion des offres sur d'autres canaux et plateformes.**
 - **Gestion des ressources humaines (accueil, carrière, formation, rétention et départs).**
 - Ne pas juste observer le niveau de diversité mais aussi la dimension de mobilité en interne (notamment verticale).
 - Congés et rémunérations : Vous pouvez opter pour des congés (supplémentaires) et des systèmes de rémunération alternatifs, comme l'épargne-carrière, la rémunération flexible, l'extension des congés de circonstances ou des congés sociaux.
 - Coaching.
 - Analyse des départs.
- ⇒ **Culture d'organisation (socialisation, environnement de travail, bien-être).**
- Réfléchissez aux moyens d'accroître la visibilité et la sensibilisation aux diverses cultures, origines et circonstances. Donnez aux gens le temps et l'espace de partager leur histoire s'ils le souhaitent, et de découvrir d'autres cultures et les expériences d'autres personnes. Par exemple, encouragez le personnel à participer à des événements ou à des sessions «lunch and learn» organisées par les RH.
 - Réfléchissez à vos mécanismes de soutien, tels que les programmes d'aide aux employés et les formations sur la santé mentale.
 - Travail flexible : Pour rendre le travail flexible, il existe de nombreuses possibilités : les horaires variables, la planification autonome des horaires de travail, le télétravail ou le partage d'emploi.
 - Droit à la déconnexion : Les nouvelles technologies vous permettent de joindre vos travailleuses-eurs rapidement et en permanence, mais elles risquent aussi de brouiller la frontière entre le travail et la vie privée. Il est possible de contrôler cet aspect en encourageant la déconnexion.
 - Service de soutien aux familles : En tant qu'employeur, vous pouvez fournir une offre de services aux personnes et aux ménages, par exemple une garde d'enfants, un service de repassage ou de courses.
- Organiser régulièrement des sessions de formation sur des sujets tels que les préjugés inconscients, les stéréotypes, les micro-agressions etc. pour tous les employés. Pour que la formation sur la diversité soit aussi efficace que possible, elle doit être dispensée sur une longue période. S'appuyer sur différentes méthodes d'enseignement adaptées aux résultats de l'apprentissage ; il peut s'agir d'un mélange d'apprentissage en ligne, d'ateliers de formation en présentiel et d'apprentissage expérientiel approfondi. Réfléchissez à la manière dont la formation peut être adaptée à chaque individu et à son rôle professionnel.
 - Implication du conseil d'administration : il est important que le conseil d'administration soit également impliqué dans ces activités, car ses membres sont les gardien-nes de l'institution. Diversité dans ses membres et véritable prise en compte de leur avis.
- ⇒ **Communication (interne et positionnement externe)**
- Les employeurs doivent s'engager dans un dialogue permanent, réactif et égalitaire avec le personnel pour s'assurer que les employés se sentent écoutés et valorisés. Une communication authentique entre employeurs et employés permet aux personnes de s'exprimer et à l'organisation d'écouter, d'identifier et d'agir en fonction des préoccupations exprimées. Cela permet de s'assurer que les normes de comportement sont claires pour tous et de promouvoir une culture de responsabilité personnelle pour traiter les gens avec respect et dignité.
- **Informez son personnel** : S'informer au sujet des mesures de soutien et des réglementations légales, communiquer à ce propos avec vos travailleuses-eurs, et prendre le temps de partager vos connaissances et des conseils constituent des actions importantes pour réussir votre politique « family » et « gender » friendly.
 - Les employés doivent également connaître les procédures officielles de **dénonciation** afin de savoir qu'ils disposent d'un mécanisme d'expression, quoi qu'il arrive.
 - **Communiquer publiquement sur son engagement et ses progrès.**
 - **Adopter des outils de communication plus inclusifs et non-genrés (écriture inclusive).**
 - **Revoir les représentations utilisées (photos et images).**
- POUR ALLER PLUS LOIN :**
- **Recruter ce n'est pas neutre - Outils et pratiques pour recruter sans discriminer**, Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation.
 - **Comment constituer un dossier pour demander l'égalité salariale**, Equinet.
 - **Checklist : Non-sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions**, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.
 - **Bonnes pratiques - Parents@Work**, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.
 - **Success Stories d'entreprises à profit social**, Diversity now !

Incarner collectivement une stratégie diversité et inclusion

Focus sur un défi majeur : mobiliser l'ensemble du personnel de manière à ce que chacun-e incarne et opère la stratégie diversité de l'entreprise.

En effet, le changement fait peur et beaucoup de collègues peuvent avoir peur de sortir de leur zone de confort ou appréhendent une charge de travail supplémentaire, le manque de temps, manque de moyens, peur de sujets « sensibles » ou ne se sentent pas concerné-e-s.

Quelques recommandations utiles pour remporter l'adhésion :

⇒ **Miser sur la force du collectif.**

- ♦ Faites-vous épauler :
 - > **Créer une équipe ou un groupe de travail (structure porteuse)** avec des membres de différents départements/équipes, positions hiérarchiques, différentes expériences de diversité et d'inclusion. Il est important que ce groupe soit composé de membres de la représentation syndicale, de personnes représentatives de la diversité et des différents services. Les membres seront des agents du changement également.
 - > Penser à des intervenant-e-s externes, formateur-ice-s, consultant-e-s (à prévoir dans votre budget).
 - > Trouver des allié-e-s.
- ♦ Commencez par la **prise de conscience individuelle** : Développer une compréhension collective sur l'importance de travailler sur la question de la diversité en interne : discussions, formations, actions de sensibilisation, etc. Que tout le monde comprenne qu'il ne s'agit pas d'aborder la question des bonnes vs mauvaises personnes ou que cela ne concernerait que les personnes qui se sentent impactées de par une partie de leur identité. Cela concerne tout le monde. Pour rappel, pour que la formation sur la diversité soit aussi efficace que possible, elle doit être dispensée sur une longue période.
- ♦ **Impliquer la direction** : Expliquez pour qu'elle puisse incarner le changement par l'exemple. Assurez-vous que votre rôle et mandat est clair et compris par toutes (vos objectifs annuels ?). Veillez à ce que la diversité et l'inclusion soient un point permanent de l'ordre du jour des réunions de direction pour suivre les progrès accomplis et évoquer la mise en œuvre du changement.
- ♦ Point d'attention sur les **chef-fe-s d'équipe** afin de leur donner les compétences nécessaires pour promouvoir des environnements de travail inclusifs et faire face aux comportements problématiques ou inacceptables dans leurs équipes.

- ♦ **Soyez concret** : Il vous faudra mettre en avant ce que ça implique/comment ça se traduit pour les travailleurs-euses à tout niveau (junior à senior, opérationnel comme management). Exemple : standardisation des recrutements clairs pour tout le monde. Mais informez également des besoins à prévoir (accès aux données, retours des collègues, échange d'informations, etc).

⇒ **Miser sur la transparence et l'ouverture pour établir une relation de confiance .**

- ♦ Soyez honnêtes, partagez vos résultats et les difficultés. Cela inclut les résultats de votre diagnostic même si décevant, les plaintes, les retours négatifs du personnel, etc.
- ♦ Rebondissez sur les problématiques du quotidien des collègues, abordez les crises ouvertement.
- ♦ Soyez force de proposition et de solutions, ne vous contentez pas de signaler les dysfonctionnements abordez les avec les personnes concernées pour identifier les pistes d'action.

⇒ **Renforcer une approche transversale.**

- ♦ Rappelez le lien avec votre mission stratégique et les valeurs de l'entreprise ainsi que le besoin d'inclure cette dimension dans tous les aspects et départements – pas juste une histoire de process, soyez créatif-ve de manière à adapter à la culture de votre organisation.
- ♦ Créer davantage d'espaces de dialogues entre employés et aussi avec la direction. S'assurer que les bonnes personnes soient consultées. Ainsi chacun-e s'appropriera la stratégie.
- ♦ Souligner la visibilité que cela apporte à l'entreprise. Encouragez la direction à participer aux événements sur le sujet diversité et inclusion et à développer leurs connaissances et leur confiance pour parler de cela dans leurs prises de parole internes et externes, par exemple, lors de conférences, de réunions ou d'interviews.
- ♦ Attention à la fatigue des sondages et questionnaires, miser sur l'impact et les résultats.

⇒ **Motiver les troupes.**

- ♦ Relever ce que vous faites déjà, montrer qu'on ne part pas de zéro.
- ♦ Rappeler à la direction comment une stratégie diversité peut les aider à atteindre des objectifs de performance clés peut constituer un complément solide à l'argument moral en faveur de la diversité.
- ♦ N'ayez pas peur d'assumer vos erreurs ou limites – montrer davantage d'humilité permet à tout le monde de s'identifier dans le processus aussi.

Rappelez-vous que c'est un marathon, pas un sprint et qu'il vous faudra vous armer de patience et persévérance.

POUR ALLER PLUS LOIN:

- [Diversity Now ! Manager diversité et inclusion : profil-type et défis de la fonction](#)
- [Communication sur la politique diversité](#), Unia

Suivi et impact

EN AMONT

Bien souvent les dimensions de suivi et de l'évaluation de l'impact sont envisagées avec appréhension. Il est important de poser les bonnes questions :

- Mon projet est-il de trop grande ampleur ou trop ambitieux par rapport au temps et moyens à disposition ?
- Certaines actions nécessitent-elles que d'autres problèmes ou enjeux soient traités en amont ?
- Les publics-cibles ont-ils été au cœur de l'évaluation ?
- Les résultats et objectifs attendus ont-ils été bien clarifiés en amont ?
- La récolte des informations quantitatives a-t-elle été laborieuse ? Représentative des problèmes de terrain ?

L'évaluation d'un plan diversité est primordiale et doit être pensée dès son élaboration. Elle permet de contrôler la réalisation des actions mais surtout d'améliorer le projet en réajustant les actions si nécessaire ou en élaborant de nouvelles actions.

PENDANT LA MISE EN OEUVRE

- Penser à comment évaluer la réalisations des actions. Définir des critères et des indicateurs d'évaluation afin de mesurer l'impact. Choisir une « unité de mesure » permettant d'apprécier l'effet de chaque action en termes qualitatif et/ou quantitatif.
- Définir également qui se chargera de cette évaluation et sous quelles modalités (manager et structure porteuse ?).
- Adapter vos outils d'évaluation à votre réalité.
- Tenir un tableau de bord pour évaluer les changements grâce aux objectifs et mesures définis préalablement et réajuster si nécessaire ou même élaborer de nouvelles actions.

- Évaluer chaque action par rapport aux objectifs fixés.
- Communiquer avec transparence et honnêteté sur les résultats préliminaires.

À LA FIN/APRÈS

- Dresser le bilan et évaluer l'impact des actions et les résultats du projet. On peut naturellement affiner le formulaire d'évaluation selon sa réalité, par exemple en créant des indicateurs spécifiques, en indiquant un pourcentage de l'action réalisée si celle-ci n'a pu être totalement réalisée, en indiquant si cette action doit être répétée, etc.
- Tirez des leçons des progrès et bonnes pratiques tout comme des échecs.
- Pensez également à mettre en avant les partenariats développés et collaborations établies durant la mise en œuvre du plan.

EXEMPLE D'EXTRAIT DE TEMPLATE D'ÉVALUATION QUALITATIF, DÉMONSTRANT LA FLEXIBILITÉ POUVANT ÊTRE LAISSÉE À SA FORMULATION :

Travailleurs de nationalité hors ue	Points forts	
	Points d'alimentation	
	Évolution et commentaires	
Travailleurs de moins de 26 ans	Points forts	
	Points d'alimentation	
	Évolution et commentaires	
Travailleurs de plus de 45 ans	Points forts	
	Points d'alimentation	
	Évolution et commentaires	

POUR ALLER PLUS LOIN :

- [Manuel pour la mise en œuvre de plans de diversité dans les pouvoirs locaux bruxellois](#), Bruxelles Pouvoirs Locaux.
- [Mesurer, c'est savoir](#), Unia.





Formation Manager Diversité & Inclusion



Téléphone
+32 (0)2 210 53 00

Email
info@bruxeo.be

Adresse
37-41 (B3) Rue du congrès,
1000 Bruxelles

n° d'entreprise
0877.809.220



Téléphone
+32 (0)81 24 90 20

Email
unipso@unipso.be

Adresse
1/7 Square Arthur Masson,
5000 Namur

n° d'entreprise
0464.281.392



Téléphone
+33 (0)1 43 41 71 72

Email
udes@udes.fr

Adresse
7 rue Biscornet,
75012 Paris

Syllabus réalisé par **Vanessa Vovor**
et **Sarah Diedro Jordão**



Funded by the European Union's
Rights, Equality and Citizenship
Program (2014-2020)

info@diversitynow.eu
www.diversitynow.eu

