

Guide pour mettre en oeuvre une politique de gestion de la diversité en entreprise

Greta du Velay (France)

adapté de

Dr. Richard Wynne, Work Research Centre Ltd. (Dublin)

In-Diversity – *Leonardo transfert d'innovation 2010-1-ES1-LEO05-21234*

2011-2012



Programme d'éducation
et de formation
tout au long de la vie

Introduction

Introduction à la gestion de la diversité	La gestion de la diversité dans les entreprises prend de nombreuses formes, mais elle s'attache essentiellement à faire que les salariés soient représentatifs de la population et de différents milieux. Elle vise également à ne pas faire de discriminations liées à l'âge, l'origine, l'appartenance religieuse, le sexe, l'orientation sexuelle ou l'état de santé. Dans ce document, nous nous attachons particulièrement à l'emploi des personnes issues de l'immigration, pour elles-mêmes (revenu, statut, inclusion sociale, santé et bien-être) et pour les employeurs (respect de la loi, augmentation de la créativité, présence accrue sur certains marchés, amélioration de qualité de service).
Organisation de l'outils	Ce guide accompagne l'employeur pour mettre en œuvre un programme de gestion de la diversité en intégrant des salariés issus de l'immigration. Il est organisé en cinq phases : • Démarrer son projet pour la diversité • Identification des problèmes et des opportunités • Recherche de solutions • Mise en œuvre • Suivi et évaluation.
Un outil pour les entreprises	Ce guide est conçu pour les entreprises. En fonction de leur taille et de leur structuration, si toutes les étapes sont identiques, en revanche, tous les outils ne seront pas utilisés de la même manière.
Immigration et justice sociale	Les pays européens n'ont pas les mêmes histoires d'immigration mais tous accueillent des travailleurs de différentes origines géographiques. Leur emploi permet de lutter contre les pénuries de main d'œuvre, contre le vieillissement de la population, d'améliorer le niveau de l'innovation dans l'économie et l'intégration sociale. Toutefois, pour que ces avantages se concrétisent il est nécessaire que les employeurs développent des stratégies actives d'emploi des immigrants. Au delà des avantages pour l'employeur, diversifier l'effectif est également une question de justice sociale : assurer l'emploi de personnes parfois marginalisées favorise une meilleure participation dans la société et une contribution accrue à la vie économique.
Un projet pour la gestion de la diversité	La meilleure pratique de gestion de la diversité est de l'intégrer pleinement dans une organisation. Une telle pratique implique d'avoir des politiques explicites, avec un personnel correctement formé et au courant des procédures relatives aux questions de recrutement, de promotion ou de formation. En général, il faut commencer par mettre en place un projet. Cette boîte à outils accompagne les entreprises au début d'un processus d'introduction de gestion de la diversité, mais elle propose aussi des outils utiles pour la suite.
PME et TPE	Les PME et TPE sont d'importantes sources d'emploi pour les migrants. Elles sont généralement moins structurées que les plus grandes entreprises. Il n'y a pas toujours de départements ressources humaines formels et l'élaboration des politiques peut être moins systématique. Les étapes à suivre pour mettre en place un plan de gestion de la diversité seront donc moins rigides.
Le travail	Il ne faut pas oublier qu'au cœur de tout processus de gestion de la diversité est l'emploi. Fondamentalement, un nouvel employé doit être capable de faire le travail demandé et si le contexte peut être modifié pour assurer une conformité avec la législation, une certaine adaptation restera toujours nécessaire de la part du nouvel employé.
Les facteurs clés de l'emploi des personnes issues de l'immigration	L'importance de la langue – C'est parfois le principal obstacle à l'emploi des migrants nouvellement arrivés. Il faut une bonne évaluation des compétences linguistiques et éventuellement prévoir une formation complémentaire dans l'entreprise. Distance du lieu de l'emploi – Les employés peuvent vivre loin de l'entreprise et n'être pas motorisés ni familiers des transports en commun (quand ceux-ci existent). Formation - il est essentiel que tout le personnel reçoive une formation adéquate sinon il est probable qu'il y aura un échec pour comprendre et intégrer les cultures.

Phase 1. Initier son projet pour la diversité

Trois activités sont nécessaires pour initier un programme de gestion de la diversité :

- solliciter l'adhésion autour du projet ;
- délimiter la portée du projet ;
- mettre en place l'équipe du projet.

Pour vous aider, nous avons élaboré les outils suivants :

1. Check-list pour identifier les parties prenantes
2. Messages pour promouvoir la gestion de la diversité
3. Check-list sur la portée du projet
4. Audit des pratiques
5. Comment adhérer au projet
6. Communiquer sur le projet
7. Comment constituer une équipe de projet
8. Processus pour planifier le projet.

Nous suggérons de les utiliser pour conduire les activités selon l'ordre ci-dessous.

Activité	Outil
Solliciter l'adhésion autour du projet	1. Check-list pour identifier les parties prenantes 2. Messages pour promouvoir la gestion de la diversité
Délimiter la portée du projet	3. Check-list sur la portée du projet 4. Audit des pratiques 5. Comment adhérer au projet
Mettre en place l'équipe du projet	6. Stratégies de communication 7. Comment constituer une équipe de projet 8. Processus pour planifier le projet

Outil 1. Check-list pour identifier des parties prenantes

Cette check-list permet d'identifier les personnes ou groupes de personnes qui ont un intérêt dans le projet de gestion de la diversité et de voir pourquoi elles doivent être impliquées. Elle est également utile pour évaluer le niveau de participation de chacun des intervenants.

Liste de contrôle des parties prenantes

1. Quels sont les groupes qui doivent être impliqués dans le projet ? Par exemple :

- Les hauts niveaux de direction
- Les responsables de secteur ou les chefs d'atelier
- La gestion des ressources humaines
- Les représentants syndicaux
- Des consultants externes
- Des organismes externes
- Les salariés
- Les membres des groupes cibles
- Autres

2. Pourquoi doivent-ils être impliqués, quelle est la nature de leur intérêt ? Par exemple :

- Ils doivent bénéficier du projet (comment ?)
- Ils financeront le projet de gestion de la diversité
- Ils sont a priori contre le projet
- Ils ont des responsabilités dans le domaine
- Ils ont le pouvoir d'influencer le déroulement du projet
- Ils ont besoin de coopérer activement pour la réussite du projet
- Autres raisons

3. À quelles étapes du projet devraient-ils être impliqués ?

À quel niveau devraient être impliqués ces acteurs ? Doivent-ils faire partie de l'équipe de projet, devraient-ils être simplement informés ou devraient-ils avoir des responsabilités ? Quel doit être exactement leur rôle ?

Outil 2. Messages pour promouvoir la gestion de la diversité

Cet outil propose des messages pour communiquer sur les avantages de la gestion de la diversité auprès de la direction et auprès des salariés, leurs valeurs et leurs attentes pouvant être différentes.

12 messages sur la gestion de la diversité pour la direction

1. L'image globale de l'entreprise est améliorée (vis à vis des clients, fournisseurs, sous-traitants et du personnel).
2. Un programme de gestion de la diversité permet de répondre à vos obligations légales en matière d'égalité.
3. Vous limitez les risques de poursuites judiciaires ou de demandes d'indemnisation pour discrimination.
4. Les salariés améliorent leur rendement au travail, ce qui conduit à des gains de productivité.

5. La créativité des salariés pourra être mieux exploitée.
6. Vous pourrez introduire davantage de flexibilité dans l'organisation des horaires de travail.
7. Une meilleure compréhension des marchés grâce à des salariés de différentes cultures.
8. Le moral du personnel et la satisfaction au travail augmentent.
9. Le taux de rétention du personnel est amélioré et l'absentéisme est réduit.
10. De nouveaux employés peuvent être attirés par votre entreprise.
11. Le travail d'équipe est plus efficace et la coopération interpersonnelle est améliorée.
12. Un programme de gestion de la diversité peut conduire à résoudre d'autres types de problèmes.

7 messages sur la gestion de la diversité pour les salariés

1. Vos capacités seront davantage prises en compte.
2. Vous pourrez être plus créatif au travail.
3. Vous aurez peut-être la possibilité d'adapter vos horaires de travail.
4. Votre satisfaction sera plus élevée.
5. Les relations avec vos collègues et la direction seront meilleures.
6. Vous serez davantage respecté.
7. Gérer la diversité c'est s'assurer que tous les employés sont traités équitablement, notamment pour les conditions de travail, la formation et la promotion.

Outil 3. Check-list sur la portée du projet

Cet outil vous permet d'obtenir des informations sur la portée du projet, son ambition, les activités qu'il peut intégrer. Il sert aussi à l'organiser pour qu'il s'intègre dans les activités courantes. La check-list peut être utilisée comme un guide d'entretien ou comme une liste de contrôle des informations nécessaires pour organiser le processus de gestion de la diversité. Elle est divisée en trois parties : 1) l'esquisse du périmètre organisationnel, 2) la culture et les méthodes de l'entreprise, 3) les limites du projet de gestion de la diversité.

1) Identifier l'organisation de l'entreprise et prévoir une structure

- Quelles sont les limites de l'entreprise en relation avec le projet de gestion de la diversité ?
- Combien de salariés pourraient-ils être impliqués ?
- Quelles sont les unités opérationnelles de l'entreprise (production, vente, ressources humaines,...) ?
- Quelles sont les contraintes de ces services en relation avec le projet de gestion de la diversité (temps, disponibilité du personnel, travail posté) ?
- Quels sont les services impliqués de manière formelle ou informelle dans les questions de diversité ?

2) Culture et méthodes de l'entreprise

- Quelle est l'autonomie de chaque département ?
- Dans quelle mesure les responsables et les employés sont-ils impliqués dans les décisions qui les concernent ?
- Quelles structures sont-elles utilisées pour prendre des décisions ?
- Quels sont les structures et les mécanismes de communications au sein de l'entreprise ?
- Comment ont été précédemment introduites des innovations ?
- Quels types de problèmes ont été rencontrés avec d'autres projets ?

3) Établir les limites du projet

- Quelles sont les forces motrices du projet ? (pour élargir les possibilités de recrutement, pour pénétrer de nouveaux marchés, pour améliorer l'image de l'entreprise,...)
- Pourquoi le projet est-il entrepris en ce moment ?
- Quels problèmes est-il censé résoudre ?
- Quelles sont les priorités de l'entreprise pour la réalisation du projet ?
- Y a-t-il un consensus sur le but entre les principaux intervenants ?
- Quelle sera la portée en termes de types d'activités qu'il peut entreprendre ?
- Y a-t-il des questions ou des zones de l'entreprise que le projet ne peut pas cibler ? Quelles sont les contraintes ?
- Quel est le budget prévu ?
- Quelles sont les personnes qui vont ou qui devraient être impliquées ?

Outil 4. Audit des pratiques

Ici, nous vous proposons d'analyser les politiques, formelles ou informelles et les pratiques qui sont déjà liées à l'élaboration d'un programme de gestion de la diversité. Cela permettra de construire sur des bases solides, après avoir identifié les lacunes en utilisant pleinement les ressources disponibles. Nous commencerons par identifier l'existence de politiques et de pratiques de ressources humaines et de formation. Une analyse plus approfondie sera conduite ultérieurement pour évaluer dans quelle mesure elles traitent des questions de diversité.

Existence de politiques et/ou de pratiques	Oui/Non	En relation avec la diversité	En relation avec les salariés issus de l'immigration	Respectant la législation
Diversité				
Recrutement du personnel				
Rétention du personnel				
Promotion				
Entretiens d'évaluations réguliers				
Possibilité de choisir ses horaires de travail (dans une certaine mesure)				
Télétravail				
Conciliation vie familiale et professionnelle				
Egalité des chances entre les femmes et les hommes				
Actions pour l'intégration de salariés de cultures différentes				
Actions de formation spécifiques				

Outil 5. Comment adhérer au projet

Tout projet de gestion de la diversité doit recevoir l'adhésion des principaux intervenants sur sa portée, sur les ressources nécessaires, sur les personnes à impliquer et sur l'organisation. Cette adhésion peut être formelle ou informelle en fonction de la taille de l'entreprise, de sa culture et des objectifs. Tous les salariés doivent voir que les principaux intervenants soutiennent le projet. L'adhésion porte notamment sur les domaines suivants :

1. Objectifs du projet de gestion de la diversité, par exemple pour :

- développer une politique de gestion de la diversité
- améliorer le recrutement
- se conformer à la législation
- améliorer l'image
- ouvrir de nouveaux marchés
- mieux utiliser les compétences des salariés

2. Portée du projet

- Types d'activités à entreprendre
- Problèmes et questions à aborder

3. Quels sont les intervenants qui doivent être impliqués, par exemple

- La direction
- Les responsables d'équipe
- Les représentants du personnel
- La gestion des ressources humaines et la formation
- Des consultants externes

4. Durée du projet : préciser la durée de chaque étape.

5. Budget et ressources

- Argent
- Temps
- Personnel
- Matériaux
- Locaux
- Équipement

6. Responsabilités des intervenants

- Préciser les rôles et responsabilités
- Spécifier les liens hiérarchiques

Outil 6. Communiquer sur le projet

La communication est un élément essentiel de tout projet et particulièrement quand le sujet est sensible comme la question de la diversité. En raison de l'ignorance et les préjugés qui peuvent exister il est essentiel d'assurer une communication claire à un stade précoce et de gérer les attentes de tous les groupes concernés. Ceci doit s'inscrire dans le plan de communication du projet, mais à ce stade, il est essentiel que les messages suivants soient donnés.

Message	Groupe cible
Un projet sur la diversité est en place, il impliquera des changements culturels et aura des incidences positives sur l'emploi des personnes issues de l'immigration.	Tous les employés
Tous les employés et tous les responsables sont appelés à prendre part au projet	Tous les employés
Une sensibilisation et une formation seront apportées au personnel	Tous les employés
Aucun employé ne sera désavantagé	Tous les employés
Avoir une main-d'œuvre diversifiée offre de nouvelles possibilités aux entreprises	Tous les employés Les clients Le public en général
Des salariés de divers horizons seront accueillis	Les salariés issus de l'immigration Les clients Le public en général

Outil 7. Comment constituer une équipe de projet

La réussite du projet repose sur une équipe qui a reçu la responsabilité claire de le mettre en œuvre. Que faut-il prendre en compte pour mettre en place une équipe ?

L'équipe de projet coordonne l'exécution de l'ensemble du projet de gestion de la diversité avec les responsabilités suivantes ;

- réaliser les activités de toutes les phases ;
- impliquer les salariés dans les activités ;
- communiquer les progrès et les développements du projet auprès des salariés et de la direction.

L'équipe doit comporter :

- des représentants des différentes parties prenantes (direction, salariés, fonctions type et différents niveaux d'emploi, représentants des minorités présentes – cf. outil 1) ;
- les personnes avec des compétences nécessaires pour exécuter le projet ;
- des personnes avec un intérêt et du temps alloué pour faire le travail.

Caractéristiques de l'équipe de projet

Taille : si la taille de votre entreprise le permet, il est recommandé de former une équipe de 5 ou 6 personnes.

Communication : L'animateur doit s'assurer que les communications soient efficaces et régulières. Une attention particulière est nécessaire avec les salariés de culture différente.

Caractère volontaire : La participation devrait être volontaire, les volontaires étant encouragés par la direction et par leurs superviseurs immédiats.

Outil 8. Processus pour planifier le projet

Dès les premiers stades il faut identifier les étapes et les intervenants clés avec les activités et leurs objectifs. La planification des activités doit rester flexible pour s'adapter aux événements.

Le tableau ci-après liste les événements clés d'un projet de gestion de la diversité. Ils peuvent éventuellement être insérés dans un outil de planification plus formelle, sous forme logicielle ou papier.

Phase	Objectifs	Activités	Personne responsable	Temps nécessaire	Calendrier
Mise en route	- Obtenir l'engagement pour le projet - Mettre en place une équipe de projet	- Identifier les parties prenantes et solliciter leur soutien - Cerner la portée du projet - Mettre en place des structures - Obtenir une adhésion - Préparer le suivi	Personne qui initie le projet	8-12 semaines	
Identifier les problèmes et les opportunités	Identifier les problèmes et les opportunités pour l'entreprise en matière de gestion de la diversité	- L'analyse de premier niveau - Deuxième niveau d'analyse - Rapports - Analyse des données - Commentaires	L'équipe de projet Expert si nécessaire	10-14 semaines	
Organisation des solutions	- Proposer des solutions - Préparer un programme et un calendrier d'activités	- Prioriser les besoins et les problèmes - Créer de groupes de résolution de problèmes - Trouver des solutions - Elaborer un programme de gestion de la diversité avec un calendrier - Apporter des solutions aux retours	L'équipe de projet Expert	4-8 semaines	
Mise en œuvre	Pour mettre en œuvre des activités	- Plan d'exécution pour chaque activité - Mettre en œuvre des activités - Suivre et évaluer les activités - Commentaires	L'équipe de projet Formateurs	Variable - selon le nombre d'activités mises en œuvre	
Évaluation et consolidation	Pour évaluer et d'examiner le projet	- L'évaluation de base - Analyse plus détaillée des résultats - Obtenir un aperçu du processus - Recueillir des commentaires sur les résultats de l'évaluation	L'équipe de projet	2-4 semaines	

Phase 2. Identification des problèmes et des opportunités

Cette phase comprend trois activités :

- collecte de l'information ;
- analyse de l'information ;
- retransmission de l'information avec une procédure pour atteindre tous les salariés.

Deux outils sont utiles pour les mener à bien :

- check-list des sources d'information (outil 9) ;
- profil des salariés de l'entreprise (outil 10).

Outil 9. Check-list des sources d'information

Cet outil permet d'identifier les opportunités et les problèmes liés à la diversité dans l'entreprise. La première étape d'évaluation permet de relever les données utiles à la définition des enjeux de la diversité. L'équipe de projet décide des données à collecter. Il est préférable de commencer par s'intéresser aux données formelles et explicites et aux documents officiels, en veillant à préserver la confidentialité.

Quelles sont les données qui pourraient aider à identifier des problèmes liés à la diversité ?

Sources d'information		
Les ressources humaines	Les finances	Les opérations commerciales
La rotation de l'emploi (turn-over)	La productivité et l'analyse de la qualité	La pénétration des marchés
Les données démographiques	Les profits réalisés	Les tendances des marchés
Les caractéristiques du marché du travail et son évolution		Le profil des clients
Le recrutement		La nature des produits et des services proposés
Les dossiers des ressources humaines		Les indicateurs qualité
Le nombre de plaintes des salariés		
La satisfaction des salariés		

Il est utile de connaître les différentes cultures présentes et de faire une lecture de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise par cette entrée. Y a-t-il des différences entre les salariés issus de l'immigration et les autres par rapport aux indicateurs clés de l'entreprise ?

Une source d'information clé vient des ressources humaines, avec la composition de la main-d'œuvre, les problèmes qui peuvent exister et une inadéquation potentielle entre le profil de l'effectif et la clientèle. L'analyse de la productivité et de la rentabilité peut également fournir des données utiles. Enfin, existe-t-il des décalages entre le profil démographique de la main-d'œuvre et le fonctionnement de l'entreprise ? L'encadré ci-dessous donne un exemple d'analyse des sources de données. Une entreprise fictive de 20 employés opérant dans le secteur des services a été utilisée.

Source de données	Résultat	Implication – problèmes et opportunités
Dossiers RH	Seuls 3 employés sont issus de l'immigration	Est-ce pourcentage correspond au profil des clients de l'entreprise ? Y a-t-il des problèmes avec les pratiques de recrutement de l'entreprise ?

Information commerciale	30% des clients sont issus de l'immigration	Est-ce que ces clients seraient mieux servis par des salariés avec les mêmes cultures ?
Dossiers RH	Le turnover est élevé et les 3 employés issus de l'immigration se plaignent souvent	Ces trois employés sont-ils discriminés ?
Information commerciale	La productivité des 3 employés issus de l'immigration est faible.	Ont-ils été formés correctement ? Y a-t-il des problèmes de langue ou de communications ?
Opérations commerciales	L'analyse des marchés indique un besoin de communication dans différentes langues.	Faut-il employer des salariés parlant ces langues ?

Outil 10. Profil des salariés

Le tableau proposé permet de recueillir des données sur les ressources humaines en relation avec l'élaboration d'une politique de diversité. Elles peuvent servir à analyser la situation actuelle ou à faire des prévisions, pour atteindre un niveau souhaité de diversité.

Nombre d'employés	_____
Nombre d'employés par sexe	_____ hommes _____ femmes
Moyenne d'âge	_____ ans
Moyenne d'âge, par sexe	_____ ans (hommes) _____ ans (femmes)
Nombre de salariés issus de l'immigration	_____ Total dont _____ hommes _____ femmes _____ % < 30 ans _____ % > 50 ans
Catégorie des salariés issus de l'immigration	_____ ouvriers non qualifiés _____ ouvriers qualifiés _____ employés _____ encadrement _____ direction
Turn-over	_____ (nombre) soit _____ %
Besoins de recrutement	_____ (nombre d'embauches)

Comment interpréter ces données ?

Il est recommandé de les lire à travers deux grilles temporelles afin d'obtenir une image de la diversité actuelle et future.

La situation actuelle
ICI ET MAINTENANT

La situation future
DANS CINQ ANS

Quels sont les problèmes présents aujourd'hui et ceux qui peuvent survenir dans cinq ans ?

Si le profil actuel des salariés se maintient dans les cinq ans, comment la politique de l'entreprise soutient-elle cette situation ?

Par exemple, si vous avez plusieurs salariés de plus de 56 ans, le turn-over va probablement croître, ainsi que le recrutement de personnes plus jeunes (ce qui réduira la moyenne d'âge). Ceci vous permet de réfléchir à la question suivante :

Combien de salariés (et appartenant à quels groupes) l'entreprise pourrait-elle avoir dans cinq ans ?

Phase 3. Rechercher des solutions

La recherche de solutions demande :

- d'identifier et d'établir des priorités ;
- de trouver des solutions
- de décider celles qui doivent être mises en œuvre

Il faut donc créer des critères pour hiérarchiser les problèmes (outil 11).

Outil 11. Créer des critères pour hiérarchiser les problèmes et les solutions

Cet outil accompagne l'équipe du projet pour comprendre les différents critères et ensuite les appliquer aux problèmes et opportunités identifiés dans la phase précédente afin de les hiérarchiser.

FRÉQUENCE

Il s'agit du nombre de fois qu'un problème survient dans une période de temps ou du nombre de personnes touchées par un problème rapporté à la population globale.

GRAVITÉ

Dans quelle mesure un problème n'est pas souhaitable ? Il peut avoir des conséquences graves à partir de critères objectifs (par exemple, conformité avec la loi, effets sur la productivité) ou subjectifs (par exemple, perception d'équité).

FAISABILITÉ

La solution imaginée peut-elle être mise en œuvre ? Pour ce critère, certains facteurs servent de références : les coûts, la légalité, les ressources existantes, l'acceptabilité et la pertinence.

EFFICACITÉ

Est-ce que la solution proposée va marcher ?

Après avoir donné une priorité aux problèmes et proposé des solutions potentielles, il faut choisir celles qui seront mises en œuvre (par exemple dans les domaines du recrutement, du marketing, de la formation, des évolutions de carrière).

Ci-dessous vous trouverez des critères pour retenir les solutions les plus réalistes et les plus efficaces. Soyez créatifs au moment de proposer des solutions (il est important d'avoir une large choix), et soyez rationnels pour les hiérarchiser. Chaque solution doit être répertoriée et évaluée en fonction des critères énumérés. Si d'autres critères s'appliquent à votre organisation, ajoutez-les.

Solution	Capacité à résoudre les problèmes		Disponibilité		Coût			Conséquences organisationnelles, techniques et financières	
	Élevée	Faible	Oui	Non	Élevé	Moyen	Faible	Nombreuses	Faibles
1.									
2.									
3.									
4.									
...									

1. **Capacité à résoudre des problèmes : Élevée / Faible** - Quelle est l'impact de la solution proposée sur le problème ?

2. **Disponibilité : Oui / Non** - Est-ce que la solution existe déjà ou doit-elle être développée ? Ce critère intègre une dimension temporelle : mise en œuvre à court, moyen ou long terme.

3. **Coût** de la mise en œuvre.

4. **Conséquences organisationnelles, techniques et financières** sur l'entreprise. Ce critère intègre la résistance attendue des personnes impliquées.

Les solutions doivent être conformes autant que possible à certains principes :

- Réfléter les besoins de tous les employés
- Ne pas discriminer un groupe particulier
- Se rapporter à un objectif clair, réaliste et concret
- Ne pas être isolées des autres activités de gestion de la diversité
- Être suffisamment flexibles pour être modifiées si nécessaire
- Intégrer des canaux de communication et de rétroaction
- Avoir plus d'avantages que d'inconvénients (temps, ressources, etc.)
- Être compatibles avec les principes de la gestion de la diversité et la culture de l'entreprise
- Ne pas perturber le fonctionnement habituel
- Utiliser les dispositifs de communication interne et les structures existantes
- Recevoir un soutien suffisant pour donner un résultat positif
- Garantir la participation et l'implication des salariés
- Être soutenues par les principaux responsables.

Phase 4. Mise en œuvre

La mise en œuvre comprend le déploiement du plan d'action (outil 12), la stratégie de communication pour le soutenir (outil 13) et la résolution des problèmes rencontrés (Outil 14).

Outil 12. Plan des actions

Ce cadre permet de planifier les actions pour promouvoir un environnement de travail avec des salariés de différentes origines. Listez-les dans les colonnes et remplissez toutes les lignes. Des exemples sont fournis pour trois actions possibles : un programme de sensibilisation, un programme de recrutement et un programme de promotion.

Solution / action	Programme de sensibilisation	Programme de recrutement	Programme de promotion
Objectifs	Améliorer la connaissance des différentes cultures Réduire les préjugés contre les divers groupes	Employer plus de salariés issus de groupes cibles	S'assurer que le personnel du groupe cible bénéficie d'une promotion équitable
Groupes cibles	Superviseurs Équipes de travail Personnel de l'atelier	Gestionnaires des ressources humaines Responsables d'atelier	Gestionnaires des ressources humaines Responsables d'atelier
Ressources nécessaires	Formateurs Modules de formation 2 heures par salarié	Nouvelle politique de recrutement Entretiens prenant en compte la dimension culturelle	Politique de développement de carrière Accès à une formation appropriée
Coûts estimés	100 euros par salarié	500 euros par nouveau salarié	200 euros par salarié promu
Difficultés potentielles	Accéder à l'ensemble du personnel Mesure de l'efficacité Résistance du personnel	Cohérence avec la législation Résistance du personnel Incapacité d'attirer des recrues potentielles	Résistance du personnel Nécessité de développer la politique RH appropriée Nécessité d'assurer l'accès à la formation pour les candidats potentiels
Responsabilité	Mise en place, éventuellement appel à un conseiller externe Suivi (par les ressources humaines)	Elaboration, éventuellement par le conseiller externe Mise en place (par les ressources humaines) Suivi (par la direction)	Elaboration, éventuellement par le conseiller externe Mise en place (par les ressources humaines) Suivi (par la direction)
Calendrier	...	...	...
Communication	Publicité interne Réunions régulières Intranet Affiches	Dossier pour les employés Contrats de travail Publicité des offres d'emploi	Dossier pour les employés Contrats de travail Diffusion des offres d'emploi à l'interne

En plus des exemples ci-dessus, de nombreuses actions peuvent être entreprises pour promouvoir l'emploi et l'intégration des personnes issues de l'immigration : des activités sociales et de loisirs, le marketing et la vente, organisation du changement culturel, etc.

La formalisation des actions est peut être moins importante dans les petites entreprises, mais il reste nécessaire de répondre aux questions du tableau (outil 12).

Outil 13. Stratégies de communication

Toutes les entreprises ont leurs propres moyens et stratégies de communication. Il s'agit de commencer par identifier les vôtres avant d'éventuellement en envisager de nouveaux. Ils dépendront de la taille et des objectifs de communication. Différentes stratégies peuvent être appropriées pour différentes cibles et pour les différentes phases du processus. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des stratégies en fonction des phases. Leur impact varie, en général, du plus faible pour les documents écrits, au plus fort pour les jeux de rôle. Il est conseillé de combiner plusieurs moyens.

Tous les salariés ne sont pas à l'aise avec l'écrit, et ceux qui sont récemment arrivés en France peuvent avoir des problèmes de compréhension de la langue. Il faudra donc adapter votre communication.

Moyens de communication	Quand les utiliser ?
Documents écrits : tracts, bulletins d'information, brochures, panneaux, mention sur les fiches de paie, e-mail, note au personnel	• Attirer l'attention • Apporter des informations • Faire un rappel • Communiquer officiellement • Diffuser la politique de l'entreprise
Matériel audio-visuel : vidéo, films ou diapositives	• Apporter des renseignements factuels • Apporter des connaissances techniques • Changer les attitudes et jouer sur la motivation
Information verbale : communication interpersonnelle, réunions, discussion en groupes, séminaires, sessions de formation	• Influencer, changer un comportement • Échanger des idées • Obtenir un consensus, prendre des décisions • Transmettre des compétences et des connaissances • Recevoir des informations • Résoudre des problèmes • Changer les attitudes • Expliquer
Modélisation (par exemple par un jeu de rôle)	• Stimuler le comportement souhaité • Acquérir des compétences tangibles • Amener à changer les attitudes

Outil 14. Difficultés rencontrées dans la mise en place

La mise en œuvre de ce qui peut constituer un changement important dans l'organisation est inévitablement confrontée à des difficultés. Si certaines seront propres à une entreprise donnée, beaucoup seront communes à toutes. Cet outil décrit les problèmes les plus courants et propose quelques solutions.

Type de problème	Description	Solutions
Attitudes du personnel	Les salariés peuvent avoir des préjugés et dévaloriser la culture de leurs collègues issus de l'immigration. Ils peuvent donc être réticents.	Impliquer le personnel dans la planification et la mise en œuvre Aborder les questions spécifiques relatives aux lacunes de connaissances, aux préjugés et stéréotypes. Bien faire comprendre ce que les objectifs du projet sont, sa base juridique et les conséquences du défaut de mise en œuvre.
Attitudes des salariés issus de l'immigration	Les attentes culturelles de l'employeur sont différentes de celles des salariés issus de l'immigration	Fournir du matériel d'induction clair et compréhensible qui prenne en compte les différences culturelles et qui réponde aux attentes et aux exigences de l'entreprise.
Processus d'induction	Le processus d'induction ne tient pas suffisamment compte des différences culturelles et des travailleurs nouvellement arrivés	S'assurer que tous les processus sont compatibles pour tous.
Relations entre les salariés	Il peut y avoir des tensions entre les employés actuels et les nouveaux arrivants, en raison de malentendus, de préjugés, de difficultés de communication ou pour d'autres raisons	Mettre en place une procédure de résolution des conflits, des actions de sensibilisation, établir des règles pour ce qui est acceptable.
Problèmes de langue	Échecs de la communication écrite ou orale.	Pensez éventuellement à traduire les ressources les plus importantes (sur les contrats, les règlements, ...). Mettez en place des cours de langue française pour les salariés (c'est possible sur le lieu de travail). Impliquez des personnes issues de l'immigration dans l'élaboration des documents écrits.
Cadres intermédiaires	Les cadres intermédiaires (et les contremaîtres) risquent d'être oubliés alors qu'ils ont un rôle clé à jouer. Généralement ce sont eux qui montrent le plus de résistance au changement à cause de l'insécurité de leur position.	Ciblez les cadres intermédiaires et les contremaîtres en élevant leur niveau de compétences culturelles et leurs connaissances sur l'emploi des personnes de différentes origines.
Implication et participation	Les salariés ne peuvent pas ne pas participer au projet.	Veiller à ce que tous les employés puissent participer. Analysez les obstacles à la participation.

Phase 5. Suivi et évaluation

Trois types d'évaluation peuvent être utilisés pour suivre le programme de gestion de la diversité.

Résultat	Dans quelle mesure une action ou un programme atteint son objectif immédiat ? Par exemple, y a-t-il plus d'employés issus de l'immigration ? A-t-on plus de clients issus des groupes cibles ?
Impact	Ce sont les résultats à plus long terme, par exemple, concernant la promotion de salariés issus de l'immigration.
Processus	Il s'agit de l'évaluation des procédés utilisés pour atteindre les objectifs du programme. Le programme a-t-il été exécuté de manière efficace ? A-t-il atteint les résultats qui étaient attendus ?

L'un des avantages d'un suivi systématique est de fournir des informations à l'ensemble des acteurs concernés par le processus de gestion de la diversité. Le tableau ci-dessous permet d'organiser le suivi et l'évaluation.

Type d'évaluation	Quand ?	Comment la faire ?	Indicateurs potentiels
Résultat	Pendant et à la fin du projet	Dossiers RH Les dossiers de formation	Nombre de participants Nombre de recrutements
Impact	A la fin et après le projet	Records de productivité Ventes et marketing	Les opinions et les attitudes Les ventes
Processus	Au cours du projet	Questionnaire Outils de gestion de projet	La productivité Relevé des absences Taux de rotation Nombre de personnes formées L'image publique Problèmes et difficultés rencontrés Stratégies pour surmonter les difficultés