

Annie **CORNET** (HEC - ULg) et Philippe **WARLAND** (Cripel)

# Gérer la diversité au quotidien

Cas pratiques de gestion des ressources humaines



Université de Liège - Atelier des Presses  
Chemin des Amphithéâtres - Bât B7a  
4000 Liège (Belgique)

---

© 2013

Atelier des Presses

Tous droits de reproduction,  
d'adaptation et de traduction  
réservés pour tous pays.

---

Ouvrage mis en page par Page Up  
Imprimé en Belgique

---

D/2013/13.315/1  
ISBN : 978-2-930772-00-4

---

Annie **Cornet** (HEC-ULg) et Philippe **Warland** (Cripel)

# Gérer la diversité au quotidien

Cas pratiques de gestion  
des ressources humaines



# Table des Matières

<b>1. La gestion de la diversité</b> .....	<b>17</b>
1.1. De quoi parle-t-on ?.....	17
1.2. Pourquoi ?.....	21
1.3. Quels sont les impacts sur l'entreprise et l'organisation ?.....	25
1.4. Qui sont les parties prenantes?.....	27
1.5. Combiner l'individuel, l'organisationnel et le niveau sociétal (IOS).....	29
<b>2. Cas pratiques</b> .....	<b>31</b>
2.1. Diagnostic de la diversité du personnel.....	33
2.1.1. Présentation.....	33
2.1.2. Définition du problème.....	33
2.1.3. Questions d'animation.....	34
2.1.4. Éléments de réponse.....	34
Représentativité statistique d'un groupe cible.....	35
Les groupes-cibles comme bénéficiaires des politiques de GRH.....	37
La mesure de la discrimination.....	37
Le degré d'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité.....	38
Recommandations.....	38
2.1.5. Mes pistes d'action.....	39
2.2. Recrutement d'un senior.....	41
2.2.1. Présentation.....	41
2.2.2. Définition du problème.....	42
2.2.3. Questions d'animation.....	42
2.2.4. Éléments de réponse.....	43
L'emploi des seniors : un enjeu de société.....	43
L'âge comme facteur de discrimination.....	43
Age et discrimination dans les offres d'emploi.....	44
Les aides publiques.....	45
Recommandations.....	46
2.2.5. Mes pistes d'action.....	47
2.3. Recrutement et port de signes religieux.....	49
2.3.1. Présentation.....	49
2.3.2. Définition du problème.....	50
2.3.3. Questions d'animation.....	50
2.3.4. Éléments de réponse.....	51
Cadre légal.....	51

Recommandations.....	53
2.3.5. Mes pistes d'action .....	55
2.4. Recrutement et maladie.....	57
2.4.1. Présentation.....	57
2.4.2. Définition du problème.....	57
2.4.3. Questions d'animation.....	58
2.4.4. Éléments de réponse.....	59
Cadre légal.....	59
Aménagements raisonnables.....	60
Recommandations.....	61
2.4.5. Mes pistes d'action .....	62
2.5. Recrutement et femmes rentrantes.....	65
2.5.1. Présentation.....	65
2.5.2. Définition du problème.....	66
2.5.3. Questions d'animation.....	66
2.5.4. Éléments de réponse.....	67
Femmes rentrantes.....	67
Recommandations.....	69
2.5.5. Mes pistes d'action .....	70
2.6. Gestion d'équipe et diversité culturelle.....	73
2.6.1. Présentation.....	73
2.6.2. Définition du problème.....	74
2.6.3. Questions d'animation.....	74
2.6.4. Éléments de réponse.....	75
Stéréotypes et préjugés à l'égard des personnes d'origine étrangère.....	75
Recommandations.....	76
2.6.5. Mes pistes d'action .....	77
2.7. Gestion d'équipe et homophobie.....	79
2.7.1. Présentation.....	79
2.7.2. Définition du problème.....	79
2.7.3. Questions d'animation.....	80
2.7.4. Éléments de réponse.....	81
Intimidation et harcèlement.....	81
L'homophobie.....	81
Recommandations.....	82
2.7.5. Mes pistes d'action .....	84
2.8. Conciliation vie privée / vie professionnelle pour les pères.....	87
2.8.1. Présentation.....	87
2.8.2. Définition du problème.....	87
2.8.3. Questions d'animation.....	88
2.8.4. Éléments de réponse.....	89
Analyse du cas.....	89
Le congé de paternité, le congé de naissance et le congé parental.....	89

Les freins à la conciliation pour les salariés masculins .....	90
Les bénéfiques du soutien à la parentalité .....	90
Recommandations .....	91
2.8.5. Mes pistes d'action .....	92
2.9. Restructuration des effectifs et gestion des âges .....	95
2.9.1. Présentation .....	95
2.9.2. Définition du problème .....	95
2.9.3. Questions d'animation .....	96
2.9.4. Éléments de réponse .....	97
2.9.5. Repères théoriques .....	97
2.9.6. Mes pistes d'action .....	100
2.10. Satisfaction au travail et réseaux diversité .....	103
2.10.1. Présentation .....	103
2.10.2. Définition du problème .....	104
2.10.3. Questions d'animation .....	104
2.10.4. Éléments de réponse .....	104
Types de réseau .....	105
Les réseaux féminins comme modèle .....	106
Recommandations .....	107
2.10.5. Mes pistes d'action .....	108
2.11. Licenciement et congé de maternité .....	111
2.11.1. Présentation .....	111
2.11.2. Définition du problème .....	111
2.11.3. Questions d'animation .....	112
2.11.4. Éléments de réponse .....	113
Analyse du cas .....	113
Stéréotypes et préjugés à l'égard des femmes enceintes .....	113
Rappel des lois .....	114
Recommandations .....	115
2.11.5. Mes pistes d'action .....	116
3. Quelques liens internet .....	119
BELGIQUE .....	119
FRANCE .....	120
4. Bibliographie .....	123





# Préface

par Abdel Aïssou, Directeur Général  
du groupe Randstad France.



L'entreprise est un lieu dédié à la création de richesse. Tel est son objet social. Elle est cependant bien plus encore. Car en tant qu'organisation regroupant des femmes et des hommes partageant une même finalité, elle fait partie intégrante du jeu social. Soit un lieu où se tisse le lien social, au même titre que l'école, la mairie, le club de sport ou l'hôpital. Dès lors, il lui est difficile d'être imperméable aux débats et valeurs qui parcourent un pays, quel qu'il soit. L'entreprise n'est pas, en effet, un organisme « hors-sol ».

Ce constat doit conduire à pleinement reconnaître son rôle sociétal. C'est-à-dire qu'il est de sa responsabilité d'animer une communauté d'individus pour atteindre un objectif commun. Or, faire vivre cette communauté exige de garantir les conditions de l'épanouissement de chacune et chacun. Par-delà les obligations légales incombant à l'employeur, il lui revient donc de jeter les bases d'un « vivre-ensemble d'entreprise ». Ce concept est essentiel à mes yeux. Il renvoie à la nécessité de reconnaître chaque individu dans sa singularité. La diversité n'est alors rien d'autre que la somme de ces singularités dans une organisation favorisant l'égalité des chances.

Dans ce contexte, il serait trompeur de penser que la diversité doit s'imposer à l'entreprise ou l'employeur. En réalité, elle lui est consubstantielle. Reste alors le plus difficile : lui permettre de s'exprimer. Non pas que la diversité soit par principe bridée dans le monde du travail ; simplement, certains individus, du fait de leurs singularités – pour ne pas dire différences – peuvent être l'objet de discriminations. Volontaires, et à ce titre passibles de la justice. Ou involontaires, et dans ce cas nécessitant un travail sur les ressorts du conformisme. Charge dans les deux cas à l'employeur de déployer les mesures qui s'imposent.

Ce travail peut être curatif – le rappel à la loi par exemple – autant que préventif. Cette dernière dimension se révèle encore plus vertueuse. Le Groupe Randstad France l'a éprouvée en faisant de la lutte contre toutes les formes de discrimination l'axe stratégique de mise en œuvre de ses valeurs.

Il s'agit là d'un engagement concret, inséré au sein de la politique Ressources Humaines du groupe et qui s'appuie sur différentes actions. A titre d'exemple, Randstad a formé en deux ans plus de 700 managers aux enjeux de la diversité. Ce travail de sensibilisation a permis

de détailler les 19 critères de discrimination que recense la loi française et d'expliquer le fait que les propos racistes, sexistes ou homophobes n'ont pas droit de cité dans l'entreprise. En parallèle, le groupe conduit chaque année une campagne de communication sur les stéréotypes. L'enjeu ? Epingler sous forme de dessins, avec humour et sans volonté de moraliser, des représentations susceptibles de produire des comportements discriminants. Car pour évoluer, il faut pouvoir échanger.

Les leviers d'action, on le voit, existent. Ils ont en commun de procéder d'une volonté politique, impulsée au plus haut niveau de l'entreprise. A savoir pratiquer les ressources humaines par la preuve et rendre traçables les engagements. C'est à cette condition que les entreprises bâtiront leur propre vivre-ensemble, le véritable garant de la diversité.

**Abdel Aïssou,**

*Directeur général du Groupe Randstad France*





# Introduction

Cet outil inédit présente des cas pratiques basés sur des situations concrètes liées à la gestion de la diversité. Les cas sont inspirés de situations réelles, modifiées pour préserver l'anonymat des personnes et des organisations. L'objectif de cet ouvrage est de servir de support pour animer des groupes de discussion et des formations sur la gestion de la diversité, mais aussi de constituer une source d'inspiration pour les gestionnaires et délégués syndicaux. Chaque cas propose une histoire et une problématique face à laquelle nous vous proposons de vous positionner et d'élaborer des recommandations dans une logique professionnelle.

Chaque cas comprend la présentation de l'organisation, des questions d'animation et de débat en lien avec le thème global qui y est abordé, ainsi que des éléments de réponse. Les cas sont accompagnés de repères théoriques qui permettent une meilleure compréhension de la problématique. Ils n'ont pas pour objectif de trancher toutes les questions d'animation mais plutôt de donner les éléments essentiels pour comprendre les concepts, faire évoluer le débat et envisager des moyens d'action.

Plusieurs thèmes seront traités : la gestion de la diversité culturelle, la grossesse au travail, la question du port de signes religieux, l'homophobie au travail, la gestion du handicap au travers de la maladie, la gestion des seniors, la parentalité et les congés de paternité, les réseaux de personnes appartenant à des groupes cibles, la pénurie de main d'œuvre et l'élaboration d'un diagnostic de la diversité.

Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet "Gestion de la diversité en Wallonie" et de la chaire Diversité et Innovations Sociales (HEC-ULg). Ce projet est le fruit d'une collaboration réussie entre les partenaires suivants : le centre de recherches EGid (Études sur le genre et la diversité en gestion, HEC-ULg), le CRIPEL (Centre Régional pour l'Intégration des Personnes Etrangères ou d'origine étrangère de Liège) et le Forem. Nous avons reçu une précieuse coopération de la CLCD (Cellule de Lutte Contre les Discriminations, FGTB) et du Service Migrations et Diversité de la CSC. Nous adressons un remerciement particulier aux personnes qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps précieux à la relecture de ce manuel et de nous faire part de leurs commentaires éclairés : Marie-Pierre Despret (Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme), Françoise Goffinet (Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes), Christine Delhaye (CESEP), María García Martín et Doriane Hanze (CRIPEL).

Nous remercions tous les employeurs et personnes ressources qui ont participé à nos séminaires, partagé avec nous leurs expériences et questionnements en matière de diversité.

Nous remercions également le cabinet du Ministre wallon du Budget, des Finances, de l'Emploi, de la Formation et des Sports ; ainsi que la Direction de l'Emploi et des Permis de Travail de la Wallonie pour le soutien de ce projet de manuel, ainsi que les membres du consortium diversité wallon (FGTB, CSC, Forem, Cripel, Egid-HEC-ULg).



# 1. La gestion de la diversité

## 1.1. De quoi parle-t-on ?

La gestion de la diversité vise à aider les acteurs de l'entreprise à se positionner en regard des défis que posent :

- d'une part, la diversité croissante des caractéristiques, des besoins et des attentes des usagers et client-e-s ;
- d'autre part, la diversité croissante dans la main d'œuvre en lien avec les évolutions du marché du travail (présence croissante des femmes dans l'emploi, internationalisation et diversité culturelle plus grande de la main d'œuvre, revendications d'accès à l'emploi des personnes handicapées, défis liés à la gestion des âges, etc.).

La « Gestion de la diversité » s'attaque à ces défis en proposant des politiques de gestion qui :

- permettent à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficacité) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité de la main d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi ;
- s'inscrivent dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination ;
- visent à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations (Cornet & Warland, 2008; Garner-Moyer, 2013).

La gestion de la diversité c'est également une culture organisationnelle :

- qui s'inscrit dans le respect des différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie pour autant que ceux-ci se conforment aux fondements démocratiques et au principe d'égalité de nos sociétés ;
- qui cherche à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement.

La notion de diversité est très large. Dans l'absolu, elle renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité

et de la personnalité des individus. Toutefois, dans la pratique, la gestion de la diversité vise l'intégration dans l'emploi de certains groupes-cibles. Concrètement, on retrouve des actions qui visent :

- à la promotion de l'égalité des femmes et des hommes ainsi qu'à la mixité des emplois et des fonctions,
- à la participation à l'emploi des personnes handicapées,
- à l'intégration professionnelle des personnes d'origine étrangère,
- l'intégration des différentes catégories d'âge, notamment l'emploi des jeunes et des seniors et la gestion des carrières des quadras et quinquas,
- au respect de la diversité liée à l'orientation sexuelle sur les lieux de travail,
- à l'intégration professionnelle de tout groupe discriminé sur le marché de l'emploi en raison de son apparence et de ses convictions.

La Belgique et la France ont inscrit la diversité en emploi dans leurs priorités. Des lois<sup>1</sup> existent pour sanctionner toute forme de distinction, d'exclusion, de restriction ou de préférence fondée sur le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale.

En Belgique, au niveau fédéral, plusieurs actions sont menées auprès des employeurs, tant privés que publics, par le Centre pour l'Égalité des Chances, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, le Service Public Fédéral Emploi : Travail et Concertation Sociale, le SPF Personnel et Organisation, le Ministère de la Fonction Publique, de l'Intégration Sociale, de la Politique des Grandes Villes et de l'Égalité des chances. La Région Flamande a soutenu la mise en place de nombreux plans de diversité en accordant un financement aux employeurs et un accompagnement par l'intermédiaire de consultants agréés. Les employeurs sont invités dans leurs plans diversité à se fixer des objectifs chiffrés conformes à leur bassin d'emploi. Il existe des primes pour l'employeur qui engage une personne appartenant à un des groupes cibles. Les syndicats sont partenaires de l'action et comptent en interne des consultants diversité. Différents séminaires et journées de formation ont été organisés. La Région de Bruxelles-Capitale, par le biais d'Actiris, propose différents outils tels qu'une Charte Diversité, signée par de nombreux employeurs et des financements spécifiques pour la mise en œuvre de plans de diversité, avec accompagnement par des consultants spécialisés. Ce dispositif est assorti d'une aide financière. La Région de Bruxelles-Capitale a créé un Label diversité ("Nous cultivons la diversité"). Pour obtenir ce label, l'entreprise doit s'engager dans un plan de diversité et le mener à terme. La Région Wallonne soutient l'organisation de séminaires de sensibilisation (« Rencontres Diversité ») organisés par le consortium diversité Wallonie. Ces événements, marqués par la présence d'experts et spécialistes de renom, ont rassemblé plusieurs centaines d'employeurs, depuis 2006, sur des thématiques en lien avec la gestion de la diversité des ressources humaines. Les partenaires du consortium peuvent accompagner les employeurs dans la réalisation de diagnostic et la définition de plans d'actions. Un guide pratique a été

---

1. Pour une information exhaustive sur ces lois, voir les sites <http://www.diversite.be> - <http://www.defenseurdesdroits.fr>



réalisé et est toujours disponible<sup>2</sup> (Cornet & Warland, 2010). Il reprend les principales obligations légales en matière de diversité et lutte contre les discriminations et présente une série de bonnes pratiques innovantes en gestion de la diversité. Par ailleurs, le plan wallon d'égalité des chances prévoit, entre autres, l'adoption d'une charte marquant l'engagement pour la diversité dans la fonction publique wallonne et la création d'un réseau de fonctionnaires diversité-égalité au sien du Service Public de Wallonie. Une chaire Diversité et Innovations Sociales (GDF Suez/Mobistar/ SNCB-Groupe) a été mise en place à HEC-ULg, en collaboration avec le Sein (Université Hasselt).

En France, il existe une charte diversité, signée par plus de 3000 employeurs ainsi qu'un label égalité professionnelle hommes-femmes et un label diversité, géré par l'AFNOR. . Les responsables diversité sont regroupé-e-s dans une association, l'AFMD, qui a produit plusieurs guides et manuels en lien avec cette problématique. Le réseau IMS et plusieurs acteurs économiques et syndicaux mènent des actions autour de cette problématique. Il existe plusieurs chaires diversité, résultat de la collaboration entre des équipes de recherche universitaire et des entreprises.

---

2. Cornet, A., & Warland, P. (2010). La gestion de la diversité des ressources humaines - Guide pratique 2e édition. Editions de l'Université de Liège.



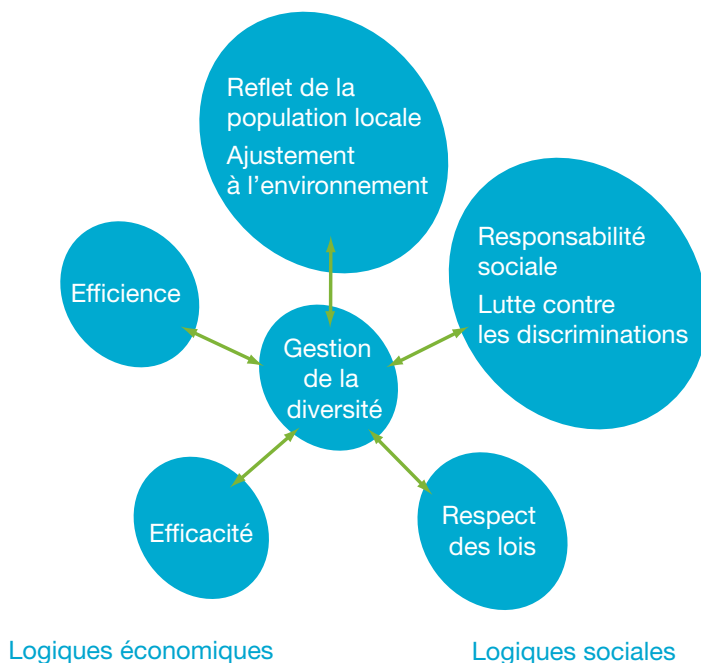
## 1.2. Pourquoi ?

La gestion de la diversité s'inscrit d'abord dans une logique de respect des lois :

- Directives européennes 2000/78/CE et 2000/43/CE ;
- Législation belge :
  - lois anti discrimination du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007) ;
  - lois relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes (loi genre du 10 mai 2007) ;
  - loi anti-racisme du 30 juillet 1981 telle que (modifiée par la loi du 10 mai 2007) ;
  - décret de la Wallonie du 6 novembre 2008 ;
  - décret de la Communauté française du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination (M.B. 13 janvier 2009) ;
  - conventions collectives de travail (CCT n°25, 38, 95 et 104) ;
  - arrêté royal du 6 décembre 2012 ayant pour objectif de favoriser le recrutement et l'engagement de personnes ayant un handicap.
- Législation française :
  - loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations.
  - loi 72-546 relative à la lutte contre le racisme, dite loi Pléven.
  - loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.
  - loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances - nouveaux outils pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité.
  - loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 - dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.
  - décret n° 2008-1344 du 17 décembre 2008 - création d'un label en matière de promotion de la diversité.
  - loi organique n°2011-333 et la loi ordinaire n° 2011-334 du 29 mars 2011, le Défenseur des droits succède à la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE).

Outre le caractère légal, les politiques de gestion de la diversité s'inscrivent dans des stratégies répondant à des préoccupations sociales et économiques.

Figure 1 : Logiques d'action d'une politique de gestion de la diversité



Les logiques sociales sont diverses :

- Une meilleure représentativité de la population. Il s'agit pour les organisations, tant publiques que privées, de mieux refléter la diversité de la population (notamment le genre et la diversité culturelle).
- L'égalité de traitement et la lutte contre les discriminations directes et indirectes. Les entreprises, les organisations publiques et les associations du secteur non-marchand peuvent décider de s'inscrire dans la promotion de la justice sociale et de la lutte contre les inégalités et les discriminations directes et indirectes.
- La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) se rapporte aux démarches volontaires des entreprises, qui s'inscrivent dans une optique de développement durable, de cohésion sociale et de compétitivité. Cela couvre les dimensions sociales (People), les aspects environnementaux (Planet) et économiques (Profit). La RSE s'appuie sur une palette d'outils - normes, standards, labels.
- La bonne gouvernance. La gestion de la diversité rejoint les objectifs de transparence dans les processus de décisions (critères, acteurs, priorités, etc.) et de management et de plus grande traçabilité de leurs impacts. Elle permet une implication plus grande de la société civile dans la vie économique et politique.

A ces logiques sociales s'ajoutent des logiques économiques :

- L'entreprise vise à gagner de nouvelles parts de marché et à augmenter la satisfaction des clients et des usagers (recherche de plus d'efficacité). Il s'agit de s'enrichir mutuellement et de stimuler la créativité en utilisant au mieux ces nouveaux potentiels et cadres de référence.
- La recherche d'une plus grande efficacité qui passe par une meilleure utilisation et valorisation des ressources humaines et de leurs compétences. Cela devrait permettre des gains de productivité grâce à l'amélioration de la satisfaction du personnel. L'enjeu est de créer un environnement de travail où chacun se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité.
- L'obtention de certifications qualité sur base de critères de lutte contre les discriminations et de formation du personnel et en lien avec le respect de contraintes de plus en plus présente dans les cahiers des charges gouvernementaux.

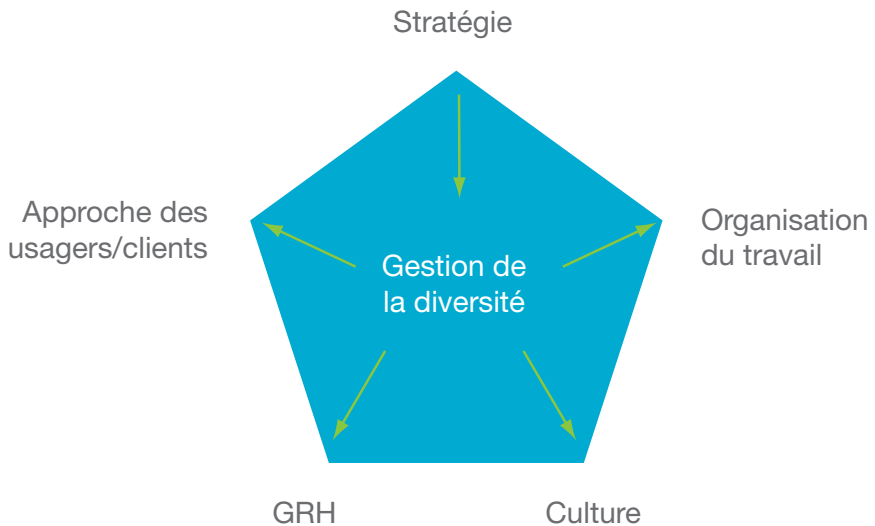


### 1.3. Quels sont les impacts sur l'entreprise et l'organisation ?

Tout commence par la prise en compte de la diversité dans les orientations stratégiques de l'organisation. Cette volonté se manifeste au travers de la signature de chartes, de l'implication dans des processus de labellisation, dans le lancement d'opérations de communication internes et externes, dans l'élaboration de plans diversité et dans leur évaluation.

La gestion de la diversité peut avoir un impact sur toutes les dimensions de l'organisation et de l'entreprise. Une politique de gestion de la diversité implique que l'organisation s'interroge sur ses orientations stratégiques, ses politiques de gestion des ressources humaines, ses modes d'organisation du travail, sa culture organisationnelle et son approche de la clientèle et des usagers, comme illustré ci-dessous.

Figure 2 : Impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'entreprise et l'organisation



Les politiques de gestion de la diversité passent par une évaluation des politiques de communication internes et externes, en évitant de reproduire des stéréotypes dans les supports de communication.

Les politiques de gestion de la diversité supposent à une ouverture de l'entreprise vers l'extérieur : partenariats avec des associations, accompagnement par des experts et des organismes compétents.

Enfin, gérer la diversité implique de s'interroger sur les normes en vigueur dans l'organisation. La prise de conscience de la diversité n'existe qu'à partir du moment où un élément est perçu comme « différent » dans un ensemble vécu comme homogène, elle n'existe que par rapport à une norme consciente ou inconsciente (Garner-Moyer, 2013). Le travail du « gestionnaire » sera d'identifier la norme, de la questionner et de la transformer en modifiant les façons de travailler et en l'appliquant à tous les instants dans les relations plus informelles.

Idéalement, les politiques de gestion de la diversité devrait être élaborée autour d'un diagnostic qui s'interroge sur la représentativité des différents publics-cibles dans l'organisation, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité et sur l'existence de discriminations directes et/ou indirectes (CEGOS, 2011; Zannad, Stone, & Cornet, 2013).

Le diagnostic devrait déboucher sur l'élaboration d'un plan d'action qui doit comprendre les objectifs à atteindre :

- Ex : augmentation de 10% pour la représentativité des femmes à des postes de responsabilité.
- Ex : ouverture de 5% des postes à des personnes handicapées.

Ces objectifs serviront pour l'évaluation et la constitution d'un tableau de bord quantitatif et qualitatif permettant d'évaluer les progrès réalisés (Zannad & Stone, 2009).



## 1.4. Qui sont les parties prenantes?

Une politique de gestion de la diversité implique qu'un maximum de partenaires soit associé à la démarche au travers de processus de consultation et d'actions de sensibilisation.

Il s'agit donc de mener des actions pour impliquer et sensibiliser :

- les salarié-e-s,
- la ligne hiérarchique avec une attention particulière aux responsables les plus proches du personnel opérationnel,
- les départements de support tels que le service de gestion des ressources humaines,
- la délégation syndicale et les responsables des Comités de Prévention et de Protection au Travail,
- les personnes de confiance pour le harcèlement,
- les médecins du travail et personnes en charge du suivi social.

Des actions de sensibilisation à la lutte contre les discriminations directes et indirectes et l'importance de remettre en cause les stéréotypes relatifs aux publics-cibles doivent être menées auprès des partenaires tels que :

- les consultant-e-s,
- les fournisseurs,
- les associations,
- les pouvoirs publics locaux et régionaux.

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

- Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme (Belgique) et Défenseur des Droits (France) / Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes et acteurs régionaux en charge de l'égalité,
- Associations actives dans le domaine de l'intégration des personnes d'origine étrangère comme les Centres Régionaux pour l'Intégration des Personnes Etrangères ou d'origine étrangère (CRI), en Belgique,
- Associations actives dans le domaine de l'aide ou l'accompagnement des personnes souffrant d'un handicap ou d'une maladie,
- Associations de terrain œuvrant dans l'insertion sociale et professionnelle,
- Associations actives dans le domaine de la lutte contre l'homophobie et la défense des droits des personnes homosexuelles,
- Associations actives dans le domaine de l'intégration des jeunes, de l'emploi des seniors, etc.,
- Des centres de recherche des universités et des hautes écoles travaillant sur l'une ou l'autre dimension de la diversité.

En France, de nombreuses actions sont menées par les villes, les régions et les départements, souvent en partenariat avec le Défenseur des Droits.

Les politiques de gestion de la diversité devraient s'inscrire dans la concertation sociale qui concerne tant le diagnostic des problèmes auxquels sont confrontés les groupes-cibles, que les actions prioritaires à mettre en œuvre. Les chartes diversité et les processus de labellisation prévoient systématiquement que les plans diversité soient soumis à la concertation sociale. Les syndicats peuvent principalement intervenir pour :

- former les délégué-e-s sur la lutte contre les discriminations, les moyens d'atteindre l'égalité au sein de l'entreprise, l'intégration des travailleurs et travailleuses issus de minorités,
- établir un diagnostic des discriminations dans l'entreprise,
- être à l'écoute du personnel vivant des discriminations et les réorienter vers des personnes ou services pouvant les aider,
- apporter un suivi pour mettre en place des plans d'actions,
- participer à l'évaluation des actions menées.

Les syndicats peuvent s'appuyer sur les cadres législatifs ainsi que sur les dispositions négociées lors de la concertation sociale dans le cadre notamment du conseil d'entreprise ou du comité de prévention et de protection au travail et des conventions collectives de travail d'entreprise, sectorielles ou nationales.

Plusieurs syndicats disposent de services spécialisés en matière de lutte contre les discriminations et de diversité.

- En Belgique, la FGTB, via la CLCD (Cellule de Lutte Contre les Discriminations) et la CSC, via le Service Migrations et Diversité, ont des conseillers qui ont pour mission d'accompagner les délégations syndicales en vue de contribuer à l'égalité de traitement et d'éviter toute discrimination. La CLCD et le Service Migrations et Diversité ont par ailleurs officialisé une collaboration pour divers projets de lutte contre les discriminations et pour la diversité en entreprise avec le Centre pour l'Égalité des Chances et l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes.
- En France, la plupart des syndicats ont des cellules spécialisées dans l'égalité professionnelle hommes-femmes, dans l'intégration des personnes handicapées et des personnes d'origine étrangère. L'AFMD publiera, d'ici fin 2013, un guide sur le thème de « La concertation sociale dans la politique de gestion de la diversité » (Cornet, Fatoux, & Sobzack, 2013).

## 1.5. Combiner l'individuel, l'organisationnel et le niveau sociétal (IOS)

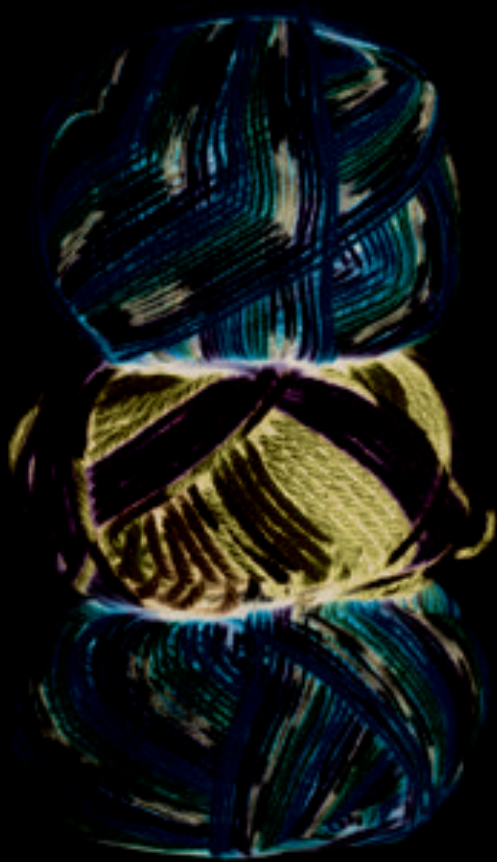
Nous proposons de travailler les cas à partir d'une grille d'analyse qui mobilise différents niveaux d'action (IOS) :

- Niveau des Individus (micro) : comportements, connaissances, compétences, valeurs, stéréotypes et représentations;
- Niveau Organisationnel (méso) : stratégies, structure, politiques de GRH, culture;
- Niveau Sociétal (macro) : institutions, lois et règlements, aides et incitants à l'emploi, infrastructures de soutien et d'accompagnement).

Au niveau micro, donc des individus, les actions ont pour objectifs de modifier les comportements, de développer de nouvelles connaissances et compétences, d'amener chacun et chacune à se questionner sur ses valeurs et ses cadres de référence, de remettre en cause ses représentations et stéréotypes. Les individus visés par les actions sont les membres des groupes-cibles mais aussi les différentes parties prenantes impliquées dans les processus organisationnels donc l'ensemble du personnel (collègues, supérieurs hiérarchiques), les clients et les usagers, les fournisseurs et les partenaires d'affaires.

Au niveau méso, on cible le niveau organisationnel donc les stratégies, les procédures de travail qui affectent la répartition des tâches entre individus et départements, les mécanismes de coordination, les politiques de gestion des ressources humaines, les pratiques de gestion de projet et de groupe, les politiques de communication interne et externe, les stratégies marketing et les politiques de relation avec les usagers, et enfin, la culture organisationnelle.

Au niveau macro, on vise l'environnement externe qui agit comme contrainte sur l'organisation et l'entreprise, notamment au travers des lois, mais aussi comme un élément structurant des représentations au travers des valeurs transmises dans les processus de socialisation (famille, milieu scolaire, médias, etc.). Le contexte institutionnel englobe les différentes institutions ou services susceptibles de faciliter ou d'entraver certains projets liés aux politiques de gestion de la diversité. L'environnement comprend bon nombre d'associations et d'organismes qui peuvent agir comme support pour des politiques de gestion de la diversité et comme partie prenante active, avec un agenda politique lié, par exemple, à des problématiques d'égalité relative à certains groupes-cibles. A ce niveau, il ne faut pas oublier que, si l'environnement est une contrainte, il est construit socialement par les acteurs dans des rapports de force politiques, économiques et idéologiques. Certaines actions peuvent s'inscrire dans un mimétisme et un processus d'ajustement en regard de ce qui se passe dans le secteur, dans un souci de reconnaissance et de légitimité en regard de l'environnement.



# 2. Cas pratiques

Chaque cas comprend la présentation de l'organisation, des questions d'animation et de débat en lien le thème global qui y est abordé, ainsi que des éléments de réponse qui permettent une meilleure compréhension de la problématique. Ils n'ont pas pour objectif de trancher toutes les questions d'animation mais plutôt de donner les éléments essentiels pour comprendre les concepts, faire évoluer le débat et envisager des moyens d'action.

Plusieurs thèmes sont traités : la gestion de la diversité culturelle, la grossesse au travail, la question du port de signes religieux, l'homophobie au travail, la gestion du handicap au travers de la maladie, la gestion des seniors, la parentalité et les congés de paternité, les réseaux de personnes appartenant à des groupes cibles, la pénurie de main d'œuvre et l'élaboration d'un diagnostic de la diversité.

Les cas ont été inspirés par des rencontres et des séminaires que nous avons réalisés autour de la gestion de la diversité. Ils ont été retravaillés pour pouvoir servir de support à la discussion et ont été rendus anonymes. Il s'agit donc de cas fictifs.

Ils peuvent être exploités en groupes et donner lieu à des jeux de rôles, débats, mises en situation, etc. Si la taille du groupe est trop importante pour permettre la participation de chacun, plusieurs groupes peuvent être créés, avec ensuite synthèse des discussions de chaque groupe en plénière avec récolte des réactions.

Si nécessaire, il peut s'avérer intéressant de fournir, quelques jours avant la séance, un article d'actualité en lien avec le sujet choisi, pour permettre aux participants de se faire une opinion sur le sujet qui sera discuté.

Les éléments de réponse peuvent être, selon le choix de l'organisateur, utilisés en début, en fin ou encore en cours de discussion, si des concepts ou des éléments théoriques sont cités. La présentation de tel concept, théorie, ou élément législatif peut d'ailleurs relancer la discussion sous un nouvel angle, compte tenu des éléments nouveaux qui ont été apportés.

Après la discussion et les éléments de réponse, chaque cas comprend une partie « Mes pistes d'action ». Il nous a en effet semblé essentiel de pouvoir stimuler les idées et la créativité des participants autour des différentes solutions à apporter aux cas. Le but est qu'ils imaginent des dénouements qu'ils n'auraient pas envisagés et dont ils pourront s'inspirer dans leur pratique quotidienne.



## 2.1. Diagnostic de la diversité du personnel

### 2.1.1. Présentation

#### L'organisation

Freshdrink, filiale d'une multinationale américaine, est l'un des acteurs les plus importants sur le marché des boissons rafraîchissantes. Ses produits ont une renommée internationale. La marque est présente dans tous les supermarchés et commerces de détail. Elle sponsorise beaucoup d'événements, notamment des festivals de musique et événements sportifs. Elle a mené plusieurs campagnes de publicité qui ont marqué les esprits par l'originalité et le dynamisme associé à la marque et aux boissons du groupe.

#### Contexte et politique de GRH

Freshdrink emploie environ 500 collaborateurs en Belgique, répartis sur 3 sites de production (un en Wallonie, un à Bruxelles-ville un en Flandre). Elle a un réseau de distribution à travers tout le pays. L'entreprise a reçu plusieurs prix pour la qualité de ses politiques de gestion des ressources humaines. L'entreprise annonce sur son site que ses objectifs sont d'attirer et de recruter les jeunes diplômés pour permettre de relever les objectifs business. Elle mène de nombreuses actions pour se faire connaître auprès du monde étudiant et faciliter le recrutement de stagiaires (belges et étrangers).

Elle a signé la charte de la diversité et encourage les publics de la diversité à postuler pour aller à la rencontre de client-e-s eux-mêmes de plus en plus diversifié-e-s et pour répondre à ses engagements en matière de responsabilité sociale, notamment la lutte contre l'exclusion sociale.

### 2.1.2. Définition du problème

La DRH reçoit une demande de la maison-mère américaine lui demandant d'expliquer sa politique de gestion de la diversité et de donner des indicateurs chiffrés qui seront transformés en objectifs à atteindre pour l'année à venir. Bien que sensible à la problématique de l'égalité hommes/femmes et à la multiculturalité, du fait de l'internationalisation du groupe et de l'évolution du profil de la main d'œuvre disponible sur le marché de l'emploi, la filiale belge n'a jamais formalisé ses politiques de gestion de la diversité. La diversité est là, elle s'est imposée de manière « naturelle » dans l'entreprise. Pour la DRH, la société « ne discrimine pas », elle recrute sur base des compétences. Les processus de GRH très formalisés garantissent, pour elle, la non-discrimination et l'égalité. Pour répondre à la demande de la maison-mère, elle décide toutefois de dresser un diagnostic et un plan d'action avec des indicateurs opérationnels de mesure de la diversité et des progrès réalisés. Elle décide de réunir toutes les données

disponibles en regard du genre, de l'origine, du handicap, de l'âge et de l'orientation sexuelle, les cinq dimensions identifiées par la maison-mère. Elle se rend rapidement compte que cela ne va pas être simple. Certaines données sont facilement accessibles, comme celles relatives au genre et l'âge. Pour d'autres, cela s'avère bien plus complexe qu'attendu.

### 2.1.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Quels indicateurs allez-vous utiliser et où pensez-vous trouver les données ?	A quelles questions doit répondre un diagnostic ?
Quelles difficultés anticipez vous pour la collecte de ces indicateurs ?	Quelles sont les contraintes légales concernant la vie privée ?
La base de données du personnel fournit quelques informations sur les personnes ayant une reconnaissance comme personnes handicapées. Se limiter à ces personnes pour évaluer le nombre de personnes avec un handicap dans l'entreprise vous semble-t-il suffisant ? Si non, comment pourriez-vous inclure les autres personnes ayant un handicap dans votre comptage ?	Pensez-vous que des données statistiques sont suffisantes ou qu'il faudrait introduire d'autres données plus qualitatives ? Si oui, lesquelles ?
Le seul indicateur disponible pour l'origine est la nationalité. Ceci est très incomplet pour mettre en évidence la diversité culturelle de l'entreprise. Quels autres indicateurs pourriez-vous utiliser ? Feriez-vous un comptage sur base du patronyme ?	Comment pourrait-on avoir des données régionales et nationales qui permettraient de poser la question de la représentativité des personnes d'origine étrangère dans l'entreprise ?
Quels indicateurs pourriez-vous utiliser pour la question de l'orientation sexuelle ?	Faudrait-il obliger toute personne avec une incapacité même passagère à s'identifier comme personne avec un handicap dans l'entreprise ?
Envisagez-vous de construire une partie du plan d'action autour des âges ? Quelle catégories allez-vous faire pour analyser vos données ? Trouvez-vous intéressant de parler des générations plutôt que de l'âge ? Si oui, quelles générations ?	Pensez-vous qu'il faut mesurer l'existence de discriminations dans l'entreprise au travers du vécu des travailleurs ? Si oui, comment ?
Quelle différence faites-vous entre une analyse sexuée et une analyse sensible au genre ?	Elaborez une dizaine de questions qui viseraient à mesurer le degré d'adhésion du personnel à des politiques de gestion de la diversité.
Pensez-vous qu'il faut choisir les indicateurs au conseil d'entreprise pour avoir leur aval et leur accord ?	

### 2.1.4. Éléments de réponse

Le diagnostic constitue une étape à la fois importante et ardue dans l'élaboration d'une politique de gestion de la diversité. Il faut clarifier les questions auxquelles on veut répondre, les indicateurs et les méthodes de collecte de données. Ce diagnostic doit permettre d'assurer le suivi et de mesurer la performance des politiques de gestion de la diversité. Ils s'accor-



pagent de tableaux de bord, qui ont souvent pour vocation de persuader la direction et les managers opérationnels d'adopter une politique de gestion de la diversité active et de débloquent des moyens.

Si cela paraît simple, la démarche est en fait très complexe en regard des informations réellement disponibles dans les bases de données de l'entreprise et des contraintes légales qui limitent le type de données qui peuvent être collectées (protection de la vie privée). Les indicateurs proposés sont parfois inconsistants.

Les entreprises se trouvent souvent dans le dilemme suivant : opter pour des indicateurs internationaux (le plus petit dénominateur commun) dont l'universalité n'est pas validée et l'intérêt limité ou choisir des indicateurs différents en fonction des pays, ce qui rend difficile toute comparaison internationale.

Le diagnostic peut avoir pour objectif de mesurer la représentativité des groupes-cibles dans l'organisation (Blivet, 2004; Sabeg & Charlotin, 2006; Simon, 2005), ce qui passe par une analyse statistique du profil de la main d'œuvre, on parle alors de mesure de la diversité.

## Représentativité statistique d'un groupe cible

Les entreprises travaillent le plus souvent sur cinq grandes dimensions de la diversité :

- le sexe,
- l'âge,
- le handicap,
- l'origine / la nationalité.

Toutefois d'autres dimensions pourraient être prise en compte en regard des contextes organisationnels et nationaux tels que l'appartenance linguistique, le lieu de vie, la religion, le niveau de diplôme et de qualification, la catégorie socio-professionnelle, etc.

Le diagnostic de représentativité s'appuie généralement sur une compilation des données statistiques internes disponibles à partir d'un traitement des informations disponibles dans les bases de données du personnel. Ceci nous renvoie à une des difficultés principales de l'exercice : les types d'indicateurs restituables et, par conséquent, utilisables. Ils sont, en effet, dépendants du type de données collectées dans l'organisation ou l'entreprise, de la fiabilité de ces données et leur exhaustivité, de l'existence ou non de bases de données centralisées et/ou interconnectées.

Pour le sexe et l'âge, la collecte de données est souvent assez facile car l'information se trouve dans la base de données du personnel. Pour le handicap et l'origine, la compilation de données statistiques qui ait du sens est bien plus complexe. Pour l'origine, les bases de données permettent de fournir des données sur les différentes nationalités représentées dans l'organisation. Cette information peut-être utile mais elle est souvent insuffisante pour poser un diagnostic en lien avec des politiques de gestion de la diversité. En effet, le public-cible des politiques de gestion de la diversité regroupe les personnes d'autres nationalités mais aussi celles et ceux qui ont la nationalité du pays mais qui ont des origines qui les placent dans un

groupe « à risque » en raison de leur origine, de leur culture, de leur patronyme, de leur couleur de peau. Certains se risquent à un comptage sur le patronyme qui est très contesté quant à sa validité. Un comptage sur la nationalité des ascendants s'avère la donnée la plus objective mais au vu des législations sur la protection de la vie privée, cela ne peut être fait que si cela garantit la confidentialité des données et que cela n'est utilisé qu'à des fins statistiques. Nous renvoyons aux travaux du Centre pour l'Égalité des Chances<sup>3</sup> et de la CNIL<sup>4</sup> en France qui produisent des consignes et guides pour la collecte de telles données.

Pour les personnes handicapées, on doit souvent se limiter aux personnes bénéficiant d'une reconnaissance publique comme personne handicapée et identifiée comme telle dans la base de données de l'entreprise. Dans certains cas, certains publics sont assimilés, notamment les personnes en congé maladie de longue durée. Cela ne reflète toutefois souvent qu'une petite partie des personnes ayant un handicap dans l'entreprise. Il peut être intéressant d'utiliser des enquêtes anonymes permettant une auto-identification des personnes comme personne handicapée sur base d'une déficience durable ou récurrente qu'elle soit ou non reconnue comme personnes handicapées par l'Etat.

Certaines entreprises et centres d'enseignement, surtout en France, collectent des informations sur les lieux de vie, notamment des personnes recrutées dans le cadre de programmes d'insertion socio-professionnelles de demandeurs d'emploi vivant dans certains quartiers et zones géographiques.

Certaines entreprises, par ailleurs, si elles ont des objectifs sociaux d'insertion de publics peu insérés sur le marché de l'emploi, peuvent être intéressées à avoir des données sur la catégorie socio-professionnelle des parents et leurs situations professionnelles. Ces données soumises à la protection de la vie privée, il n'est donc pas possible et légal de collecter et d'utiliser ces données.

L'analyse statistique des données sur le personnel est utilisée généralement pour pointer la sous-représentation de certains publics cibles dans l'entreprise ou l'organisation, en regard idéalement de données de référence sur le marché du travail local. On va, par exemple, mettre en évidence que les femmes ne représentent que 10% des membres des niveaux hiérarchiques les plus élevés ou que l'organisation ne compte que 2% de personnes avec un handicap.

Si la représentativité d'un groupe peut être le signe de discriminations directes ou systémiques, il ne faut toutefois pas trop vite penser que la sur-représentation statistique de certains groupes-cibles est synonyme d'égalité. En effet, une forte présence de personnes appartenant à un groupe-cible peut être le signe de phénomènes de ségrégation et d'ethnicisation des métiers et des fonctions, de conditions de travail précaires et de sous-statut d'emploi.

---

3. <http://www.diversite.be/> / Monitoring socio-économique (2013)

4. <http://www.cnil.fr>

## Les groupes-cibles comme bénéficiaires des politiques de GRH

La mesure de la diversité permet de s'interroger sur la représentativité de certains groupes cibles comme bénéficiaires de certaines politiques de GRH comme le recrutement, la formation, les promotions, certains avantages financiers, les politiques d'aménagement du temps de travail, etc. Cette analyse permet de pointer certaines inégalités et des pistes d'action. Un exemple est la sous-représentation des seniors comme bénéficiaires des politiques de formation ou dans les recrutements ou encore, une sous-représentation des personnes d'origine étrangère qualifiées dans les promotions.

### La mesure de la discrimination

Pour plusieurs acteurs, la mesure de la diversité n'a pas de sens, ce qu'il faut mesurer, ce sont les discriminations et donc s'intéresser aux processus discriminatoires (Amadiou, 2007), on parle alors de mesure de la discrimination. L'avantage ici est que les textes officiels permettent de définir précisément ce qu'est la discrimination directe et indirecte, en regard des 18 critères énoncés dans la loi. Plusieurs méthodes existent pour identifier les discriminations (Potvin & Latraverse, 2004).

- L'une des premières méthodes consiste à réaliser des audits de conformité (Peretti & Saut, 2007). Il s'agit d'identifier les carences éventuelles en matière de respect des lois sur les discriminations et des engagements conventionnels (label, charte, conventions collectives de travail). On va, par exemple, vérifier le contenu des offres d'emploi.
- Une autre méthode est le testing (Amadiou, 2004, 2007b; Arriijn, Feld, & Nayer, 1998) : des CV similaires, à l'exception de la caractéristique que l'on veut tester, sont envoyés et une analyse est réalisée pour identifier les chances de chaque candidat-e de recevoir une réponse à sa candidature, d'être convoqué à un entretien d'embauche, de réussir cet entretien d'embauche et d'être engagé.
- Certaines entreprises ont choisi de pratiquer l'auto-testing c'est-à-dire de vérifier l'absence de pratiques discriminatoires en glissant dans des candidatures des dossiers pièges (Peretti & Saut, 2007). L'analyse de processus consiste à suivre les candidat-e-s, ayant certaines caractéristiques, aux différentes étapes d'un processus de gestion des ressources humaines en regard des résultats d'un groupe de référence.
- On peut aussi collecter les données disponibles en interne, notamment les plaintes pour harcèlement et/ou celles déposées auprès des délégués syndicaux, du service RH, des médecins du travail.
- Une autre méthode consiste à mener une enquête anonyme en interne pour voir si le personnel a été témoin et/ou victime de discrimination sur le lieu de travail.

## **Le degré d'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité**

Certaines enquêtes internes visent à évaluer les attitudes, opinions, représentations, stéréotypes et préjugés du personnel en regard de la diversité et leur degré d'adhésion à une politique de gestion de la diversité (Scharnitzky, 2012).

- Il s'agit de mesurer :
- les stéréotypes et préjugés en regard de certains publics-cibles.
- la perception du personnel quant à la nécessité de mettre en œuvre une politique de gestion de la diversité à destination du personnel et dans la relation avec les usagers ;
- la perception du personnel quant à l'intégration au sein de l'administration des publics-cibles (genre, âge, origine nationale et culturelle et handicap).

### **Recommandations**

Le diagnostic est une étape importante car il permet de construire des indicateurs qui pourront servir de points de repère pour l'évaluation.

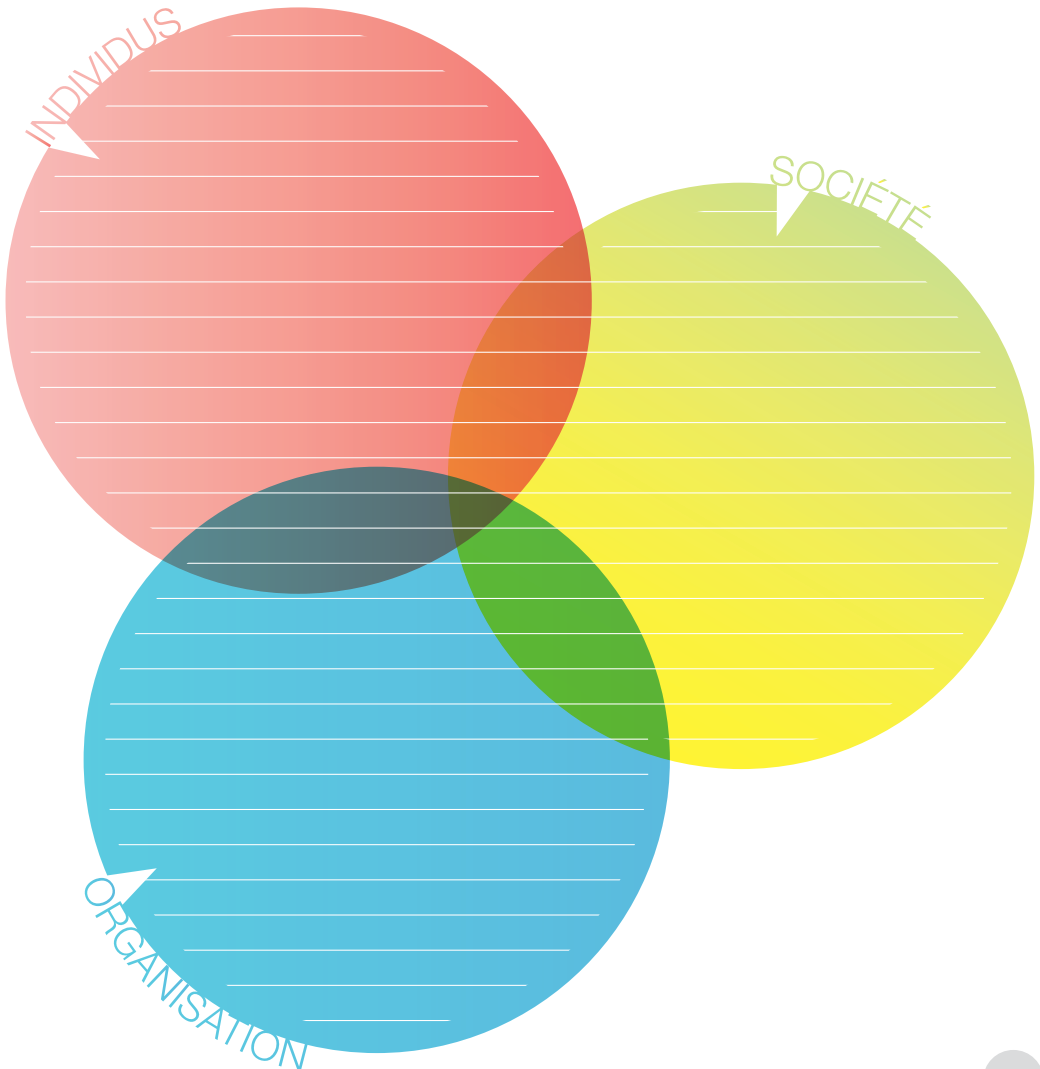
Il s'agit de collecter les données mais aussi de leur donner un sens, ce qui n'est pas toujours simple. Pour le genre, une étape est d'avoir des données différenciées selon le sexe, une autre de les interpréter avec une grille d'analyse qui mobilise le genre (poids des représentations stéréotypées sur les femmes et les hommes, impacts des rôles sexués, inégalités / hiérarchisation / séparation).

Le diagnostic est essentiel pour susciter l'adhésion du personnel aux politiques de gestion de la diversité. Il semble important de débattre avec les différentes parties prenantes (représentants du personnel, ligne hiérarchique notamment) des données qu'on souhaite récolter, de les valider et de les interpréter ensemble, de dégager leurs impacts pour les pistes d'actions.

## 2.1.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.





## 2.2. Recrutement d'un senior

### 2.2.1. Présentation

#### L'organisation

Focus Select est une société de recrutement et sélection, active dans de nombreux secteurs. L'activité principale est le travail intérimaire pour le secteur privé mais elle propose d'autres services tels que la sélection de candidat-e-s, en contracting ou staffing, l'outplacement, les titres services et des prestations de ressources humaines diverses. En Belgique, elle possède un réseau d'une centaine d'agences qui gèrent plus de 10000 intérimaires dans les trois régions du pays.

#### Contexte et politique de GRH

Pour répondre aux défis liés au vieillissement de la population et à la difficulté de recruter certaines catégories de personnel, la société a mis en place différentes initiatives, notamment le coaching des intérimaires de plus de 50 ans. Ce dernier projet a pour but d'accompagner les seniors en recherche d'emploi (jobcoaching / outplacement). Il s'agit de montrer aux employeurs les avantages de recruter un tel public (compétences, réductions de cotisations sociales, etc.) : « Nous voulons valoriser le bagage technique, la fiabilité et la loyauté des seniors pour des secteurs et/ou des besoins spécifiques. », note le responsable du projet Focus Experience.

Pour une société de production industrielle de charcuterie, Focus Select recherche un-e responsable qualité. Son rôle est d'accompagner la modernisation des infrastructures et des outils de production, ainsi que de réaliser des audits en matière de sécurité et de protection de l'environnement. En plus de ces tâches principales, la fonction suppose de gérer la politique qualité de l'entreprise et d'assurer la coordination avec les fournisseurs et les sous-traitants. La fonction implique la responsabilité des contrats d'entretien ou de vérification des machines de production. La personne engagée prendra la tête d'une équipe de technicien-ne-s : le service du contrôle qualité.

Les compétences suivantes sont requises :

- expérience sur la réalisation d'audits sécurité et protection de l'environnement,
- expertise sur la gestion des processus qualité,
- capacités relationnelles notamment dans la relation avec les clients, fournisseurs et sous-traitants,
- connaissances sur les outils de production,
- esprit d'initiative,
- expérience en gestion d'équipe,
- bon niveau d'anglais.

## 2.2.2. Définition du problème

Focus Select a sélectionné, comme profil correspondant le mieux à la demande de l'entreprise, un candidat âgé de 50 ans, Paul. Il a occupé un poste similaire récemment. Focus Select met en évidence la qualité du profil proposé, son expérience pertinente et son dynamisme. L'entreprise qui l'engage peut bénéficier de réductions de cotisations sociales en raison des dernières mesures gouvernementales prises pour soutenir l'emploi des seniors. La société de production de charcuterie trouve le profil intéressant mais hésite à accepter cette candidature. Le directeur aurait préféré avoir un jeune pour lequel on pouvait penser à une carrière à long terme dans l'entreprise.

## 2.2.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Le candidat proposé vous paraît-il un bon choix pour cette fonction ? Quelle serait votre décision ?	Votre entreprise a-t-elle engagé des personnes de plus de 50 ans ces deux dernières années? Cela a-t-il été positif ?
Quels sont pour vous les atouts et les handicaps de ce candidat en regard de l'offre d'emploi?	Quels sont les stéréotypes et les freins à l'emploi des seniors dans votre entreprise?
Focus Select a-t-il raison de proposer un candidat senior ?	Pensez-vous que l'obligation d'outplacement constitue une barrière à l'engagement d'un senior ?
Son âge est-il selon vous un handicap pour son recrutement, si oui pourquoi ?	Pensez-vous que les aides publiques comme la réduction des cotisations sociales peut constituer un argument d'embauche?
Si l'entreprise choisit le senior, que se passerait-il en cas de licenciement ?	Pensez-vous qu'il faudrait d'autres aides publiques ou changer certains dispositifs ?
Comment pourriez-vous conseiller l'entreprise pour lever ses craintes ?	Pensez-vous que les politiques publiques devraient plutôt soutenir l'emploi des jeunes que l'emploi des seniors ?
Pensez-vous qu'il va falloir gérer Paul comme tout nouvel engagé avec un plan de formation et des objectifs annuels?	Pensez-vous qu'il existe une différence pour un demandeur d'emploi de plus de 50 ans, s'il s'agit d'un homme ou d'une femme ?
Anticipez-vous des problèmes d'intégration et d'acceptation dans l'équipe? si oui lesquels et pourquoi ? Comment proposez-vous de les gérer ?	Quels conseils donneriez-vous à un candidat senior pour trouver un emploi ?
Estimez-vous qu'il est pertinent pour ce bureau de recrutement de développer des actions spécifiques pour les seniors ?	
Pensez-vous qu'il serait plus intéressant pour l'entreprise de recruter un jeune ?	



## 2.2.4. Éléments de réponse

Les principes de GRH voudraient qu'un recruteur choisisse un candidat uniquement sur les compétences et l'expérience. Le choix de Paul semble d'autant plus pertinent qu'il peut faire valoir une expérience dans une fonction similaire et possède à priori plusieurs compétences identifiées dans l'offre d'emploi.

Toutefois, de nombreuses études ont toutefois montré que les seniors sont parmi l'un des publics-cibles les plus discriminés dans l'emploi (Amadiou, 2007; Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, 2012).

### L'emploi des seniors : un enjeu de société

Les 50-64 ans dans la population belge sont de plus en plus nombreux : de 2000 et 2012, ils sont passés de 16,7% à 19,3% de la population globale. En 2011, leur taux d'emploi reste inférieur à celui des autres catégories d'âge : 38,7% pour la Belgique et 44,5% pour la France en 2012<sup>5</sup>. La moyenne européenne est de 49,5% pour UE-15 et de 47,4% pour UE-27. Ces chiffres s'expliquent en partie par les politiques de pré-pension mais aussi, par une forte présence des 55+ dans la catégorie des chômeurs de longue durée (Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, 2012).

Pour rejoindre les objectifs de Lisbonne et de Stockolm, les gouvernements belges et français ont pris des mesures pour, d'une part, favoriser le maintien en emploi des salariés à partir de 45 ans et d'autre part, stimuler le recrutement des seniors. Ces engagements se retrouvent notamment dans les contrats de générations. La Belgique (convention collective de travail 104), comme la France (accords et plans d'actions seniors), oblige les entreprises à élaborer un plan pour l'emploi senior qui vise à proposer des actions pour le recrutement des 50+. Force est de constater que ce public reste victimes de nombreux préjugés et stéréotypes qui freinent les employeurs (Lerais & Marioni, 2004).

### L'âge comme facteur de discrimination

Plusieurs études belges et françaises démontrent que l'âge est le critère le plus discriminant sur le marché de l'emploi. Une étude récente du Centre pour l'égalité des chances (2012) montre que l'âge est un puissant facteur de tri des CV et qu'un pourcentage élevé des recruteurs hésite à recruter des candidats âgés de plus de 45 ans (Spaas & Vandembroucke, 2012). Cette étude montre qu'un travailleur de plus de 50 ans doit envoyer bien plus de cv que les jeunes pour avoir, ne fut-ce, qu'une convocation à un entretien d'embauche.

Un des premiers arguments évoqués pour justifier ces pratiques est le coût salarial des seniors. Une étude de Hay Group a comparé les salaires des jeunes de 25 à 30 ans à ceux des plus de 55 ans. Il ressort de cette étude qu'un employé de plus de 55 ans coûte 35 % plus cher que son jeune collègue. Il faut également signaler que la tension salariale est nettement moins forte

5. [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=98&ref\\_id=CMPTFEF03135](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPTFEF03135)

dans d'autres pays : 20 % en France, 18 % en Allemagne, 17 % aux Pays-Bas et seulement 10 % en Suède. Pour les cadres, l'écart est encore plus net : un travailleur plus âgé gagne en Belgique 50 % de plus qu'un jeune. En Allemagne, par exemple, la différence n'est que 35 à 40 %<sup>6</sup>. Ce sujet ouvre une piste de débat autour du maintien de l'ancienneté comme facteur de croissance des salaires versus un salaire plafonné avec un lien plus direct avec la performance et, éventuellement, une sécurité d'emploi : formules appelées *peak wages* où les employeurs garantissent aux plus de 55 ans une sécurité d'emploi en compensation de la baisse du salaire.

Un autre frein au recrutement des seniors sont les représentations et les préjugés sur les travailleurs âgés : le manque de connaissances et de maîtrise des nouvelles technologies, une résistance physique moindre et un absentéisme plus élevé, un manque de dynamisme et des difficultés à s'adapter aux changements (Defresne, Marioni, & Thévenot, 2010; Spaas & Vandebroucke, 2012). Pour rappel, les stéréotypes sont des caractéristiques que l'on va associer à une catégorie (ex : degré de maîtrise des TIC) à laquelle les préjugés ajoutent une composante affective positive ou négative (ex : les seniors font des difficultés à apprendre et à utiliser les TIC). Une étude européenne montre que 30% des belges interrogés (13% des français) pensent qu'une entreprise qui engage plutôt des jeunes est plus performante<sup>7</sup>. Pourtant de nombreuses études montrent que ces craintes ne peuvent être généralisées à l'ensemble des travailleurs de plus de 50 ans (Unité Hygiène et Physiologie du Travail de l'UCL & Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde de l'UG, 2006). Cette main d'oeuvre a souvent des taux d'absentéisme plus faibles que les autres générations, a moins de contraintes familiales, est fiable et a d'aussi bons rendements que les autres générations (Duyck & Guérin, 2006; Vidal, 2010). Les qualités reconnues aux travailleurs plus âgés sont loin d'être négligeables : plus d'expérience et plus de fiabilité. Les travailleurs de plus de 55 ans prendraient plus facilement des décisions et trouveraient plus rapidement des solutions aux problèmes.

## Age et discrimination dans les offres d'emploi

Dans l'optique de favoriser la participation au marché de l'emploi des plus de 45 ans, le législateur interdit la fixation de limites d'âge dans les offres d'emploi<sup>8</sup>. Sont interdites les mentions directes (min. 25 ans, jeune, 35-45ans...) et les références implicites (junior, début de carrière...). A ce titre, il est possible d'indiquer une expérience minimale mais pas maximale.

Un des freins à l'embauche des seniors peut aussi être, de manière paradoxale, les aides au maintien à l'emploi qui vise à pénaliser les employeurs qui licencient des seniors. L'âge est aussi un critère légal de protection. Ainsi, en Belgique, tout employeur qui licencie un travailleur de plus de 45 ans doit lui proposer un outplacement ou reclassement professionnel<sup>9</sup>, pour autant que le travailleur ait au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise. L'outplacement comprend

6. <http://trends.levif.be/economie/actualite/dossiers/le-statut-unique/quand-l-anciennete-pese-trop-lourd/article-4000338817793.htm>

7. intergenerational solidarity Flash EB n°269

8. [www.diversite.be](http://www.diversite.be)

9. Convention collective de travail n° 51, du 10 février 1992, relative à l'outplacement.

essentiellement l'établissement d'un bilan professionnel et personnel, une aide pour mener une recherche d'emploi efficace et un accompagnement de carrière. Ils sont organisés dans le but de lui permettre de retrouver le plus rapidement possible un nouvel emploi auprès d'un autre employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant<sup>10</sup>. Il faut toutefois savoir que cet outplacement est gratuit pour les entreprises qui dépendent de la commission paritaire 218. Il en est de même si l'entreprise utilise une des cellules de reconversion ou cellules pour l'emploi mises en place par le Forem en cas de licenciement collectif<sup>11</sup>. De même, les travailleurs de 55 ans et plus peuvent bénéficier de jours de congé supplémentaires, notamment pour les emplois identifiés comme pénibles.

## Les aides publiques

Plusieurs aides publiques existent pour soutenir l'emploi des seniors :

- Engagement ou maintien en emploi : si vous engagez une personne de minimum 54 ans, vous pouvez bénéficier d'une réduction de cotisations sociales allant de 400 à 1.500 euros par trimestre en fonction de l'âge de celui-ci. ([www.wallonie.be](http://www.wallonie.be))
- Primes à la formation : certaines commissions paritaires, dont la CPNAE (Commission Paritaire Nationale Auxiliaire pour Employés), organisent des formations à l'intention des travailleurs âgés de 45 ans et plus. Vous pouvez alors demander l'obtention d'une prime auprès du centre de formation de votre Commission paritaire pour les formations organisées pour ce public. ([www.wallonie.be](http://www.wallonie.be))
- Les projets qui visent à améliorer les conditions de travail des travailleurs de plus de 45 ans peuvent bénéficier d'une subvention du fonds de l'expérience professionnelle<sup>12</sup>.

Ces aides sont susceptibles d'évoluer, il est donc conseillé de prendre contact avec les conseillers en ressources humaines du Forem de votre région pour un conseil personnalisé et une information à jour.

En France, l'Etat encourage aussi l'embauche et le maintien en emploi des seniors, qui bénéficient de dispositifs spécifiques. Ces derniers peuvent être consultés sur le site [www.emploi.gouv.fr/profils/seniors](http://www.emploi.gouv.fr/profils/seniors).

---

10. [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

11. <http://www.leforem.be/partenaires/actions/reconversion/reconversions-collectives.html>

12. [http://www.emploi.belgique.be/fonds\\_de\\_lexperience\\_professionnelle.aspx](http://www.emploi.belgique.be/fonds_de_lexperience_professionnelle.aspx)

## Recommandations

Le Centre pour l'Égalité des Chances a réalisé un outil en ligne « Check-list âge dans les offres d'emploi »<sup>13</sup> qui permet de vérifier que les offres que vous publiez n'induisent pas de discrimination fondée sur l'âge.

Comme pour les autres sujets traités, il semble utile d'informer les acteurs du recrutement de la volonté de l'entreprise de ne pas faire de discrimination selon l'âge et de son intérêt pour les candidatures des 45 ans et plus, en regard de leurs compétences et expériences professionnelles.

L'entretien d'embauche doit aborder de manière transparente les questions relatives au salaire (salaire espéré versus celui que l'entreprise peut proposer en regard de ses grilles salariales), à la conciliation vie privée-vie professionnelle, aux contraintes spécifiques liés à l'état de santé du travailleur.

Il peut être intéressant de mettre en place un suivi pour voir comment se passe l'intégration au sein de l'équipe, ceci d'autant plus si l'équipe est composée majoritairement de jeunes.

Des initiatives intéressantes de tutorat inversé (Masingue, 2009) permettent de mettre en place des processus d'apprentissage des plus jeunes vers les seniors, notamment dans un accompagnement dans la maîtrise des TIC, des réseaux sociaux, des nouvelles technologies et techniques.

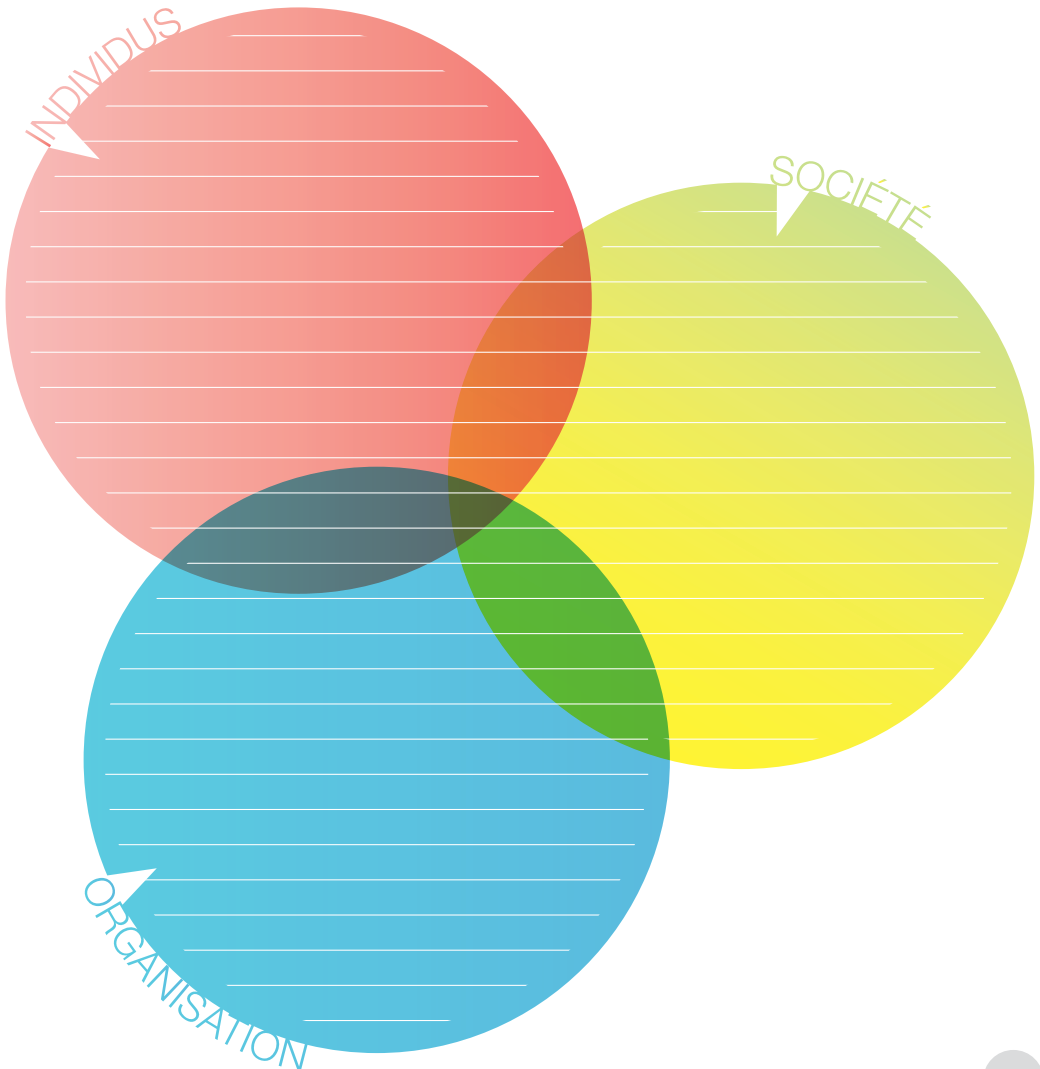
---

13. <http://www.diversite.be/le-centre-lance-un-outil-web>

## 2.2.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.





## 2.3. Recrutement et port de signes religieux

### 2.3.1. Présentation

#### L'organisation

Un service public centralise certains services dans un call center que les usagers peuvent contacter pour obtenir de l'information, émettre une plainte, recevoir un conseil ou prendre un rendez-vous avec un département. Les bénéfices pour le public sont un service plus rapide, une réduction des déplacements dans les bureaux locaux et une fourchette horaire étendue. Pour le service public cela permet de réduire les demandes par courrier. L'équipe du call center, assistée de systèmes informatiques performants, est capable de gérer les demandes habituelles (questions administratives et mise à jour d'informations), ce qui permet d'engager une main d'œuvre avec un plus faible niveau de qualification, la main d'œuvre plus qualifiée se concentrant sur des demandes les plus complexes.

#### Contexte et politique de GRH

Les ressources humaines sont gérées en interne. Le processus de recrutement se base sur des critères de sélection en relation avec les compétences recherchées : capacité de prise d'appel téléphonique, gestion des appels entrants, analyse de la demande du client, élocution claire, empathie, gestion du stress, autonomie, orthographe. La sélection des candidat-e-s se compose d'une partie écrite avec un questionnaire à choix multiples et des informations dictées à encoder dans un fichier en un temps donné. La généralisation des emails (pour répondre aux client-e-s et/ou pour rendre compte des appels traités) rend nécessaire une bonne orthographe. La première phase est suivie d'un entretien individuel avec la responsable des ressources humaines et d'une mise en situation où le/la candidat-e est amené-e à traiter l'appel d'un usager mécontent, afin d'évaluer les capacités commerciales et la gestion de l'appel selon des critères définis au préalable.

Le personnel est assez diversifié, tant au niveau de l'âge (jeunes travailleurs et seniors) que du sexe ou des nationalités et/ou origines nationales. Cela nécessite parfois des adaptations : formations pour remédier aux manquements et lacunes détectées, suivi ou coaching plus appuyé pour certains, horaires variables avec de réelles possibilités de choix en fonction des contraintes personnelles (grossesse, religion, maladies, contexte familial...).

## 2.3.2. Définition du problème

Malgré le stress dû au travail, l'ambiance est bonne et les employés n'hésitent pas à inviter leurs connaissances à postuler. Leila aime le contact avec les gens et est très sociable. C'est une personne dotée d'une grande maîtrise d'elle-même qui est douée pour analyser une situation et formuler des conseils. Ses expériences précédentes dans des fonctions commerciales lui ont donné le goût du service à la clientèle. Un emploi dans ce call center lui apparaît comme une opportunité intéressante, qui lui permettra de mettre en oeuvre ses compétences tout en rejoignant une structure où elle pourra évoluer.

Elle réussit sans problème la première étape de la sélection. Lors de l'entretien avec la DRH, elle porte un voile islamique, de type hijab, qui couvre les cheveux et le cou. L'excellente élocution de Leila ainsi que son expérience commerciale sont très appréciées de son futur employeur, qui déplore néanmoins qu'elle s'obstine à vouloir porter le foulard. «C'est rétrograde et contre l'égalité des sexes», estime la DRH. Le règlement d'ordre intérieur de l'organisation stipule, par ailleurs, que le port de tout signe distinctif religieux est interdit dans l'entreprise. Malgré la divergence d'opinion à ce sujet, les compétences de Leila et sa motivation à intégrer l'équipe ne font aucun doute, elle est donc convoquée à un second entretien au cours duquel elle se voit proposer de renoncer à son foulard au profit d'un bandana qui lui permettrait de se couvrir la tête de façon à moins faire référence à une pratique religieuse et à être plus en accord avec le règlement intérieur de l'organisation. Leila refuse, c'est «au dessus de ses forces» et contraire à ses principes religieux. Sa candidature est définitivement rejetée.

Leila tente sa chance auprès d'autres employeurs tant du secteur privé que public mais elle doit bien constater que si les tests écrits se passent très bien, elle a clairement un changement d'attitude quand elle est en entretien face à face et que son voile constitue réellement un problème pour la majorité des employeurs. Elle se demande que faire car elle voudrait pouvoir valoriser ses années d'études et être autonome financièrement.

## 2.3.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Que pensez-vous de l'attitude de Leila et de celle de la DRH?	Avez-vous été confronté dans un cas similaire dans votre organisation? Si oui, êtes-vous satisfait de la façon dont il a été géré? Pourquoi?
Pensez-vous que le port du voile par Leila pourrait affecter la relation avec ses collègues?	Pensez-vous que la religion doit rester dans le domaine privé sans influencer la vie de l'entreprise?
La neutralité des services publics doit-elle s'appliquer à ce call center? Sous quelle forme?	Pensez-vous qu'il faut interdire toutes les pratiques religieuses à l'intérieur de l'entreprise ou seulement certains d'entre elles? Lesquelles?
L'absence de contact avec des usagers/la clientèle influence-t-elle l'interdiction de signes religieux?	Pensez-vous à d'autres pratiques religieuses qui pourraient poser des problèmes similaires?



Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Que conseilleriez-vous à Leila si elle vous demandait conseil ?	Pensez-vous qu'il faut se positionner sur le sujet dans une charte interne ou dans un règlement de travail?
Si vous engagez Leila, comment gérez-vous son intégration dans l'équipe?	Selon vous, le port de signes religieux peut-il être dommageable pour l'image de l'entreprise et la relation avec la clientèle et les usagers?
Que pensez-vous de la proposition de remplacer le foulard par le bandana?	Une organisation a-t-elle intérêt à être vue comme «neutre»? Faites-vous une différence entre les services publics et le secteur marchand ?
Que suggériez-vous à Leila pour lui permettre d'accéder à un emploi en lien avec ses compétences ?	Seriez-vous mal à l'aise si vous deviez travailler avec un collègue qui manifeste son appartenance religieuse de manière visible ?
	Pensez-vous que vous pourriez rencontrer de tels problèmes vestimentaires avec un homme d'une autre religion et si oui lesquels ?

### 2.3.4. Éléments de réponse

Les débats sont nombreux quant à savoir si l'entreprise doit adapter ses pratiques de GRH en regard des convictions religieuses de son personnel. Plusieurs entreprises ont opté pour une position de compromis dans un souci de tolérance et de respect du personnel. La loi ne tranche pas vraiment. La constitution (art. 19) prévoit la liberté de convictions et de religion et la liberté de manifester celles-ci. Toutes restrictions apportées à ces libertés doivent être motivées par des éléments objectifs et en lien avec les impératifs de la fonction ou de la tâche ou de la bonne marche de l'entreprise. En l'absence de tels éléments, ces restrictions risqueraient d'être considérées comme injustifiées ou disproportionnées. Les éléments objectifs qui sont acceptés sont les questions de santé, de sécurité et d'hygiène.

Dans le cas qui nous occupe, il ne semble pas y avoir de réels arguments objectifs pour refuser d'engager Leila. En effet, les contacts avec les usagers n'ont pas lieu en face à face et le foulard ne gêne pas le port du casque d'écoute. Leila n'annonce pas, par ailleurs, de comportement prosélyte. La décision de ne pas l'engager sur le seul argument du port du voile pourrait donc s'apparenter à une discrimination directe punissable par la loi.

### Cadre légal

L'absence de règle générale complique la tâche des gestionnaires. C'est cependant cette absence qui permet de traiter chaque situation au cas par cas avec la subtilité nécessaire compte tenu des éléments de contexte propres à chaque situation.

Du côté du salarié, l'article 9 de la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales<sup>14</sup> stipule que :

- « toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de convictions, ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction individuellement ou collectivement, en public ou en privé, par le culte, l'enseignement, les pratiques et l'accomplissement des rites ».

Cependant, ce type de libertés fondamentales ne constitue pas des droits absolus mais conditionnels :

- « La liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peut faire l'objet d'autres restrictions que celles qui, prévues par la loi, constituent des mesures nécessaires, dans une société démocratique, à la sécurité publique, à la protection de l'ordre, de la santé ou de la morale publique, ou à la protection des droits et libertés d'autrui ».

Dans la constitution belge, «la liberté des cultes, celle de leur exercice public, ainsi que la liberté de manifester ses opinions en toute matière, sont garanties» (art. 19).

Du côté de l'employeur, la liberté contractuelle lui permet d'engager la personne qu'il estime la plus qualifiée pour pourvoir un emploi, dans le respect des dispositions légales qui encadrent cette liberté donc des lois anti discrimination du 10 mai 2007 et des conventions collectives de travail. L'employeur peut apporter une restriction à la liberté du salarié si celle-ci repose sur une base **objective et est raisonnablement justifiée** (distinction de traitement possible si celle-ci obéit à un objectif légitime, à partir de moyens nécessaires, adéquats et proportionnés). Ainsi, des critères tels que la sécurité des personnes, les questions de santé, sécurité et hygiène sont de nature à permettre les restrictions apportées aux ports d'un signe religieux. Le port du foulard pourrait, par exemple, être interdit s'il empêche de revêtir un équipement ou vêtement de protection.

Plus spécifiquement :

- Pour les **services publics**, la neutralité est de mise. Le droit belge énonce<sup>15</sup> que : « les agents des services publics doivent rendre un service neutre aux usagers, qu'ils doivent traiter ceux-ci de façon égale, s'abstenir de tout prosélytisme ».

La neutralité du service public figure indirectement dans les motifs de dérogation à la liberté fondamentale d'expression ou de conviction visée par l'article 9 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme, au titre de la protection des droits et libertés d'autrui et plus précisément de l'impératif de garantir à l'ensemble des citoyens un accès égal au service public. Par contre, aucun texte législatif ne définit l'apparence de neutralité.

14. Rome, 4.XI.1950. Convention telle qu'amendée par son Protocole n° 14 (STCE n° 194) à compter de la date de son entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2010. Voir aussi la directive 2000/78/CE du Conseil de l'UE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

15. Arrêté royal du 14 juin 2007, modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État.

Les interprétations divergent quant à savoir si cette neutralité doit être vue comme inclusive (liberté d'afficher ses convictions) ou exclusive (interdiction de tout signe) (Delruelle, 2012). Les règles sont plus précises dans certains cas, notamment pour les fonctionnaires de justice (neutralité exclusive), les militaires et policiers (port de l'uniforme) et les pompiers (port de l'uniforme et de vêtements de sécurité)<sup>16</sup>.

Il ne faut pas confondre la neutralité avec la laïcité. Cette dernière concerne l'indépendance de l'État par rapport à l'influence des institutions religieuses, la liberté de croyance et de culte et l'égalité des croyances entre elles.

Pour des questions de sécurité, la loi<sup>17</sup> interdit le port du voile intégral dans l'espace public, dans la rue ou dans les services publics.

- Dans le **secteur marchand**, les relations avec la clientèle et les impératifs commerciaux peuvent, dans certains cas, être considérés comme des arguments raisonnablement justifiés.

Des débats existent sur l'utilisation de critères tels que l'image de marque de l'entreprise comme justification objective et raisonnable mais ne sont pas tranchés. Un élément qui peut être pris en compte est le fait que le port de signe religieux pourrait porter préjudice à la réalisation de la mission. Le Centre pour l'égalité des chances cite l'exemple d'une entreprise de sondages d'opinion qui peut refuser d'engager une employée portant le voile en raison du biais que cela pourrait entraîner sur les réponses fournies par les sondés, en cas d'enquêtes en face-à-face.

## Recommandations

Le Centre pour l'Égalité des Chances a réalisé un rapport pour décrire la manière dont les employeurs gèrent les pratiques religieuses dans les entreprises belges (Adam & Rea, 2010). Il propose quatre principes pour la mise en place d'éventuelles limitations au port de signes convictionnels<sup>18</sup> :

- la concertation à chaque étape du processus de décision;
- s'interroger sur la nécessité de l'interdiction;
- s'interroger sur la proportionnalité de l'interdiction en regard de l'objectif recherché;
- la transparence de l'interdiction vis à vis des travailleurs.

En France, Il existe plusieurs supports édités par la Halde et un groupe de travail a été mis sur pied à l'AFMD (Courau, 2013). La Halde<sup>19</sup> propose d'évaluer les demandes ou les pratiques en lien avec la religion dans l'organisation en regard d'un certain nombre de considérations :

16. Centre pour l'égalité des chances (2011), *supra*.

17. Loi du 1er juin 2011 visant à interdire le port de tout vêtement cachant totalement ou de manière principale le visage.

18. Centre pour l'égalité des chances (2011), Les signes d'appartenance convictionnelle. État des lieux et pistes de travail.

19. Halde, Délibération n°2008 - 32 du 3 mars 2008; Halde, Délibération n° 2009-117 du 6 avril 2009.

- l'interdiction du comportement prosélyte ou des actes de pression à l'égard d'autres salariés susceptibles d'entraver la bonne marche de l'entreprise. Le port d'un insigne ou d'un vêtement religieux ne peut en tant que tel être assimilé à un comportement prosélyte.
- les impératifs de sécurité au travail et de santé ou d'hygiène.
- les impératifs commerciaux en lien avec la nature de la tâche ou de la fonction peuvent justifier d'imposer des limites dans le domaine des relations commerciales avec la clientèle, bien que le port d'un signe convictionnel n'exerce pas nécessairement une influence négative sur celle-ci.

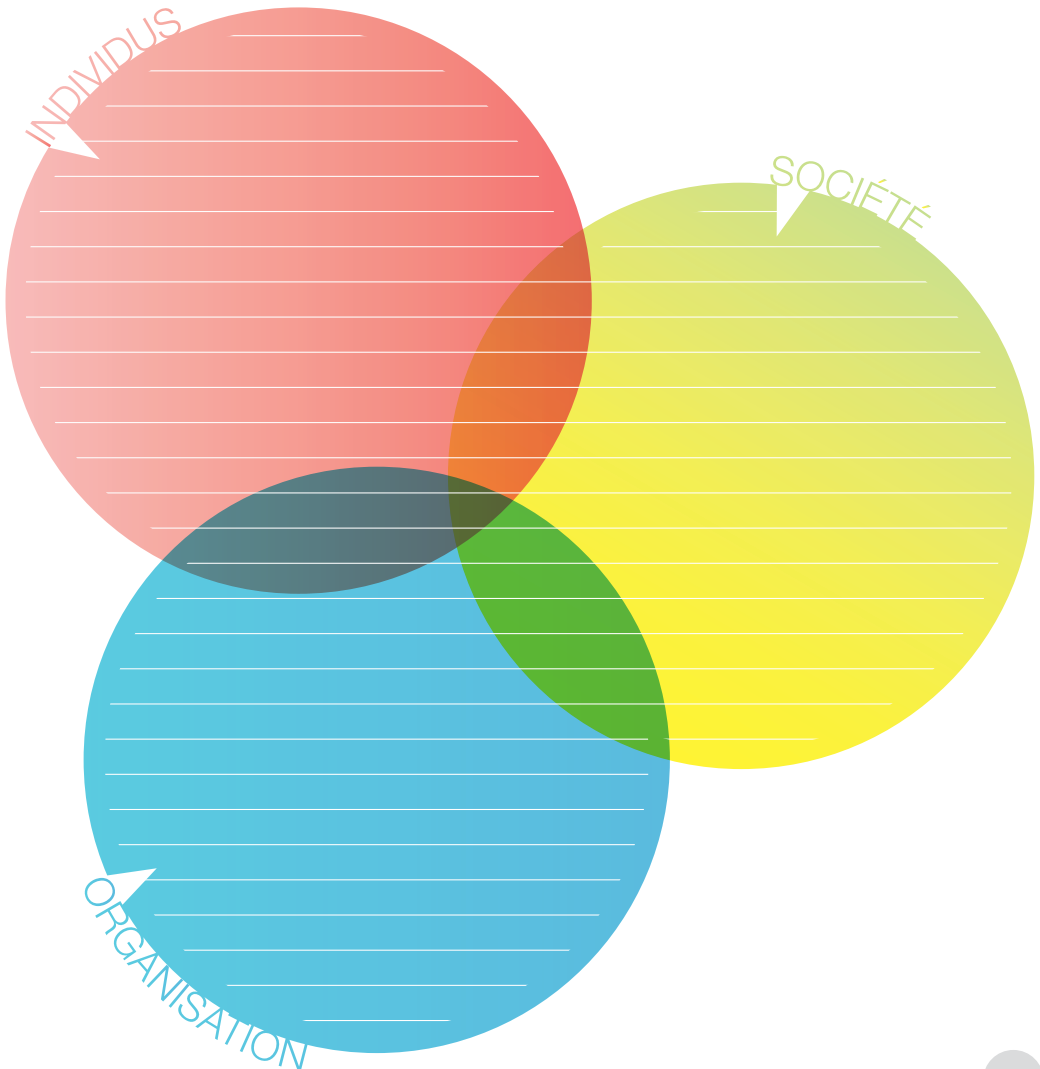
Il est possible de fixer dans le règlement de travail les contraintes et attentes de l'organisation en matière de dresscode, qui englobe les signes religieux. Ce type de mesure doit bien entendu être réalisé dans le cadre de la concertation sociale et être connue de tous.

La problématique du port du voile permet d'ouvrir le débat avec les participants sur le relativisme culturel et l'égalité hommes/ femmes. Pour beaucoup de personnes, le port de voile est un signe de soumission des femmes aux lois des hommes et le reflet d'une société patriarcale. Il serait en contradiction avec les valeurs d'égalité hommes/femmes qui fondent les sociétés occidentales. Si le débat sur le port des signes religieux a beaucoup porté sur le voile, d'autres signes distinctifs liés à des religions et convictions posent des questions dans les entreprises. Il ne faut donc pas réduire ce sujet au port du voile. Un dialogue est indispensable pour bien comprendre les différentes raisons et dimensions de ces choix qui s'inscrivent dans des pratiques culturelles et religieuses à resituer dans leur contexte historique. Ce n'est pas non plus aux employeurs d'interpréter les différents textes religieux et donc de décider si telle ou telle pratique est une norme de telle ou telle religion (Banon, 2005, 2013).

## 2.3.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.





## 2.4. Recrutement et maladie

### 2.4.1. Présentation

#### L'organisation

Pecunia est une organisation internationale qui est principalement active dans les activités bancaires et d'assurance, dont la clientèle est composée de particuliers, d'acteurs privés et d'institutions publiques. Pecunia leur offre des produits et services financiers à haute valeur ajoutée et travaille pour cela en collaboration avec divers partenaires. L'organisation, qui emploie plus de 10000 collaborateurs en Belgique, est reconnue pour la qualité de ses services et de ses relations avec la clientèle. Elle possède un vaste réseau d'agences.

#### Contexte et politique de GRH

Des centres de conseil clientèle existent dans les agences les plus importantes de chaque province, ils offrent à leurs client-e-s une gestion globale de leur patrimoine. Le haut niveau de service exige une attention et une proactivité sans faille pour installer une relation durable avec les client-e-s fortuné-e-s.

L'équipe en charge de la gestion RH du réseau d'agences de la banque se compose d'un directeur des ressources humaines, de managers RH locaux et de spécialistes en matière de rémunération, recrutement, formation et communication.

### 2.4.2. Définition du problème

David, conseiller clientèle en période d'essai chez Pécunia est atteint de la sclérose en plaques. Il avait informé sa responsable de sa maladie, au début de son contrat, en lui signalant qu'en dehors des périodes de crises, imprévisibles et plutôt rares, il était tout à fait apte à travailler. David commence son activité de conseiller chez Pécunia et donne entière satisfaction à son employeur. Malheureusement, il est contraint de s'absenter pour une période de six semaines pendant sa période d'essai suite à une crise provoquée par sa maladie. La responsable de l'agence estime l'absence trop longue pour un employé en période d'essai, «d'autant que son état ne va pas aller en s'améliorant». Elle choisit donc de le licencier pendant la période d'essai avec comme motif « absence de longue durée ».

Quelques mois plus tard, David postule à nouveau auprès de la banque, dans une autre agence, car le job lui plaisait bien. Son ancienne directrice lui avait dit qu'il pourrait redéposer sa candidature dès que sa santé le lui permettrait. Il apprend que sa candidature est rejetée alors que ces évaluations étaient bonnes car le terme «licenciement» est inscrit dans son dossier. Il appelle la responsable RH locale pour obtenir plus d'informations. Elle ne veut lui donner aucune information et se réfugie derrière la décision du directeur d'agence. On lui conseille de postuler dans une autre banque.

En dernier recours, David envoie un mail à son ancien directeur commercial, en lui expliquant le problème et en lui demandant d'intervenir en sa faveur pour débloquer la situation. En effet, ils ont entretenu de bonnes relations lorsqu'ils travaillaient ensemble. Il pense que son ancien directeur pourra expliquer qu'en dehors des crises liées à sa maladie, il faisait très bien son travail. Le responsable lui répond cependant qu'il ne peut intervenir dans le processus de sélection en cours.

David ne comprend pas cette situation et s'estime discriminé en raison de sa maladie. Un ami lui conseille de prendre contact avec le Centre pour l'Égalité des Chances (équivalent du Défenseur des droits en France) pour en savoir plus sur les discriminations liées à la maladie. Le Centre lui répond qu'il va être très difficile de monter un dossier permettant de montrer qu'il y a discrimination en regard de sa maladie. On lui conseille toutefois de se faire reconnaître comme personne handicapée par l'Awiph, ce qui pourrait lui donner des avantages pour des recrutements futurs (primes, quotas pour les services publics, etc.). Il hésite car il a entendu dire que une telle reconnaissance était mal perçue par certains employeurs.

### 2.4.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Que pensez-vous de la décision de la responsable d'agence? Auriez-vous agi de la même façon?	Connaissez vous d'autres personnes qui ont des problèmes de santé qu'ils cachent à leur entreprise pour éviter tout problème ?
D'après vous, aurait-il été possible que David continue à travailler à l'agence vu sa maladie?	L'aménagement des conditions de travail en regard d'une maladie chronique s'inscrit dans les lois sur les aménagements raisonnables, quelles sont les contraintes pour l'employeur et les droits de l'employé?
Faut-il selon vous, faire une information sur la maladie et ses conséquences, pour les collègues de travail ou cela doit-il être fait de manière informelle par la personne elle-même ?	Pensez-vous qu'il faudrait mettre en place une procédure spécifique pour le recrutement et l'accompagnement des personnes souffrant de maladies chroniques ?
David devrait-il consulter son délégué syndical ou le Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail (CSPT) ?	Quel mode d'organisation du travail pourrait-on mettre en place qui permette d'assurer un suivi de la clientèle ?
Conseilleriez-vous à David de demander une reconnaissance à l'AWIPH ?	Les managers sont-ils à votre avis, suffisamment informés sur le fait que la maladie chronique peut être considéré comme motif de discrimination ?
Pensez-vous que le directeur commercial aurait dû intervenir en faveur de David?	Pensez-vous que votre direction pourrait réagir de la sorte si l'on vous diagnostiquait une maladie grave?
Estimez-vous que les absences de David, liées à sa maladie, risquent de poser problème dans son équipe de travail ? Si oui, comment proposez-vous de le gérer ?	Le règlement de travail doit-il faire mention de l'interdiction de la discrimination, basé notamment sur l'état de santé, actuel ou futur?



Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Pensez-vous qu'il aurait été possible de proposer des possibilités d'aménagements d'horaires qui tiennent compte des crises liées à la maladie ?	Quelle serait votre réaction si un collègue vous annonçait qu'il ou elle est séropositif/séropositive? Accepteriez-vous de continuer à travailler avec lui/elle?
Pensez-vous qu'il aurait été utile pour la banque de prendre contact avec l'Awiph pour obtenir une information sur les conséquences de la maladie et des conseils sur les aménagements nécessaires?	

## 2.4.4. Éléments de réponse

Des absences liées à une maladie chronique peuvent constituer des problèmes d'organisation du travail pour un gestionnaire d'équipe. Toutefois, moyennant quelques aménagements et un peu de souplesse et d'imagination, il est souvent possible de mettre en place des modes d'organisation du travail qui permettent à la personne malade de conserver son emploi et à l'organisation de garantir son efficacité. Cela suppose un dialogue clair et franc avec la personne concernée sur les contraintes liées à sa maladie et ses effets. Cela nécessite d'en discuter avec le collectif de travail car cela requiert dans certains cas une réorganisation du travail, voire des aménagements raisonnables.

### Cadre légal

La loi anti discrimination<sup>20</sup> comprend l'état de santé, actuel ou futur dans les critères protégés. Ce qui signifie qu'aucune discrimination ne peut être établie en fonction de l'état de santé physique ou mentale, diagnostiqué, futur ou raisonnablement prévisible<sup>21</sup>. Dans le domaine de l'emploi, l'employeur peut effectuer une distinction sur base de l'état de santé si celle-ci repose sur une base objective et est raisonnablement justifiée<sup>22</sup>. Ainsi, des risques pour la santé de personnes tierces pourraient permettre d'adopter des mesures restrictives, par exemple si des mesures de précaution sont impossibles à mettre en oeuvre. A titre d'exemple, le refus d'engager ou le licenciement d'une personne séropositive apparaît à cet égard disproportionné et donc discriminatoire car il n'y a aucun risque pour la santé de personnes tierces.

Le lien avec le critère de handicap apparaît clairement lorsque l'on envisage la maladie grave comme une limitation qui entrave la participation à la vie professionnelle. Dès lors, la distinction que fera l'employeur devra s'appuyer sur une « exigence professionnelle essentielle et déterminante »<sup>23</sup> : le fait que la personne soit atteinte d'une maladie chronique rendrait impossible la réalisation de la mission. C'est la question de l'aptitude du travailleur à remplir les tâches afférentes à sa fonction qui se pose ici. Celle-ci devra impérativement être évaluée par

20. Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination

21. Observatoire du sida et des sexualités, Emploi et VIH, Actes de la journée du 8 décembre 2009.

22. Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, art. 7.

23. Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, art. 8.

la médecine du travail qui délivrera un certificat d'aptitude ou d'inaptitude au travail. L'argument d'une réticence de la clientèle pour écarter un-e candidat-e n'est ici non plus recevable. Rappelons que la médecine du travail est tenu au secret professionnel et qu'il ne peut en aucun cas nommer la maladie à l'un des managers.

Par ailleurs, de la même façon que pour les travailleurs souffrant d'un handicap, l'employeur est tenu de réaliser des aménagements raisonnables, tant pour les personnes qui en souffrent au moment du recrutement que pour les personnes qui en sont affectées en cours de carrière.

## Aménagements raisonnables

Les aménagements raisonnables<sup>24</sup> sont des mesures qui permettent d'éliminer les obstacles qui empêchent l'accès ou la participation, dans de bonnes conditions, d'une personne handicapée à un travail<sup>25</sup>.

Il existe plusieurs types d'aménagement raisonnable :

- aménagements matériels : accessibilité des utilisateurs de fauteuils roulants, adaptation du poste de travail, etc. ;
- aménagements immatériels : accompagnement d'une personne aveugle, emploi d'une langue simplifiée pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, horaire adapté, etc. ;
- aménagements collectifs : placement d'ascenseurs, adaptation d'infrastructures, etc. ;
- aménagements individuels : adaptation d'un poste de travail pour un travailleur présentant un handicap spécifique ;
- adaptations spécifiques de l'espace de travail auquel le public n'a pas accès mais bien la personne en situation de handicap ;
- adaptations organisationnelles : réorganisation des tâches, travail à domicile.

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

- l'impact financier de l'aménagement et de l'existence de subventions pour financer les adaptations du poste ;
- l'impact organisationnel de l'aménagement ;
- la fréquence et la durée prévue de l'utilisation de l'aménagement par la personne handicapée ;
- l'impact de l'aménagement sur la qualité de vie d'un (des) utilisateur(s) effectif(s) ou potentiel(s) handicapé(s) ;
- l'impact de l'aménagement sur l'environnement et sur d'autres utilisateurs ;
- l'absence d'alternatives équivalentes ;
- la négligence de normes évidentes ou légalement obligatoires.

---

24. Voir art.4-12° de la loi du 10 mai 2007, pour la définition légale des aménagements raisonnables.

25.

## Recommandations

Tout comme pour l'homophobie, on pourrait imaginer mettre en place une organisation qui à une attitude bienveillante face aux personnes qui sont confrontées à la maladie grave dans leur parcours professionnel, avec une invitation à signaler cette maladie lors de l'entretien d'embauche pour trouver ensemble les aménagements nécessaires pour pouvoir accueillir la personne en emploi mais aussi avec une culture organisationnelle qui accompagne la personne confrontée brutalement à la maladie pendant sa vie professionnelle.

Quelques pistes d'action émergent.

Sensibiliser les recruteurs aux préjugés et stéréotypes qu'ils peuvent avoir vis-à-vis de la maladie et de son impact sur la vie professionnelle et le rendement du travailleur, les encourager à prendre le temps de s'informer sur les conséquences de la maladie et sur les solutions possibles pour permettre l'insertion professionnelle du candidat.

Mettre en place une procédure de plainte pour discrimination liée à la maladie grave.

Sensibiliser les lignes hiérarchiques aux actions qui peuvent être menées pour accompagner un collaborateur dans la maladie et favoriser son retour dans l'emploi.

L'insertion socio-professionnelle et le retour dans l'emploi des personnes ayant ou ayant eu une maladie grave reste un champ de recherche peu étudié. Chaque situation de travail est particulière et il est nécessaire d'aborder les choses au cas par cas, tout en gardant à l'esprit que, bien que l'employeur soit tenu d'effectuer des aménagements, ceux-ci doivent être «raisonnables» au niveau de la charge occasionnée pour lui et pour l'organisation du travail. Un partenariat avec la médecine du travail est souhaitable (Collectif - Fondation ARC, 2012). Ce partenariat permet en outre, de maintenir toutes les garanties en matière de protection de la vie privée. La loi de protection de la vie privée<sup>26</sup> stipule que le traitement de données à caractère personnel relatives à la santé et à la vie sexuelle est interdit. La personne malade n'a peut-être pas envie que ces collègues connaissent le nom de sa maladie et ses multiples conséquences privées et professionnelles.

Une des maladies sujettes à beaucoup de stéréotypes et de préjugés est le sida. En effet, un sentiment de crainte peut apparaître chez certains membres du personnel et les conduire à rejeter les personnes vivant avec le VIH/sida (Pezzeril, 2010). Il est essentiel que les managers soient bien informés de la maladie et des risques de contamination, pour pouvoir, si nécessaire recadrer les propos de collègues ayant des attitudes de rejet et/ou de discrimination. La Halde a produit une vidéo sur les discriminations<sup>27</sup> dont un des cas est une jeune femme qui s'est vue licenciée suite à l'annonce, par le médecin du travail, de sa maladie à son employeur. Cette vidéo constitue un support très intéressant pour mener une discussion au sein d'un cours ou d'un groupe de travail.

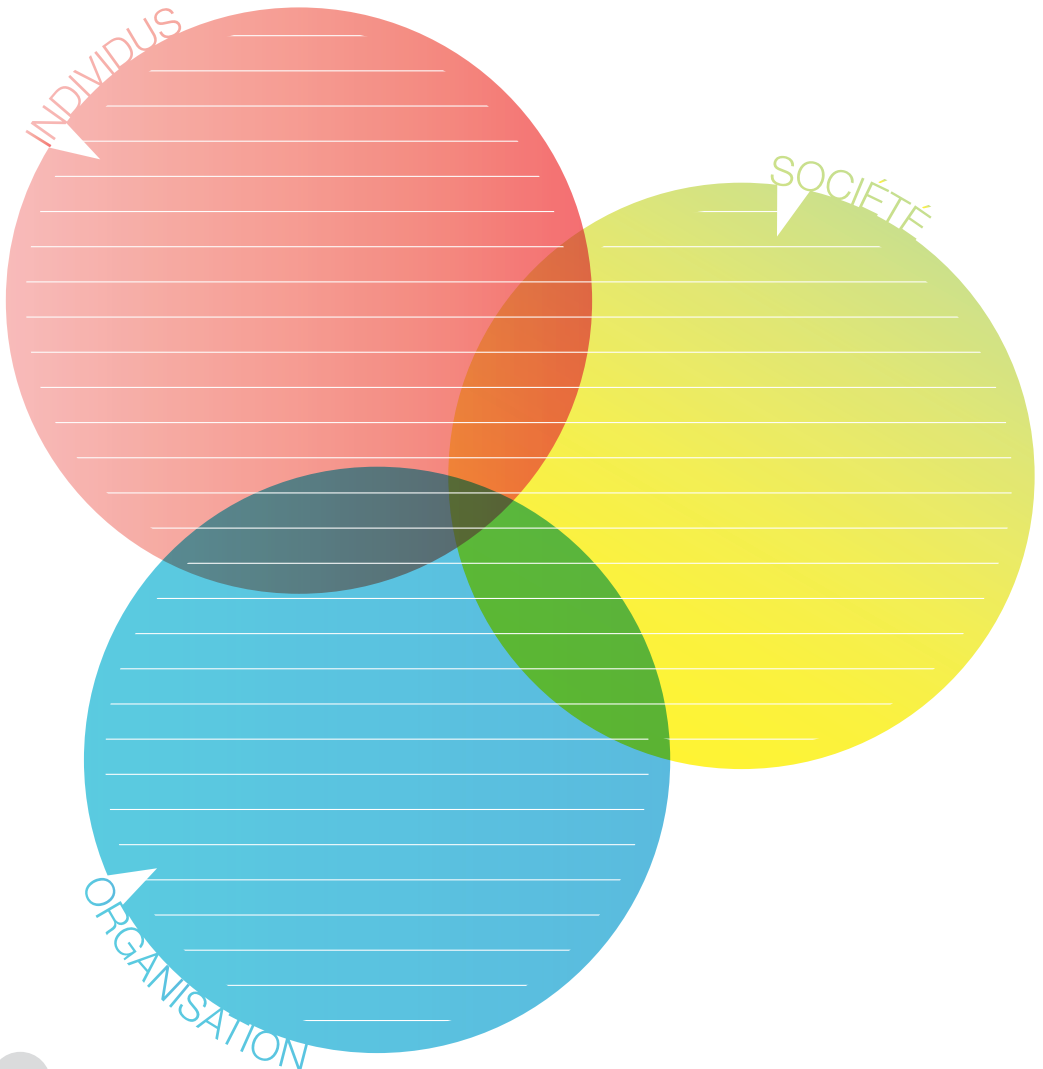
26. Loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel (M.B. 10/03/1993).

27. En finir avec la discrimination 3/6 / La Halde / <http://www.youtube.com/watch?v=74ewjqrTPL8>

## 2.4.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.







## 2.5. Recrutement et femmes rentrantes

### 2.5.1. Présentation

#### L'organisation

Public Med est un hôpital d'une grande ville. Il a une capacité de 1.036 lits pour 4 sites et possède des équipements de pointe dans de nombreuses disciplines. Le nombre d'hospitalisations tourne autour des 68000 par an. Il occupe environ 3800 travailleurs répartis en plusieurs catégories :

- soins infirmiers,
- paramédical,
- service d'entretien,
- employé-es- administratifs,
- service technique,
- service hôtelier,
- service de support (informatique, GRH, etc.).

#### Contexte et politique de GRH

Les services infirmiers comprennent les infirmier-ère-s, les sages-femmes, les éducateurs/trices de soin, les aides soignant-e-s, les auxiliaires de stérilisation, les assistants en logistique et les puéricultrices. Il existe un service diversité, en charge notamment de la médiation inter-culturelle avec les usagers de l'hôpital, qui est intégré dans cette direction des soins infirmiers et paramédicaux. Le service diversité a été impliqué dans le « Projet de Soins 2003-2008 » du département infirmier et paramédical, avec différentes actions autour de la diversité culturelle et de la cohabitation des différentes cultures dans le personnel et dans l'interaction avec les usagers. Des actions de sensibilisation ont été menées autour de l'homophobie en partenariat avec une association locale. Plusieurs actions ont été menées autour du handicap, notamment pour ouvrir certains postes à des travailleurs avec un handicap, avec notamment une préoccupation de reclassement professionnel pour des travailleurs ayant eu des accidents ou des problèmes de santé. Le personnel est majoritairement féminin, surtout dans ce service, il n'a donc jamais été perçu comme nécessaire de mener des actions autour de l'égalité hommes-femmes bien que plusieurs tentatives aient été faites pour tenter d'avoir plus d'hommes dans ces métiers de soins.

## 2.5.2. Définition du problème

L'hôpital rencontre beaucoup de difficultés pour trouver le personnel compétent, notamment dans les soins infirmiers. Dans ce métier, encore majoritairement féminin même si la proportion d'hommes a tendance à augmenter, beaucoup de personnes travaillent à temps partiel, demandent des réductions du temps de travail et/ou des pause-carrières. Les horaires restent difficilement conciliables avec une vie de famille, surtout avec des jeunes enfants, même si l'hôpital a une crèche ouverte 24/24h. Beaucoup de mères optent pour une pause-carrière quand elles ont des enfants, parfois elles mettent tout simplement fin à leur contrat. Le retrait d'activité peut durer plusieurs années. Certaines redéposent leur candidature pour réintégrer leur poste quand les enfants sont plus grands et plus autonomes mais finalement très peu en regard des départs constatés.

Le département des soins infirmiers organise quelques réunions avec les responsables de secteur pour voir les solutions qui pourraient être mises en place pour répondre à cette pénurie de main d'œuvre. Le service diversité, très actif dans l'hôpital, est associé à la réflexion.

## 2.5.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Quelles propositions avez-vous pour répondre à cette pénurie de main d'œuvre ?	Connaissez-vous aussi des métiers en pénurie dans votre entreprise ou organisation ? Pour quels profils ? Quelles solutions ont été mises en place ?
Comment organiser le retour d'infirmier-e-s après un retrait du marché du travail plus ou moins long ?	Quelles sont les causes du turnover du personnel ? Voyez-vous des solutions pour y remédier ?
Pensez-vous qu'il serait possible de mettre en place des politiques pour retenir la main d'œuvre et limiter les demandes de réduction du temps de travail et pause-carrière des infirmières ?	Quels sont les enjeux de plus de mixité dans les métiers ?
Pensez-vous qu'il serait possible de mettre en place des actions pour reprendre les infirmières qui ont arrêté plusieurs années dont les enfants sont devenus grands ?	Que pensez-vous de l'idée de donner une prime ou un bonus à tout employé qui renseigne un ami ou une connaissance qui peut convenir pour le poste ?
Pensez-vous qu'il serait intéressant de tenter d'avoir plus d'hommes dans le métier et que cela pourrait aider à résoudre le problème ? Si oui, comment faire ?	Est-ce que le politique devrait s'intéresser à ce dossier, si oui pour quoi faire ?
Pensez-vous qu'il serait intéressant de faire appel à des infirmiers-infirmières venant d'autres pays ? Si oui, quelles difficultés anticipez-vous et que proposez-vous pour les résoudre ?	Presentez-vous des problèmes si il y a un appel massif à de la main d'œuvre étrangère ? Lesquels ?



## 2.5.4. Éléments de réponse

Il y a plusieurs pistes pour trouver une solution à ce problème :

- agir sur les causes des départs du personnel en cours de carrière (crèche d'entreprise, service de conciergerie, conditions de travail, etc. ;
- organiser des campagnes de recrutement dans d'autres pays où il y a du personnel soignant au chômage (certains pays d'Asie, Espagne et Portugal, etc.) ;
- mettre en place une politique de mise à jour des compétences et de coaching organisationnel pour réintégrer d'ancien-ne-s infirmier-ière-s ;
- stimuler les aides soignantes qui voudraient devenir infirmières en leur offrant la possibilité de suivre des études complémentaires par des formules de crédit temps, par exemple.

Les infirmières qui ont pris des pause-carrières pour éduquer leurs enfants et qui souhaitent réintégrer le marché du travail sont appelées « les femmes rentrantes ». Ces femmes ont souvent beaucoup de difficultés à réintégrer le marché du travail car les employeurs s'arrêtent encore trop souvent sur les années d'inactivité professionnelle. Pourtant, certains employeurs constatent que ce sont souvent des femmes très motivées à retrouver un emploi, très fidèles à l'entreprise, ayant déjà eu une expérience de travail et très fiables.

Les apports théoriques peuvent se faire autour de différents thèmes :

- La mixité des métiers et l'intérêt pour les métiers féminins de se « masculiniser ». Cela permet notamment de parler de la ségrégation horizontale du marché du travail (réalités sexuées des études, métiers et fonctions) et du business cas de la diversité autour de plus de mixité.
- L'intégration de personnes de nationalité étrangère donc ayant d'autres cultures, normes et valeurs dans des équipes de travail et le fonctionnement de groupe multiculturel. Cela renvoie aux travaux sur la gestion de l'interculturel lié à l'internationalisation dans les entreprises.
- Les compétences et les atouts des « femmes rentrantes » sur le marché du travail.

Nous avons opté pour ce dernier thème dans l'analyse théorique du cas.

### Femmes rentrantes

D'après les différentes statistiques nationales, on peut estimer que 15 à 20% de l'ensemble des femmes se situant dans les tranches d'âge 25-59 ans sont, dans différents pays européens dont la France et la Belgique, des femmes « au foyer », c'est-à-dire des femmes qui ne sont pas répertoriées comme en recherche d'emploi, même si parfois elles perçoivent des allocations de chômage (Gavray, 2008). Les femmes au foyer se retrouvent parmi les femmes non diplômées comme les femmes diplômées (Gavray, 2008; Maruani, 2006). Leur décision est souvent liée à une volonté de concilier la vie familiale et professionnelle (Gardner, Meda, & Senik, 2005; Tremblay, 2005; Vendramin, 2007). La spécialisation des rôles au sein des couples et un calcul financier lié au moindre salaire des femmes ont pour effet que ce sont souvent les femmes qui se retirent du marché du travail. Ceci est d'autant plus vrai quant il existe des revenus de remplacement (comme l'allocation parentale d'éducation en France et le congé paren-

tal en Belgique) et/ou la possibilité de demander une interruption temporaire de travail avec la possibilité de retrouver son emploi par la suite (pause-carrière en Belgique). Les femmes diplômées effectuent ce retrait du marché du travail, phénomène qui serait en augmentation ces dernières années, de manière plus marquée aux USA qu'en France et en Belgique (Gavray, 2008; Maison, 2007). Le calcul financier seul n'explique pas le retrait total du marché du travail de certaines femmes. Ce calcul se combine avec des conditions défavorables sur le plan professionnel et une vision particulière du rôle de la mère au sein du couple, avec une grande importance donnée au bien-être familial et à l'éducation des enfants. D'autres font ce choix parce qu'elles sont confrontées à un enfant présentant des problèmes de santé majeurs ou des difficultés scolaires importantes, attentions et soins difficilement externalisables ou qu'elles doivent prodiguer des soins aux parents et beaux-parents âgés, aux personnes dépendantes comme des adultes handicapés ou prendre en charge des petits-enfants (Meda, et al., 2003).

Nos recherches montrent que ces femmes rencontrent beaucoup de difficultés pour réintégrer le marché du travail alors qu'elles avaient des compétences et des emplois avant de se retirer du marché du travail et qu'elles ont souvent mobilisées de nouvelles compétences tout au long de leur période de femme au foyer (A.M. Dieu, Delhay, & Cornet, 2010).

Une grande partie des tâches réalisées et des compétences développées par ces femmes dans leurs activités externes sont valorisables sur le marché du travail. Pourtant, les femmes rencontrent des difficultés à mettre en avant les compétences acquises. Cette difficulté est en réalité double : d'une part, les femmes elles-mêmes ne sont pas conscientes que leurs compétences peuvent être valorisées sur le marché de l'emploi, parce qu'officiellement, les activités qui leur ont permis d'acquérir ces compétences ne sont pas reconnues et comptabilisées (par exemple, en matière d'organisation d'événement comme les fêtes à l'école de leurs enfants). D'autre part, l'entourage, les conseillers en orientation professionnelle ainsi que les employeurs ont tendance, à faire peu de cas d'un CV construit au départ de compétences acquises en dehors du marché du travail formel. Une telle attitude les renvoie dès lors au diplôme qu'elles ont acquis, il y a parfois plus de 20 ans, à un métier qu'elles n'ont plus exercé depuis longtemps, voire jamais.

Plusieurs femmes expriment aussi leurs craintes de se repositionner sur le marché du travail sur la base de leur diplôme initial, même si celui-ci assure un certain « niveau » et peut être un pré-requis. En effet, elles se perçoivent en concurrence avec des jeunes ayant le même diplôme mais beaucoup plus récent, voire un diplôme plus élevé, ainsi qu'éventuellement une expérience professionnelle récente.

Les femmes au foyer ont pourtant développées de nombreuses compétences (A. M. Dieu, Delhay, & Cornet, 2008) :

- Les compétences mobilisées dans la sphère familiale : soins de puériculture aux petits enfants, compétences pédagogiques liées aux activités d'éveil et au suivi des devoirs, compétences liées à la confection des repas, dans certains cas aux activités de jardinage et d'entretien d'un potager, compétences liées à la gestion du budget familial.

- Les compétences mobilisées dans la sphère du bénévolat informel : accompagnement de personnes malades ou handicapées, accompagnement des personnes en fin de vie, accueil de l'enfant, etc.
- Les compétences mobilisées dans la sphère du bénévolat comme la tenue de livres de compte, comptabilité, vente, promotion de produits ou de services, bureautique, accueil de personnes en difficulté, accueil des usagers d'une association, organisation d'événements, organisation ou dispense de formations, etc.
- Les compétences mobilisées dans la sphère des activités occasionnelles : souvent techniques de vente, restauration, aide aux personnes, activités ménagères, traductions, vente par internet, création de sites.
- Les compétences mobilisées dans la sphère des activités créatives : activités artistiques, massages et soins du corps, bien-être, informatique (création de sites, utilisation d'outils de retouche d'images, etc.).
- Les compétences mobilisées en tant que conjointe aidante : accueil de la clientèle, comptabilité, bureautique.
- Faire le bilan de ces compétences et proposer, du moins pour une partie de celles-ci des mécanismes de validation qui leur permettrait d'entreprendre une formation complémentaire de manière « allégée » (dans les domaines de l'accueil de l'enfant, de l'enseignement, de la gestion, du secrétariat, des métiers de la restauration, des métiers d'aide aux personnes, notamment) et constituerait un tremplin non négligeable vers l'emploi.

## Recommandations

Les femmes en retrait d'activité pour élever leurs enfants constituent une main d'œuvre très intéressante pour l'entreprise quand elles souhaitent réintégrer le marché du travail.

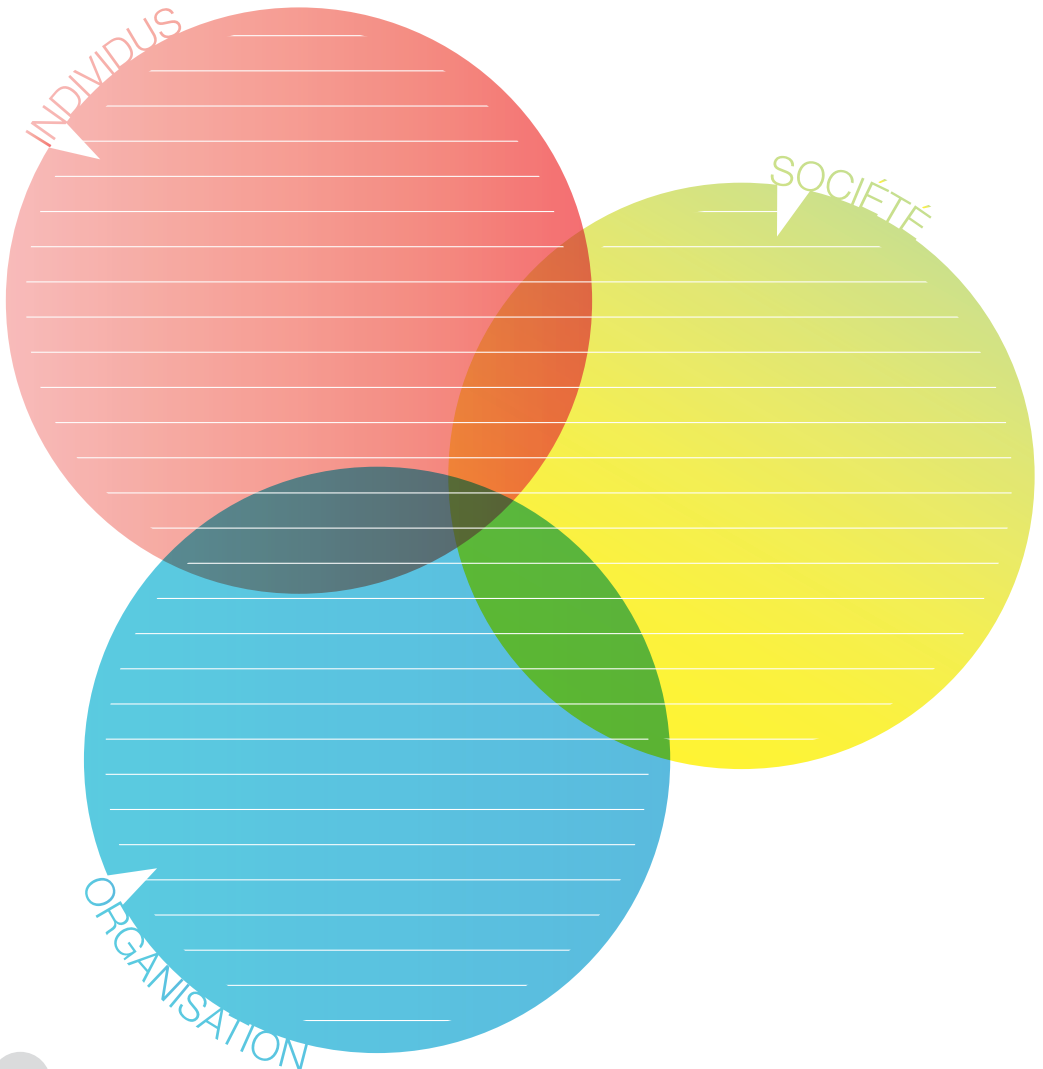
Des actions pourraient être menées pour :

- Leur proposer un poste après un retrait de quelques années :
- Mettre à jour leurs compétences et notamment la mise à niveau au niveau des TIC ;
- Réfléchir avec elle aux changements générés dans la famille suite à un retour sur le marché du travail.

## 2.5.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.







## 2.6. Gestion d'équipe et diversité culturelle

### 2.6.1. Présentation

#### L'organisation

Cette association a pour objectif d'aider les femmes victimes de violences conjugales et/ou en situation d'exclusion socio-économique. En partant des besoins et compétences de ces femmes, divers services et actions sont mis en place :

- L'association dispose de plusieurs dispositifs pour aider les femmes victimes de violences conjugales : permanence téléphonique, consultations sociales et juridiques, accueil et hébergement sécurisés (le refuge).
- Des activités de formation et de coaching sont menées, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, pour favoriser l'autonomie et l'émancipation.
- Dans la perspective de questionner et remédier aux inégalités entre les femmes et les hommes, des séances de prévention, de sensibilisation et d'information ont lieu avec divers types de publics : citoyen-ne-s, enseignants, professionnels de l'action sociale, auteurs et victimes de violences. L'ADF publie des rapports sur différents sujets en lien avec la problématique du genre et de la violence conjugale.

#### Contexte et politique de GRH

Actuellement l'association emploie une quarantaine de personnes. Purement militante au départ, l'équipe de l'association s'est rapidement professionnalisée. La gestion du personnel, assez informelle et peu structurée dans les premiers temps, a été orientée vers des procédures mieux définies à mesure que l'association grandissait. Les critères de recrutement ont évolué, avec notamment une ouverture croissante à la mixité. L'association a maintenant une petite dizaine d'hommes dans son personnel. Cette ouverture aux hommes a été un grand changement dans l'accompagnement social des femmes et des enfants.

Les femmes hébergées au refuge sont à 46% d'origine étrangère et on dénombre 27 nationalités différentes, bien plus, si on prend en compte les origines. La diversité croissante des nationalités des femmes hébergées au refuge et dans les personnes suivant les formations à l'accompagnement des femmes victimes de violence a poussé l'équipe en place à questionner ses pratiques : comment gérer au mieux cette diversité culturelle croissante ? Comment être conscient de ses propres référents culturels et de leur influence sur ses modes d'intervention ? Comment intégrer les cultures dans l'analyse du parcours de vie des femmes ? Faut-il former le personnel à ces différences culturelles ?

Plusieurs femmes viennent d'arriver sur le territoire et sont en situation de fragilité à la fois sociale, économique, familiale et institutionnelle. Cela constitue un terrain propice aux violences conjugales. Plusieurs femmes aidées sont très conformes aux rôles imposés par les traditions

et la répartition des rôles sexués dans la sphère familiale. Ces images de la femme et de sa place dans le couple et dans la société heurtent les conceptions des intervenantes, ayant pour la plupart une trajectoire féministe. Certaines intervenantes se sentent parfois démunies face à ces cadres de référence, elles rencontrent des difficultés à trouver un langage commun et des modes d'intervention adaptés.

Pour faire face à ce sentiment d'impuissance, le Conseil d'Administration décide d'ouvrir l'équipe à la diversité culturelle. Cela se traduit par l'engagement de deux intervenantes issues de l'immigration : une d'origine maghrébine et l'autre d'Afrique centrale (RDC).

## 2.6.2. Définition du problème

Les intervenantes d'origine étrangère vont dans un premier temps recevoir et accompagner essentiellement des femmes et des enfants ayant la même origine qu'elles. Ceci améliore fortement la qualité de la relation avec ces femmes venues d'ailleurs. Les intervenantes trouvent valorisant que cette compétence culturelle soit reconnue et mise au service de l'association et du projet social.

Toutefois, après quelques mois de fonctionnement, ces intervenantes culturelles manifestent une volonté de ne plus être cantonnées uniquement à l'aide sociale avec ce type de public : « On a le même diplôme que les autres intervenant-e-s donc on est capables de travailler avec toutes les femmes ! ». Elles pensent que le dispositif mis en place crée des ghettos culturels et les enferment dans un rôle réducteur. Par ailleurs, elles estiment qu'il serait temps que les autres intervenantes apprennent quelques éléments des cultures en présence pour pouvoir elles aussi agir avec ce public diversifié.

L'équipe de direction se réunit pour voir quelles sont les décisions à prendre pour améliorer la situation et répondre aux attentes de ses intervenantes.

## 2.6.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
<b>Réfléchir sur le cas</b>	<b>Réfléchir sur le thème</b>
Que feriez-vous pour résoudre le problème si vous étiez à la place de la direction?	Avez-vous été confronté à la difficulté d'interagir avec une population possédant d'autres codes culturels ?
Pensez-vous que l'organisation a fait le bon choix en engageant du personnel diversifié ?	Si oui, quelles solutions ont été mises en place ? En êtes-vous satisfait ?
Pensez-vous que l'organisation doit répondre aux attentes de ses deux intervenantes ? Si oui, comment et pourquoi ?	Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?



Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Comment auriez-vous réagi à la place de ces intervenantes?	Avez-vous d'autres suggestions pour améliorer la pratique professionnelle en relation avec le public issu de l'immigration et/ou ayant d'autres référents culturels?
Si vous étiez une de ses collègues, l'auriez-vous soutenue dans sa demande ?	Quels sont les avantages et risques d'engager du personnel d'une culture pour interagir de manière prioritaire avec des usagers ou des client-e-s de la même culture?
Pensez-vous que la demande d'une femme d'être aidée et reçue par une femme de la même origine est légitime ?	Comment pourrait-on organiser le transfert de compétences interculturelles au sein d'une équipe ?
Pensez-vous qu'il est nécessaire d'améliorer les connaissances du personnel sur les différentes cultures en présence?	Comment gérer une équipe multiculturelle pour assurer un fonctionnement et des prises de décisions efficaces ?
Une idéologie féministe est-elle conciliable avec une politique incluant le respect des normes et valeurs de différentes cultures ?	
Aurait-il, selon vous, été préférable de passer par des prestataires externes (ex. : services de traduction) susceptibles d'agir comme médiateurs ?	
Pensez-vous que l'organisation devrait inclure d'autres formes de diversité dans le personnel ?	

## 2.6.4. Éléments de réponse

Ce cas montre l'intérêt de plus de diversité culturelle dans le personnel pour mieux interagir avec les usagers et la clientèle mais aussi le risque d'enfermer des travailleurs dans un certain nombre de compétences associées, parfois de manière arbitraire, à leur origine culturelle, sociale, ou à toute autre caractéristique.

### **Stéréotypes et préjugés à l'égard des personnes d'origine étrangère**

Dans ce scénario, on risque d'enfermer certaines catégories de personnel dans un panel de compétences supposées : compétences relationnelles supposées pour l'interaction avec certaines minorités ethniques ou groupes sur base de l'apparence physique et/ou ethnique (Cornet & Delhay, 2006, Barth, 2007). La facilité supposée des interactions entre personnes ayant la même origine et culture est parfois un leurre et peut générer du malaise de part et d'autre. L'intervenant-e ne partage pas nécessairement les mêmes valeurs. Cela peut générer des attentes déçues et de la frustration de la part de l'utilisateur et de l'intervenant-e.

On parle d'instrumentalisation de la diversité, observée notamment dans certaines stratégies marketing pour l'approche de marché multiculturel (Barth, 2007a) et dans certains services en lien avec des usagers venant de différentes communautés culturelles. Ces stratégies cantonnent le personnel dans les interactions avec des client-e-s et des usagers ayant la même origine et/ou la même culture.

Certains dénoncent aussi le risque que les organisations se parent d'un vernis 'diversité' afin de se donner une image positive sans réelle réflexion sur les compétences et bénéfices recherchés (Barth, 2007b).

## Recommandations

Ces compétences, si elles existent, ont bien entendu tout intérêt à être mises au service de l'organisation mais il est essentiel que ces travailleurs aient la possibilité de mettre en valeur leurs compétences dans d'autres contextes et avec d'autres publics, que cela soit articulé avec une réelle politique de gestion des compétences (Garner-Moyer, 2006; Le Boterf, 2010). L'enjeu est de faire coïncider au mieux les compétences des travailleurs avec les tâches et missions à réaliser.

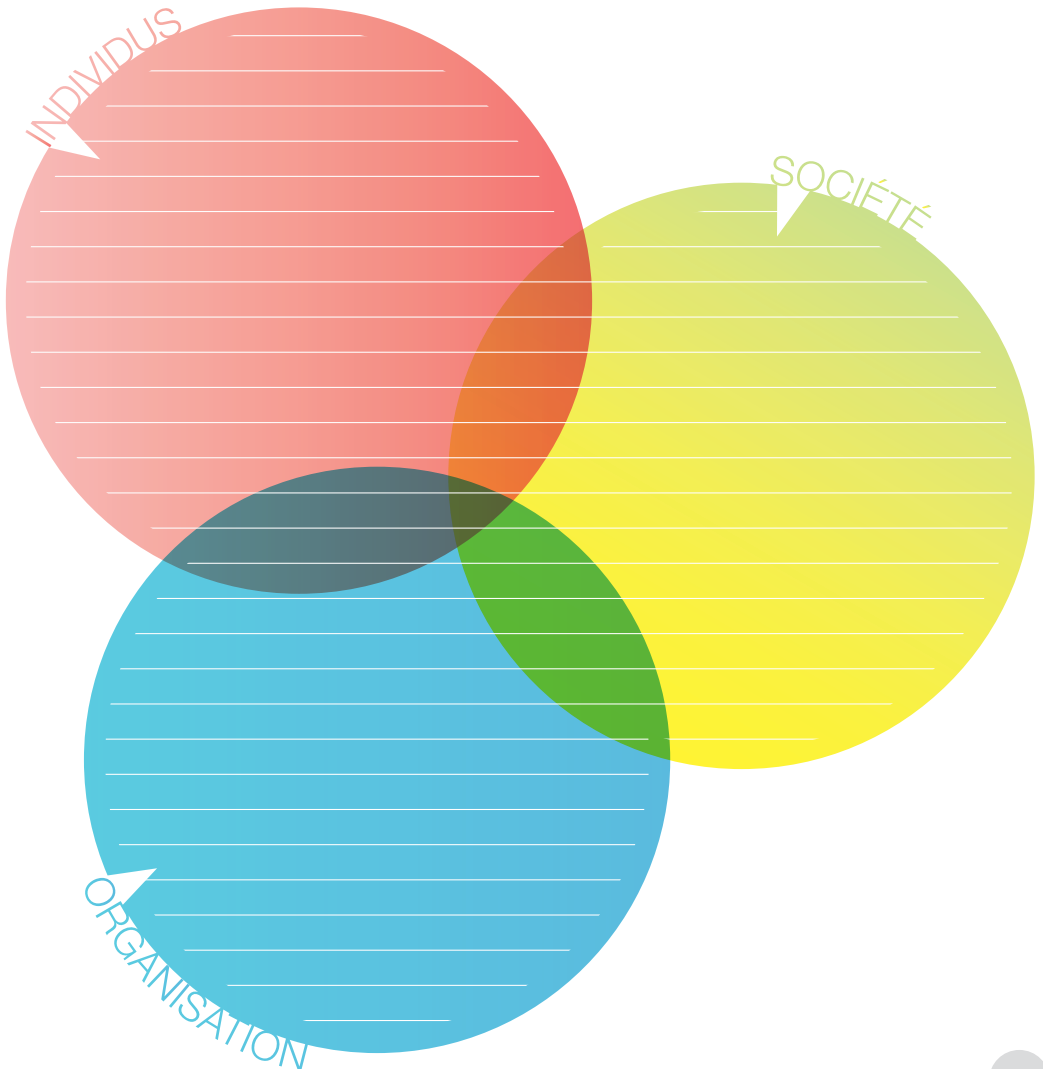
On voit également tout l'enjeu de lier les politiques de gestion de la diversité à un processus d'apprentissage organisationnel et de savoirs partagés (Bruna & Chauvet, 2010). A terme, chacun-e devrait être capable d'intervenir avec des publics associés à toutes les cultures, en pouvant s'appuyer sur un référent si nécessaire, qui peut être un des intervenants ayant telle ou telle origine (Barth & Falcoz, 2010). Des supervisions, formations ou échanges informels peuvent permettre aux travailleurs de mieux comprendre les différentes cultures en présence.

Il peut être intéressant d'avoir un lieu d'échanges et de débats pour traiter de la confrontation entre les valeurs des intervenant-e-s, de la société d'accueil et des femmes aidées. Des conflits peuvent apparaître, des arbitrages doivent être posés, en débattre est nécessaire si on ne veut pas être dans le domaine de l'arbitraire ou imposer ses valeurs à d'autres (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2008).

## 2.6.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.





## 2.7. Gestion d'équipe et homophobie

### 2.7.1. Présentation

#### L'organisation

La maison de retraite Vertbas voit le jour il y a une vingtaine d'années et compte à l'origine une petite vingtaine de lits. Après rénovation et agrandissement, ce centre augmente sa capacité d'hébergement et peut accueillir une trentaine de résidents, valides ou non, pour des séjours courts ou longs, dans une ambiance qui se veut aussi familiale que possible. La direction veille à ce que les résidents soient accueillis dans un cadre de vie ouvert où l'on veille au respect de ses convictions religieuses ou philosophiques, de ses habitudes alimentaires ou vestimentaires ainsi que de ses habitudes de vie de façon générale.

#### Contexte et politique de GRH

Il y a quelques années, l'agrandissement de la capacité de la maison de retraite à une trentaine de lits, a nécessité la création de plusieurs emplois et a entraîné la mise en place d'une équipe de plus en plus diversifiée, notamment au niveau culturel. Le secteur des soins aux personnes a toujours été un secteur avec une forte diversité culturelle (Centre pour l'égalité des chances, 2008). La direction voit cette diversité culturelle comme un atout en regard de la diversité culturelle croissante des résidents. Il faut dire que le contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée pour les maisons de repos amène à un certain élargissement des critères d'embauche. L'équipe de soins est maintenant composé de vingt personnes : infirmiers, aides soignants, kinésithérapeutes, logopèdes, médecins traitants, cuisiniers et bénévoles.

### 2.7.2. Définition du problème

Christophe, infirmier à la maison de retraite, est homosexuel. Il ne souhaite pas aborder le sujet de son homosexualité dans son entourage professionnel. Il considère cet aspect de son identité comme faisant partie de sa vie privée et ne souhaite pas que cela prenne le pas sur ses compétences dans l'image que les autres se font de lui. Lors de conversations informelles entre collègues où chacun aborde sa vie privée, au travers du récit d'activités du weekend, Christophe a plutôt tendance à rester vague lorsque des questions lui sont posées (est-il marié ? a-t-il des enfants ? ...). L'équipe ne semble pas avoir de problème avec sa discrétion. Toutefois, un autre infirmier, qui travaille avec lui dans l'équipe de jour, commence, de manière insidieuse, à propager des rumeurs sur l'éventuelle homosexualité de Christophe : « Il doit cacher quelque chose ». S'en suivent des blagues et des remarques dégradantes. Il l'appelle par un prénom féminin ou souligne sa faible résistance physique supposée.

Dans un premier temps, Christophe ne dit rien. Il craint d'aggraver la situation et de provoquer une dégradation de l'ambiance au sein de l'équipe soignante. Il supporte toutefois de plus en

plus mal ses comportements homophobes : blagues, remarques et comportements agressifs en lien avec son homosexualité. Christophe exprime son malaise dans les termes suivants «Je n'ai pas de problème avec mon homosexualité, ça ne me dérange pas d'en parler mais ce n'est pas évident de savoir comment réagir face à un collègue qui travaille avec vous et vous traite de tapette, de pédé...». La situation s'est encore aggravée lors de sa promotion comme infirmier en chef, le collègue aurait souhaité obtenir son poste.

L'affaire ne fait pas trop de bruit jusqu'au jour où un résident refuse de parler à Christophe et où la famille demande à la direction à ne plus avoir affaire à lui, au motif de son homosexualité. D'autres résidents révèlent que l'infirmier concurrent a propagé des rumeurs et propos négatifs sur Christophe. La direction refuse la demande du résident en expliquant que cela n'est absolument pas en lien avec les compétences de Christophe, dont tout le monde est satisfait. Elle convoque l'infirmier homophobe et le licencie pour faute grave sans donner d'explication au personnel.

Même si la personne a été licenciée, l'ambiance n'est pas au beau fixe dans l'équipe. Certains reprochent à Christophe d'en «avoir trop fait» ou de «ne pas avoir su gérer quelques blagues». Ils lui font porter la responsabilité du licenciement de son collègue. Christophe envisage de plus en plus de quitter la maison de retraite et ce climat de travail difficile.

### 2.7.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Que pensez-vous de la réaction de la Direction et des collègues de Christophe?	Avez-vous déjà été témoin, dans votre organisation, de blagues homophobes, d'allusions négatives à l'orientation sexuelle d'un collègue ou d'insultes?
Pensez-vous que Christophe aurait dû annoncer son homosexualité dès le début à ses collègues ?	Pensez-vous que vos collègues pourraient réagir de la sorte?
Pensez-vous que le problème est lié à des dysfonctionnements organisationnels? Si oui, lesquels ?	Seriez-vous mal à l'aise si l'un-e de vos collègues vous révélait son homosexualité?
Estimez-vous que les collègues auraient dû réagir face aux rumeurs propagées par l'infirmier licencié ?	Jugez-vous utile de faire appel à une association pour prévenir des comportements homophobes ?
Pensez-vous que Christophe aurait dû se plaindre à la direction, à une personne de confiance ou un syndicat, du harcèlement dont il était victime ?	Pensez-vous qu'il faut introduire, dans le règlement de travail, une disposition sanctionnant les comportements homophobes ?
Que faites-vous à la place de la Direction pour rétablir un climat de travail serein et agréable pour tous?	Pensez-vous que l'orientation sexuelle doit rester dans le domaine privé sans influencer la vie de l'entreprise ?
Pensez-vous qu'il aurait été utile de faire une réunion avec l'équipe, avant le licenciement du collègue, pour discuter des problèmes d'équipe et de l'attitude à adopter face à l'inquiétude de certains résidents ?	Pensez-vous que les conjoints du même sexe devraient avoir les mêmes droits que les conjoints de sexe opposé ?
Christophe devrait-il consulter son délégué syndical?	Avez-vous déjà réfléchi à la difficulté de vivre son homosexualité dans certains pays ? ceci pourrait-il avoir du sens en fonction de vos activités internationales ?

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Pensez-vous qu'on aurait pu trouver une autre solution que le licenciement du collègue qui avait des propos homophobes ?	
Pensez-vous que le problème aurait été le même si Christophe avait été une fille ?	

## 2.7.4. Éléments de réponse

Remarques dégradantes, blagues, propagation de rumeurs..., tout cela a pour effet de créer un environnement hostile et de porter atteinte à la dignité de l'infirmier. Nous sommes clairement face à un cas de harcèlement ayant pour motif l'un des critères protégés par la loi anti discrimination, qui peut faire l'objet d'un licenciement pour faute grave.

La connaissance des faits qui ont entraîné le licenciement d'un membre de l'équipe reste informelle et officieuse. Le peu d'informations donné par la direction sur les raisons du licenciement pour faute grave entraîne un climat de travail qui se détériore. Une communication plus transparente aurait pu améliorer les choses.

### Intimidation et harcèlement

La violence au travail désigne chaque situation où un-e travailleur-euse est persécuté-e, menacé-e ou agressé-e psychiquement ou physiquement. Le harcèlement au travail désigne l'ensemble des faits ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un-e travailleur-euse, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Si ces faits sont à connotation sexuelle, on parlera de harcèlement sexuel.

La loi impose aux employeurs de protéger leurs équipes contre le harcèlement, ils doivent en effet pouvoir prouver qu'ils ont pris les mesures nécessaires si le harcèlement d'employé-e-s LGBT a lieu. Mettre en place des actions préventives permet d'éviter les dommages sur le moral des personnes ainsi que les risques légaux.

### L'homophobie

L'homophobie peut revêtir différentes formes (blagues, dénigrement, moqueries, propagation de rumeurs, insultes personnelles, harcèlement ou intimidation, mise à l'écart dans les rapports sociaux, etc.). Les termes «lesbienne», «gay», «bisexuel-le», «transsexuel» sont encore tabous<sup>28</sup>. L'homophobie peut venir des collègues, des responsables hiérarchiques et de l'équipe de direction, de la clientèle, des partenaires d'affaires (De Biolley & Aslan, 2007; Falcoz, 2008).

28. Institut Randstad et l'Autre Cercle, Enquête Quick Scan 2011.

Les employés LGBT peuvent faire l'objet de harcèlement ou d'intimidation à cause de leur orientation sexuelle, réelle ou perçue (Falcoz, 2007). L'intimidation et le harcèlement de ce type peuvent porter sur des sujets très personnels et donc être difficiles à dénoncer. Les impacts peuvent être très dommageables pour les individus et l'organisation : faible confiance en soi, démotivation, stress, dépression et maladie, mauvais climat de travail et absentéisme, performance réduite, turnover, coûts engendrés par des actions en justice, image de marque ternie ou perte de client-e-s.

La prudence dont fait preuve Christophe dans l'évocation de sa vie privée et sa discrétion dans le récit des comportements intimidants dont il fait l'objet, ont pour cause le fait qu'il cherche à se protéger et à protéger sa vie privée. En effet, certain-e-s salarié-e-s préfèrent ne pas aborder au travail des sujets très personnels comme celui de l'orientation sexuelle, car ils se trouvent dans un environnement qui ne leur paraît pas adapté à ce type de confiance ou parce qu'il craignent de devoir se justifier par rapport à leurs pratiques ou de faire face à des stéréotypes et des moqueries.

Au-delà de l'homophobie venant de collègues, supérieurs ou clients, une personne homosexuelle peut être victime de discrimination à différents niveaux du processus de GRH : l'embauche, l'accès aux promotions internes ou aux formations, les conditions de travail, l'évaluation, une inégalité dans la rémunération pour un travail de même nature, le licenciement ou la démission forcée. Cela concerne aussi les avantages extralégaux octroyés aux couples, trop souvent encore réservé aux conjoints de sexe différent.

## Recommandations

Au delà des procédures pour harcèlement et des déclarations d'intention, ce qui compte est d'avoir une attitude bienveillante et ouverte à la diversité, où chacun-e se sent autorisé à se comporter et à s'exprimer en accord avec ce qu'il est. On parle parfois d'organisation « gay friendly ». L'Autre Cercle et l'Institut Randstad ont mis au point le Quick Scan 2.0 afin de déterminer si votre organisation est « gay friendly ».

L'étude « Homophobie dans l'entreprise » (Falcoz, 2008) donne quelques pistes d'action.

- Sensibiliser les recruteurs aux préjugés et stéréotypes qu'ils peuvent avoir vis-à-vis des personnes homosexuel-le-s (manque d'autorité, faiblesse, émotivité, apparence voyante, immoralité).
- Informer les cabinets de recrutement et les intermédiaires de l'emploi de la politique d'ouverture de l'organisation à la diversité sexuelle.
- Mettre en place une procédure de plainte pour harcèlement ou discrimination et la faire connaître.
- Inclure les lesbiennes et les gays dans les publics ciblés par la politique de diversité de l'entreprise.
- Mettre en place une association de salariés LGBT en interne pour faire avancer la communication sur ces sujets.
- Identifier une personne référente sur les questions LGBT au niveau de la direction.
- Encourager la participation des couples de même sexe aux événements internes.



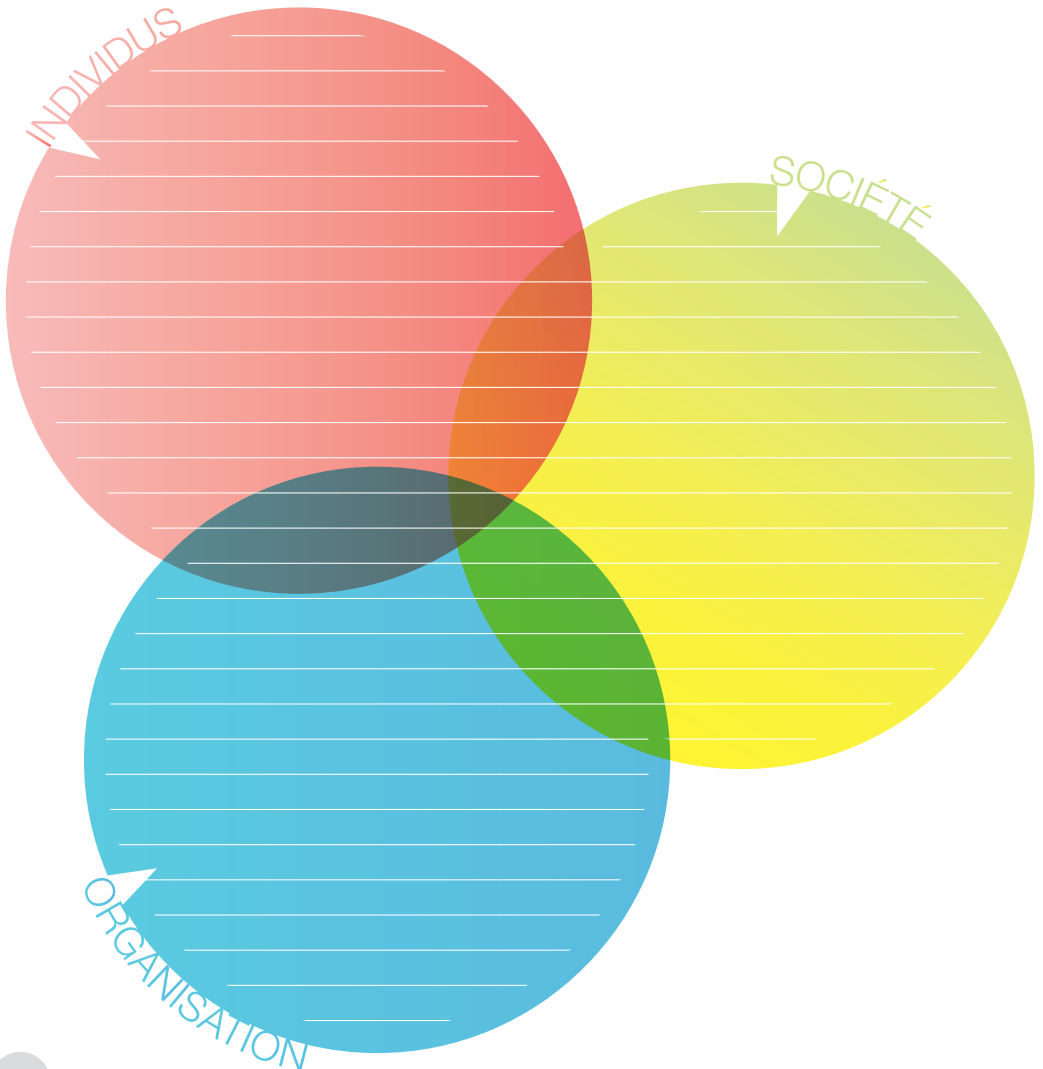
- S'assurer que les équipes connaissent les sanctions pour comportements homophobes, les chefs directs et les recruteurs, notamment.
- Établir une liste de termes injurieux et inacceptables pour l'organisation, dans diverses catégories comme les préférences sexuelles, la race et la religion, le genre et les handicaps, par exemple.
- Évaluer l'efficacité des actions mises en place sur base d'enquêtes anonymes qui traitent des faits d'homophobie vécus ou constatés.

De nombreuses associations tant en Belgique qu'en France proposent des formations et ont des actions visant à sensibiliser les différents milieux de travail à l'homophobie et à informer les personnes homosexuelles de leurs droits. Des partenariats de ce type trouveraient tout à fait leur place dans les politiques de gestion de la diversité.

## 2.7.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.







## 2.8. Conciliation vie privée / vie professionnelle pour les pères

### 2.8.1. Présentation

#### L'organisation

Depuis 1925, les vannes industrielles de haute performance sont la spécialité de la société Manogelli. L'activité est principalement destinée aux professionnels du pétrole, du gaz, de l'énergie, de la chimie, et de l'industrie nécessitant des spécialistes des processus liquides.

La société a pour but de fournir des produits de haute qualité, fiables et adaptés aux besoins de sa clientèle. Pour cela, elle réalise des investissements importants en recherche et développement et offre des services situés dans des lieux proches des infrastructures de ses clients.

#### Contexte et politique de GRH

Les bâtiments modernes sont équipés des derniers équipements de production et de tests, de façon à permettre aux différentes équipes de réaliser le travail requis par les clients de Manogelli. Le siège central est basé à Turin et emploie environ deux cents personnes. Des installations plus petites existent en Belgique et en Allemagne notamment, avec une cinquantaine de personnes dans chaque unité.

En se concentrant sur le service à la clientèle dans chaque secteur et zone géographique, la société peut offrir à chaque client la qualité du produit, un service personnalisé, à un prix raisonnable. Ce service attentif aux besoins des clients nécessite une disponibilité du personnel, notamment des ingénieurs commerciaux pour garantir, dans les délais impartis, des produits et des solutions sur mesure, du stade du design initial à la maintenance.

La culture d'entreprise se caractérise par une valorisation de l'excellence des produits et services. Manogelli a d'ailleurs reçu plusieurs certifications internationales. Ingénieur commercial dans la société depuis plus de 5 ans, Moussa a toujours adhéré sans réserve à cette culture et n'a jamais compté ses heures pour servir au mieux les intérêts de la clientèle de la société.

### 2.8.2. Définition du problème

Après 5 ans dans la fonction, Moussa annonce son souhait de pouvoir bénéficier d'un congé parental de 4 mois à l'issue de la grossesse de son épouse. Il souhaite être disponible dès le retour de la maternité, pour s'occuper des deux autres enfants âgés de 4 et 2 ans. Son manager émet de sérieuses réticences. En effet, l'accouchement est prévu pour le mois de juillet et des collègues ont déjà demandé leurs congés à cette période. La rentrée de septembre s'annonce, par ailleurs, très chargée en commandes. Le manager ne veut pas surcharger ses

collaborateurs, qui « ne manquent déjà pas de travail en ce moment ! ». Le manager refuse. Si l'équipe est moins performante, les clients n'hésiteront pas à aller voir la concurrence !

De son côté, Moussa trouve la situation injuste. En effet, il a toujours été disponible pour rester tard au bureau pour régler des problèmes et n'a jamais rechigné à effectuer des tâches le week-end à domicile pour terminer des rapports demandés en urgence par son chef. Il pense que moyennant une organisation prévisionnelle (on est à 6 mois de l'accouchement), il serait possible de répartir une partie de ses tâches vers d'autres collègues. Il suggère, par exemple, d'engager un-e stagiaire d'HEC dans le cadre d'un stage de longue durée. Il se propose d'accueillir le stagiaire les deux mois avant son départ et d'organiser son travail. Cette expérience pourrait à terme aider l'entreprise à trouver une main d'œuvre, par ailleurs, très difficile à recruter.

### 2.8.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Que pensez-vous de l'attitude du manager ?	Cette situation s'est-elle déjà produite dans votre équipe ? Comment la demande a-t-elle été gérée ?
Comment réagiriez-vous à sa place ?	Pensez-vous qu'il faut former/ informer les entreprises des contraintes liées à la parentalité et des bonnes pratiques qui permettent de mieux concilier vie privée et vie professionnelle ?
Pensez-vous qu'il faut organiser une réunion avec l'équipe avant de prendre la décision pour voir quelles seraient les possibilités d'organisation ?	Est-il possible à votre avis de concilier les exigences de la clientèle avec les demandes individuelles de conciliation vie privée-vie professionnelle ?
Est-il possible de proposer à Moussa une solution alternative ? Si oui, laquelle ?	Comment les entreprises peuvent-elles prendre en compte les demandes de pères souhaitant s'investir dans la vie parentale ?
Comment pensez-vous que les collègues de Moussa vont réagir ?	Les responsables hiérarchiques et les collègues sont-ils prêts à répondre à ces demandes ?
Pensez-vous que Moussa devrait en parler avec son délégué syndical ?	Pensez-vous qu'il est légitime d'aménager les horaires des parents (pères et mères) en regard des contraintes de la vie familiale et parentale ?
L'employeur peut-il refuser la demande de congé parental de Moussa ?	Est-il plus légitime de demander de la conciliation pour des contraintes de la vie familiale que pour d'autres activités (vie sociale, sports,...) ?
Cette situation doit-elle être gérée comme un cas individuel ou l'entreprise Manogelli doit-elle mettre en place une politique formalisée qui prévoit des règles pour les situations similaires ?	
Que pensez-vous de la suggestion de Moussa de le remplacer par un-e stagiaire ?	

## 2.8.4. Éléments de réponse

### Analyse du cas

L'employeur a tout intérêt à d'abord s'informer sur les droits du salarié pour examiner ensuite les possibilités de conciliation tout en tenant compte des contraintes et souhaits respectifs. Comme le montre ce cas, peu d'employeurs sont aujourd'hui conscients des avantages qui existent à mettre en place des actions de conciliation vie privée-vie professionnelle, et cela tant pour les hommes que les femmes. Les effets positifs ne manquent pas, notamment sur l'absentéisme, l'implication des collaborateurs et l'image de l'entreprise comme employeur (Filapi, 2012).

### Le congé de paternité, le congé de naissance et le congé parental

Le congé de paternité représente 10 jours de congé<sup>29</sup>, à choisir librement par le travailleur dans les 4 mois suivant l'accouchement. Il concerne tout le personnel du secteur privé et le personnel contractuel du secteur public<sup>30</sup>. Ces jours ne doivent pas nécessairement être consécutifs mais peuvent être étalés sur la période des 4 mois. Pour bénéficier de sa rémunération, le travailleur doit informer son employeur de l'accouchement au préalable. Les co-parents (sans lien de filiation biologique avec l'enfant) peuvent, sous certaines conditions, bénéficier de ce congé. On parlera alors de congé de naissance. Cette disposition légale vise les partenaires de même sexe des mères biologiques. Les travailleurs souhaitant faire usage du congé de paternité ou de naissance bénéficient d'une protection contre le licenciement pour une période de 3 mois à partir de l'avertissement écrit de la prise du congé.

Les travailleurs peuvent en plus du congé de paternité prendre un congé parental<sup>31</sup> :  
Congé parental de quatre mois pendant lesquels le travail est complètement suspendu.  
Pendant huit mois, le travailleur peut choisir de travailler à mi-temps.  
Pendant vingt mois, le travailleur peut réduire ses prestations d'un cinquième de son temps de travail.

L'employé doit avertir son employeur au minimum deux mois et au plus trois mois avant la date souhaitée de début du congé. Une protection contre le licenciement est également d'application.

Il est à noter que la loi prévoit d'autres scénarii d'interruption de carrière, par exemple le congé en vue d'octroyer des soins à un membre du ménage ou de la famille gravement malade.

29. Article 30, § 2 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (inséré par la loi du 15 septembre 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie, M.B. 15 septembre 2001).

30. [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

31. [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

## Les freins à la conciliation pour les salariés masculins

L'ORSE<sup>32</sup> a identifié une série de freins rencontrés par les salariés masculins souhaitant être davantage présents dans la vie quotidienne de leurs enfants (Orse, 2008, 2013).

- La société : le schéma très stéréotypé de l'homme pourvoyeur des revenus du ménage avec une femme « au foyer » est toujours présent dans l'imaginaire collectif et sortir de ce schéma peut encore s'avérer difficile pour certains hommes qui l'estiment contradictoire avec leur identité masculine. La communication publicitaire est un vecteur important de stéréotypes de genre. D'où certaines hésitations des hommes à demander des aménagements d'horaires ou des congés parentaux. L'ORSE pointe la nécessaire cohérence entre la communication externe (publicités, etc.) et le message véhiculé en interne sur la promotion de la parentalité. Les pères au foyer se sentent souvent isolés. Ils se trouvent dans une situation assez inconfortable où d'une part, ils ont du mal à s'intégrer dans les groupes existants au sein de l'école ou du quartier car ils sont majoritairement composés de mères au foyer et, d'autre part, ils éprouvent des difficultés à maintenir leur présence dans des groupes masculins composés à l'occasion d'un hobby ou d'une pratique sportive (sentiment de décalage notamment au niveau des conversations entre les membres du groupe qui sont actifs sur la marché du travail et le père au foyer).
- La famille : la marge de manœuvre laissée au père dans les familles varie en fonction de la catégorie socio-professionnelle, du fait que la partenaire ait ou non une activité professionnelle et des éléments liés à l'histoire de vie des partenaires. Certains pères hésitent encore à prendre un rôle plus important dans la vie familiale et domestique et certaines mères ont du mal à leur laisser une place.
- L'entreprise : des problèmes relatifs à l'organisation du travail (horaires lourds, impossibilité à se faire remplacer, précarité du contrat de travail, anticipation de la charge de travail au retour du congé, présentéisme) ont un impact sur la conciliation des temps pour les hommes. On constate aussi un manque de modèles au sein de l'entreprise : le père qui prend cette décision joue en quelque sorte le rôle de pionnier, rôle qu'il n'est pas toujours facile d'endosser. Le travailleur peut aussi vivre des pressions directes et indirectes de collègues peu ou pas prêts à endosser ces nouveaux modes de fonctionnement (remarques, traits d'humour). Il y a aussi un manque d'information sur les possibilités de conciliation de la part de l'employeur, surtout à destination des hommes.

## Les bénéfices du soutien à la parentalité

Selon un livre blanc, publié en 2008, et consacré au soutien de la parentalité, des industriels suisses ont réalisé une étude consacrée à l'analyse coûts-bénéfices du soutien à la parentalité et uniquement basée sur des données objectives et quantifiables (Filapi, 2012). Il s'avère que « 100 € investis par l'entreprise en faveur de la parentalité lui rapportent 108 € ». Comment ? Grâce à la diminution de l'absentéisme et à la fidélisation des salariés tout au long de leur carrière.

---

32. Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (France).



L'ORSE a réalisé en 2013 un argumentaire en faveur de pratiques de GRH qui permettent une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle pour les hommes et les pères (Orse, 2013).

La France et la Belgique ont réalisé des chartes de la parentalité<sup>33</sup>. Cette charte a été signée par plus de nombreuses entreprises et organisations et comprend les engagements suivants :

- faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise ;
- sensibiliser nos responsables Ressources Humaines et nos managers aux enjeux d'une meilleure prise en compte de la parentalité en interne ;
- informer l'ensemble des collaborateurs sur notre engagement ;
- créer un environnement favorable aux salariés-parents ;
- faciliter la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des salariés-parents ;
- aménager les conditions de travail pour les femmes enceintes ;
- respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents ;
- prévenir et éliminer les pratiques discriminantes pour les salariés-parents au sein de nos processus Ressources Humaines ;
- favoriser des pratiques et comportements managériaux respectant l'évolution professionnelle des salariés-parents.

## Recommandations

On recense dans ce domaine plusieurs bonnes pratiques<sup>34</sup> :

- l'organisation de groupes de travail qui recueillent et analysent le vécu des salariés-parents en matière de conciliation des temps privés et familiaux,
- la mise en place d'une plateforme internet destinée à trouver plus facilement des places de crèche et des places de garde collectives et/ou individuelles,
- le soutien pour l'organisation ou le financement d'activités de loisirs destinés aux jeunes enfants ayant besoin de gardes ponctuelles (vacances, mercredis...),
- possibilité de télétravail,
- congés de circonstances (enfants malades, etc.),
- aménagement des horaires de travail (par jour, par semaine, par mois),
- aménagement de l'organisation du travail (horaire des réunions, etc.),
- services «conciergerie» (titres services, salle de sport, repassage...),
- révision des critères d'évaluation (présentisme, heures supplémentaires, etc.),
- formation et sensibilisation aux stéréotypes sexués,
- renvoyer une image positive des pères qui assument leur parentalité dans les supports de communication interne,
- complément salarial pour les parents en congé de paternité ou congé parental.

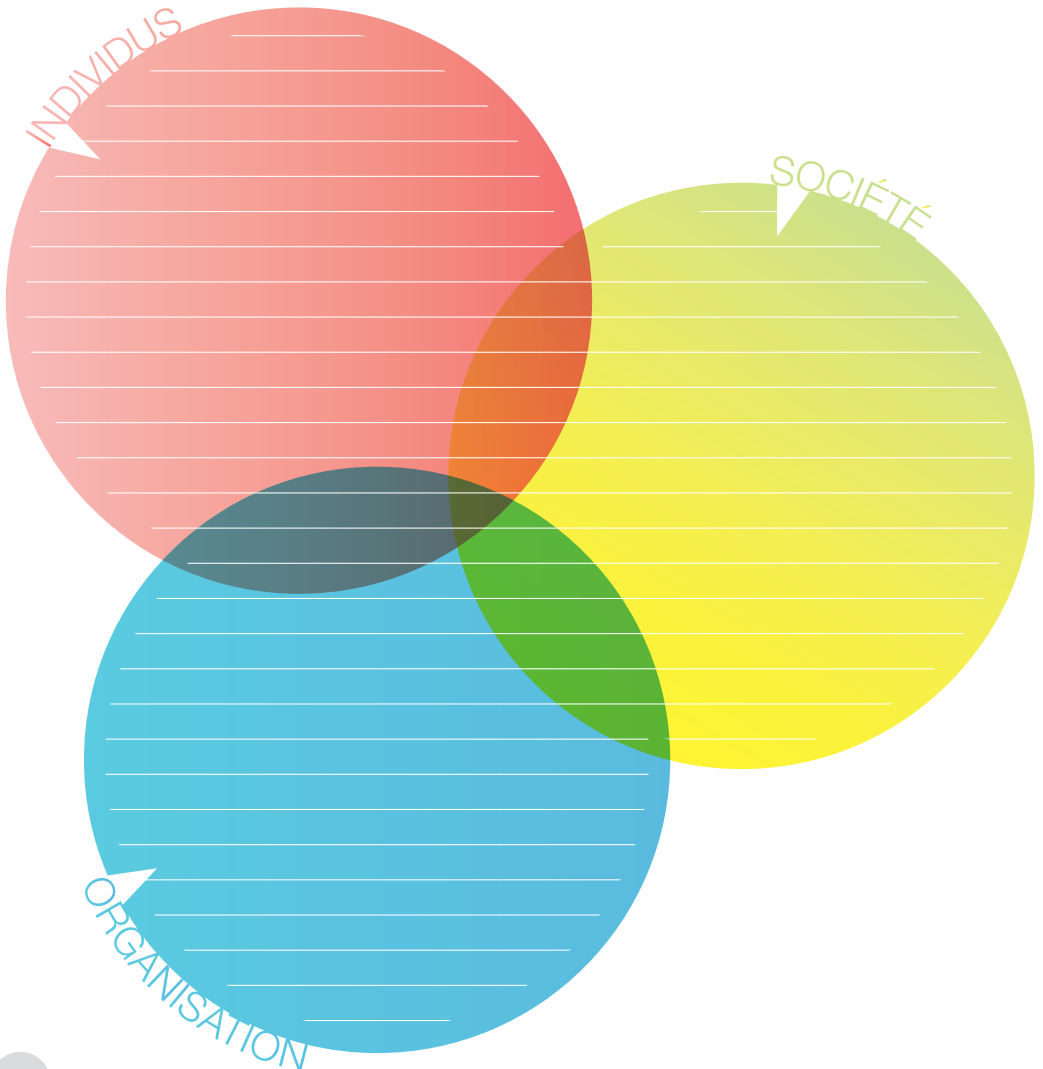
33. <http://www.observatoire-parentalite.com/la-charte.html>

34. <http://www.myrhline.com>

## 2.8.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.







## 2.9. Restructuration des effectifs et gestion des âges

### 2.9.1. Présentation

#### L'organisation

Sur le marché concurrentiel de la banque/assurance, Sanrussa est un des leaders incontesté du marché belge et européen. La structure est divisée en deux pôles principaux : les activités bancaires et les activités d'assurance. Ces deux domaines permettent de proposer aux particuliers et aux entreprises de solutions flexibles adaptées à leurs besoins.

#### Contexte et politique de GRH

Sanrussa emploie environ 10000 collaborateurs et compte plusieurs millions de client-e-s. La société dispose d'un réseau de centaines d'agences où les client-e-s souscrivent un crédit et entretiennent des relations régulières avec leur conseiller. Elle possède une expertise dans les métiers bancaires de proximité : activités quotidiennes, crédits divers (hypothécaire et prêt à la consommation), contrats d'épargne, assurances (dommages matériels et corporels, assurance habitation multirisque), contrats de prévoyance (maladie, dépendance) et assurance-vie. À côté de cette division « banque de proximité », Sanrussa possède deux autres divisions : gestion financière et immobilière, activités de financement et d'investissement. Ces trois divisions basées sur les métiers bancaires et d'assurance s'accompagnent d'une division de support qui comprend les directions des ressources humaines, de l'informatique, juridique et financière.

Les multiples agences locales de proximité ont un rôle-clé dans le succès de la banque auprès des citoyens. Elles permettent d'instaurer une relation durable et de confiance avec la clientèle via le personnel de ces agences qui accompagne ces derniers dans leurs projets personnels et professionnels. Ainsi, tout en étant un acteur économique incontournable pour les institutions et les entreprises, la banque est bien implantée dans la vie des quartiers, notamment au travers de différentes actions de sponsoring d'actions locales.

### 2.9.2. Définition du problème

La crise financière de ces dernières années ainsi qu'une volonté de réorganisation interne a poussé la direction à mettre en place un plan de restructuration de l'entreprise. Le sureffectif concerne essentiellement les employés qui travaillent au guichet des agences. En effet, les services bancaires en ligne et les espaces de self banking ont rendu ces fonctions moins nécessaires. Pour éviter les licenciements secs, il a été décidé de baser la restructuration sur des départs anticipés, la mobilité interne et des départs naturels. Deux formules sont appliquées pour les seniors : la possibilité de partir volontairement en prépension à partir de 55 ans avec une prime de compensation versée par la banque ou le départ anticipé à la pension à 60 ans avec une prime de départ.

En quelques mois, des centaines de travailleurs de cinquante cinq ans et plus ont quitté Sanrussa : les conditions de départ étaient intéressantes et plusieurs en ont profité pour réinvestir dans leur vie familiale et/ou des projets de vie comme des voyages et des activités sociales et politiques. Les client-e-s habituel-le-s ont ainsi vu partir bon nombre de conseillers avec qui ils avaient l'habitude de traiter. Bien que pris en charge par le personnel restant dans l'agence, les client-e-s ont regretté les relations moins « personnalisées » et le service plus standardisé qui leur était offert. La main d'œuvre « senior », était plus en adéquation avec la clientèle des agences, elle comprenait leurs inquiétudes en regard des placements et leurs difficultés à s'approprier les nouveaux outils technologiques proposés aux client-e-s. Le personnel plus âgé des agences était souvent le banquier et le conseiller financier de toute la famille et avaient noué avec la plupart des client-e-s des relations de confiance. Certains client-e-s, désabusés par le côté impersonnel des nouveaux services, quittent la banque pour s'orienter vers des banques travaillant avec des courtiers, permettant des relations plus personnalisées.

De plus, la banque constate, après quelques temps, que ces travailleurs-euses seniors détenaient des réseaux et des compétences très utiles pour le bon fonctionnement des agences. Certaines agences sont en difficulté suite au départ de ces travailleurs-euses et les chiffres se détériorent.

### 2.9.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Que pensez-vous des solutions mises en œuvre pour cette restructuration ?	Ce type de situation s'est-il déjà produit dans votre organisation ?
Pensez-vous que la solution la plus intéressante était de commencer la restructuration par des prépensions ?	Quelle stratégie mettre en place dans ce type de scénario pour éviter la perte d'une partie de la clientèle ?
L'entreprise avait-elle d'autres options que les prépensions et les départs anticipés pour réduire son personnel ? Si oui, lesquelles ?	Comment communiquer sur ce sujet en interne et en externe ?
Pensez-vous que la banque aurait pu organiser un transfert des compétences ? Si oui, comment ?	Comment concilier ce plan de restructuration avec la nouvelle convention collective sur le maintien en emploi des 50 ans et + ?
De quelle façon aurait-il fallu préparer la clientèle à cette réorganisation des effectifs ?	
Dans la situation d'un employé de plus de 55 ans de la société Sanrussa, quelle solution choisiriez-vous ?	Cette banque a pu bénéficier du système des prépensions alors que le contrat de générations prévoyait que ce dispositif serait supprimé, dans l'idée d'allonger les carrières. Pensez-vous qu'il est encore légitime de faire des exceptions ?
Comment accompagnez les travailleurs qui ne souhaitent pas partir et préfèrent une reconversion professionnelle ?	Avez-vous tenté dans votre entreprise des projets de transfert de compétences pour anticiper le départ à la retraite de certains travailleurs ? Cela a-t-il été une réussite ?

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Quelles auraient été les alternatives ou solutions innovantes à envisager ?	Est-il souhaitable pour vous d'organiser un transfert de compétences des plus anciens vers les plus jeunes ou est-il préférable d'oublier les anciennes façons de faire ?
Aurait-il été intéressant de remplacer les formules de départs volontaires par des solutions de crédit-temps à mi-temps, pour les plus de 55 ans ou pour tous ?	
L'entreprise constate que, dans certains cas, les travailleurs qui choisissent le départ volontaire ne sont pas ceux qu'elle aurait voulu voir partir. Que peut-elle faire ?	

## 2.9.4. Éléments de réponse

La prépension et la pension anticipée ont été depuis plusieurs années perçues comme la solution pour gérer des réductions d'effectifs. Cette solution, bien que coûteuse pour l'entreprise, semblait répondre aux attentes des travailleurs d'anticiper leur fin de vie professionnelle sans avoir un impact trop important sur leur niveau de revenu. Cela a été perçu aussi comme une manière de donner de l'emploi aux jeunes. En vue de soutenir des politiques de vieillissement actif, ces mesures sont de plus en plus remises en cause. L'enjeu est d'encourager les entreprises à garder leurs seniors et d'encourager les 50 ans et plus à travailler plus longtemps, dans l'optique de répondre aux préoccupations de financement des pensions et de la sécurité sociale. Cela va nécessiter d'autres manières d'envisager la gestion des âges en entreprise et les différentes façons de restructurer le personnel.

## 2.9.5. Repères théoriques

### Le vieillissement actif

Le vieillissement actif désigne le fait de permettre aux seniors de conserver leur place dans la société, au travers d'une activité professionnelle et/ou d'une implication sociale. Cela s'accompagne d'un accès à la formation et à la mise à jour des compétences et de politiques de santé et de bien-être (healthy ageing) qui encouragent la prévention dans un souci d'autonomie des seniors.

Les initiatives qui voient le jour dans ce cadre ont pour but de :

- faire évoluer les mentalités à propos des seniors ;
- développer leur employabilité et favoriser leur maintien dans l'emploi ;
- valoriser la solidarité intergénérationnelle (Guerin, 2011).

Au niveau des entreprises, l'enjeu est de soutenir des politiques de maintien à l'emploi des seniors, qui s'articulent à des nouvelles politiques relatives à l'âge de la retraite.

## Le business case de la diversité des âges

La diversité des travailleurs répond à des préoccupations économiques de l'entreprise. Elle permet notamment de mieux satisfaire une clientèle et des usagers eux-mêmes diversifiés. Ce cas, comme celui sur la diversité culturelle, montre l'intérêt d'avoir un personnel qui a les mêmes caractéristiques que ses clients. Cela crée de la proximité, augmente leur satisfaction et permet de penser des services et des produits plus en phase avec cette population. Plusieurs entreprises ont compris que dans une société où les seniors sont une partie croissante de la population, avoir des seniors dans le personnel de contact peut les aider à augmenter leur part de marché.

Recruter des seniors peut aussi être une alternative pour gérer une pénurie de main d'œuvre. De nombreux seniors se retrouvent sur le marché de l'emploi, suite à des plans de restructuration dans leur entreprise. Beaucoup ont encore des charges financières importantes, en lien notamment avec la scolarité de leurs enfants. Ils ont des compétences qui sont tout à fait complémentaires à celles des jeunes.

## La Convention Collective de Travail 104

Les entreprises sont maintenant tenues de mettre en place des plans pour l'emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus<sup>35</sup>, depuis 2010 en France, 2013 en Belgique. Ce plan vise soit le recrutement (accroissement du nombre de travailleurs de 45 ans et plus), soit le maintien à l'emploi.

L'employeur peut choisir de mettre en place un plan annuel ou pluriannuel. La convention collective identifie différents domaines d'action (liste non exhaustive et non obligatoire) :

- la sélection et l'engagement de nouveaux travailleurs ;
- le développement des compétences et des qualifications notamment par l'accès aux formations ;
- le développement et l'accompagnement de carrière au sein de l'organisation ;
- les possibilités d'obtenir via mutation interne une fonction adaptée à l'évolution des facultés et des compétences du travailleur ;
- les possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail ;
- la santé du travailleur, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psycho-sociaux entravant le maintien au travail ;
- les systèmes de reconnaissance des compétences acquises.

Le projet de plan doit être présenté par l'employeur au conseil d'entreprise ou, à défaut, à la délégation syndicale. En l'absence de délégation syndicale, il doit être présenté au comité pour la prévention et la protection du travail, s'il y en a un, sinon, aux travailleurs.

---

35. Détails dans la Convention Collective de Travail n° 104.



## Recommandations

Développer un plan d'action à destination des 45 ans et plus peut se diviser en quelques grandes étapes clés :

- Réaliser un diagnostic sur la représentativité des différentes catégories d'âge dans l'entreprise, les différents départements et services, certains métiers et certaines fonctions (diagnostic), analyser la distribution selon les âges des bénéficiaires des politiques de GRH (A. M. Dieu, Randaxhe, Cornet, & Dujardin, 2009).
- Identifier les fonctions et métiers ayant une forte pénibilité qui peut nécessiter la mise en place de mesures pour les travailleurs ayant une longue ancienneté dans ce poste. Les projets qui visent à améliorer les conditions de travail des travailleurs de plus de 45 ans peuvent bénéficier d'une subvention du fonds de l'expérience professionnelle<sup>36</sup>.
- Encourager les travailleurs seniors à suivre des formations et adapter le contenu et la forme des formations à leurs attentes. Primes à la formation : certaines commissions paritaires organisent des formations à l'intention des travailleurs âgés de 45 ans et plus. Ces formations peuvent donner lieu à l'octroi de primes.
- Impliquer les seniors dans la formation et l'encadrement, notamment par des pratiques de tutorat. Il existe une réduction de cotisations de sécurité sociale pour les employeurs qui affectent certains de leurs travailleurs (« tuteurs ») à la formation ou à l'accompagnement de personnes qui suivent une formation ou un stage en milieu professionnel. Une réduction ONSS forfaitaire de 800 par trimestre peut être octroyée pendant 4 trimestres maximum pour un tuteur à temps plein. ([www.leforem.be](http://www.leforem.be)).
- Organiser des bilans de santé pour les travailleurs seniors et les encourager à avoir des activités sportives et de loisirs.
- Offrir des possibilités de reconversion, de mobilité professionnelle, d'investissements dans des projets liés à la responsabilité sociale de l'entreprise et de mise à disposition d'expertise dans les communautés locales.
- Informer les travailleurs sur leur droit à un crédit temps. Les travailleurs de 55 ans et plus ont droit à<sup>37</sup> :
  - une réduction de leurs prestations de travail d'1/5ème (soit un jour ou de deux demi-jours par semaine);
  - une diminution des prestations de travail à mi-temps, sous certaines conditions.
  - De plus, il existe des dérogations possibles à partir de 50 ans pour les travailleurs :
    - qui ont effectué un métier lourd et à condition que le métier lourd figure sur la liste des métiers en une pénurie significative de main-d'œuvre;
    - qui ont derrière eux une carrière d'au moins 28 ans;
    - des entreprises en restructuration ou en difficulté, comme c'est le cas pour l'entreprise présentée ici.

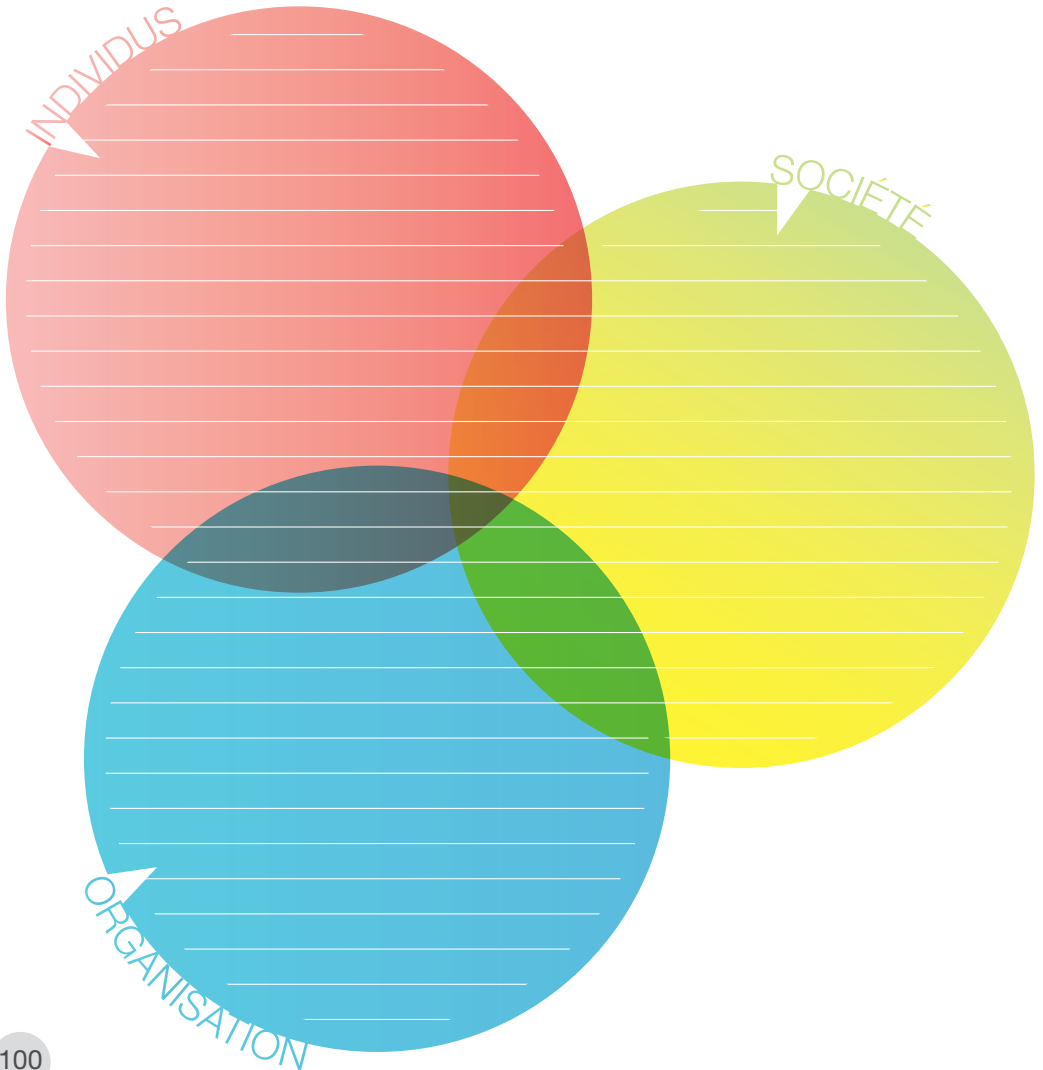
36. [http://www.emploi.belgique.be/fonds\\_de\\_lexperience\\_professionnelle.aspx](http://www.emploi.belgique.be/fonds_de_lexperience_professionnelle.aspx)

37. <http://www.emploi.belgique.be>

## 2.9.6. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.







## 2.10. Satisfaction au travail et réseaux diversité

### 2.10.1. Présentation

#### L'organisation

NLP est une société de gestion de l'énergie attentive à sa responsabilité sociétale. Son activité touche différents secteurs tels que la production d'énergie, le traitement des déchets, la commercialisation de gaz et d'électricité. Elle s'adresse tantôt aux particuliers, tantôt aux grandes entreprises privées et publiques. Elle dispose d'une structure répartie sur le plan national et sur le plan local, qui permet de répondre rapidement aux demandes des clients. L'organisation compte 5000 salariés et exerce des missions tant administratives, opérationnelles, que logistiques.

#### Contexte et politique de GRH

La responsabilité sociale et le développement durable sont des valeurs indissociables des valeurs du groupe. C'est dans ce cadre qu'une politique de diversité a vu le jour. Cette politique a notamment donné naissance à un réseau de personnes ressources diversité. Ce réseau est composé de membres du personnel qui ont une expertise ou un intérêt particulier pour l'un des aspects de la diversité ou de l'égalité des chances. Ce réseau, composé d'une soixantaine de personnes, permet d'organiser, pour le personnel, des formations et des campagnes de sensibilisation. Des réunions thématiques donnent lieu à de précieux échanges d'informations, de savoirs et des discussions autour de cas concrets. Des bonnes pratiques adaptées à l'organisation sont mises en évidence sur des sujets liés à la diversité et l'égalité des chances. Différents documents de support sont ensuite mis à la disposition de tout le personnel sur un site intranet dédié. En outre, les membres du réseau peuvent se former sur l'un ou l'autre aspect de la gestion de la diversité pour compléter ou tenir à jour leur expertise.

Le travail de ce réseau a mis en évidence la nécessité d'une réflexion sur le thème de l'orientation sexuelle au sein de l'organisation suite à plusieurs comportements homophobes de membres du personnel. À l'initiative de quelques membres du réseau diversité, un réseau interne de salariés LGBT est créé. Il a pour but de sensibiliser le personnel aux effets négatifs des comportements homophobes, de sensibiliser aux droits des couples de même sexe, de donner des pistes pour gérer de manière positive l'intégration de personnes homosexuelles dans les équipes de travail.

Le thème LGBT est intégré dans la formation du personnel, une permanence téléphonique est créée pour recueillir les plaintes pour homophobie et une brochure de sensibilisation est distribuée. Une évaluation des processus de GRH est réalisée pour évaluer les droits des conjoints de même sexe. Les actions du réseau rencontrent un succès important et contribuent à donner une visibilité aux enjeux liés à l'orientation sexuelle. Des collaborations avec le Centre pour

l'Égalité des Chances et des associations LGBT se mettent en place et participent au rayonnement de l'organisation.

## 2.10.2. Définition du problème

Les dirigeants voient d'un bon œil l'écho donné dans la presse au réseau de collaborateurs LGBT. Ceci renforce l'image d'une entreprise éthique, responsable socialement et ouverte à la diversité. Cette image positive peut constituer un atout pour attirer de nouveaux talents, l'entreprise étant dans un domaine d'activité caractérisé par une pénurie de main d'œuvre. Les instances dirigeantes encouragent la direction des ressources humaines à mettre en place des réseaux de collaborateurs sur le même modèle que le réseau LGBT : réseau de femmes, réseaux liés à l'origine (maghrébins, africains, pays de l'Est, asiatiques), réseaux liés à l'âge (seniors et jeunes).

Le directeur des ressources humaines ne comprend pas cette requête et est relativement sceptique quand au bien fondé de la démarche : « le réseau de collaborateurs LGBT a donné de bons résultats parce que c'est parti de la base, on ne peut pas prendre les choses à l'envers, ça n'a pas de sens ! »

## 2.10.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Pensez-vous que l'entreprise a eu raison de soutenir la création d'un réseau de personnes homosexuelles ?	Existe-il dans votre entreprise des réseaux de collaborateurs? Si oui, sur base de quelle(s) caractéristiques ?
Quels sont pour vous les facteurs de succès de la mise en place du réseau LGBT ?	Ces réseaux fonctionnent-ils bien ?
Que pensez-vous de la création de réseaux de collaborateurs autour des différents publics-cibles proposés par la direction de l'entreprise?	Est-il souhaitable d'en créer de nouveaux ?
Que feriez-vous à la place du DRH ?	Quelles règles devraient prévaloir pour la mise en place de ses réseaux (objectifs, heures de réunion, etc.) ?
Pensez-vous que c'est à la direction d'initier de nouveaux groupes ?	Quels moyens devraient être mis à la disposition de ces réseaux ?
Quels sont les acteurs que devraient consulter la DRH avant la création de ces réseaux ?	Doivent-ils être composés de volontaires ou de personnes désignées ?
Quels devraient être pour vous les rôles et objectifs de réseaux ainsi créés ?	Quelles difficultés voyiez-vous dans la mise en place de tels réseaux?

## 2.10.4. Éléments de réponse

La création de réseaux spécifiques peut être une bonne pratique pour des politiques de gestion de la diversité. Ils permettent aux personnes ayant des caractéristiques similaires et vivant

des situations communes d'échanger sur leur vécu, leurs réactions, les stratégies à mettre en œuvre pour lutter contre les discriminations et trouver sa place dans l'organisation.

Les réseaux permettent aussi de :

- partager des informations,
- créer des lieux de convivialité,
- faire remonter à la hiérarchie ou à la direction des ressources humaines, les questions et attentes des salariés,
- mieux comprendre les systèmes de valeurs liés aux différents groupes cibles.

Toutefois, certains pensent que cela risque de créer des ghettos et enfermer les personnes dans des groupes identitaires qu'ils n'ont pas choisis.

## Types de réseau

Différents types de réseau existent :

- Les plus populaires sont les réseaux de femmes, internes à une entreprise ou inter-entreprises, notamment pour soutenir la carrière des femmes cadres. Certaines entreprises ont aussi créé des réseaux d'hommes, notamment de jeunes pères.
- Certaines entreprises ont supprimé les réseaux « femmes » pour les remplacer par des réseaux mixtes autour de problématiques communes aux hommes et aux femmes en regard, par exemple, de la gestion des carrières et/ou de la conciliation vie privée/ vie professionnelle.
- Certaines grandes entreprises ont lancé des réseaux de personnes avec un handicap mais cela reste assez rare. Renault anime un réseau social d'entreprise dédié au handicap, il s'agit de la plateforme collaborative Handi@Renault, qui a pour but de « dédramatiser et innover dans l'approche du handicap en associant le personnel partout dans le monde ».
- Aux Etats Unis, la plupart des entreprises ont des réseaux liés à l'origine ethnique et/ou à la « race », ce qui par contre, est beaucoup moins accepté et courant en France et en Belgique. Par contre, il peut exister des réseaux liés à la nationalité dans les grands groupes multinationaux. Ils permettent à des personnes d'une même nationalité de créer des réseaux de soutien et d'intégration dans les pays d'accueil (mobilité internationale).
- Avec la problématique de gestion des âges ont commencé à émerger des groupes de soutien à la mise en place de politiques en faveur de l'emploi des seniors et de discussion autour des rapports intergénérationnels.
- Les réseaux d'employés peuvent inclure des personnes qui n'appartiennent pas aux publics-cible mais qui souhaitent défendre les intérêts du groupe identifié. Dans cette perspective, on créera un groupe tel que « LGBT & friends » .

Il existe, par ailleurs des réseaux de soutien, qui sont externes à l'entreprise, qui regroupent des personnes ayant des caractéristiques communes comme le réseau Allegro Fortissimo<sup>38</sup> en France (personnes avec une forte corpulence), les réseaux de femmes diplômées des grandes

---

38. <http://www.allegrofortissimo.com>

écoles comme le réseau femmes HEC, des réseaux d'entrepreneures féminines, des réseaux de défense des seniors, des réseaux masculinistes.

## Les réseaux féminins comme modèle

Les réseaux féminins ont été les plus étudiés. Les femmes créent de plus en plus de réseaux en lien avec le monde du travail<sup>39</sup> : réseaux de femmes cadres, interne à une entreprise ou inter-entreprise.

Que recherchent ces femmes dans ces réseaux ? Quelles sont leurs motivations? On peut distinguer trois scénarios (Constantinidis, 2010).

- Le réseau relationnel. Un premier groupe de femmes voient ces réseaux comme un lieu pour élargir leur réseau de relations, bénéficier de l'expérience des autres, trouver soutien et support psychologique, casser la solitude. Ces femmes ont, avant tout, des objectifs de type relationnels. Il s'agit « de passer un bon moment ensemble ». Ce qui est recherché c'est la convivialité et la complicité entre femmes.
- Le réseau professionnel / d'affaires. Un autre groupe de femmes a des attentes plus précises et recherche des avantages plus tangibles, tels que des informations mais aussi de la formation, la possibilité d'élargir sa clientèle, de soutenir sa carrière, de découvrir de nouveaux partenaires d'affaires et de nouvelles opportunités de mobilité professionnelle, de faire connaître leurs produits, services, activités et expertises. Ces femmes sont dans une logique plus « pragmatiques », leur participation au réseau tient au fait qu'il est perçu comme pouvant apporter une valeur ajoutée pour leur activité professionnelle.
- Le réseau « militant » qui réunit des femmes qui veulent défendre un intérêt commun et revendiquer une plus grande égalité des chances entre les sexes en lien avec la vie professionnelle.

A l'heure de la mixité, dans une société où certains ont l'impression qu'il n'y a plus ou peu de différences entre les femmes et les hommes, comment expliquer que ces femmes souhaitent se retrouver entre femmes, dans des environnements non-mixtes, pour une soirée, un déjeuner, une activité de formation ou d'information. Une des raisons les plus souvent évoquée est le plaisir de se retrouver et d'échanger avec d'autres femmes qui, de par leur identité de « femmes », vivent des situations similaires et donc peuvent comprendre les contraintes et contextes qui sont les leurs. On peut ainsi parler de conciliation vie privée / vie professionnelle, du poids des stéréotypes sexués dans les relations avec la clientèle, les usagers, les collègues et les partenaires d'affaires, de la culpabilité face au temps passé pour la vie professionnelle versus le temps passé pour la vie familiale. On retrouve le plaisir de pouvoir se retrouver dans un lieu dénué de tentatives de séduction et de rapports de force entre les femmes et les hommes. Les femmes qui sont en position de pouvoir sont souvent isolées dans des environnements majoritairement masculins, elles recherchent dans ces réseaux des opportunités de pouvoir échanger avec d'autres femmes qui sont dans des positions similaires, sur ce qu'elles vivent, sur les stratégies qu'elles mobilisent, sur leurs réussites, leurs difficultés. Des mots clés relient les discours sur ces réseaux : sororité, confiance, complicité, écoute, solidarité,

39. Voir le dossier du BIZZ d'avril 2007 qui recense plus de 20 réseaux féminins belges.



échanges, compréhension, plaisir. L'analogie au réseau est forte, il s'agit de tisser une toile qui nous relie aux autres et qui permet de sortir de son isolement.

Si de plus en plus de femmes s'impliquent dans ces réseaux, d'autres hésitent encore à sauter le pas. Les raisons les plus fréquemment évoquées sont le manque de temps, le manque d'information sur les réseaux existants, la non-perception de l'intérêt d'activer et mobiliser ces réseaux, la peur du ghetto.

## Recommandations

Les réseaux peuvent naître d'un regroupement volontaire de personnes appartenant à un groupe-cible ou être initiés par la direction ou les ressources humaines. La participation volontaire apparaît incontestablement comme un facteur de succès.

Il paraît important de disposer d'un relais auprès des plus hautes instances de l'entreprise avec un membre du comité de direction qui soutient et participe ponctuellement au réseau. C'est un gage de légitimité.

Les réseaux fonctionnent généralement autour de réunions regroupant les membres du réseau mais on voit émerger de plus en plus des groupes virtuels, fonctionnant sur le modèle des communautés de pratiques. GDF a plusieurs groupes virtuels via le réseau Solidarnet qui passe par les réseaux sociaux.

Il faut disposer de ressources (mise à disposition de locaux, temps de secrétariat, un budget) pour financer des événements ou des collaborations avec des partenaires.

Il est donc essentiel de recueillir l'adhésion du personnel ou de ses représentants.

Il faut communiquer sur les objectifs du réseau et ses activités. Il apparaît souvent nécessaire de bien clarifier les objectifs : lieu d'échange et d'information ou lieu de revendication.

Les risques sont de recréer des ghettos et du communautarisme. Il est donc essentiel que le réseau ne fonctionne pas en vase clos mais soit ouvert et en interaction avec les autres groupes et autres acteurs.

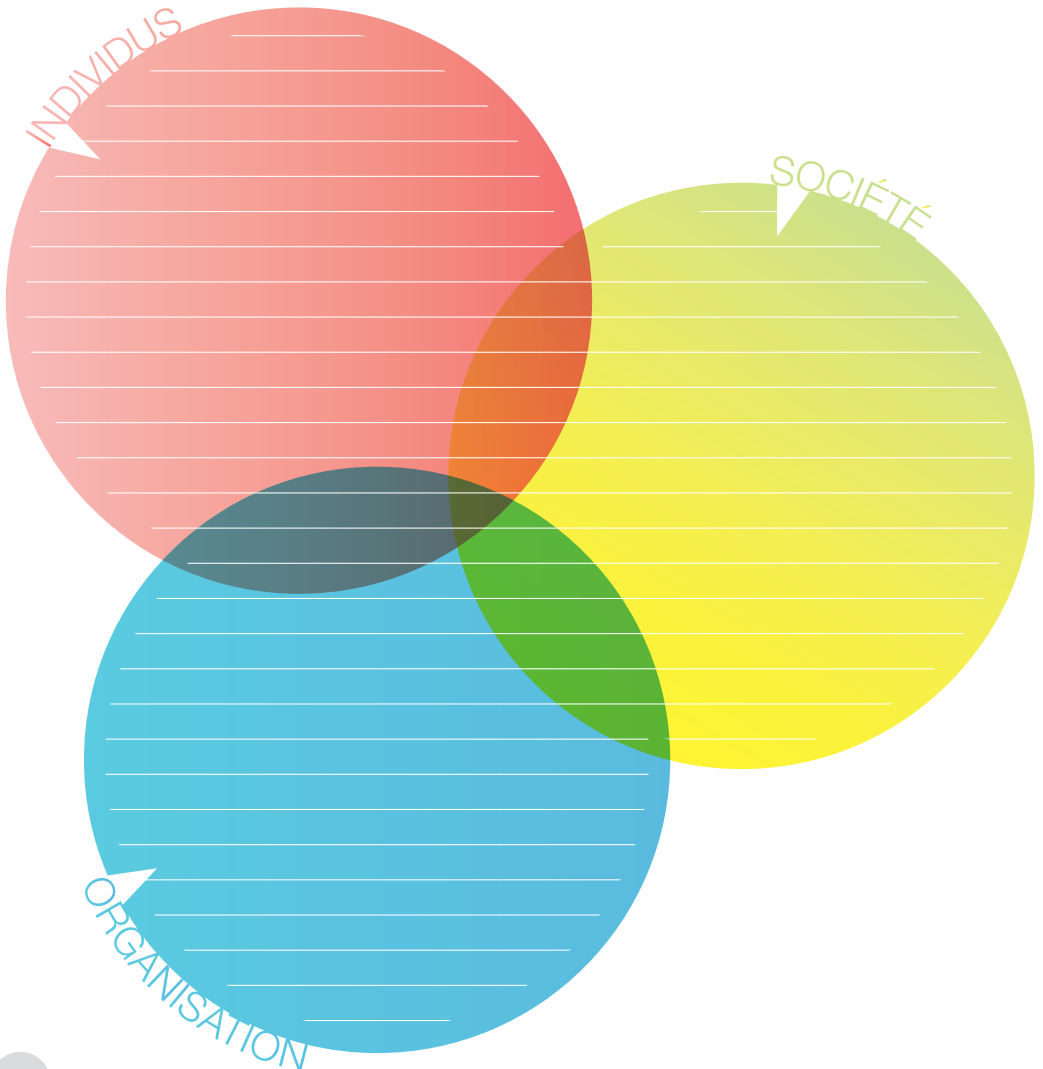
Le temps passé en réunion pour le réseau devra faire l'objet d'une attention particulière, pour éviter de pénaliser sa réussite. En effet, cela peut parfois créer des tensions dans les équipes, suite à l'absence d'un des membres pour participer aux activités du réseau.

Il est important de maintenir le dynamisme du réseau sur le long terme donc de pouvoir renouveler les sujets et activités proposées.

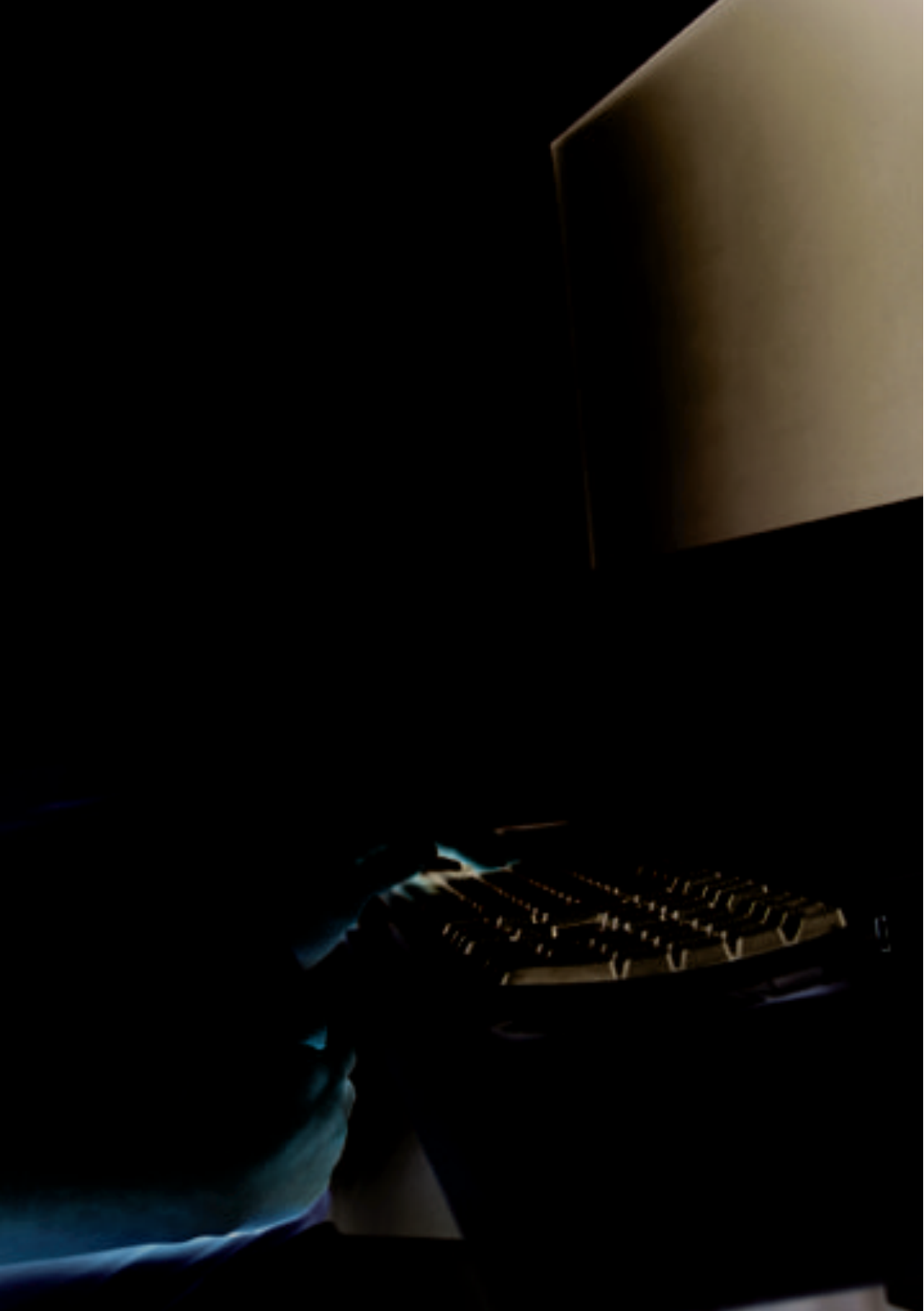
## 2.10.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.







## 2.11. Licencierement et congé de maternité

### 2.11.1. Présentation

#### L'organisation

MGS+ est une agence d'architecture bruxelloise. L'agence est gérée par trois architectes associés. Des architectes (chefs de projets) et administratifs complètent cette équipe qui compte une quinzaine de personnes.

Les architectes doivent aborder chaque projet avec un regard neuf et sans a priori. Il en découle un parti pris esthétique, à la fois simple dans la forme et sophistiqué dans l'exécution. Cela se traduit dans la réalisation et la rénovation de bâtiments publics ou privés : théâtres, bâtiments industriels et commerciaux, bureaux, etc. L'agence développe des projets à l'étranger grâce à des collaborations avec des architectes français et danois. La diversité des nationalités en fait une agence internationale, basée sur l'ouverture et l'échange. Cette ouverture est une marque de fabrique importante des réalisations de MGS+.

#### Contexte et politique de GRH

Les trois architectes masculins associés dirigent la structure et prennent les décisions stratégiques la concernant. En ce qui concerne la gestion des projets, les cellules de travail peuvent se composer et se recomposer en fonction des besoins et des spécialisations des professionnels. La formation et l'expérience de haut niveau des architectes justifient une importante autonomie et un faible contrôle.

Le support logistique est assuré par deux assistants administratifs et une responsable de l'administration et de la comptabilité, Isabelle. Celle-ci est employée dans le bureau d'architectes pendant 10 ans et reçoit, avec le développement de la structure, l'appui de deux assistants. C'est une des seules femmes de l'organisation, en plus de deux jeunes femmes architectes, engagées récemment pour « apporter un regard neuf ».

### 2.11.2. Définition du problème

Isabelle, employée chez MGS+ depuis début 1992, a toujours reçu des évaluations très positives de ses employeurs, comme en attestent ses derniers entretiens d'évaluation, le dernier datant de janvier 2005. Elle annonce sa grossesse peu après et entre en congé de maternité mi-septembre.

Un mois après son retour, en février 2006, Isabelle est licenciée par lettre recommandée, moyennant préavis de 6 mois débutant le 1er mars. Comme justification, MGS+ invoque une «adaptation insuffisante aux impératifs dictés par l'évolution des métiers de l'architecture et

une gestion administrative problématique». Isabelle ne comprend pas l'attitude de son employeur. Elle aimait son travail et était appréciée de l'équipe. Ses évaluations avaient toujours été bonnes.

Le bureau d'architectes a fait paraître, en mai 2005 et octobre 2005, deux offres d'emploi, pour un poste de responsable administration et comptabilité, qui mentionnent : «Comptabilité, français/ anglais, Mac OS X, disponibilité rapide, pour carrière dans petite équipe». Il a été répondu à une candidate que la fonction pourrait être occupée en contrat à durée déterminée de mi-septembre 2005 à janvier 2006. Le contrat proposé couvre le congé de maternité d'Isabelle. Par ailleurs, on a dit à la candidate que si elle donne satisfaction, un nouveau contrat en CDI pourrait lui être proposée en aout 2006, date de la fin du préavis d'Isabelle.

### 2.11.3. Questions d'animation

Réfléchir sur le cas	Réfléchir sur le thème
Estimez-vous que ce licenciement est en lien avec la grossesse et la naissance de l'enfant?	Avez-vous été confronté ou avez-vous connaissance de situations similaires ?
Quelles sont les raisons qui peuvent motiver l'employeur ? Quelles sont ses craintes ?	Quelles actions peut-on mettre en place pour créer des conditions de travail favorables à la parentalité ?
Pensez-vous que la situation d'Isabelle est liée au fait qu'elle est employée dans une entreprise gérée par des hommes ?	Anticipez-vous les impacts des congés de maternité ? Si oui comment ?
Isabelle dispose-t-elle de preuves d'une discrimination à son égard qu'elle pourrait utiliser dans une procédure judiciaire ?	Engageriez-vous une femme qui vous annonce qu'elle est enceinte ?
À quelle type de sanction s'expose cet employeur?	Pensez-vous qu'il existe des craintes en lien avec la maternité dans votre organisation ? Si oui lesquelles et sont-elles justifiées?
Connaissez-vous des situations similaires ? Les femmes ont-elles déposées plainte ? Si non, pourquoi ?	Peut-on demander lors d'un entretien d'embauche à une femme si elle prévoit une grossesse dans les prochaines années?
Pensez-vous que l'entreprise aurait eu des réactions similaires à l'annonce d'un homme qui va devenir père et qui souhaite prendre un congé de paternité ?	Peut-on faire passer un test de grossesse à une femme avant de l'engager?
Conseilleriez-vous à Isabelle de déposer plainte pour discrimination ?	Faut-il à votre avis remplacer une femme enceinte pendant son congé de maternité ?
Si oui, vers qui l'orienteriez-vous?	Pensez-vous qu'il est utile de réunir les collègues pour réfléchir ensemble à la répartition du travail pendant le congé de maternité ?
Pensez-vous qu'il serait utile pour Isabelle de consulter un syndicat ?	
Comment auriez-vous géré la grossesse d'Isabelle à la place de cet employeur ?	

## 2.11.4. Éléments de réponse

### Analyse du cas

Un des premiers problèmes de beaucoup de femmes est l'annonce du congé de maternité à l'employeur. On pourrait penser qu'il s'agit d'une «bonne nouvelle» mais dans les faits beaucoup de femmes redoutent le moment où elles vont devoir l'annoncer à leur employeur, par peur de sa réaction et d'éventuels effets négatifs sur leur contrat et leur carrière. De nombreuses femmes ont connu des licenciements dès l'annonce de leur congé de maternité ou dès leur retour de ce congé.

Il existe une loi qui protège la travailleuse du licenciement dès l'annonce de son congé de maternité pour autant que celui-ci ait été signifié par écrit à l'employeur. La loi sur la protection contre le licenciement couvre toute la période de la maternité et du congé de maternité et/ou d'allaitement. Ici l'entreprise a lancé un recrutement alors que la travailleuse était en congé de maternité avec la mention « pour [faire] carrière » ce qui pourrait montrer que l'agence MGS+ ne souhaitait pas seulement remplacer Isabelle durant son congé de maternité mais de manière définitive. On peut penser que la décision de son remplacement après son congé de maternité a été prise alors qu'elle était enceinte, c'est à dire lorsque la période de protection était en cours. Si l'on s'en réfère à la jurisprudence, ce licenciement pourrait être contesté.

Cette interdiction de licencier une travailleuse enceinte n'est malgré tout pas applicable si les raisons qui motivent l'employeur ne concernent pas la grossesse ou la naissance d'un enfant (par exemple pour faute grave ou raisons économiques). Dans le cas traité ici, les évaluations positives reçues par la travailleuse rendent cette exception non pertinente.

Se pose la question de la charge de la preuve. Ce n'est pas à Isabelle de montrer qu'elle est victime de discrimination mais c'est à l'employeur de prouver que le licenciement n'est pas en lien avec l'état de grossesse de son employée ou la naissance d'un enfant.

La décision prise par l'employeur comprend un risque juridique et financier bien réel. Il existe des lois qui protègent les travailleurs en matière de licenciement abusif et notamment les femmes enceintes contre tout licenciement lié à l'état de grossesse. De plus, les frais liés à une procédure judiciaire peuvent être importants. Cela peut affecter l'image de l'entreprise.

### **Stéréotypes et préjugés à l'égard des femmes enceintes**

Certains milieux professionnels, majoritairement masculins, rencontrent des difficultés à intégrer certaines situations liées à la grossesse (ex. : allaitement) et au fait d'être parent de jeunes enfants. Les employeurs craignent que la venue d'un enfant entraîne moins d'implication professionnelle des travailleurs, moins de flexibilité et davantage d'absences, en raison notamment des contraintes liés à la garde des enfants. Ce risque est perçu d'autant plus grand pour les mères qui restent largement en charge des tâches parentales dans beaucoup de couples.

En 2008, l'IEFH (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2010) a lancé un projet de recherche sur la problématique de la discrimination liée à la grossesse sur le lieu du travail. Les objectifs de la recherche étaient multiples : augmenter la connaissance de l'étendue et de la prévention de la discrimination liée à la grossesse sur le lieu de travail, identifier les problèmes que doivent surmonter les femmes enceintes et celles qui reprennent le travail après leur congé de maternité, identifier les caractéristiques des femmes confrontées à la discrimination liée à la grossesse, identifier les caractéristiques des employeurs chez qui des problèmes surviennent, examiner les possibilités qu'ont les femmes confrontées à la discrimination liée à la grossesse d'obtenir un avis et de trouver un soutien. L'étude se divise en deux parties. La première, visant à objectiver le vécu des travailleuses, se base d'une part sur une enquête écrite menée auprès de 610 jeunes mères et d'autre part sur des entretiens menés dans deux groupes de discussion totalisant 15 femmes. La deuxième partie cherche à déterminer comment les employeurs réagissent à la grossesse de leurs travailleuses afin de mieux cerner la politique menée par les entreprises en matière de grossesse, notamment l'application de la législation, le suivi administratif et la diffusion d'informations aux travailleuses.

## Rappel des lois

La maternité fait l'objet de deux types de protections législatives qui touchent les discriminations et la santé au travail.

- Le premier type de protection est basé sur la législation, qui assimile toute différence de traitement ayant pour motif la grossesse, l'accouchement et la maternité, à une discrimination sur base du sexe. La loi distingue les discriminations directes, des discriminations indirectes, souvent inconscientes mais produisant des situations d'inégalité très visibles. Ainsi, au cours d'un entretien d'embauche, un employeur ne peut poser aucune question sur une éventuelle grossesse, ni pratiquer de test de grossesse, ni refuser un emploi à une femme enceinte pour cette raison. De même, un employeur ne peut empêcher une femme de s'absenter du travail en raison de sa grossesse.
- Le second type de protection vise à assurer la santé et la sécurité de la future mère et de son enfant sur le lieu de travail<sup>40</sup>. Elles concernent, entre autres, l'interdiction des heures supplémentaires, l'interdiction d'obliger à effectuer du travail de nuit, l'information immédiate de la médecine du travail, une obligation d'effectuer une analyse des risques en concertation avec la médecine du travail. Si celle-ci révèle l'exposition à des agents ou conditions présentant un risque, l'employeur doit prendre les mesures qui s'imposent : aménagement ou changement de poste.

Enfin, le harcèlement en raison de la grossesse est également considéré comme une discrimination.

---

40. Loi du 16 mars 1971 sur le travail et Arrêté royal du 2 mai 1995 sur la protection de la maternité.



## Recommandations

Le congé de maternité, comme d'autres événements de la vie professionnelle d'un-e salarié-e, peut se gérer de manière efficiente si certains dispositifs sont mis en place. Cela renvoie à toutes les actions proposées pour mieux articuler les temps professionnels et les temps de la vie privée (vie familiale, activités de loisirs, engagement politique et militant).

L'avantage du congé de maternité est qu'on a une absence de longue durée (plus ou moins trois mois) qui est annoncée plusieurs mois à l'avance ! Cela donne la possibilité et le temps de s'organiser et de voir ensemble comment s'organiser au mieux. Une proposition serait, par exemple, de prévoir dès l'annonce, une réunion avec les collègues pour voir s'il est possible de s'organiser sans remplacement et si oui à quelles conditions et sous quelles modalités. Il est nécessaire d'informer les collaborateurs du départ en congé et de son retour.

Dans plusieurs entreprises, notamment certains services publics, il n'est pas prévu de remplacer la femme qui a un congé de maternité, cette disposition rend l'annonce du congé de maternité encore plus difficile car la salariée se rend compte que son travail devra être réparti sur ses collègues. Le remplacement d'une personne en congé de maternité devrait être prévu pour éviter ce genre de problèmes.

Il est conseillé de maintenir le contact entre la jeune maman et l'entreprise pour faciliter la réintégration professionnelle. Il est proposé d'évaluer avec la salariée le contact qu'elle souhaite garder avec l'organisation pendant son congé et sous quelle forme (être informée de certaines réunions, par exemple).

Au retour de la salarié, il est proposé d'organiser une « réunion de retour » avec la salariée pour la mettre au courant des évolutions des dossiers qu'elle gère.

Il peut être intéressant de discuter avec la salariée, au moment de l'annonce du congé de maternité et à son retour, des nouvelles contraintes qui vont peser sur ses horaires de travail en regard de l'arrivée du nouvel enfant, des solutions de garde trouvées, de la possibilité ou non de s'appuyer sur un réseau familial ou social en cas de maladie de l'enfant.

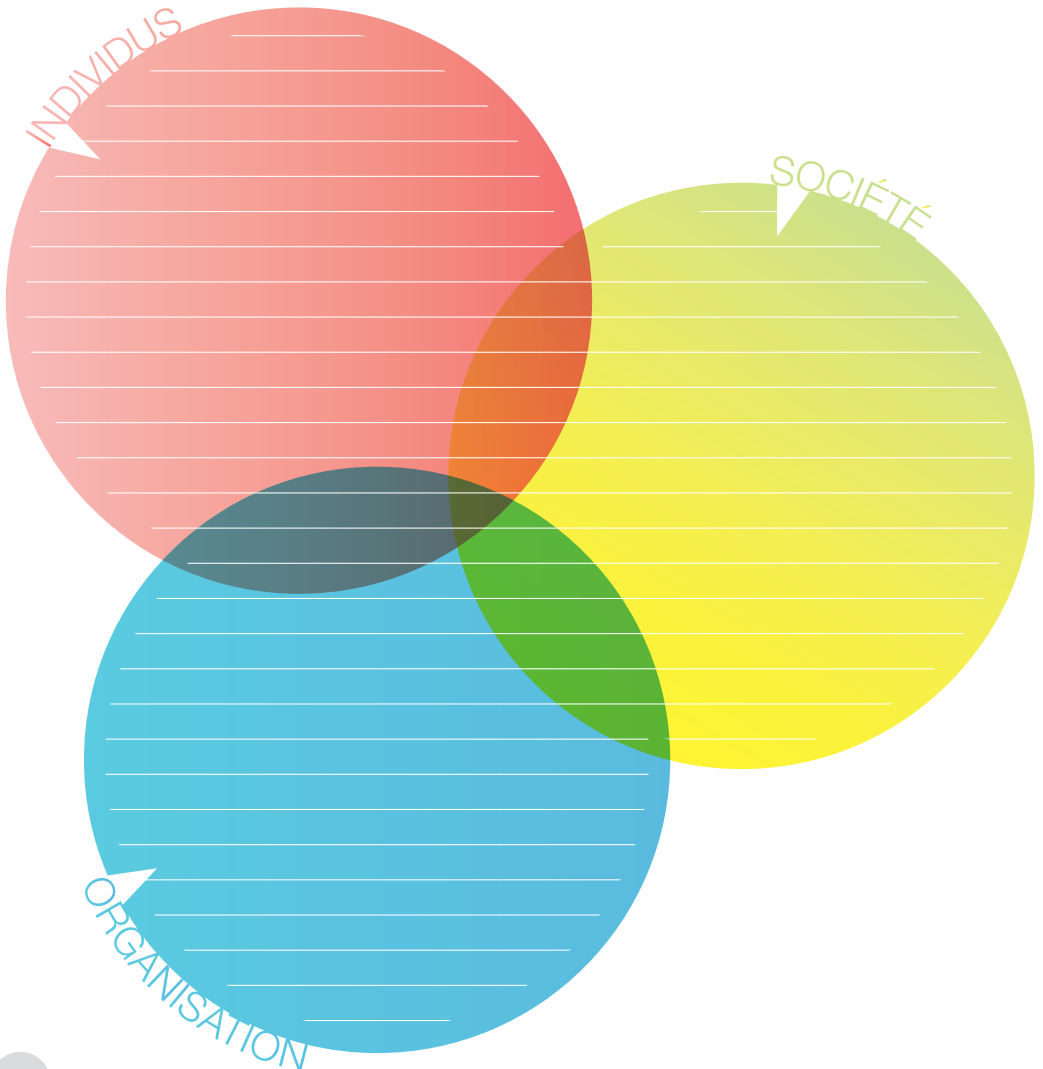
Certaines entreprises proposent des crèches d'entreprise ou ont des priorités sur certaines crèches de leur environnement pour lesquelles elles participent au financement. D'autres offrent des services, ou le financement de ces services, pour les jours enfants malades. Certaines participent aux frais liés aux activités extra-scolaires et/ou proposent des possibilités d'aménagement d'horaires pendant les congés scolaires.

Le congé de paternité (10 jours de travail en Belgique, 11 jours consécutifs en France) fait partie des dispositifs qui permettent une meilleure conciliation des temps sociaux. Certains pères hésitent encore à demander ce congé par crainte que l'employeur interprète cette demande comme un signe d'une baisse de leur implication professionnelle.

## 2.11.5. Mes pistes d'action

Imaginez vos pistes d'action. Elles peuvent viser l'une des dimensions du modèle I (Individu) / O (Organisation) / S (Société) :

- **Individus** : changement de comportements et de représentations, lutte contre les stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles connaissances (par exemple législatives)
- **Organisation** : changement dans l'organisation du travail, la GRH, la culture organisationnelle, les stratégies, les relations clientèle/ usagers, les fournisseurs.
- **Société** : identification des partenaires potentiels ou avec lesquels vous voudriez travailler, évolutions législatives souhaitables, aides publiques nécessaires.







# 3. Quelques liens internet

## BELGIQUE

AWIPH - agence pour l'Intégration des Personnes Handicapées  
<http://www.awiph.be>

Blog diversité du consortium Cripel, Egid, Forem  
<http://diversitegrh.canalblog.com>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme  
<http://www.diversite.be>

Communauté française de Belgique – Direction de l'Égalité des Chances  
<http://www.egalite.cfwb.be>

Centres Régionaux pour l'Intégration

Brabant wallon : <http://www.cribw.be>

Centre : <http://www.ceraic.be>

Charleroi : <http://www.cricharleroi.be>

Liège : <http://www.cripel.be>

Mons : <http://www.cimb.be>

Namur : <http://www.cainamur.be>

Verviers : <http://www.crvl.be>

CEPAG

<http://www.cepag.be>

CSC

<http://www.csc-diversite.be>

Dienst für personen met behinderung (Office germanophone pour personnes handicapées)  
<http://www.dpb.be>

EGiD – études sur le genre et la diversité en gestion (HEC-École de gestion de l'Université de Liège)

<http://www.egid.hec.ulg.ac.be>

FELINK - réseau de soutien aux femmes dans l'administration publique  
<http://www.felink.be>

FOREM – Service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle

<http://www.leforem.be>

Homo-Hetero – Lutte contre le sexisme et l'homophobie

<http://homo-hetero.be>

Institut pour l'Égalité des femmes et des hommes

<http://igvm-iefh.belgium.be>

PHARE - Service de référence pour les personnes avec un handicap en région Bruxelloise

<http://www.phare-irisnet.be>

Région de Bruxelles-Capitale – Diversité

<http://www.diversite.irisnet.be>

Wallonie – Emploi et formation professionnelle

<http://emploi.wallonie.be>

## **FRANCE**

AFMD - association française des Managers de la Diversité

<http://www.afmd.fr>

Le Défenseur des droits

<http://www.defenseurdesdroits.fr>

IMS - Entreprendre pour la Cité

<http://www.imsentreprendre.com>

ORSE - Observatoire de la responsabilité Sociétale des entreprises

<http://www.orse.org>







# 4. Bibliographie

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

Amadiou, J.-F. (2007). Identifier les discriminations dans l'emploi. Paper presented at the EGid, Hec-Ulg, Liège.

Banon, P. (2005). Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses. Paris : Editions d'Organisation.

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

Barth, I. (2007a). Enjeux et limites du management de la diversité des forces de vente. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques (pp. 153-173). Paris : L'Harmattan.

Barth, I. (2007b). La face cachée du management de la diversité. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques (pp. 273-292). Paris : L'Harmattan.

Barth, I., & Falcoz, C. (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité. Paris : Eyrolles.

Bruna, G. M., & Chauvet, M. (2010). La diversité, levier de performance... sous condition de management. In s. l. d. d. S. D. e. J.-F. C. Cahier de recherche (Ed.), chaire Management & Diversité. Paris : Dauphine.

CEGOS. (2011). Le baromètre des pratiques de discrimination et de la diversité en entreprise. Paris : Chaire Diversite Paris Daphine.

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. (2012). Baromètre de la diversité. Bruxelles : Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. (2012). Rapport annuel - Focus sur l'âge : critère de protection ou d'exclusion? Bruxelles : Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

Centre pour l'égalité des chances. (2008). Gérer la diversité à bruxelles en maison de repos, en maison de repos et de soins Bruxelles : Centre pour l'égalité des chances et Commission communautaire commune de Bruxelles Capitale.

Collectif - Fondation ARC. (2012). Situations de travail et trajectoires professionnelles des actifs atteints de cancer (Vol. septembre). Boulogne-Billancourt : Fondation ARC pour la recherche sur le cancer et l'INCa.

Cornet, A., Fatoux, F., & Sobzack, A. (2013). La concertation sociale et la gestion de la diversité. Paris : AFMD.

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

Cornet, A., & Warland, P. (2010). La gestion de la diversité des ressources humaines - Guide pratique 2<sup>e</sup> édition. Liège-Belgique : Editions de l'Université de Liège.

Courau, T. M. (2013). Diversité et religions : apprentissage managérial par le dialogue. Paris : AFMD, Association Française des Managers de la diversité.

Davel, E., Dupuis, J., & Chanlat, J. F. (2008). Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées. Québec : Presse De L'Université Laval et Têluq/Uqam.

De Biolley, I., & Aslan, M. (2007). Recherche exploratoire sur les représentations de l'homosexualité dans la fonction publique belge, Rapport final. Louvain : Cap Sciences Humaines.

Defresne, M., Marioni, P., & Thévenot, C. (2010). L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent Dares Analyses (Vol. Septembre 2010). Paris : Dares.

Delruelle, E. (2012). Neutralité dans les services publics : exigence éthique ou obligation juridique. Pyramides, CERAP - Centre d'Etudes et de Recherches en Administration Publique, Ethique 2.

Dieu, A. M., Delhaye, C., & Cornet, A. (2008). Les femmes au foyer face au marché du travail (femmes rentrantes) : analyse des parcours de rupture et de réinsertion sur le marché du travail. Liège : Ministère de l'Economie de la Région Wallonne et le Ministère de l'Action Sociale.

Dieu, A. M., Delhaye, C., & Cornet, A. (2010). Femmes au foyer : des activités méconnues et peu valorisées en employabilité. Travail et emploi - Dares(122, avril-juin), 27-36.

Dieu, A. M., Randaxhe, D., Cornet, A., & Dujardin, J. M. (2009). La gestion des âges en entreprise- Guide d'auto-diagnostic pour une gestion des ressources humaines et des compétences tenant compte des âges. Liège : Hec- Université de Liège.

Duyck, J.-Y., & Guérin, S. (2006). Rajeunir le regard sur les seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors – le cas de la CNCE. Management & Avenir, 1(7), 181-197.

Falcoz, C. (2008). Homophobie dans l'entreprise Paris : La Documentation française.

Filipi. (2012). Soutien à la parentalité et performance des entreprises. Quel retour sur investissement ? Genève : Filipi, en partenariat avec l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. Management & Avenir, 1(7), 23-42.

Garner-Moyer, H. (2013). Réflexions autour du concept de diversité. Eclairer pour mieux agir. Paris : AFMD, Association Française des Managers de la diversité.

Guerin, S. (2011). La nouvelle société des seniors. Paris : Michalon.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (2010). Grossesse au travail. Le vécu et les obstacles rencontrés par les travailleuses en Belgique. Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

Le Boterf, G. (2010). Repenser les compétences. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions. Paris : Eyrolles - Editions d'Organisation.

Lerais, F., & Marioni, P. (2004). Accroître l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés. In F. Lerais & P. Marioni (Eds.), Dossier Âge et Emploi : synthèse des principales données sur l'emploi des seniors (Vol. Document d'études n° 82). Paris : DARES.

Masingue, B. (2009). Seniors tuteurs : comment faire mieux ? (Vol. Mars 2009). Paris : Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi.

Orse. (2008). Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins : un enjeu d'égalité professionnelle - GUIDE D'APPUI POUR LES ENTREPRISES. Paris : ORSE.

Orse. (2013). Hommes, sujets et acteurs de l'égalité. Paris : ORSE.

Pezeril, C. d. (2010). Emploi et VIH. Maintien, retour et non-discrimination dans l'emploi des personnes vivant avec le VIH/sida en Belgique. Bruxelles : Observatoire du sida et des sexualités.

Scharnitzky, P. (2012). Les stéréotypes selon le genre. Comprendre et agir dans l'entreprise. Guide pratique. Paris : IMS- Entreprendre pour la Cité.

Spaas, C., & Vandebroucke, S. (2012). Trop jeune ? trop vieux? sondage d'opinion. Conclusions et recommandations. Bruxelles Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

Unité Hygiène et Physiologie du Travail de l'UCL, & Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde de l'UG. (2006). Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé. Projet CAPA « Evolution des capacités physiques et physiologiques en fonction de l'âge dans la population au travail » Bruxelles : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Vidal, L. (2010). Pratiques des entreprises en matière de gestion des seniors. Vanves - France : Andrè - Inergie.

Zannad, H., & Stone, P. (2009). Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse. Paris : AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) - Rouen Business School.

Zannad, H., Stone, P., & Cornet, A. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations. Management International = International Management, 17(Numéro spécial " Gestion de la diversité").





Ce manuel a été réalisé dans le cadre du projet “Gestion de la diversité en Wallonie” et de la chaire Diversité et Innovations Sociales (HEC-ULg / Mobistar - SNCB Holding - GDF Suez). Il est le fruit d'une collaboration entre l'EGiD (Études sur le genre et la diversité en gestion, HEC-ULg) et le CRIPEL (Centre Régional pour l'Intégration des Personnes Etrangères ou d'origine étrangère de Liège).

Cet outil inédit présente des cas pratiques basés sur des situations concrètes liées à la gestion de la diversité des ressources humaines. L'objectif de cet ouvrage est de servir de support pour animer des groupes de discussion et des formations sur la gestion de la diversité, avec des professionnels, des gestionnaires et des délégués syndicaux. Nous espérons aussi qu'il soit une source de réflexion pour les les intervenants de première et seconde ligne et les étudiants.



ISBN : 978-2-930772-00-4



Wallonie



Atelier des Presses