



KE-78-09-735-FR-C

# La diversité au travail

## Guide à l'intention des PME

## Sommaire

<b>Les PME et la diversité</b>	<b>1</b>
<b>Comment les autres PME conçoivent-elles la diversité, et quelles sont leurs actions en la matière?</b>	<b>2</b>
<b>Que puis-je faire?</b>	<b>3</b>
<b>Les 8 conseils majeurs</b>	<b>4</b>
1. Examinez votre activité	4
2. Recrutez auprès d'un vivier de talents plus diversifié	5
3. Obtenez de nouveaux clients et accédez à de nouveaux marchés	6
4. Planifiez votre activité par rapport à la demande	8
5. Améliorez la communication avec vos salariés	9
6. Améliorez votre image et votre réputation	9
7. Évaluez ce que vous avez accompli	11
8. Obtenez assistance et soutien	12
<b>Conseils supplémentaires</b>	<b>13</b>
Check-list de la diversité	14
Indicateurs pour les domaines clés	15
<i>Description de poste</i>	15
<i>Profil personnel</i>	15
<i>Annoncer un poste vacant</i>	16
<i>Sélectionner la personne appropriée pour le poste</i>	17
<i>Fidélisation des salariés</i>	18
<i>Promouvoir votre entreprise</i>	19
<b>Ressources</b>	<b>20</b>
<b>Publications de la Commission européenne</b>	<b>20</b>
<b>Liens utiles et contacts</b>	<b>20</b>

## Les PME et la diversité

- La source de main-d'œuvre habituelle des petites et moyennes entreprises (PME) se tarit progressivement.\*
- À terme, le flux migratoire originaire de l'extérieur de l'UE constituera le principal moteur de la croissance démographique.
- Le pourcentage des plus de 65 ans par rapport à la population «en âge de travailler» est appelé à doubler.
- Les groupes de main-d'œuvre qualifiée mais inactive se multiplient.
- L'évolution culturelle et démographique influe sur les desiderata des clients.

L'ensemble des entreprises européennes sont confrontées à un défi: **la main-d'œuvre disponible et les demandes des clients vont connaître un profond changement.**

La présente publication aidera votre activité à affronter ces changements et à conférer une compétitivité accrue à votre entreprise et à l'Union européenne, ce qui constitue l'un des principaux objectifs de la Commission européenne.

\* Sous l'effet des changements démographiques, culturels et migratoires, qui affectent aussi la main-d'œuvre locale, principale source de recrutement pour les PME.

Elle vise à encourager les PME à se demander où et comment recruter leurs effectifs et sur quels marchés s'implanter.

**Ce nouveau mode de pensée gravite essentiellement autour de la diversité.**

Instaurer une culture de la diversité, c'est apprendre aux entreprises à exploiter les différences qui règnent sur le marché du travail et au sein de la clientèle afin d'améliorer la compétitivité et s'accommoder du changement.

**Quatre éléments essentiels sur la diversité:**

- Elle est parfois mentionnée sous les termes suivants: «Gestion de la diversité», «Le cas commercial en faveur de la diversité», «La démarche diversité», «Égalité et diversité», ou «Diversité et intégration».
- Elle ne vise pas à contraindre les entreprises à employer des gens dont elles n'ont ni besoin ni envie, à mettre en œuvre la législation ou à intensifier la réglementation.
- Elle a pour but d'inciter les entreprises à adopter une vision plus éclairée de leur propre activité et à aborder la gestion d'entreprise selon une approche axée davantage sur la logique, et non sur leur intuition, synonyme de risques inutiles.





- Elle s'applique aux entreprises de toutes tailles, avec la rapidité et la simplicité requises.

Les sections ci-après examineront la conception des autres **PME** de la diversité et leur action en la matière. De plus, elles livreront quelques **suggestions simples** pour vous aider à adopter une approche orientée diversité au sein de votre entreprise. Nous vous offrirons également des conseils sur le **recrutement, la gestion du personnel et le marketing**. Enfin, si vous souhaitez en savoir plus, vous trouverez des organisations et publications utiles dans la section **Ressources**.

## Comment les autres PME conçoivent-elles la diversité, et quelles sont leurs actions en la matière?

En 2008, la Commission européenne a financé une étude destinée à examiner le sens de la diversité aux yeux des PME.

Menée dans les 27 États membres, elle reposait sur des **questionnaires et entretiens** avec des propriétaires/gérants de PME de tous horizons et de toutes tailles.

### Conception et action des PME en matière de diversité:

- La plupart **ne comprennent pas le langage** utilisé par les organisations publiques pour décrire le sens de la diversité.
- Pour autant, elles **mènent de nombreuses actions propres à la diversité**, comme l'aménagement flexible des heures de travail, la promotion de la productivité et la sélection de salariés appropriés.
- Certaines **pensent à tort que la diversité est un programme public** destiné à les faire engager des gens dont elles n'ont ni besoin ni envie, simplement parce qu'ils sont «différents».

- Souvent, elles **ne réalisent pas les avantages inhérents à la diversité** et restent vulnérables en se fiant à leur intuition et à la gestion d'entreprise informelle, en particulier les PME de dimensions réduites.
- Elles ont **déjà commencé à mettre en œuvre la gestion de la diversité** et constatent les avantages d'une compétitivité accrue, en particulier les PME de grande taille.
- Elles peuvent penser à tort que **la diversité est uniquement réservée aux entreprises de grande envergure**, s'avère très compliquée et nécessite beaucoup de temps (ce dont elles ne disposent pas!), en particulier les PME de dimensions réduites.
- Elles n'avaient jamais entendu parler de la diversité, mais **ont rapidement réalisé qu'elles pouvaient tirer profit** de sa vision fondamentale de l'esprit d'entreprise en apprenant comment éviter ou résoudre les problèmes rencontrés antérieurement, en particulier les PME de dimensions réduites.

*«La diversité doit nous permettre de franchir chaque étape du recrutement et de l'engagement selon une perspective entrepreneuriale et professionnelle, et non de satisfaire à un quelconque objectif ou quota d'emploi chez une catégorie de personnes. Elle nous aide à éviter les écueils en cours de route.»*

## Que puis-je faire ?

La présente section fournit des **conseils et recommandations simples** sur la marche à suivre si vous souhaitez adopter une approche plus entrepreneuriale du recrutement, de la gestion du personnel et du marketing, autant d'éléments participant de la diversité.

La première section fournit **8 conseils rapides** sur vos possibilités d'action. Basés sur l'expérience de propriétaires/gérants, ces conseils vous aideront à adopter la démarche appropriée en évitant les obstacles auxquels se heurtent généralement les PME.

La deuxième section offre des **conseils plus détaillés** sur la voie à emprunter pour conférer **au recrutement, à la gestion du personnel et au marketing** une perspective plus entrepreneuriale, en instaurant certaines activités fondamentales en faveur de la diversité.

Peut-être mettez-vous déjà en œuvre certaines de ces pratiques, sans forcément les qualifier de modèles de diversité ou sans être en mesure d'attester leur existence effective (**preuve formelle**). Les suggestions de cette section aideront votre entreprise à **rentabiliser au maximum** les efforts consentis.



## Les 8 conseils majeurs

Ces 8 points ne doivent pas être abordés dans l'ordre, mais le premier est une introduction naturelle aux suivants.

### 1. Examinez votre activité

Prenez le temps de considérer les atouts, menaces, faiblesses et possibilités de votre activité concernant:

- ✓ **La main-d'œuvre** – aptitudes, expérience, connaissance, culture, âge, genre et ethnicité – Les nouvelles idées (innovation) et le talent résultent d'une base diversifiée.
- ✓ **Le recrutement** – quelle est votre manière de procéder, passez-vous à côté de la personne appropriée ou engagez-vous la mauvaise personne – Reposez-vous uniquement sur le «bouche à oreille» et «l'intuition», ou suivez-vous une approche plus formelle et logique?
- ✓ **La formation** – a-t-elle lieu, devrait-elle avoir lieu – Tirez le meilleur de vos salariés et regonflez leur moral. Existe-t-il des programmes (publics) pour vous aider?

- ✓ **La communication** – comment les salariés savent-ils ce qu'ils font, quelle attitude adopter entre collègues et envers le client, chacun peut-il proposer ses propres idées?
- ✓ **Le style de direction** – qui est responsable, la situation pourrait-elle être différente ou mieux organisée – Comment tirer le meilleur parti du temps disponible et des salariés?
- ✓ **Les clients** – souhaitez-vous disposer d'une clientèle plus vaste et plus diversifiée? Vos clients ont-ils voix au chapitre? – Quel genre de relation entretenez-vous avec vos acheteurs et vos fournisseurs?
- ✓ **Les règlements relatifs aux travailleurs et le droit en vigueur** – souhaitez-vous éviter les problèmes, obtenir une assistance gratuite et conclure de nouveaux contrats avec le secteur public en montrant votre caractère proactif, grâce à la pertinence de vos choix?

Commencez à petite échelle, c'est un processus rapide. Pensez-y et **interrogez-vous sur ce qui devrait changer**. Établissez des **objectifs** (par exemple l'amélioration du compte rendu clients et la fidélisation de personnes qui d'ordinaire ne font pas appel à votre entreprise). Les **conseils** suivants vous aideront à les atteindre.

### 2. Recrutez auprès d'un vivier de talents plus diversifié

Votre principale préoccupation est de ne pas être en mesure de trouver la personne appropriée ou d'employer la mauvaise personne. Ceci est essentiellement dû au fait que les propriétaires de PME utilisent le «bouche à oreille» et prennent des décisions de recrutement basées sur leur «appréciation» ou non de la personne (intuition).

La prise de décision fondée sur des valeurs, attitudes et convictions personnelles est génératrice de complications. Elle peut mener à la sélection de la **mauvaise personne et à la discrimination**.

En revanche, la mise en place du processus *ad hoc* vous permettra de rencontrer rapidement une personne digne de confiance, à la hauteur de la tâche et garante d'une **précieuse contribution** pour votre entreprise. En tout état de cause, la conclusion de contrats auprès d'organisations plus larges (en particulier publiques) nécessite impérativement l'adoption d'une approche orientée «diversité»!

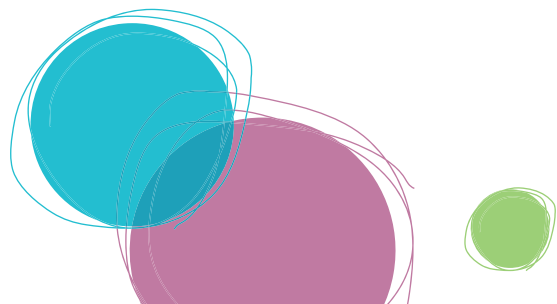
#### Comment y parvenir

- ✓ Déterminez les **aptitudes, connaissances et expériences** dont votre activité a besoin pour mener à bien cette mission spécifique.

- ✓ À partir de là, réalisez une «**description du poste**» (ce que la personne concernée devra faire et accomplir, les tâches quotidiennes et un «**profil**» mettant en évidence les aptitudes et l'expérience requises – Dans le doute, faites-vous aider (par exemple auprès de votre chambre de commerce, d'un soutien commercial local, d'autres membres du personnel, de votre main-d'œuvre ou d'une association professionnelle, des autorités locales ou effectuez simplement des recherches sur internet).

- ✓ Vérifiez que la description du poste **n'empêche personne** de poser sa candidature en raison de ses origines, de sa situation géographique, de son âge, etc. Certaines exigences peuvent être spécifiques au poste à pourvoir. Le droit les autorisera si elles s'avèrent essentielles pour le poste concerné. En cas de doute, demandez de l'aide.

- ✓ Évitez les processus de recrutement basés sur le «bouche à oreille». Assurez-vous que votre approche autorisera (et encouragera) **autant de personnes que possible**, (par exemple, utilisez plusieurs langues, sites web accessibles aux personnes aveugles et malvoyantes, journaux locaux, magasins fréquentés par un éventail de communautés, commerces ou organisations professionnelles/magazines, institutions publiques, etc.).



- ✓ Indiquez que vous **acceptez les candidatures de tous horizons sociaux** et proposez une discussion informelle sur le poste aux candidats potentiels.
- ✓ Lors de la sélection de candidats, veillez à les juger sur la base de la description du poste et de leur profil personnel, notez-les et évitez de rendre des jugements personnels (par exemple sur leur origine, leur âge, leur période d'inactivité, etc.). **Intéressez-vous plutôt à l'expérience, aux compétences et aux aptitudes.**
- ✓ L'entretien constitue l'outil le plus classique pour prendre une décision. Réfléchissez à son déroulement (par exemple heure, lieu, accès). Vous pouvez également soumettre au candidat **une tâche ou un problème relatifs au poste**. Établissez un système d'évaluation: notes de 0 à 10 ou classification. Utilisez-le pour procéder à une **évaluation des objectifs** afin de déterminer qui correspond le mieux au poste. Confiez une tâche identique à chaque candidat et essayez de faire appel à plusieurs membres de votre entreprise (si possible).

### 3. Obtenez de nouveaux clients et accédez à de nouveaux marchés

Pour obtenir une **clientèle diversifiée**, il est nécessaire d'avoir une main-d'œuvre diversifiée, ou au moins de comprendre la nature diverse de la clientèle, sur le plan de l'âge, du genre, de la religion, de l'ethnicité, de l'orientation sexuelle ou des aptitudes. De plus, il importe de connaître les différents besoins des consommateurs.

Les sociétés de grande envergure pratiquent cette politique depuis longtemps, en **ciblant différents marchés** via l'utilisation de salariés qui ont des affinités avec une clientèle et **l'adaptation des produits et services** à cette clientèle. Cette attitude permet d'accéder à de nouveaux marchés, de fidéliser la clientèle et d'intensifier le renouvellement de la clientèle existante.

**Ne vous limitez pas** en traitant juste avec un marché fixe, connu (souvent basé sur de bonnes relations personnelles avec les clients), qui vous fragilise en cas de changement ou de déclin.

### Comment y parvenir

- ✓ **Prenez conscience de la diversité et de l'étendue du vivier potentiel que vous pourriez séduire** (par exemple concernant l'âge, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique, les questions liées au handicap, les habitudes culturelles des différentes communautés) – pouvez-vous adapter vos produits ou services pour atteindre différents marchés de niche ou pourriez-vous changer certaines caractéristiques de votre entreprise qui repoussent un groupe de personnes, sans risquer de perdre votre clientèle actuelle? Éloignez-vous des clients potentiels en leur proposant des solutions qui les indisposent?
- ✓ **Examinez les besoins des nouveaux clients potentiels.** Pour ce faire, consultez des sites web consacrés à ces communautés, renseignez-vous auprès de vos amis ou parents familiarisés avec d'autres cultures ou interrogez vos propres salariés. Veillez à ce que le matériel publicitaire soit accessible et acceptable pour tous.
- ✓ Les micro-entreprises et les petites entreprises ont généralement des relations bien plus intimes avec leurs clients que les entreprises de plus grande envergure. Exploitez cette relation et essayez d'obtenir le **compte rendu de vos clients.**
- ✓ **Prenez conscience des avantages** inhérents à l'adéquation de la personnalité, de l'âge, du milieu et du style des salariés avec votre clientèle. Essayez au moins d'apprendre à connaître vos partenaires (si telle est votre responsabilité), afin de savoir comment les aborder. Vous découvrirez ainsi comment les attirer vers votre entreprise.
- ✓ **Découvrez et utilisez les nouvelles possibilités offertes par les médias** (par exemple les magazines locaux, la radio, les groupes sociaux, les sites web) ou utilisez des zones de rassemblement (par exemple les parents hors des écoles) afin de centrer le marketing sur les nouveaux groupes au lieu de distribuer des dépliants au porte à porte!
- ✓ **Suivez une formation de base** pour que votre entreprise et vos salariés soient en mesure d'aborder une clientèle diversifiée. Cela peut aller du simple apprentissage des coutumes et activités de certains groupes aux compétences et récompenses liées à la négociation avec des groupes spécifiques (par exemple, la langue des signes ou l'utilisation des technologies à des fins de communication).





#### 4. Planifiez votre activité par rapport à la demande

Vous pouvez fournir aux clients des informations sur le fonctionnement de votre entreprise en mettant en relation les besoins des clients avec une stratégie commerciale: **placez les besoins des clients au cœur de votre planification commerciale.**

Ceci vous permettra de refléter la **diversité des besoins des clients** au sein de toute planification visant l'amélioration de votre entreprise. Pour ce faire, votre entreprise doit examiner comment apporter une réponse appropriée (sur le plan du profil, de la créativité, des attitudes, de la formation et des besoins en matière de développement des salariés).

Cette approche peut être aussi élaborée que vous l'entendez et s'étendre de l'utilisation de l'avis des clients (recueilli via des conversations informelles) pour améliorer l'accès à un produit ou service, à la réalisation d'une étude de marché structurée via une base de données clients afin de communiquer la diversification d'un futur produit ou service ou une stratégie de formation aux salariés.

##### Comment y parvenir

- ✓ **Déterminez les besoins d'un éventail de clients différents (et de clients potentiels)** – via des discussions informelles ou des approches d'étude plus officielles (éventuellement en faisant appel

à une organisation d'étude externe ou en créant la vôtre – il existe des sites web d'étude gratuits si vous avez accès à la messagerie électronique de vos clients).

- ✓ **Introduisez ces informations dans la planification et l'évolution de votre entreprise:** efforcez-vous de répondre aux attentes individuelles (selon un motif économique) à partir de différentes perspectives, de telle sorte que les changements de votre entreprise soient conformes à un éventail différent de demandes de marché et n'excluent pas (le cas échéant) de clients potentiels.
- ✓ **Essayez de maintenir ce type de compte rendu dans vos plans à intervalles réguliers.** Certaines entreprises disposeront d'un système officiel de communication externe accessible basé sur le compte rendu clients via internet, mais d'autres pourraient uniquement reposer sur des échanges réguliers et éventuellement un questionnaire annuel qui autorise un compte rendu et de nouvelles idées des clients (existants et nouveaux).
- ✓ **Si vous révisiez votre entreprise à intervalles réguliers, introduisez-y ce compte rendu,** ou prenez-le en considération lorsque vous entreprenez d'autres procédures régulières (par exemple après le traitement des comptes annuels ou les évaluations trimestrielles des flux de trésorerie), afin qu'il fasse partie de votre quotidien.

#### 5. Améliorez la communication avec vos salariés

Si la plupart des PME, en particulier les micro-entreprises, adoptent une approche informelle et flexible de la gestion des effectifs, **ce style informel peut également constituer un problème** pour certains membres du personnel susceptibles d'être mis à l'écart. Si ce problème peut passer inaperçu s'il n'est pas contré de manière plus officielle, cette démarche ne doit nullement s'avérer complexe, mais simplement structurée et logique.

Bien que les gérants de petites et micro-entreprises aient souvent la possibilité de communiquer avec leur personnel au quotidien, l'adoption d'une **approche structurée autorisant la communication s'avère bénéfique**, étant donné qu'une communication interne limpide favorise l'échange d'idées, de connaissances, d'informations, et évite l'apparition de problèmes.

##### Comment y parvenir

- ✓ **Réunions régulières des salariés.** Elles peuvent être centrées sur des questions commerciales ou sociales, mais permettent d'éviter toute exclusion individuelle sur le plan temporel ou géographique. Le cas échéant, il importe de mettre sur pied des réunions structurées, selon un calendrier convenu (diffusé au préalable),

destinées à assurer une **contribution juste et équitable**. Si ces procédures s'avèrent impossibles, essayez au moins de déterminer un horaire fixe, même à raison de quelques minutes, pour que le personnel puisse se réunir et s'entretenir sur une question particulière.

- ✓ À défaut de réunions officielles des salariés, **encouragez le personnel à soumettre des idées**, anonymement si nécessaire, oralement ou par écrit (par exemple panneau d'affichage, boîte à suggestions).
- ✓ Si le personnel se réunit déjà régulièrement de manière officielle ou officieuse, via des évaluations ou des réunions sociales, **utilisez ces possibilités pour obtenir le compte rendu de votre personnel.**
- ✓ Veillez toujours à aborder les questions sensibles ou, si le personnel le souhaite, à **respecter la confidentialité.**

#### 6. Améliorez votre image et votre réputation

**Utilisez votre engagement envers ces approches de la diversité** (par exemple en vous axant davantage sur les clients) comme un outil commercial destiné à améliorer votre réputation et à étendre votre activité, en particulier auprès d'entreprises

de plus grande envergure et d'organisations du secteur public. Pour les micro-entreprises, cet aspect de la diversité vise à montrer que vous êtes un bon employeur (même si vous l'êtes déjà) en mettant à disposition une faible quantité d'informations à titre de preuve, ce qui améliorera votre image et votre réputation.

Les entreprises du secteur privé et les organisations publiques (gouvernementales) de grande envergure exigent de plus en plus des micro-entreprises et des PME de soumettre des informations sur leurs **politiques de la diversité** (approches) lorsqu'elles répondent à des appels d'offres. La possession de telles politiques (approches) a permis aux entreprises de conclure des contrats.

### Comment y parvenir

✓ **Mettez au point des politiques officielles, éventuellement basiques, en faveur de la diversité** (approches). Ceci signifie que, même si vous pratiquez d'ores et déjà nombre des activités suggérées ici, il importe de conserver une trace de vos actions, mais de rester simple. Ceci pourrait passer par un signe modeste témoignant de votre engagement envers la dignité au travail ou une liste d'une page des activités que vous accomplissez déjà concernant le recrutement ou la formation. Si vous procédez déjà de la sorte, avancez des preuves pour le démontrer.

✓ Vous pouvez aller plus loin en **établissant des objectifs que vous souhaitez atteindre**, éventuellement via une liste des choses que vous souhaitez accomplir au cours des prochaines années (objectifs), rédigée à l'aide des salariés (par exemple traitant de la question des horaires de travail flexibles lors des fêtes religieuses).

✓ Si vous avez planifié la moindre **formation**, indiquez dans quelle mesure elle comporte certaines **questions relatives à la diversité** (ceci peut simplement consister en l'apprentissage des différentes habitudes culturelles de nouveaux clients potentiels) et indiquez-le dans vos archives.

✓ Si vous avez **recruté** ou envisagez de recruter du personnel, écrivez ce que vous avez fait pour suivre certaines **approches de la diversité**, à titre de preuve, mais aussi pour vérifier les démarches qui ont porté leurs fruits et les répéter.

✓ Si vous disposez d'un **manuel ou de directives générales**, vous pouvez y intégrer vos principes en faveur de la diversité. Les micro-entreprises peuvent formuler une déclaration concise selon laquelle la diversité et la promotion de la dignité au travail sont entrepris sur le lieu de travail. Cette déclaration peut être formulée de telle sorte à être adaptée au lieu de travail et à faire partie de votre base factuelle.

✓ Les PME peuvent procéder au **suivi et à l'enregistrement des informations sur les salariés et les clients** afin de déterminer l'éventail de personnes employées et servies. Ceci peut servir de base à une stratégie, de concert avec une révision annuelle, afin d'évaluer les progrès réalisés. Toutefois, en qualité de micro-entreprise, vous pouvez également avoir intérêt à indiquer que vous êtes conscient de l'**éventail de personnes** avec qui vous traitez (par exemple âgées, jeunes, origines, homme, femme, etc.) et de leur contribution. Il n'est pas toujours possible, sur le plan matériel ou juridique, de disposer d'informations détaillées sur chaque membre du personnel.

### 7. Évaluez ce que vous avez accompli

Étant donné que chacune de vos actions affecte votre entreprise, il importe que vous vous demandiez **quel impact elles ont exercé et à quel prix** (temps, efforts, ressources). Il en va de même pour ces conseils. Dans le cas contraire, vous pourriez ne pas être en mesure de constater les avantages inhérents à vos actions, voire réaliser que vous avez essayé d'en faire trop, à un stade prématuré.

**L'évaluation devrait être un processus commun** (le cas échéant) visant à aider les propriétaires,

gérants et salariés à comprendre pourquoi ces approches sont adoptées. L'évaluation du chemin parcouru constitue également une solution appropriée pour maintenir l'implication du personnel, en encourageant toute approche à venir et en changeant les attitudes.

### Comment y parvenir

✓ Avant et après l'adoption de l'une des approches énoncées ici, **réfléchissez aux avantages que vous souhaitez en tirer pour vous-même et votre entreprise** (par exemple meilleures relations du personnel, productivité accrue, lieu de travail plus convivial, clientèle plus étendue, etc.). Vous pouvez ensuite jauger leur impact par rapport à vos attentes. Ceci peut être réalisé de manière très spécifique via la définition d'objectifs clairs relatifs au chiffre d'affaires et au profil démographique de vos marchés ou simplement en recueillant le **compte rendu de votre personnel** à différents moments afin de sonder leur moral.

✓ **Pensez au temps et aux ressources que vous avez investies dans ce processus.** Il peut simplement s'agir de consacrer quelques minutes à la lecture de ces conseils et de décider d'avoir une discussion avec le personnel, afin d'adopter un éventail complet d'évaluations et de principes fondamentaux de la diversité pour votre activité.

- ✓ Vous pouvez ensuite réfléchir aux **avantages tirés par rapport aux ressources** investies. Ces avantages peuvent porter sur: des solutions visant à pourvoir un poste vacant, le traitement de l'absentéisme, l'accès à de nouveaux marchés, l'amélioration des performances sur les marchés existants, l'accès au talent, l'exploitation optimale du personnel existant, l'innovation/la créativité accrues et l'amélioration de la réputation.

## 8. Obtenez assistance et soutien

La présente brochure contient une **série de suggestions** concernant les actions à entreprendre pour adopter une certaine approche de la diversité, sans pour autant prétendre à délivrer toutes les réponses. Si des personnes ont le sentiment de lutter pour découvrir ce qu'elles peuvent faire ou souhaitent approfondir diverses questions, il importe qu'elles se procurent de l'assistance, et celle-ci ne manque pas.

- ✓ Pour obtenir un conseil fiable, la plupart des propriétaires tendent à consulter leur **comptable, conseiller financier, conseiller juridique ou un proche**. Toutefois, de nombreuses autres institutions publiques et privées offrent une assistance professionnelle, la plupart gratuitement ou à des frais minimes.
- ✓ Les **municipalités, organisations commerciales, chambres de commerce, réseaux de propriétaires d'entreprises, syndicats et associations professionnelles** constituent

des sources d'informations très utiles, particulièrement si vous payez déjà pour leurs services et entretenez des contacts réguliers.

- ✓ Dans de nombreux cas, vous serez en mesure de **consulter internet** et de trouver le matériel dont vous avez besoin (gratuitement). À cet égard, la présente brochure contient des liens essentiels qui vous permettront de faire les premiers pas.
- ✓ Certaines PME ont recours à un **conseiller commercial** de leur institution financière (banque ou sponsor) et **d'autres propriétaires et gérants d'entreprises** peuvent constituer de précieuses sources de conseils.
- ✓ Commencez par un contact en qui vous avez confiance et déterminez la personne **la mieux placée pour vous aider** ou examinez les ressources à la fin de cette brochure et trouvez un contact auprès de l'association professionnelle ou la chambre de commerce de votre région. Veillez à utiliser en premier lieu les nombreuses informations disponibles gratuitement!
- ✓ Lors des réunions commerciales ou des foires commerciales à l'échelon local, vous pouvez **partager votre point de vue avec d'autres propriétaires, gérants ou entrepreneurs** potentiels. Recherchez des réseaux d'entreprise à entreprise dans votre région ou utilisez vos chaînes d'approvisionnement pour bénéficier des connaissances d'autres entreprises.

- ✓ Vous pourriez trouver utile d'aborder les besoins de votre entreprise avec une personne **étrangère à votre activité** (par exemple un réseau local de soutien aux entreprises) qui vous permettra d'observer votre activité selon une perspective inédite (et indépendante).
- ✓ Les micro-entreprises et celles dépourvues de poste officiel en matière de ressources humaines feront en sorte que la recherche d'assistance ne se limite pas à s'entretenir sur les approches de la diversité, mais à établir un **lien entre les approches et avantages** qu'elle est susceptible d'instaurer au sein de votre entreprise via des conseils pratiques spécifiques.
- ✓ Si vous faites appel à l'assistance d'une personne spécifique hors de votre entreprise, invitez-la à **suivre le processus** en mettant en œuvre tout changement éventuel (par exemple en prenant part à un processus d'entretien) et en fournissant une évaluation quant au succès de l'approche adoptée.
- ✓ **Discutez des approches et questions abordées** avec vos salariés et amis.



## Conseils supplémentaires

Les entreprises qui nécessitent ou exigent des **informations plus détaillées** sur la manière d'aborder la diversité ou poursuivent leur activité en cours («la démarche diversité») pourront garder le cap via la **check-list de la diversité** et les **indicateurs pour les domaines clés**, qui complètent les huit conseils décrits ci-dessus.



## Check-list de la diversité

Le tableau suivant est un modèle de base que vous pouvez utiliser si vous êtes amené à réviser votre entreprise concernant des **questions spécifiques relatives à la diversité**. Il vous aidera à comprendre le chemin déjà parcouru et la route encore à accomplir. Il est parfois baptisé «**Analyse des besoins en matière de diversité**».

Introduction	
1. Mettre en évidence votre objectif afin d'établir une main-d'œuvre plus diversifiée	
2. Élaborer une stratégie ou des plans pour instaurer la diversité	
3. Impliquer les salariés afin qu'ils puissent les apprécier et y participer	
4. Procéder à la collecte et au suivi des informations sur vos intentions	
Marketing	
5. Promouvoir vos objectifs en matière de diversité auprès des clients existants et des nouveaux clients	
6. Former vos salariés à la gestion d'une clientèle plus étendue	
7. Adopter les stratégies nécessaires pour atteindre une clientèle plus étendue	
8. Obtenir le compte rendu des clients et évaluer les avis et informations	
9. Déterminer comment la loi affecte votre responsabilité envers les clients	
Recrutement	
10. Mettre en évidence votre objectif et planifier le recrutement auprès d'une main-d'œuvre plus étendue	
11. Analyser l'assistance que vous pouvez obtenir en faveur de votre plan de recrutement (par exemple organisations gouvernementales ou publiques)	
12. Créer, évaluer et changer (le cas échéant): Descriptions de postes/profils de personnes Annonces d'emplois Documents de candidature Méthodes de sélection et d'entretien Contrats et conditions de référence	
13. Fournir des formations sur le recrutement pour toutes les parties impliquées dans le processus	
14. Entreprendre les changements nécessaires sur le lieu de travail pour les nouveaux salariés	
15. Collecter et évaluer des informations sur les postulants	
16. Déterminer comment la loi affecte votre responsabilité envers les salariés	
Fidélisation	
17. S'assurer que les salariés sont représentés au sein de l'entreprise	
18. S'assurer que les possibilités (par exemple formation, promotion) sont ouvertes à tous	
19. Promouvoir le respect et la dignité auprès des salariés	
20. Collecter et évaluer des informations sur les salariés concernant les postes	
21. Lutter contre le harcèlement et la discrimination	
22. Le cas échéant, œuvrer avec les salariés à la mise sur pied de conditions flexibles	

Nom de l'entreprise	
Signé par	
Poste	
Date	
Signature	

## Indicateurs pour les domaines clés

### Description de poste

Définissez les principaux rôles et tâches d'un poste vacant afin de recruter la personne appropriée.

- ✓ **Dressez la liste des tâches liées au poste** (10 au maximum, n'entrez pas dans le détail et n'allez pas trop loin, par exemple jusqu'à 20).
- ✓ Lors de l'énumération des tâches principales, **mettez l'accent sur les actions plutôt que sur les conditions générales** comme «être responsable de», etc.
- ✓ **Conservez un langage simple**, libre de toute terminologie floue.
- ✓ **Évitez tout élément susceptible de décourager** une personne appropriée de se présenter.
- ✓ Au lieu d'indiquer en détail comment le travail doit être accompli, **mentionnez clairement ce que vous attendez du salarié**.
- ✓ **Mentionnez clairement la nature du poste vacant**, y compris toute responsabilité en matière de gestion et à qui il faudra rendre compte.
- ✓ Le cas échéant, **définissez les résultats et contributions escomptés**.
- ✓ **N'abordez pas des questions très spécifiques** comme les catégories d'emploi ou les horaires de travail, susceptibles de changer et d'affecter l'ensemble de la main-d'œuvre, sans quoi

vous devrez changer la description du poste de chacun. Ces points doivent figurer dans un **document distinct** (manuel), que vous devrez modifier une seule fois.

### Profil personnel

Utilisez ces indications pour définir les caractéristiques du salarié recherché.

- ✓ **Conservez un langage simple**, libre de toute terminologie floue.
- ✓ **Évitez tout élément susceptible de décourager** une personne appropriée de se présenter.
- ✓ **Soyez clair, définissez les principales aptitudes, connaissances et expériences** et non des qualifications spécifiques – spécifiez-les uniquement si la loi l'exige pour le poste visé.
- ✓ **Demandez des attestations de l'expérience positive accumulée** et pas nécessairement quand elle a été acquise.
- ✓ **Restez rationnel quant aux exigences requises**. Ne dressez pas de fausses attentes concernant la nature de l'emploi et ne sous-estimez pas la complexité des tâches à accomplir.
- ✓ Évitez les déclarations générales qui, à vos yeux, **caractérisent le type de personne dont vous avez besoin**, mais qui reposent sur une interprétation personnelle, comme: «ayant un bon sens de l'humour» ou «fiable, capable de gérer le stress».





- ✓ Évitez de mentionner une catégorie d'âge ou un type de personnes (par exemple d'âge mûr, ouvert sur l'extérieur).
- ✓ Gardez à l'esprit que la **mobilité** ne se limite pas à la capacité à conduire.
- ✓ Permettez aux candidats de proposer des **expériences pertinentes acquises pendant toute leur vie**, pas uniquement à leur ancien poste.

Veillez à établir une distinction entre les exigences «**cruciales**» et «**utiles**». Si un candidat ne répond pas aux critères «**cruciaux**», il peut être rejeté.

Assurez-vous que les candidats peuvent **facilement accéder** à toutes ces informations et **les comprendre aisément**, sinon vous aurez perdu votre temps.

## Annoncer un poste vacant

Assurez-vous que l'annonce est en relation directe avec la description du poste et le profil personnel.

- ✓ Conservez un langage simple libre de toute terminologie floue, utilisez uniquement des termes appropriés et **évitent tout élément susceptible de décourager** une personne appropriée de se présenter.

- ✓ Insérez l'annonce où elle sera le plus à même d'attirer la **catégorie de candidats appropriée sur le marché du travail** (par exemple professionnels, diplômés, commerciaux, etc.), mais **ne se limitera pas** à une catégorie sociale.
- ✓ Étudiez toutes les possibilités d'annonces **gratuites**, y compris les forums publics et les organisations gouvernementales.
- ✓ Communiquez via les **réseaux de collectivités locales**, y compris ceux destinés à des groupes spécifiques (par exemple minorités ethniques, personnes handicapées).
- ✓ Si vous faites appel à une agence pour l'emploi, vérifiez que ses actions **n'excluent personne** que votre description est sensée attirer.
- ✓ Insérez une **déclaration générale sur vos intentions en matière de recrutement**, comme «nous acceptons les candidatures de tous les échelons de la société».
- ✓ Sauf justification (sur une base juridique), **évitent les termes qui précisent un certain genre, une religion, un groupe ethnique, une orientation sexuelle, une culture, un âge ou un état de santé**.
- ✓ Tenez-vous-en aux **aptitudes, compétences et expériences** requises pour le poste.
- ✓ Fournissez des **informations pertinentes** relatives au poste: par exemple salaire, emplacement, responsabilités de gestion, comme dans la description du poste.

- ✓ Définissez clairement **comment les personnes intéressées doivent poser leur candidature, l'échéance et les dates des entretiens**.
- ✓ Dotez votre annonce d'un **texte accrocheur**, séduisant et dépouillé: pensez à ce qui vous attirerait.

## Sélectionner la personne appropriée pour le poste

Un bon formulaire de candidature doit vous permettre de formuler un **jugement clair** sur le candidat par rapport à la description du poste et au profil requis. Au mieux, il sera effectué sur un formulaire standard, si bien que vous n'aurez pas besoin d'un Curriculum Vitae (CV).

- ✓ Le cas échéant, il peut être utile de dresser un **compte rendu du type de personnes qui posent leur candidature** (par exemple âge, groupe ethnique, handicap, etc.) mais de le maintenir à l'écart du processus de candidature et d'établir clairement qu'il est uniquement destiné à vos archives personnelles.
- ✓ Si vous devez établir une liste concise, assurez-vous de vous **baser exclusivement sur les spécifications mises en évidence par vos soins**: évitez tout jugement personnel.

- ✓ **Passez en revue votre liste concise avec vos salariés et collègues**, mais supprimez tout détail personnel au préalable, afin qu'elle soit la plus anonyme possible.
- ✓ **Évitent toute supposition** et évaluez chaque qualité du candidat de manière objective (par exemple attachez-vous à l'aptitude requise pour être retenu, et non quand et où elle a été acquise).
- ✓ **Si vous procédez à un entretien, veillez à vous faire accompagner d'au moins deux personnes** et assurez-vous que toutes deux disposent des informations requises et ont convenu de l'approche à adopter au préalable.
- ✓ **Assurez-vous de connaître toutes les exigences éventuelles du candidat** concernant la participation à l'entretien et son déroulement. Pour ce faire, vous pouvez consulter les informations communiquées par ses soins ou tenir une discussion informelle avant l'entretien.
- ✓ **Déterminez les questions de l'entretien** au préalable, et parlez-en à vos collègues et salariés. Assurez-vous qu'ils identifient les aptitudes, expériences et compétences du candidat concernant la description du poste et le profil personnel.
- ✓ **Mettez au point un système de notation** pour jauger les réponses du candidat par rapport aux exigences définies par vos soins. Ne comparez pas les candidats.

- ✓ Déterminez les étapes à accomplir pour embaucher le meilleur candidat, par exemple: formation linguistique, conditions d'accès ou nouveaux équipements.
- ✓ Adoptez une approche «d'évaluation objective» si le candidat doit posséder des aptitudes ou connaissances spécifiques pour accomplir sa tâche et notez ses résultats.
- ✓ Commentez l'entretien et les résultats de l'évaluation avec l'ensemble des personnes présentes.
- ✓ Informez les candidats le plus rapidement possible de votre décision et fournissez, ou du moins proposez, un compte rendu aux candidats non retenus.

### Fidélisation du personnel

- ✓ Le recrutement doit aller de pair avec une **formation professionnelle, une orientation, une description des politiques mises en œuvre et un guide des types de comportements** acceptés sur le lieu de travail.
- ✓ Assurez l'accès à une **formation professionnelle**, y compris des possibilités de développement personnel.
- ✓ Fournissez une **formation sur la diversité**, qui peut simplement consister en certaines idées de base sur la manière d'aborder différentes cultures dans les relations de travail avec les collègues et clients.

- ✓ Affichez votre volonté de **préserver la dignité sur le lieu de travail** et indiquez que le harcèlement et les brimades sont néfastes pour le personnel comme pour l'entreprise.
- ✓ Le cas échéant, adoptez des **horaires de travail flexibles** avec les salariés afin de répondre aux différents besoins, même à titre provisoire, afin de conserver le personnel qualifié et fidèle.
- ✓ Assurez-vous que les salariés sont en mesure de **communiquer** sur le lieu de travail (apporter une contribution ou exprimer un avis, soumettre des idées ou soulever des problèmes). Pour ce faire, vous pouvez mener des entretiens formels ou informels et garantir la confidentialité, le cas échéant.
- ✓ Évaluez et mettez en œuvre les idées susceptibles d'améliorer les procédures de travail des salariés, et donc d'augmenter la productivité.
- ✓ Rédigez (le cas échéant) les **procédures disciplinaires et d'arbitrage** et communiquez-les à l'ensemble du personnel.
- ✓ Procédez au suivi et à l'évaluation des **informations** relatives aux activités du personnel, aux performances, aux postes, aux objectifs visés, aux responsabilités, à l'absentéisme et à la maladie.
- ✓ Déterminez quelles **institutions et organisations publiques** peuvent soutenir votre entreprise lorsque vous essayez d'apporter des changements en faveur du personnel sur le lieu de travail.

### Promouvoir votre entreprise

Pensez à ce que vous offrez: lorsque **le prix, les produits ou services** sont identiques à ceux de la concurrence, vous devez vous démarquer pour exercer un pouvoir de séduction et veiller à la pérennité de votre entreprise.

- ✓ Utilisez les différentes aptitudes et qualités de vos salariés comme un avantage concurrentiel.
- ✓ Vous pouvez maintenir votre activité et **améliorer votre part de marché en vous forgeant une réputation de bon employeur** et en démontrant que vous êtes conscient des besoins divers de vos clients.
- ✓ Une **main-d'œuvre à l'image de la clientèle** sera probablement (ou du moins semblera) au fait de ses exigences et à même d'y répondre.
- ✓ Utilisez et exploitez les **activités relatives à la diversité** que vous mettez en œuvre en les communiquant aux clients.
- ✓ En conservant des **preuves de ces activités**, vous disposerez de ressources très utiles pour solliciter des contrats/répondre à des appels d'offres (par exemple lettres d'information, annonces, communiqués de presse, notifications au sein des installations, politiques, stratégies, rapports d'entreprise, sites web, etc.).
- ✓ Les salariés constituent une **publicité optimale** pour l'entreprise si leur expérience personnelle est positive.
- ✓ La compréhension des origines et des besoins de différents éléments d'une main-d'œuvre diversifiée vous permettra davantage d'attirer un client à son image.
- ✓ Vous pouvez répondre aux différentes demandes du marché en **analysant avec vos salariés et clients comment changer vos produits et services**.
- ✓ Des changements modestes peuvent faire la différence auprès des clients, par exemple le style intérieur, les tableaux et cadres (non choquants), les couleurs, l'aménagement, les sièges – qu'est-ce qui les met à l'aise?
- ✓ Au lieu de considérer la différence comme un problème pour votre activité, **imaginez comment vos produits et services peuvent l'exploiter**, différents groupes possèdent un pouvoir d'achat énorme.
- ✓ Analysez la diversité de vos marchés (prenez en considération l'aspect démographique) et élaborer une stratégie pour les atteindre. Travaillez de l'intérieur!





## Ressources

### Publications de la Commission européenne

*Guide for Training in SMEs (2009)\**

*Le cas commercial des PME en faveur de la Diversité (2008)*

*Faire de la diversité un gage de talent et de compétitivité pour les PME (2008)*

*Continuer dans la voie de la diversité: les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise (2008)*

*Le cas commercial en faveur de la diversité – Bonnes pratiques sur le lieu de travail (2005)*

*\* Uniquement disponible en anglais.*

Ces publications sont disponibles sur le site web de la **Commission européenne, Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances** – <http://ec.europa.eu/social>

### Liens utiles et contacts

Campagne d'information «Pour la diversité. Contre les discriminations.» – <http://www.stop-discrimination.info>

«Break gender stereotypes, give talent a chance» – Boîte à outils pour les PME – <http://www.businessandgender.eu/products>

Portail européen à destination des PME – [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_fr.htm)

UEAPME – Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises – <http://www.ueapme.com>

#### **Belgique**

Union des Classes Moyennes, UCM – <http://www.ucm.be>

#### **France**

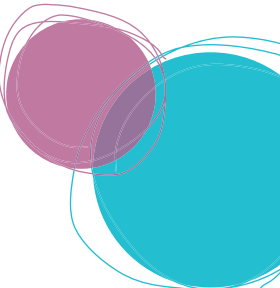
Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, CGPME – <http://www.cgpme.fr>

Union Professionnelle de l'Artisanat, UPA – <http://www.upa.fr>

#### **Luxembourg**

Fédération des Artisans, FDA – <http://www.fda.lu>

EUROCHAMBRES – Association des chambres de commerce et d'industrie européennes – <http://www.eurochambres.be>



Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication.

© Communautés européennes, 2009

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Photos: JPH Woodland – © Communautés européennes

ISBN: 978-92-79-12152-4

doi: 10.2767/58333