

Manuel de formation pour le Management de la Diversité

par

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org**

Septembre 2007



Le contenu de ce document ne reflète pas nécessairement l'opinion ou le point de vue de la DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances de la Commission européenne. Ni la Commission ni aucune personne agissant en son nom n'est responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans ce document.

Sommaire

Introduction: Comment utiliser ce manuel

1ère Partie – Introduction à la Diversité et au Management de la Diversité

- 1.1. Une fable à propos de la diversité : la girafe et l'éléphant
- 1.2. Qu'est ce que la Diversité? Qu'est ce que le Management de la Diversité?
- 1.3. L'aspect légal en Europe
- 1.4. Le cas commercial en faveur de la diversité

2ème Partie – Application du Management de la Diversité

- 2.1. Avoir une vision d'ensemble : description des processus de changement du Management de la Diversité
 - 2.1.1. Processus de changement du Management de la Diversité
 - 2.1.2. Etapes pour les petites et moyennes entreprises (PME)
 - 2.1.3. Sept étapes pour que la Diversité devienne une ressource
 - 2.1.4. Principes de mise en oeuvre du Management de la Diversité
 - 2.1.5. Audit de Diversité – Un outil d'autoévaluation pour les entreprises
 - 2.1.6. La Charte pour la Diversité – Une initiative volontaire des entreprises
- 2.2. Etudes de cas – Bonnes pratiques sur le lieu de travail
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Exemples d'ateliers du Management de la Diversité à l'intérieur de l'entreprise
 - 2.3.1. Ateliers pour le personnel d'encadrement
 - 2.3.2. Ateliers d'information pour les employés
 - 2.3.3. Événement stratégique de grande envergure sur le Management de la Diversité

3ème Partie – Informations complémentaires

- 3.1. Suggestion de lectures sur la Diversité et le Management de la Diversité
- 3.2. Sites Web européens sur la Diversité et le Management de la Diversité

Introduction générale : Comment utiliser ce manuel

Ce manuel de formation au Management de la Diversité a été réalisé pour la Commission Européenne dans le cadre du projet « Formation Anti-Discrimination et Diversité, VT 2006 / 009 » mis en place et financé par la Commission Européenne.

Ce manuel est conçu pour accompagner et servir de support au module « Management de la Diversité » du projet. Ce module s'adresse aux entreprises des 27 pays de l'Union Européenne et de la Turquie, ainsi qu'aux dirigeants et aux membres des organisations patronales. En outre ce manuel peut également être utile à un public plus large de formateurs, de consultants et à tous ceux intéressés par le Management de la Diversité.

Le lecteur trouvera dans la première partie une introduction au Management de la Diversité en tant que discipline. En Europe, le Management de la Diversité reste une discipline récente. Ce manuel offre une vue d'ensemble du sujet, en donne une définition, et décrit les bénéfices générés par la mise en place du Management de la Diversité.

La deuxième partie met l'accent sur les applications pratiques du Management de la Diversité, en montrant comment les entreprises peuvent initier des processus de changement tendant vers un Management optimal de la Diversité. Un outil d'autoévaluation, l'Audit de Diversité, permet aux entreprises de s'autocontrôler. L'exemple d'une Charte de la Diversité montre comment les entreprises peuvent travailler en synergie sur le sujet. Des études de cas réels illustrent les mesures allant dans le bon sens, prises par plusieurs entreprises européennes. Afin d'aider le lecteur, ce manuel propose également des pistes pour mettre en place, à l'intérieur des entreprises, des ateliers ayant pour thème le Management de la Diversité, à destination de diverses catégories de personnel.

La troisième partie fournit des informations complémentaires en proposant une liste d'ouvrages et de sites Web traitant du Management de la Diversité en Europe.

1.1. Une fable à propos de la diversité : la girafe et l'éléphant

Dans une petite ville de banlieue, une girafe s'était fait construire une maison répondant aux besoins spécifiques de sa famille. C'était une maison merveilleuse pour les girafes avec des plafonds très hauts et de grandes portes. De hautes fenêtres offraient une luminosité maximale et une jolie vue tout en protégeant l'intimité de la famille. D'étroits couloirs permettaient de gagner de l'espace sans pour autant nuire au confort. La maison était si bien construite qu'elle gagna le Prix National de la Maison de Girafe de l'Année. Le propriétaire de la maison était très fier.

Un jour, alors qu'il travaillait dans son atelier de menuiserie dernier cri situé dans son sous-sol, Monsieur Girafe aperçut, par la fenêtre, un éléphant descendant la rue. « Je le connais », pensa-t-il. « Nous avons travaillé ensemble au comité des parents d'élèves. Il est, lui aussi, un excellent menuisier. Je pense que je vais lui proposer de venir visiter mon nouvel atelier. Nous pourrions peut être même travailler ensemble sur certains projets ». Monsieur Girafe passa donc la tête par la fenêtre et invita l'éléphant à entrer.

L'éléphant fut enchanté, il avait apprécié travailler avec Monsieur Girafe et il se réjouissait d'apprendre à mieux le connaître. De plus, il connaissait l'existence de l'atelier et souhaitait le visiter. Il se dirigea donc vers la porte du sous-sol et attendit qu'on lui ouvre.

« Entrez, entrez », dit Monsieur Girafe. Mais il fut immédiatement confronté à un problème. Bien que l'éléphant pût passer sa tête par la porte, il ne put aller plus loin. « C'est une bonne chose que nous ayons construit cette porte de façon à ce qu'elle puisse être agrandie pour faire rentrer mon matériel de menuiserie » dit Monsieur Girafe. « Donnez moi une minute pour que je résolve notre problème ». Il enleva quelques boulons et quelques panneaux afin que l'éléphant puisse entrer.

Les deux amis échangeaient gaiement des histoires de menuiserie quand Madame Girafe passa sa tête par les escaliers du sous-sol et appela son mari : « Téléphone, chéri, c'est ton patron ». « Je ferais mieux de le prendre en haut » dit M. Girafe à l'éléphant. « Je vous en prie, faites comme chez vous, cela peut être un peu long. »

L'éléphant regarda autour de lui. Il vit une pièce à moitié finie sur le tour à bois dans le coin de la pièce et il décida de l'examiner plus avant. Alors qu'il passait par la porte qui menait à l'atelier, il entendit un inquiétant craquement. Il recula en se grattant la tête. « Peut être devrais je rejoindre Monsieur Girafe à l'étage? » pensa-t-il. Mais alors qu'il commençait à monter les escaliers, il entendit ces derniers commencer à craquer. Il sauta et tomba à la renverse contre le mur qui lui aussi commença à trembler. Alors qu'il était assis là, sous le choc et consterné, Monsieur Girafe redescendit les escaliers.

« Que diable se passe-t-il ici ? » demanda Monsieur Girafe avec stupéfaction.

« J'essayais de faire comme chez moi » répondit l'éléphant. Monsieur Girafe jeta un coup d'œil alentour. « Ok, je vois le problème, l'embrasure de la porte est trop étroite. Il faut que nous fassions en sorte que vous maigrissiez. Il y a une salle de sport à proximité. Si vous suiviez quelques cours d'aérobic, nous pourrions réduire votre taille ». « Peut-être », dit l'éléphant sans grande conviction.

« Et les escaliers sont trop fragiles pour supporter votre poids » poursuivit Monsieur Girafe. « Si vous preniez des cours de danse le soir, je suis sûr que vous pourriez être plus léger sur vos pieds. J'espère vraiment que vous le ferez, j'aime bien vous avoir ici ».

« Peut-être » dit l'éléphant. « Mais à dire vrai, je ne suis pas sûr qu'une maison conçue pour une girafe puisse convenir à un éléphant, à moins de faire quelques aménagements majeurs. »

(d'après R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity (NDT: Construire une maison pour la diversité)*, New York, American Management Association (NDT : Association Américaine du Management), pages 3 – 5

La question clé du Management de la Diversité est : Comment construire ensemble une maison – notre entreprise – dans laquelle toute la diversité soit respectée, où elle puisse trouver toute sa place, et où on y ait activement recours ?

On peut tirer de nombreux enseignements de la fable de R. Roosevelt Thomas sur la girafe et l'éléphant en ce qui concerne la diversité et le management de la diversité.

1.2. Ou'est ce que la Diversité? Ou'est ce que le Management de la Diversité?

Au cours des dernières décennies, on a vu les femmes, les minorités, les migrants, les seniors et les ressortissants de différentes nationalités occuper une part de plus en plus importante de la population active européenne. Petit à petit, le changement de composition de la population active est devenu visible, et ce, jusqu'aux plus hauts niveaux de management. L'émergence de ces groupes, en tant que consommateurs et clients, offre également de nouveaux défis : la diversification croissante des besoins des consommateurs nécessite des stratégies de fidélisation plus créatives ainsi que des produits plus innovants. Les processus, les produits et les services doivent être adaptés afin de satisfaire ces besoins spécifiques.

Cependant, de nombreuses entreprises continuent de se poser la question suivante : Pourquoi devrions nous être concernées par la diversité ? La réponse habituelle est que la discrimination c'est mal, à la fois sur le plan légal et sur le plan moral. Mais aujourd'hui, une seconde notion gagne du terrain. Un personnel plus divers, nombreux sont ceux qui le disent, peut augmenter la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. La diversité peut dynamiser, donner accès à de nouveaux segments de marché et accroître la productivité.

La compréhension de la diversité a évolué depuis les années 70 où le terme était principalement utilisé pour désigner les minorités et les femmes dans la population

active. Pendant longtemps, il était courant pour les managers de présumer que la diversité au travail consistait à accroître la représentation des femmes et des minorités ethniques ou nationales, selon les cas, en recrutant et en engageant plus d'individus issus des présumés « groupes identitaires » sous représentés. Sur la base des nouveaux amendements constitutionnels de 1974 et 1975, le gouvernement U.S. a fortement incité les entreprises à embaucher plus de femmes et de personnes issues des minorités et à leur donner plus d'opportunités de promotion hiérarchique.

Rapidement, les experts de la diversité ont commencé à émettre des doutes quant à ces démarches dites d'*affirmative action*. Ils ont fait remarquer que cette politique restait marginale et se cantonnait au service RH sans pour autant se propager à la totalité de l'entreprise et à son environnement. Au départ, des méthodes très créatives de recrutement et d'embauche ont été développées pour changer la mosaïque humaine au sein de l'entreprise. Cependant, le turnover était souvent élevé, et dans les faits, les femmes et les individus appartenant aux minorités ne progressaient pas dans la hiérarchie comme on aurait pu l'espérer. Les bénéficiaires choisis étaient souvent stigmatisés par les autres employés qui les considéraient comme non qualifiés. La « culture dominante » des hommes blancs anglo-saxons a perçu cette politique d'égalité des chances comme une forme masquée de discrimination inversée. Il en résulta que les programmes d'égalité des chances au sein des entreprises ont souvent été démantelés ou abandonnés.

Le besoin d'aller au-delà du service RH (et dans le même temps de l'inclure) apparaît évident dans l'étude menée par la Commission Européenne (2003 : 3), *Coûts et bénéfices de la diversité*. D'après cette étude, les cinq avantages les plus significatifs que les entreprises dotées de politiques actives en matière de diversité se reconnaissent elles mêmes sont :

- 1) Le renforcement des valeurs culturelles au sein de l'organisation
- 2) L'amélioration de la réputation de l'entreprise
- 3) Une plus grande facilité à attirer et à conserver du personnel extrêmement compétent
- 4) L'accroissement de la motivation et de l'efficacité du personnel en poste
- 5) Le développement de l'innovation et de la créativité parmi les employés

Ce qui est significatif dans les bénéfices qu'en ont tirés elles-mêmes ces entreprises, c'est qu'ils concernent l'entreprise dans son ensemble et pas seulement un service et qu'ils touchent tous les niveaux hiérarchiques et notamment les cadres et le top management.

Qu'est ce que le Management de la Diversité?

Le Management de la Diversité est d'évidence plus que la seule Diversité en tant que telle. La question centrale est de savoir comment une entreprise peut activement et stratégiquement gérer la Diversité. Pour être plus concret, quelles actions doivent être menées afin de mettre en œuvre efficacement une stratégie d'entreprise faisant de la diversité un atout de son identité ? Si on reprend la fable de l'éléphant et de la girafe, l'entreprise, considérée comme une maison, doit savoir en premier lieu si et quand elle a besoin d'un éléphant (stratégie). Puis dans un second temps, l'entreprise doit examiner sa maison en terme d'accueil (analyse SWOT des forces et des faiblesses). En d'autres

termes, pour accueillir en son sein certaines différences, l'entreprise doit les reconnaître et les respecter. Troisièmement, l'intégration de l'éléphant s'accompagnera inévitablement de tensions qui devront être acceptées et résolues de manière positive (management du changement). Quatrièmement, il est probable que ce soit toute la maison qui doit changer d'une manière ou d'une autre, sinon l'éléphant ne restera pas (changement culturel). Et finalement, si l'entreprise réussit, elle attirera plus d'espèces d'animaux. Quand une entreprise en est au point de reconnaître les différences et les similarités significatives en son sein et dans son environnement, la question suivante est de savoir comment gérer tout cela. La « sensibilité » aux différences est nécessaire mais n'est pas en soi suffisante pour faire émerger des choses positives. Le Management de la Diversité n'est rien d'autre que l'intégration des idées et de la pratique de la diversité dans les processus quotidiens de management et d'apprentissage d'une entreprise et de son environnement. Thomas et Ely résument clairement ce point : « Ce nouveau modèle de management de la diversité laisse l'organisation intérioriser les différences parmi ses employés de telle sorte qu'elle apprend et grandit grâce à elles. Nous sommes tous dans la même équipe *avec* nos différences et non *malgré* elles. » (1996 : 10)

Les managers ont besoin de résultats. Leur préoccupation n'est pas habituellement de se conformer esthétiquement à de grandes théories. Afin d'atteindre leurs objectifs et de prendre l'avantage sur leurs concurrents, les managers doivent comprendre leur environnement extérieur, le marché, ainsi que la mission, la vision, la stratégie et la culture de l'entreprise. La question qui se pose à présent est la suivante : « Quelles formules de diversité ont le potentiel de nous fournir un avantage stratégique, ou au contraire d'entraver notre capacité à atteindre nos objectifs ? Ce sont ces formules qu'il faut considérer. Les autres questions liées à la diversité peuvent être ignorées » (Thomas 2006 : 122). Une telle décision concernant la formule de diversité est une décision **stratégique**, cruciale à la survie de l'entreprise. D'autres questions deviennent pertinentes : Pourquoi ce mélange d'individus plutôt qu'un autre ? Cette formule de diversité vaut-elle d'être créée et conservée ? Apporte-t-elle une valeur ajoutée à l'entreprise ? Si les réponses aux deux dernières questions sont oui, alors les managers ont le devoir de la réaliser. Une fois la décision prise de prendre officiellement ce cap, il est nécessaire que tous les acteurs s'y conforment strictement, et ce, à tous les niveaux et dans tous les services de l'organisation, dans le service RH, dans le service Marketing et Publicité, dans le service R & D, au niveau de la production, au niveau du top management, au niveau du management de projet, ainsi qu'au niveau des différentes équipes, des joint-ventures et des filiales.

Compte tenu de tout ce qui précède, on peut définir le Management de la diversité comme suit:

Le Management de la Diversité est le développement actif et conscient d'un processus d'acceptation et d'utilisation de certaines différences et similarités comme potentiel de l'entreprise. Il s'agit d'un processus de communication et de management, orienté vers l'avenir, stratégique, guidé par la recherche de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Pour finir, ce Management de la Diversité ne peut exister sans s'inscrire dans un contexte moral et légal. L'éthique et les lois concernant la non discrimination ne sont pas seulement des éléments de l'environnement de l'entreprise, l'identité de l'entreprise

elle-même se doit de refléter notre tradition des Droits de l'Homme.

1.3. L'aspect légal en Europe

La nouvelle réalité de la législation européenne interdisant la discrimination en raison de l'origine ethnique ou raciale, du sexe, de la religion, du handicap, de l'âge et de l'orientation sexuelle, a eu un impact majeur sur le monde des affaires partout dans l'Union Européenne. La redéfinition de l'article 13 et la mise en place de deux directives dans le cadre des lois nationales ont été achevées par l'ensemble des Etats membres en décembre 2006. Pour les entreprises, l'environnement légal a maintenant changé. L'article 13 du Traité de la Commission Européenne déclare :

« Sans préjudice des autres dispositions du présent traité et dans les limites des compétences que celui-ci confère à la Communauté, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. »

Ceci n'est pas une interdiction directe, mais plutôt une disposition incitative qui permet à l'Union Européenne de prendre des mesures contre les formes de discriminations énoncées. Avant ces développements, il existait une législation européenne abondante et des jurisprudences relatives à l'interdiction de la discrimination en raison du sexe ou de la nationalité.

En 2000, l'Union Européenne, conformément à l'article 13, a adopté deux directives pour combattre les discriminations :

- **Une directive pour l'égalité de traitement sans considération des origines raciales ou ethniques** (Directive du Conseil 2000 / 43 / CE) qui interdit la discrimination raciale dans les domaines de l'emploi, de l'éducation, de la sécurité sociale, de la santé et de l'accès aux biens et aux services.
- **Une directive pour l'égalité de traitement dans l'emploi sans considération des croyances religieuses, du handicap, de l'âge et de l'orientation sexuelle** (Directive du Conseil 2000 / 78 / CE)

Chaque pays membre a depuis développé ses propres lois nationales anti-discrimination.

1.4. Le cas commercial en faveur de la diversité

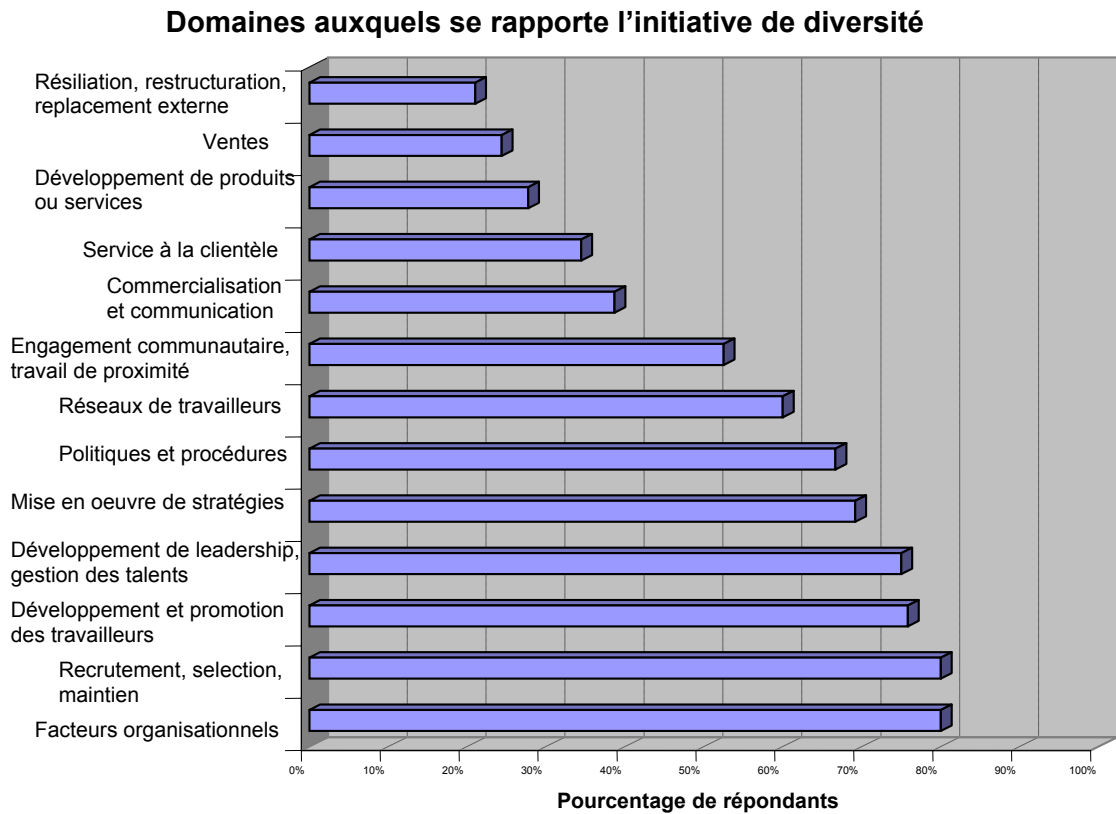
¹

Alors que les objectifs et les avantages escomptés des politiques et approches de la diversité varient considérablement, les entreprises ont tendance à considérer les améliorations sur un certain nombre de fronts essentiels, parmi lesquels : procéder à un changement de culture ; améliorer la diversité de la main d'œuvre et le mélange culturel ; améliorer les possibilités de débouchés ; améliorer la reconnaissance et

¹ Commission européenne (2005), *Le cas commercial en faveur de la diversité*, pp. 20-25.

l'image extérieures, ce que l'on retrouve dans les domaines fonctionnels ciblés par leurs initiatives en faveur de la diversité (voir graphique 5).

Graphique 5 : Domaines couverts par les initiatives de diversité



Changement de culture et renforcement du capital organisationnel

Conformément à l'importance qu'elles accordent de plus en plus au partage des valeurs et de la philosophie des entreprises, les efforts de nombreuses entreprises se concentrent sur l'obtention d'un changement de culture durable. En prônant des environnements organisationnels qui respectent la diversité et pratiquent l'antidiscrimination, les entreprises sont conscientes de la nécessité d'obtenir le soutien actif des travailleurs à leurs initiatives d'égalité.

La consultation organisée sur l'EBTP (*European Business Test Panel*) a mis en lumière que les attitudes et comportements discriminatoires sur le lieu de travail constituaient l'obstacle essentiel à la promotion des approches et pratiques de diversité. Dès lors, pour un grand nombre d'entreprises, des stratégies visant la sensibilisation aux questions et politiques de diversité et leur compréhension constituent une part fondamentale du processus de mise en œuvre des initiatives d'égalité.

Ce désir de vouloir sensibiliser et « gagner les cœurs et les esprits » apparaît clairement dans les titres et slogans de nombreux programmes de diversité d'entreprises, par exemple : « Tout le monde est le bienvenu chez Tesco », « Esprits ouverts, marchés ouverts » (UBS), « Vieillir, penser plus jeune » (Pfizer Deutschland) et « La réussite par l'insertion » (Barclays plc).

Les politiques de diversité qui contribuent à la création d'environnements favorisant le respect et l'intégration sont considérées par un grand nombre d'entreprises comme essentielles pour la réussite des affaires, contribuant à attirer des recrues de haute qualité et à réduire les coûts d'exploitation par un taux plus faible de rotation du personnel et d'absentéisme. Sur la base d'une recherche indépendante sur les brimades et le harcèlement, la Royal Mail (Royaume Uni), par exemple, estime qu'elle a épargné jusqu'à 7 millions de livres sterling en introduisant des procédures et des politiques de lutte contre les brimades et le harcèlement.

TNT, qui possède un réseau commercial mondial, s'est doté d'une stratégie de diversité et d'insertion d'échelle mondiale offrant de nombreux exemples de bonnes pratiques à travers ses différentes entreprises. TNT Autriche, qui a remporté un certain nombre de prix dans le domaine de la diversité, a calculé que, à la suite de sa gestion efficace de la diversité et de l'insertion, elle a vu descendre son taux de rotation du personnel, passant de 25 % en 2000 à 10 % en 2003, s'accompagnant d'une réduction similaire de l'absentéisme. Elle a également économisé quelque 15000 Euros en taxes grâce à l'emploi de personnes handicapées.

Les programmes de communication et les campagnes de sensibilisation visant le personnel et la clientèle s'accompagnent de nombreuses initiatives. De plus en plus d'entreprises mènent également des études annuelles du comportement des travailleurs, cherchant à accéder aux points de vue et opinions du personnel en ce qui concerne les questions d'égalité et de diversité et à mesurer les changements que produisent les politiques et pratiques de l'entreprise au niveau des impressions/de la satisfaction du personnel.

Les changements dans le grand public et au niveau du marché de l'emploi et des produits s'accompagnent souvent d'une augmentation de la diversité et exigent une adaptation des entreprises. Pour atteindre une croissance durable, il est impératif pour les entreprises de se doter des compétences requises en matière de gestion et d'exploitation du potentiel complet que peut offrir la diversité. L'un des pionniers en matière de gestion complète des changements face à la diversité est la Royal Dutch Shell, laquelle possède un programme de gestion de l'insertion et de la diversité à trois niveaux destiné à faciliter son processus de changement. Ce programme se centre sur un changement systématique et s'appuie sur la conviction que le changement doit se faire simultanément aux niveaux personnel, interpersonnel et organisationnel.

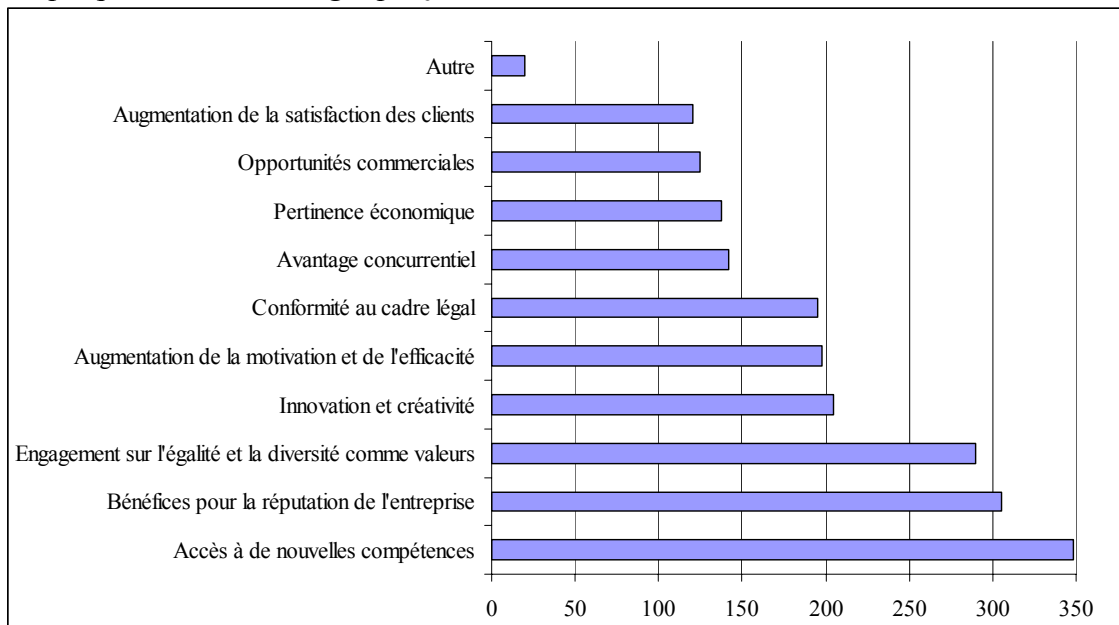
Certaines entreprises ont estimé que les initiatives destinées à mettre en œuvre et à ancrer profondément les pratiques et politiques de diversité ont des répercussions et un impact culturel plus larges, en améliorant les canaux de communication et d'échange d'informations parmi les entreprises. L'amélioration de ces capacités de communication renforce à son tour la capacité à encourager le partage des cultures, des normes et des valeurs parmi les entreprises et groupes d'entreprises. De façon identique, on reconnaît aux pratiques de diversité et d'insertion un impact bénéfique sur l'amélioration des styles, des aptitudes et des performances de gestion dans des domaines tels que la communication, la gestion des personnes, la fixation d'objectifs et la planification.

L'amélioration de la diversité de la main d'œuvre et du brassage culturel – Des avantages en termes de capital humain

Une main-d'œuvre hautement compétente, novatrice et diversifiée est un atout important pour le succès des affaires, comme nous l'avons souligné dans les sections précédentes de ce rapport. En effet, la résolution des pénuries de main-d'œuvre, et le recrutement ainsi que la rétention d'un personnel de haute qualité issu d'origines diverses constituent des raisons essentielles incitant les entreprises à mettre en œuvre des politiques de diversité. Plus de 40 % de l'ensemble des entreprises participant à l'enquête de l'EBTP ont indiqué cet élément comme premier avantage commercial.

L'obtention d'une plus grande diversité de la main-d'œuvre constitue l'objectif clé d'un grand nombre d'entreprises. La consultation de l'EBTP a mis en lumière le fait qu'un accroissement de l'accès à une réserve d'effectifs plus large et le développement de la capacité à attirer et à conserver des travailleurs de haute qualité provenant de milieux divers constituaient l'une des plus importantes raisons incitant les entreprises à adopter des pratiques et politiques de diversité (voir graphique 6). Certaines sociétés suggèrent aussi que l'augmentation de leurs efforts de recrutement en vue de cibler des communautés particulières a abouti à une amélioration très nette de leur situation au sein de ces communautés.

Graphique 6 : Les avantages perçus de la diversité



Pour parvenir à de tels changements dans leurs profils de recrutement, les entreprises s'engagent dans un large éventail d'initiatives, parmi lesquelles une démarche publicitaire spécialement ciblée en vue d'atteindre des communautés défavorisées et socialement exclues ainsi que la création de partenariats avec des communautés et des agences statutaires en vue de renforcer leurs efforts de recrutement et de soutenir les objectifs locaux/régionaux de développement économique et social. La section précédente a mis en relief quelques stratégies d'action positive ciblées, adoptées par un bon nombre d'entreprises et qui visent tout particulièrement des groupes sous-représentés tels que les minorités ethniques et les personnes handicapées, dont

notamment le soutien de l'accès à l'expérience professionnelle, de la formation aux compétences professionnelles et de l'accès à l'enseignement supérieur.

Les politiques internes de ressources humaines qui apportent leur soutien au niveau du recrutement en vue d'accroître la diversité de la main-d'œuvre viennent souvent compléter ces activités tournées vers l'extérieur. Dans certaines entreprises, les spécifications des personnes ont été modifiées afin de tâcher d'accueillir et d'attirer activement la diversité, par exemple en exigeant que les postulants aient une mentalité ouverte, puissent parler plusieurs langues, aient une expérience culturelle mixte, une sensibilité à l'écologie, un engagement vis-à-vis de l'égalité des chances, etc.

Confrontées à de graves pénuries d'effectifs, certaines entreprises dans des pays ou secteurs déterminés ont signé des accords commerciaux avec des départements de l'emploi locaux et étrangers en vue d'engager et de former un nombre spécifique de travailleurs provenant de l'étranger. C'est ainsi que Grupo Vips (Espagne), par exemple, a conclu de tels accords avec certains pays, dont la Roumanie, la Bulgarie, le Maroc, l'Équateur, la Colombie et la République dominicaine. L'entreprise apporte son soutien à de tels efforts de recrutement en offrant une formation préparatoire aux travailleurs potentiels, souvent organisée dans leurs pays d'origine et qui comprend l'apprentissage de l'espagnol. L'entreprise souligne que, une fois recrutés, ces travailleurs étrangers sont assurés de jouir d'une égalité des chances sous les aspects de leur emploi et de leur développement ultérieur.

Certaines agences d'emploi, telles que Manpower, Randstad et Adecco, jouent également un rôle important dans le soutien qu'elles apportent aux efforts déployés par leurs clients commerciaux pour accroître la diversité de la main-d'œuvre et lutter contre la sous-représentation des groupes défavorisés. Elles ont toutes lancé des initiatives novatrices pour combattre l'exclusion sociale, améliorer le développement des compétences et combler le fossé existant entre les employeurs et les diverses communautés. Randstad, par exemple, qui a été invariablement considérée comme l'un des meilleurs employeurs de Belgique au cours de ces trois dernières années, possède une division spéciale chargée de la diversité qui encourage les employeurs à appliquer les principes d'égalité dans leurs procédures de recrutement et aide les entreprises à prendre conscience des avantages potentiels qu'offre la diversité.

Les sociétés multinationales cherchent plus particulièrement à renforcer leur capacité de gestion mondiale par des initiatives visant à s'assurer qu'elles attirent et conservent une main-d'œuvre diversifiée et culturellement compétente qui soit à même de travailler au-delà des frontières nationales, linguistiques et culturelles. Elles cherchent aussi à recruter des travailleurs représentant les communautés locales et des contextes nationaux à tous les niveaux d'exploitation et de gestion.

Outre l'amélioration de la diversité de la main-d'œuvre, les entreprises doivent aussi être aptes à gérer efficacement celle-ci et créer des environnements qui garantissent le respect et l'équité pour tous. Les entreprises ont répondu à ce besoin en mettant en œuvre une série de politiques et de programmes de ressources humaines destinés à améliorer l'environnement de travail et l'expérience du personnel. Il s'agit notamment de politiques d'antibrimades, de politiques de flexibilité du travail et du télétravail, de politiques et de procédures en matière de griefs, de plaintes et de sécurité au travail ainsi que de systèmes d'information en matière d'enregistrement et de gestion afin de pouvoir mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés en termes d'égalité.

Un grand nombre de programmes vise aussi le développement et la sensibilisation des travailleurs en vue de couvrir un large éventail des besoins de développement du personnel. Il s'agit notamment de formation de sensibilisation à la diversité, de programmes d'échanges et de compétences culturelles croisées, de questions législatives et de conformité, de création d'aptitudes et d'engagement de direction/de gestion, de programmes linguistiques et d'intégration à l'insertion des travailleurs migrants, de processus de recrutement, de sélection et d'évaluation et de programme de gestion des changements. Bon nombre d'entreprises offrent également aux dirigeants une série de cadres de planification des performances, des listes de vérification de la diversité et des outils afin de les aider dans la mise en œuvre de leurs politiques.

Une main-d'œuvre diversifiée dotée de compétences de haute qualité aide aussi les entreprises à s'adapter plus facilement aux demandes de leur clientèle diversifiée, améliorant ainsi le service à la clientèle. Elle offre également des ressources supplémentaires permettant d'accéder à de nouveaux marchés. Beaucoup d'entreprises soutiennent actuellement une série de groupes ressources de travailleurs d'intérêt spécial afin d'améliorer les processus de communication bidirectionnels et d'assister les entreprises dans leur stratégie de consultation et de recherche d'informations.

Améliorer les débouchés

Les stratégies de diversité destinées à améliorer les avantages liés au marché ont pour objet de réaliser une meilleure segmentation du marché et d'améliorer le degré de satisfaction de la clientèle. Elles visent aussi une augmentation de l'activité commerciale continue et des orientations vers de nouveaux clients potentiels par l'intermédiaire de clients existants satisfaits.

Les entreprises engagées dans la diversité y voient beaucoup de possibilités d'expansion de leurs services et produits. La recherche menée en vue du compendium a révélé une série d'exemples de marketing et de développements de produits ciblés visant une augmentation des recettes en servant de nouveaux segments du marché et des groupes traditionnellement exclus. Certains de ces développements ont pour but de permettre à plus de personnes d'avoir accès aux produits et services existants. Pour des entreprises socialement progressistes, de telles initiatives ne sont pas mues seulement par le désir d'un accroissement des recettes, mais aussi par un engagement à combattre l'exclusion sociale et les désavantages auxquels doivent faire face des groupes particuliers. Elles contribuent également à l'amélioration de l'image de l'entreprise et de son pouvoir attractif vis-à-vis de la société en général.

Les exemples comprennent la conception et la commercialisation de produits destinés à des clients malvoyants, comme la licence de navigateur internet (IBM Allemagne) et la mise en texte vocal (BT). La licence de navigateur internet est un navigateur web parlant qui contribue à surmonter les obstacles à l'accès à des technologies particulières en permettant aux personnes atteintes de déficiences visuelles de surfer sur l'internet et de communiquer par courrier électronique. De façon similaire, le produit conçu par BT leur permet d'avoir accès à la fonction de texte sur téléphones mobiles, leur permettant d'envoyer et de recevoir des SMS en format vocal.

Certaines sociétés telles que Bertelsmann ont lancé et développé des aides pratiques uniques d'assistance au travail et à la vie à l'intention des personnes handicapées dans

leur environnement de travail. Ces aides sont également disponibles au grand public. Le téléphone à grandes touches de BT en est un autre exemple. Conçu à l'origine par un employé qui souffrait d'arthrite, il a trouvé une clientèle plus large, séduite par sa facilité d'utilisation par rapport aux modèles toujours plus petits que l'on propose sur le marché. De même, une voiture Volvo conçue par des femmes a séduit une clientèle plus large en raison de ses nombreuses propriétés conviviales, conçues au départ à l'intention des conductrices. Ces entreprises considèrent de telles approches et idées intégrantes comme une simple question de bonne conception permettant à tout le monde d'utiliser un produit.

Selon leur secteur d'activité, les entreprises ayant de bonnes pratiques ont également offert un vaste éventail d'exemples de campagnes de commercialisation ciblées comportant des messages forts d'intégration et de diversité afin de promouvoir la consommation de leurs produits et services par des groupes particuliers tels que les personnes âgées, les femmes, les gays et les lesbiennes, ainsi que les minorités ethniques. Au nombre de ces exemples, on peut citer celui de l'introduction par Tesco d'une gamme de produits alimentaires multiculturelle dans les différents quartiers afin de répondre aux préférences alimentaires des clients locaux et celui de la campagne de commercialisation ciblée d'une banque de réseau de la Deutsche Bank destinée à augmenter sa clientèle de gays et de lesbiennes. La banque a réalisé un bénéfice directement notable et une réussite commerciale avec sa banque de réseau pilote de Berlin et procède actuellement à l'extension de la campagne dans d'autres grandes villes allemandes. On peut citer d'autres exemples encore, tels que la campagne de commercialisation des savons Dove par Unilever, s'appuyant sur un message et une philosophie de diversité manifeste, entraînant une augmentation de 700 % des ventes de sa gamme de produits.

Coco-Mat et Manchalan ont toutes deux montré que l'application des principes de diversité et d'égalité pour intégrer les performances industrielles est compatible avec le succès commercial. Depuis sa création en 1999, Manchalan a accru ses revenus, de 332 475 euros à 2,7 millions d'euros, et ses effectifs, de 56 à 236 en 2004. De façon identique, Coco-Mat, fondée en 1989 par trois anciens réfugiés, a connu une croissance énorme, présente actuellement un chiffre d'affaires dépassant 12,3 millions d'euros et possède des magasins en Grèce, ainsi que dans un certain nombre d'autres pays européens et en Chine.

La couverture médiatique est considérée généralement comme essentielle pour améliorer le profil et l'image publique des entreprises en faisant la promotion de leurs valeurs et de leur engagement en matière d'égalité et de diversité. Mais outre cela, elle est également associée par certaines entreprises à une économie de revenus équivalant aux frais publicitaires des campagnes de commercialisation.

Reconnaissance et image extérieures

Les entreprises ayant de bonnes pratiques reconnaissent l'importance de l'image et de la réputation d'une entreprise et lancent des activités et des initiatives tournées vers l'extérieur qui favorisent une amélioration de leur situation extérieure dans la société et contribuent à une meilleure compréhension des principes et des valeurs qu'elles promeuvent.

Au nombre de ces activités externes, on trouve le développement de partenariats et de liens avec des institutions universitaires et de recherche, la participation à des études et des exercices d'étalonnage, la participation à des concours de remise de prix de reconnaissance des actions menées en faveur de l'égalité et de la diversité, les donations philanthropiques destinées à lutter contre l'exclusion sociale, le soutien de l'accès aux possibilités d'enseignement et de formation, les activités de promotion du sport, la présence aux festivals communautaires et/ou leur parrainage et le soutien financier des organisations non gouvernementales (ONG) et du secteur caritatif.

Les entreprises ayant de bonnes pratiques cherchent également une validation extérieure de leurs efforts en faveur de la diversité, utilisant les prix décernés pour la diversité comme une forme importante de reconnaissance externe. Elles tiennent souvent à concourir pour un large éventail de prix et à mesurer leurs progrès à l'aune de normes et de niveaux de performances divers.

Un grand nombre d'entreprises ayant de bonnes pratiques soulignent aussi l'importance de participer aux forums et réseaux externes et, pour ce qui concerne leurs hauts dirigeants, l'importance de prendre la parole dans le cadre de conférences externes, de réseaux d'employeurs, dans les médias et dans le cadre d'autres plates-formes concernées par l'égalité et la diversité.

Le compendium met en lumière les activités d'entreprises qui recherchent positivement à y inclure leurs responsabilités sociales. En tant qu'entreprise médiatique, Bertelsmann a utilisé ses compétences et son infrastructure de communication pour lancer une initiative visant une sensibilisation interne et externe et la promotion d'un enseignement sur les handicaps au sein de l'entreprise et dans le grand public. Elle estime que 64 millions de personnes ont regardé les spots télévisés qui faisaient partie de la campagne. De la même façon, Grupo Santander (Espagne) considère son soutien en faveur des campagnes de commercialisation portant sur des questions sociales (Croix Rouge, Médecins sans frontières, Unicef) comme une part importante de ses efforts pour renforcer sa clientèle et améliorer son image.

2ème Partie – Applications du Management de la Diversité

2.1. Avoir une vision d'ensemble : description des processus de changement du Management de la Diversité

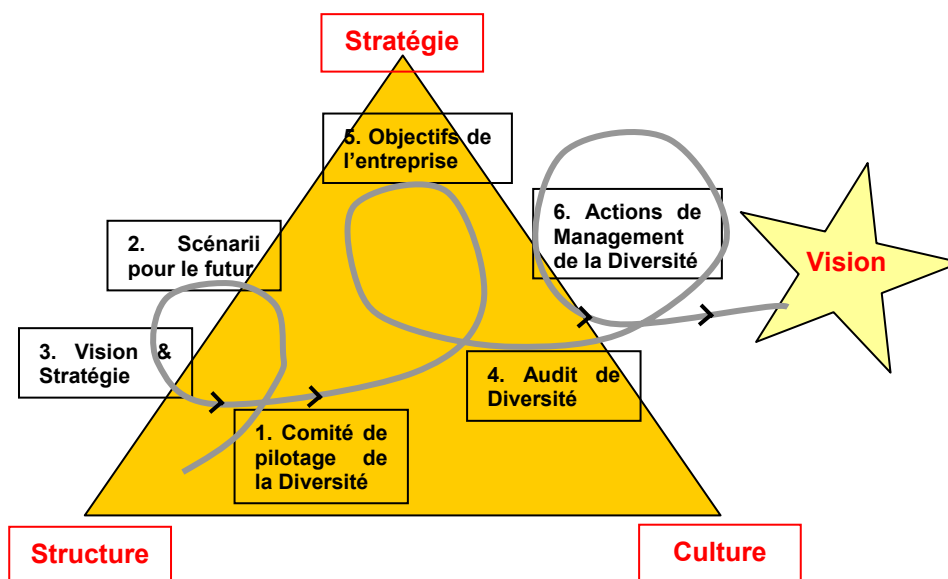
La complexité croissante de l'environnement des entreprises en termes de diversité des parties prenantes, clients, fournisseurs, collègues, et actionnaires, ainsi que le contexte politique et économique changeant, nécessitent une prise de conscience pour gérer activement cette diversité.

Cette partie propose des outils pratiques de management. Premièrement, vous trouverez la description d'un processus de changement visant à mettre en œuvre la Diversité dans votre entreprise. Ceci sera suivi d'une approche en huit étapes, confectionnée pour les besoins des PME et une procédure pas à pas visant à faciliter l'utilisation de la Diversité comme une véritable ressource. Troisièmement, on présentera au lecteur quelques principes à garder en tête lors de la mise en œuvre du Management de la Diversité. Ensuite, l'Audit de Diversité sera présenté comme outil d'analyse et d'évaluation des progrès de votre entreprise dans le processus de mise en œuvre. Enfin, vous verrez ce que les entreprises peuvent faire en utilisant l'adhésion à une charte pour continuer à travailler en synergie et à s'engager en faveur de la diversité dans leurs secteurs.

2.1.1. Le processus de changement du Management de la Diversité

Le processus de mise en oeuvre de la diversité est crucial. Il peut être vu comme un processus d'apprentissage organisationnel². Vous trouverez ci-dessous la description détaillée des six principales étapes

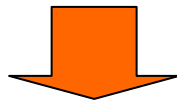
Mise en oeuvre du Management de la Diversité



² Développé par synetz – the management consultants, publié sur www.synetz.de

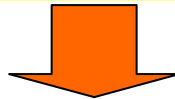
Etape 1 Comité de Pilotage de la Diversité

Comme la plupart des entreprises s'inscrivent dans un contexte mono-culturel (c'est-à-dire que l'encadrement est composé en majorité d'hommes de 30 à 40 ans appartenant à la nationalité dominante, etc. ...), il existe un risque que l'analyse de l'environnement soit conduite de manière restrictive et que les exigences requises par le changement soient appréhendées au travers de perspectives trop étroites. Pour surmonter ces obstacles, une équipe projet (Comité de Pilotage de la Diversité) composée de membres engagés et issus d'origines diverses doit être formée par le top management pour élargir ces perspectives. Il faut que ce Comité de Pilotage de la Diversité se voie confier un mandat clair et qu'il cherche à fonder son travail avec le top management sur une base contractuelle claire.



Etape 2 Scenarii pour le futur

Le Comité de Pilotage de la Diversité, en partenariat avec le top management, les parties prenantes clés et les représentants de différents services de l'entreprise, doit organiser une sorte d'Atelier d'Elaboration de Scenarii. La règle impose de créer trois scenarii différents envisageant ce à quoi ressemblera le monde des affaires (interne et externe) d'ici 10 à 20 ans. L'accent doit être mis sur les impacts et les effets des facteurs de diversité. Le but est de préparer l'entreprise à plusieurs alternatives possibles. Au final, on sélectionnera un scénario sur lequel on se concentrera. Il sera important de réaliser cet exercice en recourant à l'aide extérieure de facilitateurs.



Etape 3 Vision et stratégie

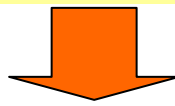
La prochaine étape consiste à formuler une vision et une mission pour l'entreprise, issues du scénario précédemment sélectionné. Cet exercice devra impliquer le top management et les parties prenantes clés. Cette vision et cette mission devront être axées sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées par le scénario. Au final, des énoncés de vision et de mission devront être formulés. L'étape suivante consiste à formuler la stratégie de l'entreprise en mettant l'accent sur la manière dont le Management de la Diversité doit être mis en œuvre. Une stratégie claire permettra à l'entreprise d'aller de l'avant. Une fois qu'une vision, une mission, et une stratégie ont été formulées, l'entreprise doit ensuite recourir à un état des lieux et identifier sa situation présente. Ceci nécessite un Audit de Diversité (vous trouverez plus de renseignements sur la façon de procéder à un Audit de Diversité dans le paragraphe 2. 1. 5).



Etape 4 Audit de Diversité

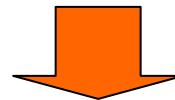
L'Audit de Diversité est un outil utile pour analyser la situation présente d'une entreprise. Parmi les questions à se poser, on trouve : Quelle est l'attitude du top management et des employés à l'égard de la diversité ? Quelle est aujourd'hui la culture de l'entreprise ? A quel point les structures et les processus sont-ils « intégrants » ? L'Audit de Diversité est conduit au moyen d'entretiens personnels semi structurés avec tous les groupes concernés et peut être accompagné d'un questionnaire standardisé permettant d'étudier les attitudes envers la Diversité.

Les résultats de l'Audit de Diversité devront être examinés par le Comité de Pilotage de la Diversité afin de présenter les éléments clés de sa situation présente à un public plus large et de déterminer le point de départ de la présentation des interventions « appropriées » en faveur des changements qui conduiront à l'adoption d'une approche sincère du Management de la Diversité.



Etape 5 Objectifs de l'entreprise

L'étape suivante consistera pour le management et le Comité de Pilotage de la Diversité à définir les objectifs généraux de l'entreprise pour la mise en œuvre du Management de la Diversité. Ces objectifs devront être clairement en lien avec la stratégie globale précédemment formulée, et garantir la participation de tous les services et divisions concernés. Chacun d'entre eux devra être invité à ajuster ces objectifs à son propre contexte et à définir des critères précis et mesurables pour leur réalisation.



Etape 6 Mise en oeuvre du Management de la Diversité

Au cours du processus de mise en œuvre, le Comité de Pilotage de la Diversité joue un rôle crucial. Il supervise, pilote et accompagne les différentes actions. Il est le carrefour central de la communication. Il sera par exemple responsable :

- Des programmes de développement du leadership du top et du middle management en lien avec le Management de la Diversité
- Des actions de cohésion des Equipes Diversité dans chaque service
- D'actions de communication d'envergure sur le Management de la Diversité à destination des employés
- Du changement des outils d'évaluation des performances du management afin d'encourager le Management de la Diversité et de le rendre mesurable
- Du changement des outils RH pour le recrutement et la rétention d'une main d'œuvre diverse, etc. ...

2.1.2. Etapes pour les petites et moyennes entreprises (PME)

En septembre 2006, la Commission Européenne a organisé une conférence intitulée « La diversité dans les petites et moyennes entreprises » dont les objectifs clés étaient de répondre à la prise de conscience croissante et aux besoins d'information et de formation des PME en matière de diversité. De nombreux supports développés pour les participants à la conférence incluaient une brochure intitulée « La diversité au travail – 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises ».

1. Analyse

Réfléchissez à votre activité – Ses forces, faiblesses, problèmes et besoins.

Des recherches ont montré que très peu de dirigeants ou de managers de PME ont le temps de réfléchir au développement de leur entreprise en raison de leur implication dans les tâches quotidiennes. Avant de mettre en œuvre une politique de diversité, voici ce qu'il faut prendre en compte :

- Qu'est ce qui renforce l'activité de l'entreprise ? Qu'est ce qui l'affaiblit ?
- Quels problèmes sont récemment survenus dans notre secteur d'activité ?
- Tirons-nous le meilleur de nos managers et de notre personnel ? Avons-nous le bon équilibre entre compétence et expérience pour satisfaire les exigences opérationnelles et celles du marché ?
- Mon style de management permet-il aux autres de prendre des responsabilités et d'être productifs ?
- A quel point le marché est-il hétérogène ? Devient-il plus ou moins hétérogène avec les changements démographiques, technologiques et de mode de vie ? Sommes-nous en mesure d'y répondre ?
- A quel point notre main d'oeuvre est-elle diverse ? Exemple : caractéristiques différentes, styles et approches, pratiques professionnelles, nouvelles façons d'aborder les problèmes.
- Comment percevons nous les lois en faveur de l'égalité ? (Exemple : sur les critères de sexe, d'origine raciale / ethnique, d'âge, de handicap, d'orientation sexuelle, de croyances religieuses) Sont-elles une intrusion dans notre activité ou une opportunité de changement ?

2. Recrutement

Abandonner les décisions relatives au personnel basées sur ses propres valeurs et l'instinct

Les recherches ont montré que des résultats négatifs résultent du fait que trop d'importance est accordée aux valeurs personnelles, aux attitudes et croyances du chef d'entreprise. Les valeurs personnelles peuvent conduire à de coûteuses erreurs de recrutement, à la discrimination (qu'elle soit consciente ou non) et ceci peut engendrer des problèmes légaux qui peuvent nuire aux affaires.

Comment procéder (Recrutement) :

- Décider des compétences, des aptitudes et de l'expérience requises pour pourvoir un poste ou une fonction spécifique.
- Créer une fiche de poste et déterminer les pré-requis personnels qui mettent en évidence les compétences et l'expérience requises par la fonction.
- Vérifier que la fiche de poste n'exclut personne en raison de ses origines raciales ou ethniques, de ses croyances religieuses, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son âge ou de son handicap.
- Adapter vos méthodes afin de permettre (et d'encourager) les handicapés à postuler.
- Éviter les processus de recrutement basés sur le bouche-à-oreille. Envisager diverses méthodes de communication (exemple : agences pour l'emploi, journaux nationaux, locaux, ou communautaires, écoles, facultés ou universités, organisations communautaires, agences d'intérim, panneaux d'information chez les commerçants, sites Internet).
- Préciser que les demandes de toutes les catégories de population sont les bienvenues.
- Ne pas spécifier de limite ou de fourchette d'âge dans l'annonce d'emploi.
- Parler de manière informelle du poste aux candidats potentiels. Ceci permettra d'inclure des individus qui pourraient être inquiets en raison de leur âge, de leur sexe, et ou de leur handicap, etc. ...

Bénéfices:

Une meilleure adéquation entre vos besoins, les fonctions et les profils de poste. Ceci peut également aboutir à une meilleure rétention du personnel et accroître l'innovation.

3. Nouveaux marchés**Explorer des marchés nouveaux / potentiels.**

La diversité des consommateurs implique la diversité des employés – non seulement en termes d'âge, d'appartenance ethnique, et de handicap, mais également afin de refléter les motivations changeantes et les modes de vies du marché sous toutes ses formes.

Les recherches indiquent que de nombreuses PME sont contraintes de se concentrer sur leur marché de référence. Ceci signifie que ces entreprises se limitent elles mêmes à un marché délimité et connu, et qu'elles ne bénéficient pas des opportunités plus larges qu'offre le marché.

Ceci résulte de l'instauration de routines et du manque de diversité interne qui freinent l'émergence d'idées nouvelles.

Comment procéder:

- Reconnaître la diversité et l'ampleur du marché potentiel auquel vous pouvez prétendre (l'âge, l'orientation sexuelle, l'éventail ethnique, les problèmes de handicap).

- Rechercher les besoins des différents groupes présents sur le marché potentiel.
- Chercher à avoir un retour de vos clients / consommateurs de vos marchés cibles et développer des supports publicitaires accessibles à tous.
- Reconnaître les bénéfices potentiels de l'adéquation de la personnalité, de l'âge, de l'origine et du style de votre personnel situé en première ligne, avec ceux de vos consommateurs / clients.
- Découvrir et utiliser les opportunités offertes par les nouveaux média (exemple: "Pod Casting", magazines locaux, groupes sociaux) pour concentrer vos efforts marketing sur de nouveaux segments de marché.
- Donner de l'importance à la formation de vos employés et aux qualifications professionnelles reconnues et permettre aux concernés de s'occuper de groupes spécifiques (Ex : langue des signes pour les malentendants).

Bénéfices:

Accroître l'accès à de nouveaux marchés qui offrent des opportunités de diversification et de développement de vos produits / services.

4. Besoins de vos clients / consommateurs

Mettre les besoins de vos clients / consommateurs au centre de votre stratégie et de vos processus de planification.

Ceci garantira que cette large diversité de besoins de vos consommateurs / clients se reflète dans vos processus de planification, et exigera que vous envisagiez les réponses à y apporter (en termes de profil, de créativité, d'attitude et de formation de votre personnel, et des besoins de développement).

Comment procéder:

- Axer le développement de vos produits et services sur le résultat de vos recherches sur la diversité du marché
- Développer des systèmes de communication externe accessibles, permettant d'avoir un retour, et de faire remonter les idées innovantes des consommateurs / clients (les existants et les nouveaux). Intégrer ces retours dans un processus régulier de réexamen de votre activité.

Bénéfices:

Une stratégie d'entreprise évolutive qui reflète les besoins (changeants) des consommateurs et des clients.

5. Communication interne

Développer un solide système de communication interne

De nombreuses PME souffrent d'un manque de communication entre le chef d'entreprise, les managers et les employés. Un solide système de communication interne doit être développé pour permettre et promouvoir la "libre circulation" des idées, des connaissances, des informations et des solutions.

Comment procéder:

- Planifier des réunions d'équipe régulières – dont l'objet peut être commercial ou social – mais s'assurer qu'elles n'excluent personne pour des raisons d'horaire ou de lieu. Il est également important de tenir des réunions structurées respectant un calendrier convenu (transmis au préalable), ceci facilite les échanges équitables et courtois.
- Permettre et encourager le personnel à suggérer des idées, anonymement si besoin, à l'oral ou à l'écrit (exemple : panneau d'affichage, boîte à idées).
- Utiliser un système d'évaluation des retours faits par le personnel
- Garantir la confidentialité

Bénéfices:

Reconnaître (et mettre en application) la diversité des idées, des connaissances et des différentes perspectives liées à l'activité et accroître l'implication et l'engagement du personnel.

6. Image et réputation**Utiliser votre engagement en faveur de la diversité comme un levier stratégique en termes de réputation, de relations publiques et remporter de nouveaux contrats (en particulier auprès d'entreprises plus grandes ou du secteur public)**

Des recherches ont montré que les grandes entreprises et les organismes publics demandent de plus en plus aux PME, avant soumission de contrat, de leur fournir des informations sur leur politique en matière d'égalité et de diversité. Il s'avère que la mise en place de ces politiques a aidé les PME à remporter des contrats.

Comment procéder:

Par le développement d'une politique interne de diversité – mais rester simple

- Préparer un bulletin d'une page avec le personnel sur ce que la diversité leur apportera à l'avenir (exemple : flexibilité du travail lors des fêtes religieuses).
- Présenter un plan de formation et inscrire toutes les formations en relation avec les questions de diversité.
- Préciser les mesures que vous avez mises en place pour sélectionner et recruter le personnel.
- Faire état de votre engagement en faveur de la diversité dans vos brochures, manuels, et règlements intérieurs, comme vous le feriez au sujet des questions d'hygiène et de sécurité.
- Surveiller et enregistrer les informations sur votre personnel et vos clients. Faire de ceci la trame de fond de votre stratégie et réexaminer annuellement les informations pour évaluer et présenter vos actions en faveur d'une plus grande diversité. Dans de nombreux Etats membres de l'Union Européenne, la collecte d'informations ayant trait à la vie privée est un sujet très sensible – en fait dans de nombreux pays, les employeurs ne détiennent pas ces informations.

Bénéfices:

Des liens renforcés avec les chaînes d'approvisionnement régionales / nationales /

internationales et des opportunités d'affaires accrues.

7. Evaluation

Evaluer les coûts potentiels et les bénéfices de la mise en oeuvre de politiques de diversité.

La mise en œuvre de politiques de diversité demandera du temps et des ressources et c'est pourquoi les bénéfices qui en découlent doivent être soulignés. L'évaluation doit être un processus conjoint permettant d'aider les chefs d'entreprises, les managers et le personnel à comprendre pourquoi ces mesures doivent être prises, afin de soutenir l'engagement envers ce processus et d'encourager le développement futur de ces politiques.

Comment procéder:

- Réfléchissez à ce que vous devrez investir dans le processus (coûts) en termes de temps, de management et de ressources.
- Réfléchissez à ce que pourraient être les résultats. Exemple : meilleure communication, meilleures relations dans l'entreprise, etc. ...
- Réfléchissez aux bénéfices potentiels. Exemple : solutions à la pénurie de main d'œuvre, éviter les problèmes liés au personnel comme le stress et l'absentéisme, accès à de nouveaux marchés, performances accrues sur les marchés existants, accès au talent, obtenir le meilleur de votre personnel en poste, accroissement de l'innovation et de la créativité, amélioration de la réputation.
- Procéder à un réexamen annuel

Bénéfices:

La mesure efficace et systématique des coûts et des bénéfices des politiques RH est essentielle au soutien des programmes existants et à l'élaboration d'études commerciales de cas, en vue d'investissements plus importants, en particulier pour ceux qui ne le font pas encore.

8. Aide externe

Rechercher une aide externe pour vous assister dans l'adoption des processus de diversité et formaliser vos RH.

La plupart des chefs d'entreprise ont tendance à se référer à leur comptable, leur avocat ou leurs relations proches. Cependant, il existe de nombreuses autres institutions publiques ou privées qui proposent une aide professionnelle, la plupart à des coûts minima, dans le cas de services publics subventionnés (en particulier ceux financés par le Fonds Social Européen). Vos administrations régionales seront en mesure de vous fournir des informations à ce sujet. Les organisations professionnelles, les chambres de commerce et les institutions professionnelles, ainsi que les principales organisations syndicales, sont également des sources d'information très pertinentes. Dans de nombreux cas, votre organisme financier sera en mesure de vous orienter dans la bonne direction.

Comment procéder:

- Commencer par contacter quelqu'un en qui vous avez confiance et déterminer qui est le mieux placé pour vous aider.
- Discuter ouvertement des besoins de votre entreprise avec des interlocuteurs externes qui seront en mesure de voir votre entreprise avec des yeux neufs (et indépendants).
- Travailler avec cet interlocuteur pour identifier les liens entre les enjeux clés de votre activité et les domaines spécifiques de votre politique RH et pour développer et formaliser vos approches et politiques RH.
- Discuter de ces politiques avec d'autres managers et membres du personnel.
- Intéresser votre interlocuteur au développement, à la mise en oeuvre et au réexamen constant de ces politiques.
- Les chefs d'entreprise ont fait état d'expériences positives d'apprentissage mutuel, en particulier dans le cadre de programmes structurés d'aide inter entreprises – recherchez ces réseaux au niveau local ou recourez à votre chaîne d'approvisionnement pour apprendre des autres entreprises.

Bénéfices:

Les bénéfices d'une approche plus formelle sont mis en évidence par ce document.

2.1.3. Sept étapes pour que la Diversité devienne une ressource

3

Le pré-requis pour devenir une entreprise prospère orientée vers la diversité est de posséder une culture d'entreprise qui apprécie et promeut consciemment la diversité. L'entreprise développe des stratégies pour parvenir à un équilibre entre différences et similarités et utiliser cet équilibre pour créer de la valeur. Que peuvent faire les entreprises pour développer un management de la diversité qui, en interne, apprécie et utilise à son profit la diversité et qui la mette systématiquement et efficacement en application dans son environnement extérieur ?

1. Pour développer et maintenir une culture d'entreprise forte et diverse, il faut qu'il y ait une **stratégie et une vision d'entreprise tout aussi fortes et claires**, qui intègrent la diversité comme une composante essentielle. Après tout, la diversité est votre ressource économique à long terme.

2. Pour un bon management de la diversité, une entreprise doit se doter d'un **système de management de la performance** extrêmement transparent, qui soit développé méthodiquement en consultation avec de nombreuses parties prenantes internes. Les grandes lignes du Management de la Diversité dans l'entreprise doivent être exposées et les classements et les évaluations s'inscrire dans ce cadre.

3. La mesure des performances est faite sans distinction de race, d'ethnie, de

³ Développé par synetz – the management consultants, publié sur www.synetz.de

couleur de peau, de sexe, de religion etc. ... Ceci est extrêmement difficile car la plupart des gens ne sont pas conscients de leurs propres filtres de perception. Un gros travail de prise de conscience est ici nécessaire.

4. Examinez attentivement la diversité propre à vos services, équipes et projets et tenez compte des compétences, des talents, des expériences, des attributs personnels (comme le sexe, l'âge, le contexte de migration, etc. ...) et des professions. Ce type de connaissance détaillée facilitera la création probable d'équipes innovantes et générera de nouvelles idées.

5. Dès que vous apercevez le moindre signe d'une évaluation du personnel qui ne repose pas sur la performance, en d'autres termes, quand vous percevez de la discrimination ou de la dévaluation basée sur des attributs personnels, faites y face et recourez à des sanctions pour mettre les choses au point.

6. Développez un système innovant de recrutement et de sélection. De quelles personnes avec quel profil avez vous besoin? Les questions à se poser sont: Où sont les individus exceptionnellement talentueux et divers, sans distinction de leurs origines ethniques / nationales ? Comment les rechercher?

7. Faites de vos cadres, qui sont personnellement convaincus que la diversité sert les besoins de l'entreprise et qu'elle est une composante essentielle de son identité, **de véritables modèles en faveur de la diversité.**

Aucune entreprise ne devient automatiquement un champion de la diversité. Une évaluation constante et une pensée innovante, ainsi que des actions et une réflexion soutenues sont nécessaires.

2.1.4. Mise en oeuvre du Management de la Diversité

La mise en oeuvre du Management de la Diversité est en fait une affaire d'attitude, de mentalité et de comportement de l'entreprise. Les principes suivants nous rappellent ce à quoi il faut veiller :



Principe 1

Pour éviter une opposition à grande échelle, la diversité doit être définie de manière globale. La définition doit rendre évident pour les employés que tout le monde est concerné et que la diversité de chacun est valorisée.



Principe 2

Afin de valoriser la diversité, les entreprises doivent en premier lieu s'assurer qu'elles sont réellement diverses à tous les niveaux – et pas seulement en ce qui concerne les dimensions secondaires, mais diverses également en ce qui concerne les dimensions

primaires de la diversité ⁴

 **Principe 3**

Utiliser la diversité comme un levier nécessite un changement fondamental des croyances relatives à la culture de l'entreprise ainsi que des changements dans les systèmes et les pratiques élémentaires utilisés pour venir en aide aux clients et aux employés.

 **Principe 4**

Quand cela est fait avec savoir faire, changer les principes de management peut être l'outil le plus important de la mise en œuvre de la diversité.

 **Principe 5**

Pour s'assurer que la mise en œuvre de la diversité soit aussi rapide et réussie que possible, il faut que les différents besoins et les différentes préoccupations des cinq segments de la Courbe d'Adoption de la Diversité soient intégrés au plan global.

 **Principe 6**

Penser diversité est ce qui sépare les facilitateurs et les managers efficaces de ceux qui s'en moquent ou qui ne font semblant de s'en préoccuper que pour les besoins du changement.

 **Principe 7**

Aucune entreprise ne peut pleinement adopter le paradigme valorisant de la diversité sans faire d'importants investissements en termes de temps et de ressources humaines.

 **Principe 8**

Gérer les réactions hostiles nécessite de s'appuyer sur ceux qui sont déjà prêts à adopter le changement, tout en minimisant l'implication de ceux qui y sont encore réfractaires.

 **Principe 9**

Il est crucial de développer les arguments stratégiques et financiers en faveur de la diversité, et d'élaborer des études commerciales de cas qui renforcent la probabilité d'une adoption pleine et entière.

⁴ Revenant sur le modèle des dimensions primaires et secondaires de la diversité défini par Loden, l'Union Européenne a défini six dimensions primaires : sexe, race et ethnicité, handicap, âge, orientation sexuelle et religion. Les dimensions secondaires sont : éducation, profession, situation de famille etc ... Voir Marilyn Loden (1996) *Implementing Diversity*.



Principe 10

Une excellente formation seule n'assurera pas le changement de culture, mais une formation inappropriée peut considérablement nuire aux efforts de mise en œuvre de la diversité.

5

2.1.5. Audit de Diversité – Un outil d'autoévaluation pour les entreprises

Grâce à l'Audit de Diversité, votre entreprise peut évaluer sa préparation à la diversité et à l'application du Management de la Diversité. Il est évident qu'une stricte confidentialité doit être respectée en ce qui concerne les résultats de chaque personne aux entretiens. Le Comité de Pilotage devrait rechercher des modèles de réponses qui puissent servir de base à des modèles plus larges. Il est habituellement suffisant d'interroger un échantillon d'environ 5 à 10 % des membres d'un service afin d'avoir une bonne compréhension du fonctionnement global de l'entreprise. Il est souvent préférable d'obtenir une aide externe pour conduire un tel audit. Si vous décidez de le réaliser vous même, formez quelques personnes aux méthodes de conduite d'entretien appropriées. Formez un groupe d'intervieweurs dont la mission est de conduire les entretiens et de synthétiser les résultats. Laissez-les formuler leurs hypothèses à propos des modèles de réponses qu'ils reconnaissent, et demandez leur de faire remonter leurs conclusions au groupe de pilotage et à l'équipe de direction.

Intervieweur _____	Interviewé _____
Date: _____	
L'interviewé	
a) Age: _____	
b) Ancienneté dans l'entreprise: _____	
c) Sexe: féminin masculin	
d) Origine ethnique _____	
e) Poste actuel: cadre non cadre	

1. Vision et stratégie

- Veillez décrire votre entreprise et ses principaux défis.
- Quelle est la vision de votre entreprise?
- Que pensez-vous de l'actuelle stratégie de votre entreprise ?
- Si vous étiez le patron de l'entreprise quelles décisions prendriez-vous pour que l'avenir soit couronné de succès ?

⁵ Développé par synetz – the management consultants, 2004, publié sur www.synetz.de

- e. En général, que pensez-vous de l'avenir de l'entreprise ?

2. Clients

- a. Quel type de clients votre entreprise sert-elle aujourd'hui ?
- b. Si nous posions la question à vos clients, comment qualifieraient-ils leur relation à votre entreprise ?
- c. Que croyez-vous que disent vos concurrents à vos clients afin de les pousser à changer et à ne plus travailler avec votre entreprise ?
- d. Imaginez le futur dans 10 ans – Qui seront vos clients ? A quoi ressembleront-ils ? En quoi leurs besoins auront-ils changé ?
- e. A quel point vous sentez vous prêts à servir ces futurs clients ?

3. Culture / Identité

- a. Qu'est-ce qui vous a motivé à travailler pour cette entreprise ?
- b. Qu'est-ce qui vous encourage à rester ?
- c. Quelle est la chose qui vous ferait partir de votre plein gré ?
- d. De quoi êtes-vous particulièrement fier ?
- e. Quelles ont été les plus importantes sources de satisfaction de vos attentes ?
- f. Quels ont été les facteurs majeurs de vos attentes insatisfaites ?
- g. Décrivez votre entreprise de la manière suivante : C'est comme ...
- h. Décrivez les facteurs qui limitent votre capacité à collaborer ...
- i. Comment acquiert-on de la réputation dans votre entreprise ?
- j. Quels attributs et comportements personnels ne sont pas appréciés dans votre entreprise ?
- k. Qu'advient-il des nouvelles idées, des suggestions, et des innovations dans votre entreprise ?
- l. Que signifie pour vous la diversité ?
- m. Considérez-vous plutôt la diversité dans l'entreprise comme un moteur ou comme un frein ?
- n. Quel rôle la diversité joue-t-elle dans votre entreprise aujourd'hui ?

4. Coopération, travail d'équipe

- a. Comment jugez-vous la coopération avec votre équipe de management ?
- b. Veuillez décrire la manière dont les décisions sont prises dans votre entreprise.
- c. A quel point vous sentez-vous informé de ce qui se passe dans l'entreprise ?
- d. A quel point êtes-vous satisfait de la coopération et de la confiance qui règne au sein de votre équipe / service ?
- e. A quel point êtes-vous satisfait de la coopération entre votre propre service et les autres services ?
- f. Quels sont les principaux point d'amélioration de votre entreprise ?
- g. Quel conflit est, selon vous, typique de la vie de votre entreprise et comment

- votre entreprise le gère-t-elle ?
- h. Existe-t-il des processus formels de feedback dans votre entreprise ?
 - i. Veuillez décrire d'importants réseaux informels de communication au sein de votre entreprise.
 - j. Quel est le style de communication de votre entreprise ? Formel – spontané – personnel – de confiance. Qu'est-ce qui caractérise le mieux le style de communication de votre entreprise ?

5. Leadership

- a. Comment décririez-vous le style typique de leadership dans votre entreprise ?
- b. Et le vôtre ? (si cadre)
- c. Quelles sont les règles officieuses que l'on attend que vous suiviez en tant que cadre de l'entreprise ?
- d. Quelles caractéristiques recherche-t-on dans l'identification des cadres et des managers potentiels ?
- e. Qu'est ce qui caractérise une personne qui fait carrière dans votre entreprise ?
- f. Comment les cadres de votre entreprise gèrent-ils les attitudes, les opinions, les suggestions, les compétences ou les contextes différents ou controversés ?
- g. A quoi êtes-vous attentifs quand vous constituez une nouvelle équipe ?
- h. A quel point la diversité au sein de votre équipe est-elle importante ?
- i. Vos supérieurs vous font-ils des retours réguliers ?
- j. A quel point la forme de retour mise en place vous est-elle utile ?

6. Développement des Ressources Humaines

- a. Comment vous assurez-vous, dans votre entreprise, d'attirer et de recruter des employés très performants ?
- b. Quels sont les défis majeurs en termes de recrutement et / ou de rétention que vous voyez se profiler à l'avenir ?
- c. Comment votre entreprise assurera-t-elle son succès dans la future « guerre des talents » ?
- d. Quels sont les principaux critères de sélection de votre centre d'évaluation ?
- e. Quel degré d'importance donneriez-vous à la diversité et au Management de la Diversité dans votre entreprise ?
- f. Que signifie la diversité pour les RH ? Devoir éthique ? Contrainte légale ? Bénéfices commerciaux potentiels ?
- g. Quels sont selon vous les principaux défis concernant la diversité chez les cadres et les employés de votre entreprise ?
- h. Quels types d'outils de management sont actuellement utilisés pour mettre en œuvre la diversité ?
- i. Un Système de Mesure de la Performance est-il en place ?
- j. Vous sentez-vous évalué de manière juste ?

- k. De quelle façon votre entreprise promeut-elle les hauts potentiels ? Les femmes, les individus issus des minorités ou de nationalité étrangère sont-ils suffisamment représentés ?

2.1.6. La Charte pour la Diversité – Une initiative volontaire des entreprises

En décembre 2006, quatre entreprises allemandes (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) ont lancé une campagne volontaire intitulée – « La diversité, une chance - Charte de la Diversité des entreprises en Allemagne ». En signant ce document, les entreprises respectives déclarent leur volonté de soutenir, d'encourager et de continuer à développer la Diversité en leur sein. En mai 2007, 70 compagnies avaient déjà signé cette Charte. En France, une initiative similaire a été lancée en 2004 et plus de 3000 entreprises en sont signataires. D'autres initiatives de cette nature pourraient contribuer à promouvoir davantage la diversité dans le monde des entreprises de l'Union Européenne.

La Charte de la Diversité dans l'Entreprise en Allemagne

La Diversité est une chance

La diversité de la société moderne, influencée par la mondialisation et illustrée par les changements démographiques, affecte la vie économique en Allemagne. Nous avons réalisé que nous ne pourrions réussir dans les affaires que si nous acceptons la diversité et l'utilisons comme un levier. Ceci inclut la diversité de nos employés et les besoins divers de nos clients et de nos autres partenaires commerciaux. Les compétences et les talents divers de l'encadrement et de la main d'œuvre offrent de nouvelles opportunités pour l'émergence de solutions innovantes et créatives.

La mise en œuvre de la Charte de la Diversité dans nos entreprises vise à créer un environnement de travail exempt de préjugés. Nous respectons profondément tous nos collègues sans distinction de sexe, de race, de nationalité, d'origine ethnique, de religion, d'opinion, de handicap, d'âge, et d'orientation sexuelle. La reconnaissance et la promotion de ces potentiels divers génèrent des bénéfices économiques pour nos entreprises.

Nous encourageons l'instauration d'une atmosphère de respect et de confiance mutuelle. Ceci aura des effets positifs sur notre réputation et notre intégrité vis-à-vis de nos partenaires et de nos clients en Allemagne et dans le monde.

Dans le cadre de cette Charte, nous nous sommes engagés à

1. Instaurer une culture d'entreprise caractérisée par le respect mutuel et la reconnaissance de chaque individu. Nous cherchons à créer des conditions telles que chacun (cadres et collaborateurs) respecte, pratique et reconnaisse ces valeurs. Ceci nécessitera un soutien explicite des cadres et des dirigeants.
2. Superviser et s'assurer que nos processus RH seront compatibles avec les compétences, les aptitudes et les talents de nos employés ainsi qu'avec nos propres critères de performance.
3. Reconnaître la diversité à l'intérieur et à l'extérieur de nos entreprises, mesurer la valeur des potentiels intrinsèques qui y résident et s'efforcer d'en tirer profit sur le plan des affaires.
4. S'assurer que la mise en œuvre de la Charte recevra la reconnaissance qui lui est due et en fera un thème de communication interne et externe.
5. Rendre public chaque année, sur une base régulière, nos efforts et nos accomplissements en matière de promotion de la diversité.
6. Maintenir nos propres employés et collaborateurs informés et activement engagés dans la mise en œuvre de la Charte.

Nous sommes définitivement convaincus que pratiquer et apprécier la diversité aura un impact positif sur la société allemande. Nous saluons et soutenons cette initiative!

Organisation Professionnelle

**Prof. Dr. Maria Böhmer, Ministre allemand
des Migrations, des Réfugiés et de l'Intégration**

2.2. Etudes de cas – Bonnes pratiques sur le lieu de travail

6

L'expression "meilleures pratiques" n'a volontairement pas été utilisée dans ce manuel. Tous les efforts engagés pour plus de diversité et pour un Management de la Diversité plus actif sont les bienvenus. Apprendre les uns des autres, partager des expériences, et débattre des opportunités et des menaces semble être la meilleure façon de mettre en œuvre un Management de la Diversité propre à l'entreprise. Néanmoins, les quatre exemples exposés ci-dessous valent qu'on s'y intéresse.

⁶ Ces études de cas sont toutes tirées de: *Le cas commercial en faveur de la diversité – Bonnes pratiques sur le lieu de travail*; Commission européenne, DG Emploi affaires sociales et égalité des chances, septembre 2005

Nom de l'entreprise	Nombre de travailleurs	Site web
ADECCO	5 000 (France), 30 000 (mondial), jusqu'à 700 000 membres de personnel temporaires par jour (mondial)	www.adecco.com
Pays		Activité principale
France – Europe	Chiffre d'affaires 17,2 milliards EUR (mondial)	Services de recrutement et de carrière
Intitulé de l'initiative Programme «Handicap et compétences»		

L'initiative «Handicap et compétences» a été initialement lancée en 1986 au sein d'Adecco en France en vue de faciliter l'accès des personnes handicapées au marché de l'emploi. À la suite du succès remporté en France, le programme a été étendu à la Belgique, à l'Espagne, à l'Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et à la Suisse et sera étendu encore à d'autres pays européens en 2005. Le programme vise à promouvoir l'égalité des chances uniquement sur la base des compétences, des qualités et de l'expérience personnelles. Il a pour objectif d'identifier et d'offrir des possibilités d'emploi adaptées aux candidats handicapés tout en contribuant au développement de compétences supplémentaires afin de leur assurer un emploi durable.

Une équipe dévouée chargée d'assurer la coordination du programme «Handicap et compétences» a été créée en 2004 au niveau international afin de gérer la mise en œuvre et les résultats du programme dans l'ensemble du groupe. À sa tête, un directeur de projet «Responsabilité sociale d'entreprise/Handicap et compétences» au niveau du groupe travaille en collaboration avec une équipe de directeurs de projets responsables de la mise en œuvre du programme aux niveaux national et local. L'équipe de coordination assure le transfert du savoir-faire et de l'intégration de l'insertion du handicap dans l'ensemble des unités commerciales majeures d'Adecco.

Au niveau interne, un stage préparatoire obligatoire sur la non-discrimination et l'insertion du handicap est offert aux cadres et au personnel afin de garantir une compréhension des valeurs de diversité de l'entreprise et un engagement personnel dans la mise en œuvre de sa politique et de les aider à traiter les cas potentiels de discrimination. L'évaluation du programme de diversité comprend un suivi et un compte rendu mensuels, trimestriels et annuels des réalisations et du nombre de personnes handicapées au travail.

Résultats

Adecco fixe des cibles et objectifs en ce qui concerne le placement et l'emploi des personnes handicapées. En 2004, elle a facilité l'accès au travail de 9 578 personnes handicapées dans l'ensemble de l'Europe, une augmentation de 9 % par rapport à 2003 qui a dépassé ses propres cibles. L'initiative «Handicap et compétences» a apporté un changement de la culture organisationnelle dans un environnement antérieurement hostile par une démystification du handicap sur le lieu de travail. Le programme profite du soutien du personnel et du personnel temporaire, handicapé et non handicapé, et crée un renforcement de la satisfaction du personnel et des clients. L'engagement vis-à-vis de l'insertion du handicap a été un facteur clé dans la réussite des appels d'offres d'Adecco auprès de certains clients.

Motifs spécifiques

Handicap

Champ d'application par pays

Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni

Date de lancement

1986 en France
2000 dans toute l'Europe

Points marquants

- Mise en œuvre dans six États membres de l'Union européenne
- Stage préparatoire sur la non-discrimination et l'insertion du handicap à l'intention de l'ensemble du personnel
- Formation sur les lacunes d'aptitudes offerte aux candidats handicapés afin de les aider à s'assurer un emploi à long terme
- Accès au travail pour 9 578 personnes handicapées au niveau européen en 2004

«Le handicap n'est pas un obstacle à la compétence.»

Jérôme Caille, PDG, Adecco



Nom de l'entreprise	Nombre de travailleurs	Site web
AIR PRODUCTS	5 500 + (Europe) 20 000 (mondial)	www.airproducts.com
Pays	Chiffre d'affaires	Activité principale
Royaume-Uni, Europe et échelle mondiale	1,8 milliard EUR (Europe)	Gaz industriels, produits chimiques, équipement et prestation de services
Intitulé de l'initiative		
Mettre en valeur la diversité		

Fondée il y a plus de soixante ans, Air Products offre à ses clients un service en matière de technologie, d'énergie, de soins de santé et de marchés industriels dans le monde entier. Cependant, son succès s'est compliqué à la suite de certaines attitudes préjudiciables conduisant à un sentiment d'exclusion et d'une faible contribution de la part de certains membres de valeur du personnel avant qu'une formation et un programme de sensibilisation à la diversité, portant le nom de «Mettre en valeur la diversité», ne débutent en 2001.

Le programme a vu une amélioration dans la progression du personnel et a permis l'obtention d'une main-d'œuvre formée et plus efficace. Ce programme se compose d'une formation de sensibilisation, soutenue par des affiches visant à renforcer l'apprentissage tiré des ateliers consacrés à la diversité et des *coffee talks* destinés à expliquer l'initiative dans sa globalité et sa mise en œuvre locale. Des rapports réguliers sur la diversité paraissent dans des magazines destinés aux travailleurs et sur les sites intranet de l'entreprise. Des équipes de pointe en matière de diversité dans chaque activité ou région majeure favorisent le changement en direction d'un environnement dans lequel chaque travailleur peut contribuer pleinement et se sent valorisé et intégré. Des réseaux de travailleurs ont été mis sur pied, tels que le Gay and Lesbian Empowered Employees (GLEE), l'Ethnically Diverse Employees (EDEN) et l'All Asian Americans at Air Products.

L'accroissement de la sensibilisation a transformé l'organisation et créé un environnement encourageant un nombre significatif d'initiatives locales, généralement liées à l'amélioration de la communication, à l'intégration, à la création d'un climat de confiance, à l'amélioration du travail en équipe et à la conscience culturelle. Tout cela a pu être réalisé grâce à l'élaboration de méthodes uniques de formation taillées à la mesure de chaque pays et tenant compte de son contexte social et culturel. Plus de 5 300 travailleurs ont maintenant suivi une formation dans l'ensemble de l'Europe.

Résultats

En France, par exemple, une équipe logistique nouvellement formée a utilisé les concepts d'intégration d'équipe, d'acceptation et d'apprentissage mutuel pour atteindre une amélioration de productivité prévue de 600 000 EUR (dépassant une cible fixée à 450 000 EUR). De même, des efforts spécifiques déployés en vue de recruter et d'accueillir des travailleurs musulmans dans le dépôt de Maurepas ont amélioré la position de l'entreprise dans la communauté locale. En Espagne, les travailleurs ont créé un brillant site internet de la diversité et des affiches d'information, ont introduit un programme de tutorat et une formation destinée aux cadres, se sont engagés dans l'autoévaluation et dans le recrutement de personnes issues de la communauté locale. L'initiative globale a conduit à un impact positif sur l'environnement de travail, à des glissements au niveau du style de gestion et à un renforcement de l'innovation des travailleurs à l'échelle de l'Europe.

Motifs spécifiques

Formation sur la diversité pour tous les motifs

Champ d'application par pays

Europe

Date de lancement

2001, en cours

Points marquants

- ➔ Plus de 5 300 membres du personnel formés à la diversité dans un grand nombre d'exploitations nationales de l'UE
- ➔ Programme de tutorat et réseaux menés par des travailleurs actifs

«Ainsi, je continuerai à favoriser la tolérance, la compréhension, le respect, l'intégrité et un environnement de travail ouvert. Il s'agit de composants qui sont essentiels pour une entreprise moderne à hautes performances et fondamentaux pour conserver et éduquer des personnes talentueuses.»

**Bernard Guerini, président,
Air Products Europe**

Nom de l'entreprise	Nombre de travailleurs	Site web
DUBLIN BUS	3 432	www.dublinbus.ie
Pays	Chiffre d'affaires	Activité principale
Irlande	177,5 millions EUR	Transport public
Intitulé de l'initiative		
Programme «Égalité et diversité»		

Dublin Bus emploie du personnel en provenance de plus de 50 pays différents et présente un profil public de haut niveau, celui d'une entreprise financée par l'État qui assure la promotion proactive de la diversité et de l'égalité ainsi que d'un lieu de travail interculturel. Son engagement envers la diversité et l'insertion a débuté en 2001, lorsque l'entreprise a mené un examen de l'égalité afin de comprendre et d'analyser son point de vue. Cette étude a précipité son action stratégique, avec le lancement d'un plan d'action sur l'égalité et la diversité en 2003.

Les priorités, les objectifs et les actions de ce plan sont fixés par rapport à la dignité et au respect au travail, au recrutement et à l'action positive, à la diversité ethnique, au handicap, à la formation et à la participation, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu'à la commercialisation et à la publicité. Plus particulièrement, ce plan a conduit à l'introduction de politiques internes spécifiques (par exemple, la politique «Égalité et diversité», la politique «Dignité et respect» et la politique «Lieu de travail interculturel»).

Les groupes de travail impliquant la direction, les cadres et les syndicats travaillent sur de nombreuses questions de diversité. L'un de ces groupes, le groupe de travail interculturel, implique le personnel et les chauffeurs de bus d'origines diverses et d'appartenances ethniques différentes. Il a lancé divers projets de sensibilisation et de promotion en faveur d'un lieu de travail interculturel à la fois au niveau interne (par exemple, politique sur le lieu de travail interculturel, formation à l'intention de formateurs pour un personnel sélectionné afin de dispenser une formation interculturelle en stages préparatoires) et au niveau externe (par exemple, un match de football annuel gaélique regroupant toutes les nationalités).

Un panel «Égalité et diversité» de 40 travailleurs formés, issus de divers degrés et lieux, a également été mis sur pied afin d'agir comme ressource offerte aux groupes de travail et comme champions de la diversité sur le lieu de travail, communiquant des objectifs de diversité aux autres membres du personnel et aux chauffeurs de bus en des lieux de travail différents.

Résultats

L'initiative de la diversité a sensiblement amélioré la réputation externe de Dublin Bus et les compétences et bonnes pratiques de gestion de son personnel interne en matière de processus de ressources humaines. Depuis 2001, le succès de son programme «Égalité et diversité» a été souligné dans les médias irlandais. L'Autorité pour l'égalité en Irlande a également cité Dublin Bus comme une entreprise aux meilleures pratiques pour son lieu de travail interculturel. Dublin Bus bénéficie d'un haut degré de satisfaction des travailleurs, lesquels parlent de leur entreprise en termes d'employeur de choix qui a permis une augmentation du nombre de demandes d'emploi des minorités ethniques, des personnes âgées et des personnes handicapées.

Motifs spécifiques

Appartenance ethnique

Champ d'application par pays

Irlande

Date de lancement

2001, en cours

Points marquants

- Haut degré de satisfaction des travailleurs
- Succès du programme de diversité souligné dans les médias
- Citée comme entreprise aux meilleures pratiques par l'Autorité pour l'égalité
- Augmentation du nombre de candidats issus de minorités ethniques, de personnes âgées et de personnes handicapées

«Nous croyons que les principes d'égalité et d'insertion renforcent l'efficacité et la satisfaction de nos travailleurs, nous permet de répondre à l'évolution des besoins de notre clientèle et de nous relier à l'ensemble de la communauté que nous servons.»

Joe Meagher, administrateur délégué, Dublin Bus

Nom de l'entreprise	Nombre de travailleurs	Site web
DEUTSCHE BANK	65 400 (mondial), 27 000 (Allemagne)	www.db.com
Pays	Chiffre d'affaires	Activité principale
Allemagne – Mondial	21,9 milliards EUR (mondial)	Services financiers
Intitulé de l'initiative		
Diversité mondiale à la Deutsche Bank – Commercialisation ciblée vers des groupes diversifiés		

La Deutsche Bank veut favoriser un environnement de travail intégrant auquel tous les travailleurs peuvent contribuer de tout leur potentiel. Pour y parvenir, l'entreprise a mis sur pied en 1999 une équipe de diversité mondiale ayant pour mission de soutenir diverses initiatives telles que des initiatives axées sur le développement et les talents, des réseaux de travailleurs et une formation centrée sur la diversité. Cependant, elle a reçu des directeurs d'entreprise une réponse assez mitigée. Ce n'est que lorsque l'équipe a commencé à lier diversité et activités commerciales que les directeurs se sont davantage ouverts à la discussion.

Aujourd'hui, à la Deutsche Bank, les hauts dirigeants de chaque division commerciale agissent en champions de la diversité. Des ateliers de gestion de la diversité ont été organisés à l'intention de tous les dirigeants, lesquels sont également tenus de fixer des objectifs de diversité personnels. Les membres de l'équipe de diversité travaillent à présent en qualité de consultants commerciaux des divisions commerciales, les aidant à analyser les données, à développer des projets et à en suivre l'impact. Un projet engagé auprès d'une banque de réseau de la Deutsche Bank en Allemagne a pour groupe cible les clients homosexuels masculins et féminins et vise à acquérir une part de marché en positionnant la banque comme un prestataire de services financiers empathique et à l'esprit ouvert.

Le projet a démarré à Berlin à la fin de l'année 2003 lorsque la Deutsche Bank a commencé à placer des annonces publicitaires dans un magazine s'adressant aux gays et lesbiennes. Les publicités donnaient le nom des personnes à contacter, offrant à la banque une occasion non seulement de vendre ses services mais aussi de jauger les réactions individuelles des personnes face à cette campagne. Sur le plan interne, la Deutsche Bank dispose d'un réseau de travailleurs homosexuels masculins et féminins en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et on peut prétendre que les activités de commercialisation des gays et lesbiennes n'auraient pas été envisagées sans leur influence.

Sur le plan externe, la Deutsche Bank apporte son soutien aux groupes de défense des gays et des lesbiennes et aux parades de la Gay Pride de la rue Christopher qui se tiennent tous les ans dans les cités allemandes. En 2002, l'engagement de la banque pour la cause de la diversité a été récompensé par l'attribution du prix Max-Spohr de la Völklinger Kreis (fédération des cadres gays).

Résultats

La Deutsche Bank enregistre un véritable succès dans ses activités de commercialisation ciblées à Berlin, attirant de nouveaux clients et de nouvelles recettes de vente. Encouragée par cette réaction, la banque de réseau a décidé de lancer une campagne similaire axée sur les gays et les lesbiennes à Hambourg en 2004. Ensemble, les projets de Berlin et de Hambourg ont généré un produit dix fois supérieur à l'investissement initial. Plus récemment, des projets ont été lancés à Cologne et à Munich.

Motifs spécifiques

Orientation sexuelle

Champ d'application par pays

Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni

Date de lancement

1999

Points marquants

- ➔ Des réseaux de travailleurs sensibilisent à la diversité.
- ➔ Des campagnes de commercialisation ciblant les gays et les lesbiennes génèrent un produit dix fois supérieur à l'investissement consenti.
- ➔ L'entreprise a remporté le prix Max-Spohr en 2002.

«La diversité est un élément clé de notre croissance commerciale. Notre succès a pour moteur notre capacité à prendre appui sur notre diversité et à la gérer afin de créer des solutions exceptionnelles pour nos clients.»

Dr Joseph Ackermann,
président du comité exécutif
du groupe, Deutsche Bank

2.3. Exemples d'ateliers du Management de la Diversité à l'intérieur de l'entreprise

Très souvent la question qui se pose est : Comment devons-nous commencer à diffuser le message concernant la Diversité et le Management de la Diversité dans notre entreprise ? Les exemples présentés ci-dessous peuvent aider à organiser des ateliers, sur le thème de la diversité, à destination de différents groupes cibles. Nous vous recommandons fortement de commencer par le personnel d'encadrement de votre entreprise. S'ils comprennent pourquoi la diversité est si pertinente, ils seront en mesure de mieux communiquer sur ce thème avec leurs subordonnés. Dans les pages suivantes, vous trouverez différents formats d'ateliers confectionnés pour les cadres et l'ensemble du personnel.

2.3.1. Atelier d'une journée sur le thème du Management de la Diversité à destination du personnel d'encadrement

Auteur: Hans Jablonski, Taille du groupe: 20 - 60 participants
Objectif: Prise de conscience de la Diversité chez le personnel d'encadrement
Groupe cible : personnel d'encadrement

Heure	Quoi ?	Comment ?	Notes
10:00	Accueil	Accueillir les stagiaires et leur exposer l'objectif et le déroulement.	
10:15	Warm up	Prise de contact avec le Management de la Diversité	
10:40	Tendances chiffrées & Définition Discussion	Définition du Management de la Diversité – Situation en Europe (chiffres et faits), Présentation courte et échanges entre participants	
11:10	Données nationales	Aborder la situation locale (pays) et les tendances	
11:45	Travail en groupes	- Echanges en petits groupes : pertinence pour votre propre entreprise - Séance de questions réponses	
12:00	Cas commerciaux	Les cas commerciaux locaux comme réponse à la tendance, dans le contexte de son propre pays et de sa propre entreprise: Echanges en petits groupes	
12:30	Cas commerciaux	Présentation des résultats des groupes : séance plénière	
12:45	Déjeuner		
13:45	Comprendre le réel Management de la Diversité	Evolutions démographiques et influence sur les équipes de travail : exercice	

14:25	Les apports d'un Management de la Diversité réussi	Expliquer et débattre	
14:45	Travailler en synergie et se faire aider	Contribution et discussion en petits groupes – Comment travailler en synergie sur le Management de la Diversité? Présentation	Supports spécifiques à l'entreprise
15:30	Pause		
15:45	Application à la situation particulière de l'entreprise	Les stagiaires discutent de ce qu'ils peuvent faire et de ce qu'ils feront (en tant que cadres) au niveau de l'entreprise pour soutenir la Diversité et les mesures à venir.	
16:30 17:00	Evaluation Au revoir		

2.3.2. Atelier d'information sur le thème de la Diversité à destination des employés

Auteur: Badru Amershi Taille du groupe: 20 - 60 participants
Objectif: Développer la prise de conscience de la diversité chez les employés

Heure	Quoi ?	Comment ?	Notes
10:00	Accueil	Accueillir les stagiaires et leur exposer l'objectif et le déroulement	s'asseoir en petits cercles
10:15	Warm up	Prise de contact avec le Management de la Diversité	
11:00	Apport / Compréhension	<u>Présentation:</u> Définition du Management de la Diversité, suivi par une courte séance de questions réponses des participants	
11:20	Thème abordé: importance pour votre entreprise	Se concentrer sur la situation et les tendances locales (Pays) Situation en Europe, chiffres et faits Courte présentation et échanges entre participants	
11:40	Cas commerciaux	Expliquer et discuter du cas commercial local comme réponse à la tendance évoquée. Se concentrer sur ce que cela signifie pour eux en tant qu'employés	
12:00	Importance pour votre entreprise	Application à leur pays et leur entreprise Echanges en petits groupes – Les participants forment des groupes de 2 ou 3 personnes et échangent sur les	

		<p>questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est - ce que je considère comme important en ce qui concerne la Diversité dans notre entreprise ? - Quelles seraient les conséquences de n'entreprendre aucune action? (demandez aux participants d'inscrire sur un tableau au maximum 3 points capitaux pour chaque question) <p>Présentation: plénière</p>	
12:45	Déjeuner		
13:45	Pré requis et conditions pour un Management de la Diversité réussi	Expliquer et discuter des conditions requises pour le Management de la Diversité (se concentrer sur les conditions concernant les employés)	
14:15	Travailler en synergie et se faire aider	Echanges en petits groupes / Présentation Renseignez les participants sur les supports, les informations et les aides auxquels ils peuvent avoir recours à l'avenir	
15:00	Pause		
15:15	Application à la situation particulière de l'entreprise et aux prochaines étapes	Les participants sont invités à discuter de ce qu'ils peuvent faire et de ce qu'ils feront en tant qu'employés pour soutenir la diversité au niveau de l'entreprise. Laissez les participants échanger en groupes et faire des suggestions.	
16:00	Prochaine étape	<p>Sollicitez l'engagement des participants sur ce qu'ils ont l'intention de faire <u>personnellement</u> pour soutenir la diversité dans leur entreprise et dans leur groupe cible spécifique</p> <p>a). Travail de groupe : formez des groupes de 3 à 5 personnes et faites leur inscrire sur un tableau leurs actions (au maximum 4)</p> <p>b). Présentations plénières: demandez aux groupes sélectionnés d'expliquer leurs conclusions. Disposez les feuilles de paperboard de façon à ce qu'elles soient visibles par tous</p>	
16:30 – 17:00	Evaluation Fin de l'atelier	Obtenez un retour de tous les participants sur l'atelier	

2.3.3. Événement stratégique de grande envergure sur le Management de la Diversité

Auteur: Marion Keil, **Taille du groupe:** 80 à 300 personnes

Objectifs: Faire prendre conscience, à chacun dans l'entreprise, des futurs défis auxquels l'entreprise aura à faire face. Expliquer à quoi sert le Management de la Diversité et quelles en sont les implications stratégiques pour l'entreprise.

Groupe cible: public mixte d'employés, d'âges et de niveaux hiérarchiques différents, regroupés en petits cercles de 10 personnes assis sur des chaises

Durée: 1 jour

Heure	Quoi ?	Comment ?	Notes
9.00	Démarrage	Accueil, objectifs et déroulement de la journée	Top Management / facilitateurs
9.20	Warm up	- Exercice en petits groupes : présentation des uns aux autres : Qui suis-je ? D'où viens-je ? Qu'est-ce qui me rend unique et différent des autres dans l'entreprise ? - Brève réaction par des entretiens en séance plénière : Qu'est-ce qui nous rend uniques ?	Exercice présenté via powerpoint et vidéo projecteur Facilitateurs
10.00	Apports de la compréhension du Management de la Diversité	- Vue d'ensemble des défis du marché et de la société: démographie, évolution des besoins des clients, évolution des profils des clients, etc. ... 20 minutes - Petits groupes : Qu'avons-nous compris ? Quels sont les autres défis ? - Suggestions ouvertes à ajouter à la liste	Top Management Facilitateurs
10.40	Pause		
11.00	Apports du Management de la Diversité	Qu'est ce que la diversité ? Pourquoi est-ce important ? Notre stratégie du Management de la Diversité comme réponse à nos défis. Petits groupes: Quelle est ma réaction à tout cela ? Brèves réactions recueillies par les facilitateurs	Top Management
12.00	Exercice Diversité	Lecture de l'histoire « La girafe et l'éléphant » par un facilitateur avec projection simultanée d'images. Travail en petits groupes: Quel est le problème sous-jacent de l'histoire ? Où voyez vous des points communs avec votre environnement de travail ? Quel message retenez vous de l'histoire ? 30 minutes Talk show: 2 chaises vides, 2 Top Managers et un facilitateur discutent de l'histoire et de ses implications – des gens de l'assistance les rejoignent	Facilitateurs

13.00	Déjeuner		
14.00	Exercice Prix de la Diversité	Travail en petits groupes: A quoi ressemblera notre entreprise dans 5 ans en ce qui concerne la diversité ? Avons-nous remporté le Prix de la Diversité ? Résultats sur tableau	Résultats restitués en plénière à partir des tableaux
15.30	Pause		
15.45	Réaction du PDG	Un facilitateur s'entretient avec le PDG et l'ensemble du Top Management sur les résultats de l'exercice du Prix de la Diversité et demande quelles seront les prochaines mesures pratiques et quels en seront les résultats. Dans l'idéal, le Top Management annonce la création d'un Comité de Pilotage de la Diversité.	
16.05	Evaluation	Tous les participants se positionnent eux-mêmes sur une échelle allant de 0 à 100 sur leur satisfaction quant à la journée écoulée. Certains participants sont interrogés publiquement sur les raisons qui les ont poussés à se positionner là où ils sont.	
16.20	Fin	Un facilitateur et le Top Management clôturent officiellement la journée.	

3ème Partie – Informations complémentaires

3.1. Lectures (en anglais) sur la diversité et le Management de la Diversité

Adler, Nancy J. (2002) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3

Commission européenne (2005) *Le cas commercial en faveur de la diversité – Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, ISBN 92-79-00240-6

Un excellent panorama du Management de la diversité dans les entreprises en Europe

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, McGraw-Hill

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;

Gardenschwartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.

3.2. Sites Webs européens sur la diversité et le management de la diversité

COMMISSION EUROPEENNE

- Site web de l'unité anti-discrimination de la DG Emploi affaires sociales et égalité des chances de la Commission européenne:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_fr.htm
- Campagne d'information européenne "For Diversity. Against Discrimination":
www.stop-discrimination.info
- Publications de la Commission sur la non-discrimination et la diversité:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_fr.htm
- Etude sur les « Méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût-efficacité des politiques de diversité en entreprise » (Octobre 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_fr.pdf
- « Le cas commercial en faveur de la diversité – Bonnes pratiques sur le lieu de travail » (Novembre 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicas_e_fr.pdf
- Site web dédié à la jeunesse: http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

PARTENAIRES SOCIAUX EUROPEENS

- Business Europe
www.busesseurope.eu

- European Trade Union Confederation
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

AUTRES SITES INTERESSANTS

- Site dédié aux questions relatives aux travailleurs handicapés
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Le gouvernement local en Europe
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Mise en oeuvre de la diversité dans les entreprises européennes de télécom
<http://www.etno.eu/>
- Réseau européen pour la Responsabilité sociale des entreprises
www.csreurope.org
- Projet européen Leonardo sur le management de la diversité
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Site web et lettre électronique sur le Management de la diversité en Europe
<http://www.idm-diversity.org>

REVUES

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com