



MigrAID

# PROGRAMME DE FORMATION sur la GESTION DE LA DIVERSITÉ pour les PARTENAIRES SOCIAUX



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

## En collaboration avec les organisations suivantes :

- L'Institut du travail à Chypre de la Fédération panchypriote du travail (INEK-PEO), Chypre
- Action pour l'égalité, le soutien, l'antiracisme (KISA), Chypre
- Institut des petites entreprises de la Confédération générale des industriels et commerçants de Grèce AE (IME/GSEVEE), Grèce
- Confédération générale des travailleurs grecs (INE/GSEE), Grèce
- Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIIP Venise I.S.), Italie
- Iriv Conseil, France
- Centre de ressources pour l'intégration (VIFIN), Danemark

## **INDEX**

### **INTRODUCTION**

### **COMMENT UTILISER CE PROGRAMME DE FORMATION**

### **JOUR 1. SENSIBILISATION A LA DIVERSITE**

#### **1.1 PRESENTATION DU PROGRAMME DE FORMATION**

##### **1.1.1 PRESENTATION DES PARTICIPANTS**

##### **1.1.2 Sensibiliser les PARTICIPANTS à LA DIVERSITE ETHNIQUE**

#### **1.2 PREMIER JOUR D'ACTIVITES**

#### **1.3 PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE réalisée dans les 5 pays**

#### **1.4 CADRE CONCEPTUEL GÉNÉRAL de l'approche sur la diversité**

#### **1.5 DIMENSIONS DE LA DIVERSITÉ**

#### **1.6 MODÈLES D'INTÉGRATION- GESTION POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE**

#### **1.7 ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION À LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET EXEMPLES DE PARTENAIRES SOCIAUX**

### **JOUR 2. DISCRIMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL**

#### **2.1 DEUXIEME JOUR D'ACTIVITES**

#### **2.2 Aspect NEGATIF DE LA DIVERSITÉ - PRÉJUGÉS, STÉRÉOTYPES ET DISCRIMINATION(S)**

#### **2.3 PARTICIPATION DES IMMIGRANTS AU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'Union Européenne (UE)**

#### **2.4 DÉFIS ET DIFFICULTÉS DE L'INTÉGRATION DES IMMIGRANTS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'UE**

#### **2.5 CADRE JURIDIQUE EUROPÉEN ET NATIONAL**

#### **2.6 CAS REPRÉSENTATIFS DE DISCRIMINATION SUR LE marché du TRAVAIL**

#### **2.7 EXEMPLES DE DISCRIMINATION DES PARTENAIRES SOCIAUX ET ACTIVITÉS DE SIMULATION**

### **JOUR 3. GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE**

#### **3.1 TROISIEME JOUR D'ACTIVITES**

#### **3.2 QU'EST-CE QUE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ - D'OÙ VIENT LE CONCEPT ?**

#### **3.3. PARADIGMES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ**

#### **3.4 GESTION DE LA DIVERSITÉ : UNE CULTURE FAITE DE VALEURS ET DE COMPÉTENCES**

#### **3.5 PRINCIPES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ ET INTERVENTIONS SPÉCIFIQUES EN FAVEUR DES MINORITÉS ETHNIQUES ET DIVERSITE CULTURELLE**

#### **3.6 PRINCIPAUX AVANTAGES DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ET PRINCIPALES DIFFICULTÉS À SURMONTER**

#### **3.7 ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION COMMUNE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ- Partie 1**

### **JOUR 4. GESTION DE LA DIVERSITE DANS LES PME**

#### **4.1 QUATRIEME JOUR D'ACTIVITES**

#### **4.2 IMPORTANCE DE LA GESTION DE LA DIVERSITE POUR LES PMEs**

#### **4.3 COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE SUR LA DIVERSITÉ ÉTHNIQUE POUR LES PMEs**

#### **4.4 RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS LA PROMOTION DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET DE L'INTEGRATION DES MIGRANTS**

#### **4.5 CHARTE DE LA DIVERSITE**

#### **4.6 PROMOTION DE la DIVERSITE ETHNIQUE DANS LES PMEs ET auprès des PARTENAIRES SOCIAUX**

#### **4.7 ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION COMMUNE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ – PARTIE 2**

## **JOUR 5**

### **THEME 3. RESOLUTION DES CONFLITS - PRAXIS**

5.1 CINQUIEME JOUR D'ACTIVITES

5.2 NÉCESSITÉ DE RÉSOUDRE LES CONFLITS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

5.3 STRATEGIES FONDAMENTALES POUR RESOUDRE DES CONFLITS5

5.4 TECHNIQUES DE RÉOLUTION DES CONFLITS LIÉES À LA DIVERSITÉ

5.5 COMPÉTENCES ET VALEURS FONDAMENTALES DE LA RÉOLUTION DES CONFLITS

5.6 EXEMPLES DE CONFLITS LIÉS À LA DIVERSITÉ ETHNIQUE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

5.7 FORMATION DES FUTURS FORMATEURS

5.8 PROPOSITIONS FINALES DE PROJET sur LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE SUR LE marché du TRAVAIL

### **CONCLUSIONS DU PROGRAMME DE FORMATION**

### **CERTIFICATS DE PARTICIPATION**

### **ÉVALUATION PAR LES PARTICIPANTS ET LES FORMATEURS**

© programme élaboré par dr Claudia ZILLI (UNIMI) pour le projet MiGRAID, novembre 2018 pour la version anglaise définitive

Version française traduite par Mathias Guivarch avec une collaboration de Yazin Gunay (iriv conseil)

sous la coordination de dr Bénédicte Halba (iriv conseil), Paris, Décembre 2018 (version française)

**Les informations et points de vue exposés dans ce programme de formation, dans le cadre des projets Erasmus+ et MIGRAID « sensibilisation des partenaires sociaux envers la diversité ethnique dans PME », sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion officielle de l'UE. Ni les institutions ou organes de l'UE ni aucune personne agissant en leur nom ne peuvent être tenus responsables de l'utilisation qui peut être faite des informations qu'ils contiennent.**

## INTRODUCTION

Les migrations internationales sont définies par le fait de traverser les frontières d'entités administratives ou politiques pendant une certaine période (temps minimal). On observe les mouvements de différents types de migrants, de réfugiés, de personnes déplacées ou déracinées. Selon le dernier rapport du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, il y aurait environ 258 millions de migrants internationaux dans le monde, soit 3,4 % de la population mondiale totale. Ce nombre représente certainement une proportion moindre à l'échelle de la population mondiale. Ce phénomène social est progressivement devenu une priorité des politiques mondiales, régionales et nationales. La migration, après la fécondité et la mortalité, est le troisième composant qui détermine la taille et la structure d'une population. L'intégration des migrants est devenue un défi important pour les autorités locales et nationales avec la rencontre de groupes ethniques, de cultures et de manières de vivre différents. La (super) diversité ethnique et culturelle est devenue un paramètre à prendre en compte de différentes manières. D'une part, l'arrivée de nouveaux migrants et leur intégration dans les sociétés locales doivent être régies de manière idoine en essayant d'assurer simultanément le bien-être des individus (nationaux et nouveaux arrivants), leurs droits humains et le progrès, la cohésion et la sécurité des sociétés. D'autre part, la gestion empirique de ces différences (ethniques et culturelles) doit respecter les particularités de chaque individu/groupe tout en améliorant leur richesse et leurs forces (tout aussi pertinentes). Dans tous les domaines de la vie tels que le logement (quartiers ethnoculturels mixtes), l'éducation (classes ethnoculturelles mixtes), et le marché du travail (main-d'œuvre ethnoculturelle mixte), la diversité s'est imposée comme la norme et non plus comme une exception. Les institutions européennes et les gouvernements nationaux ont élaboré et adopté une série de décisions contraignantes (lois « normes juridiques strictes » (directives, régulations), ou moins contraignantes (directives non obligatoire, recommandations, déclarations et bonnes pratiques) afin de favoriser l'intégration économique des migrants, éviter les comportements discriminatoires (fondés sur le genre, la race, l'origine ethnique et l'origine culturelle) ; et pouvoir gérer la ou les diversités sur le lieu de travail. Les entreprises, associations, syndicats et autres acteurs privés ont développé d'autres stratégies (parallèles ou complémentaires) afin de relever le défi et de saisir l'occasion qui se présente à eux avec l'arrivée continue de nouveaux migrants et l'intensification des rencontres interculturelles.

La notion de « gestion de la diversité » avec sa signification conceptuelle globale, ses principes directeurs, ses techniques et ses modalités d'application, est très pertinente. Généralement définie comme « la pratique consistant à aborder et à soutenir des styles de vie multiples et des contextes raciaux, culturels, sociétaux, géographiques, économiques et politiques différents au sein d'un groupe défini », la gestion de la diversité est devenue une composante fondamentale du processus général de gestion des entreprises qui interagissent avec différents marchés et consommateurs dans le monde, et qui considèrent la diversité comme une caractéristique essentielle de leurs publics et/ou salariés. Il est tout aussi important pour les gouvernements locaux et nationaux d'appliquer des stratégies et des initiatives de gestion de la diversité pour administrer des services publics tels que les écoles, les hôpitaux et les bureaux bureaucratiques, entre autres, pour un public d'utilisateurs appartenant à la diversité (citoyens nationaux, immigrants, touristes, etc.) d'origines les plus diverses. La diversité est plus fréquente dans les grandes métropoles fortement peuplées et ethniquement mixtes. Les entreprises axées sur la diversité (par nécessité et/ou par obligation) sont aussi souvent des sociétés transnationales et de grandes entreprises.

Le projet **MigrAID « former les partenaires sociaux à la diversité ethnique dans les PME »** est un **projet Erasmus+** initié par l'Institut du travail de la Fédération panchypriote du travail à Chypre (INEK-PEO), et sélectionné par la Fondation pour la gestion des programmes européens d'éducation et de formation tout au long de la vie (IDEP) de Chypre. L'IDEP a été créé dans le but de promouvoir la culture de la diversité (principalement ethnique et culturelle, mais pas seulement) et l'inclusion ; adopter et mettre en œuvre des pratiques formelles et informelles de gestion de la diversité sur le lieu de travail ; comprendre et résoudre des conflits interculturels, des problèmes de discrimination et d'inégalité entre employeurs, employés et autres

partenaires sociaux concernés ; et intégrer différentes catégories de migrants sur le marché du travail et donc dans la société. Ces objectifs s'inscrivent dans un contexte très particulier : celui des PME, qui représentent une part importante de l'économie nationale dans plusieurs pays -par exemple, en Italie, elles représentent 81 % de la main-d'œuvre et 68,1 % de la valeur ajoutée nationale. Ces PME travaillent dans différents secteurs productifs, en particulier celui des services, et leur potentiel en tant qu'employeurs d'immigrants et acteurs des processus d'internationalisation est une opportunité pour la croissance économique et l'inclusion sociale. Le projet associe cinq pays de l'Union Européenne (UE) : **Chypre, Danemark, France, Grèce et Italie**. Chacun a ses particularités liées à l'histoire de l'immigration, aux régulations nationales, aux caractéristiques économiques contextuelles ou au contexte culturel. Cela encourage les comparaisons transnationales et le partage des bonnes pratiques. Ce programme de formation est l'une des productions intellectuelles. Il a été élaboré dans le but de former les partenaires sociaux (employeurs de PME, représentants des Ressources humaines (RH), collaborateurs syndicaux et personnel des associations de migrants) aux thèmes de la migration internationale et de la gestion de la diversité sur le lieu de travail, et de leur donner les moyens de devenir des formateurs à leur tour dans leurs propres organisations.

Ces objectifs s'inscrivent dans un contexte très particulier, celui des **Petits et Moyens Entreprises (PME)**, qui représentent une partie importante de l'économie nationale dans plusieurs pays. Elles sont présentes dans plusieurs secteurs économiques, en particulier celui des services. Elles représentent un très grand potentiel pour l'emploi des migrants et les processus d'internationalisation. C'est une opportunité pour la croissance économique et l'inclusion sociale.

Ce programme de formation a été spécialement conçu pour une immersion complète de cinq jours. Il a été élaboré par l'Université de Milan en collaboration avec tous les membres du partenariat MigrAID : Institut du travail à Chypre de la Fédération panchypriotte du travail (INEK-PEO, Chypre) ; Action pour l'égalité, le soutien et l'antiracisme (KISA, Chypre) ; Institut des petites entreprises de la Confédération générale des industriels et commerçants de Grèce AE (IME/GSEVEE, Grèce) ; Confédération générale des travailleurs grecs (INE/GSEE, Grèce) ; Iriv Conseil (France) et Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIIP Veneto I.S., Italie) Le programme de formation a été élaboré en lien avec le manuel de formation professionnelle « Améliorer les compétences et les capacités des partenaires sociaux en matière de diversité ethnique » développé par l'INE/GSEE et sera appliqué par ENAIIP Veneto (séminaire à Padoue, Italie) avec la participation de 40 représentants des partenaires sociaux et de PME des cinq pays participants.

L'étude du programme porte sur cinq sujets principaux : 1. Sensibilisation à la diversité ; 2. réglementation contre la discrimination ; 3. Gestion de la diversité ; 4. Résolution des conflits et 5. Pratique de la diversité dans les PME, avec une définition des principaux concepts : cadre juridique européen et national concernant la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité ethnique ; éléments, principes et techniques de gestion de la diversité ; processus de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation ; exemples de réussite et bonnes pratiques dans différents contextes économiques et sa pertinence particulière, ses potentialités et ses défis dans le secteur des PME. Le programme suivra deux approches principales d'enseignement et d'apprentissage : théorique (enseignement sous forme de cours magistraux) et pratique (apprentissage coopératif et études de cas), et comprendra une proposition de projet à élaborer par les participants. A la fin de la formation, les participants auront pris conscience de la diversité ethnique ; ils sauront ce que peut être la gestion de la diversité dans le contexte dans lequel ils travaillent, et auront les outils pour formuler et mettre en œuvre un programme adapté dans leurs propres organisations, devenant ainsi des vecteurs de diffusion des connaissances, des compétences et des capacités de gestion acquises.

## COMMENT UTILISER CE PROGRAMME DE FORMATION

Forte de son expérience pédagogique et de ses connaissances antérieures sur les questions migratoires, l'unité de recherche italienne de l'Université de Milan (Département des sciences sociales et politiques, SPS) a proposé ce programme de formation.

La formation est appliquée par le partenaire italien ENAIP Veneto dans la ville de Padoue, en Italie. Son expertise en matière d'activités nationales et internationales d'éducation et de formation garantit une organisation détaillée des activités quotidiennes qui incluront différentes modalités de formation : enseignement formel, analyse d'études de cas, apprentissage collaboratif et activités en équipe.

Chaque partenaire **MigrAID** associe cinq partenaires sociaux sélectionnés et approuvés par tous les membres du partenariat. Les principaux critères de sélection des candidats sont les suivants :

1. travailler dans une PME en qualité de fondateur, de PDG ou de responsable RH ; occuper un poste pertinent dans un autre type de partenaire social tel que les syndicats ou les associations de migrants ; ou travailler comme formateur, consultant ou collaborateur externe avec certains partenaires sociaux en relation avec les sujets concernés ;
2. maîtriser la langue d'enseignement, l'anglais ;
3. s'intéresser au sujet, avoir des collègues d'origine ethnique différente et/ou être confronté à des problèmes de diversité.

Outre ces exigences, le groupe de participants est constitué en privilégiant un équilibre entre les hommes et les femmes, entre les différents secteurs économiques et entre les partenaires sociaux (c'est-à-dire les entreprises privées, les représentants syndicaux, les associations sociales, etc.)

Le contenu de ce programme de formation sera étayé par le matériel de formation professionnelle sur la diversité ethnique précédemment élaboré par le partenaire grec, l'INE/GSEE, et sera complété par des références bibliographiques incluses à la fin du document pour être consultées par le(s) formateur(s).

L'emploi du temps et le matériel complémentaire utilisé par le formateur pourront être choisis par le(s) formateur(s) responsable(s) et par l'institution hôte, l'ENAIP Veneto, en collaboration avec l'Université de Milan. Le matériel de formation vise à atteindre les objectifs suivants : 1. promouvoir la sensibilisation et l'éducation à la diversité ethnique et aux questions de discrimination sur le lieu de travail ; 2. connaître et comprendre la législation européenne et nationale correspondante ; 3. améliorer des compétences pratiques et les capacités de gestion pour traiter efficacement les questions de diversité par des pratiques concrètes et des programmes adaptés ; 4. favoriser de manière générale la diffusion d'une culture globale d'empathie et de respect de la diversité qui favorise le développement individuel et les caractéristiques principales, au bénéfice des différentes associations auxquelles ils appartiennent et de l'ensemble de la société.

Par ailleurs, en plus d'améliorer les compétences des participants, les formateurs devront aussi améliorer leurs capacités à pouvoir former par la suite des personnes parmi les différentes organisations des partenaires sociaux où ils travaillent afin de créer un effet boule de neige et de toucher un public plus large.

Chaque journée de formation commence par une courte présentation du programme de travail et des activités du jour. La matinée est dédiée aux activités régulières d'enseignement tandis que l'après-midi est consacrée aux activités collectives et à des discussions entre les participants afin d'appliquer et contextualiser les connaissances et les compétences acquises. Du jour 2 au jour 5, les participants travaillent en équipes de 4-5 personnes sur l'élaboration d'un court projet sur l'intégration des migrants et la gestion de la diversité, en fonction des caractéristiques particulières des partenaires sociaux représenté par l'un des membres de l'équipe (PME,

syndicat ou association de migrants). Les tous derniers résultats de ce projet seront présentés à la fin de la 5e journée pour conclure le programme de formation.

Les contenus sont organisés en fonction des thèmes qui seront développés chaque jour de la semaine.

**JOUR 1**, la formation commence par une présentation du programme d'étude de la semaine, des principaux contenus du projet MigrAID et des principales conclusions de la recherche empirique sur les réactions et comportements des divers groupes ethniques sur le lieu de travail, précédemment menée par l'Institut du travail à Chypre de la Fédération panchypriote du travail (INEK-PEO). Ensuite, les participants se présentent brièvement ainsi que le partenaire social qu'ils représentent. Au cours de cette journée, les participants apprennent les principaux concepts et événements historiques liés à la situation actuelle de la (super)diversité dans la ou les sociétés européennes. Une brève analyse des différentes tendances qui ont influencé la manière dont les gouvernements nationaux ont géré les flux migratoires est faite afin que les participants puissent comprendre comment les décisions politiques influencent la manière dont la diversité est gérée au sein des institutions privées. En fin de journée, des activités et des jeux de sensibilisation culturelle sont développés avec les participants.

**JOUR 2**, les participants travaillent sur le processus d'intégration économique des immigrants sur le marché du travail et ses potentialités pour la diversité de la main-d'œuvre. Ils analysent certains résultats potentiels de la diversité sur le lieu de travail et apprennent les principales réglementations qui ont été formulées aux niveaux européen et national pour régir l'intégration des migrants, le renforcement de la diversité ethnique et la lutte contre différents types de discrimination. À la fin de la journée, les participants sont invités à participer à des jeux de rôle pour identifier les comportements discriminatoires et à lancer des pistes de réflexion afin de créer des équipes de travail qui élaborent un projet de gestion de diversité.

**JOUR 3**, les participants attaquent le cœur de la gestion de la diversité. Ils étudient la définition, l'évolution historique, l'importance non seulement d'établir un seul programme de Gestion de la Diversité (GD), mais aussi de promouvoir une culture globale de la diversité, ses principes et ses différentes approches, les principaux types de formation sur la diversité et les techniques classiques de GD. En outre, des études de cas sont présentées dans le monde de l'entreprise et les participants travaillent à l'identification de certains des concepts et des modalités de gestion de projet les plus appropriés pour leur propre organisation.

**JOUR 4**, les participants appliquent tout ce qu'ils auront appris dans le contexte spécifique des PME. Ils comprennent mieux quel peut être le rôle des PME dans l'intégration des migrants sur le marché du travail, et pourquoi la diversité ethnique (avec d'autres types de diversité) peut être si importante pour ce secteur économique. Plus important encore, les participants prennent connaissance du Guide pour la mise en œuvre des pratiques de gestion de la diversité (spécifiquement) dans les PME européennes et quelques exemples notables de pratiques de la gestion de la diversité sur le lieu de travail. Ainsi, les équipes de travail reçoivent les outils nécessaires pour élaborer une proposition concrète de gestion de la diversité.

**JOUR 5** les participants s'attardent sur le thème de la résolution des conflits, ils apprennent les principales techniques qui peuvent être appliquées dans différentes circonstances en milieu de travail, la façon dont certaines lignes directrices peuvent être utiles pour éviter un climat de confrontation propice aux conflits stériles, ainsi que quelques exemples pratiques. Les participants reçoivent les lignes directrices pour devenir eux-mêmes formateurs lorsqu'ils retournent dans leur organisation, grâce aux connaissances et compétences acquises et/ou enrichies pendant la formation. En conclusion du programme de formation, les participants testent des simulations de résolution de conflits et présentent les résultats de leur projet de gestion de la diversité.

# JOUR 1. SENSIBILISATION À LA DIVERSITÉ - PRINCIPAUX OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE AXES SUR LA VIE QUOTIDIENNE

## 1.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME DE FORMATION

L'introduction du programme de formation consiste en une brève présentation du projet MigrAID et des membres du partenariat. L'accent est mis sur le type de contribution que le projet vise à apporter au rôle des PME pour faciliter l'intégration économique pour les migrants sur le marché du travail, et la compréhension de la manière de gérer efficacement la diversité (ethnique) au sein des PME. L'emploi du temps, les méthodologies d'enseignement-apprentissage utilisées (en face à face, apprentissage collaboratif, simulation de jeux par exemple) et les principaux contenus du programme sont présentés dans un premier temps afin que les participants puissent organiser leur emploi du temps en conséquence. De la même manière, les grandes lignes du projet de formation à la gestion de diversité sont introduites pour que les participants puissent commencer à réfléchir à la présentation de leur propre organisation de partenaires sociaux.

### 1.1.1. SENSIBILISER LES PARTICIPANTS A LA DIVERSITE ETHNIQUE

En début de journée, une brève activité est organisée pour « briser la glace » et ainsi faciliter la présentation des participants. Dans cette activité, les similarités et les différences des participants dans n'importe quel un groupe hétérogène (celui de la semaine de formation est un bon exemple) sont identifiées. Les petits groupes d'hommes et de femmes qui viennent de pays différents (les cinq pays du projet MigrAID) et de différents secteurs (universitaires, syndicalistes, bénévoles, entrepreneurs, etc.) identifient les différences culturelles et ethniques sur le marché du travail (culture organisationnelle) ainsi que celles dans la vie quotidienne (culture populaire). Les quarante participants sont divisés en groupes de huit ou dix personnes et chaque groupe a une feuille et un stylo. Le formateur donne un sujet général aux équipes comme les dates limites, l'organisation du bureau, les pauses, le travail d'équipe, le leadership proposé, les condoléances, les habitudes. Les sujets peuvent concerner la culture organisationnelle ou la vie quotidienne (différences entre des gens qui viennent de pays différents par exemple). Le temps et l'imagination des formateurs sont les seules limites. Chacun a quelques minutes pour expliquer sur les similarités et les différences du groupe, à partir d'un sujet donné. L'équipe qui trouve le plus de similarités et de différences (qui doivent être expliquées à la fin) gagne un prix symbolique (part de gâteau au déjeuner ou clé USB). En conclusion de l'activité, avant la déclaration des résultats, les participants ont quelques minutes pour se présenter.

Grâce à cette activité, les similarités et les différences de chaque groupe national et finalement de chaque personne (dans des situations sociales ou professionnelles) sont identifiées pour sensibiliser à la diversité. Cette thématique est présentée comme un sujet pertinent et multidimensionnel, ressenti de façon différente pour chacun et non comme un concept théorique. Cette activité est particulièrement utile pour introduire les participants d'une manière informelle et amusante afin qu'ils puissent plus facilement interagir les uns avec les autres et travailler ensemble pendant la semaine de formation.

### 1.1.2. PRESENTATION DES PARTICIPANTS

40 participants - un nombre important. Chaque participant doit avoir l'occasion de se présenter, de présenter son pays d'origine ainsi que l'organisation pour laquelle il ou elle travaille et sa fonction au sein de l'entreprise. Puis il décrit ses motivations personnelles pour participer à cette formation ainsi que les expériences de la diversité qu'il juge pertinentes

### 1.2. PREMIER JOUR D'ACTIVITES - EMPLOI DU TEMPS A DETERMINER

L'emploi du temps, la méthodologie d'apprentissage (face-à-face, apprentissage collaborative, simulations de jeux etc.) et le contenu du programme de formation sont présentés aux participants afin qu'ils puissent facilement organiser leur semaine de formation. Les lignes directrices du projet de gestion de la diversité sont introduites pour que les participants puissent commencer à penser à leurs propositions basées sur des expériences vécues dans leurs organisations sociales.

Les participants apprennent à mieux connaître le **projet Erasmus+ MIGRAID**, à travers lequel cette expérience de formation est conçue, élaborée et mise en œuvre. Les formateurs partagent avec les participants les principaux résultats obtenus par la recherche empirique sur l'intégration des migrants et la diversité ethnique dans les PME coordonnée par l'Institut chypriote du travail de la Fédération panachypriote du travail (INEK-PEO). Les participants étudient les principaux concepts liés à la migration, d'une part, et à la diversité ethnique et culturelle, d'autre part. Une compréhension claire de termes tels que « Migrant », « Intégration », « Discrimination », « Ethnicité », « Diversité », entre autres, est fondamentale pour comprendre ce phénomène social et les différentes manières de gérer positivement la diversité sur le lieu de travail. Les participants bénéficient d'un cadre plus large de diversité culturelle existant en Europe et, en particulier, dans les cinq pays européens du projet MIGRAID. De cette façon, les participants comprennent mieux les principales caractéristiques des derniers flux migratoires observés au cours des dernières années et les différents "modèles" de gestion des gouvernements nationaux. Enfin, les participants participent à des activités visant à favoriser la sensibilisation à la diversité culturelle pour développer des attitudes et des comportements empathiques à l'égard des expériences des migrants.

### 1.3 LE PROJET MIGRAID - EXPÉRIENCES EN MATIÈRE D'IMMIGRATION ET DE FORMATION EN GESTION DE LA DIVERSITE

Ce programme de formation s'inscrit dans le cadre du projet Erasmus+ MigrAID « former les partenaires sociaux à la diversité ethnique dans les PME ». La durée du projet est de trente-quatre (34) mois consécutifs (1er octobre 2016 – 30 juillet 2019). Le projet est axé sur l'intégration des migrants travaillant dans les petites et moyennes entreprises (PMEs) et la gestion de la diversité ethnique sur le lieu de travail. Outre le programme de formation actuel, le projet propose une série d'autres activités, notamment une recherche empirique dans les cinq pays, du matériel, des guides et outils pédagogiques pour la formation professionnelle, l'organisation d'ateliers et séminaires de formation sectoriels et la numérisation de modules (grâce à un simulateur).

Un premier résultat a été coordonné par la Fédération panachypriote du travail (INEK-PEO) : un rapport comparatif analytique sur l'intégration des migrants et la diversité dans les PME. Basé sur une recherche documentaire, il a permis des analyses plus approfondies par domaines de recherche. Il a été complété par une recherche empirique réalisée par les participants locaux au moyen d'entrevues semi-structurées et de groupes de discussion. Certains résultats ont permis d'élaborer ce programme de formation.

Une première observation est la différence entre les traditions migratoires de ces 5 pays européens. D'un côté, Chypre, la Grèce et l'Italie ont un modèle commun : ils ont été des pays d'émigration jusqu'aux années 1990,

comme beaucoup de pays du Sud et de l'Est de l'Europe, avant de devenir des pays d'immigration ou des pays de transit. L'immigration à Chypre a commencé au début des années 90 dans le but de pallier le manque de main d'œuvre peu ou non qualifiée dans le secteur agricole, de l'élevage, de la construction, hôtelier et les services, par exemple à la personne. Depuis lors, l'immigration n'a cessé d'augmenter jusqu'en 2011 ; alors que le pourcentage de migrants était de 9,4 % en 2001, il a atteint 20,3 % en 2011. La part des femmes dans l'immigration est de 57 % - le plus haut pourcentage dans l'Europe des 28. La population ayant immigré à Chypre comprend des citoyens européens (Union Européenne, principalement de Grèce, de Bulgarie, du Royaume-Uni, de Roumanie), et pour les ressortissants de pays tiers (hors UE) principalement les Philippines, le Sri Lanka, l'Inde, le Vietnam, la Syrie et la Russie.

De la même manière, en Grèce, la chute de l'URSS au début des années 90 a provoqué l'arrivée massive de populations migrantes venant d'Albanie et d'autres républiques d'ex-Union Soviétique sur le territoire grec. Dans le recensement de 2001, la part d'immigrés était estimée à 7 % de la population totale, ce qui équivaut au 11 % de l'ensemble de la main-d'œuvre grecque enregistrée. Ce chiffre ne prend pas en compte le nombre total de migrants en situation irrégulière et des populations grecques venant de l'étranger (ou avec des ascendances grecques). En 2004, le nombre d'immigrés était de 950 000, soit 200 000 de plus qu'en 2001 d'après le recensement de 2001, augmentant le ratio d'immigrés de 8,5 % à 10,3 %, en comprenant des étrangers d'ascendance grecque. La situation s'est complexifiée au cours des dernières années, avec la troisième phase d'émigration massive (en particulier les jeunes, âgés de 25 à 39 ans, ayant un haut niveau de qualification et au moins une certaine expérience professionnelle qui ont quitté le pays) ; et d'autre part, l'arrivée de demandeurs d'asile et de réfugiés lors de récente « crise des réfugiés » (2015). Néanmoins, les arrivées de migrants ont fluctué, notamment depuis la fermeture de la route des Balkans et l'accord UE-Turquie (en 2016). Les populations les plus nombreuses en Grèce sont les Albanais, les Bulgares, les Roumains, les Pakistanais, les Géorgiens et les Ukrainiens.

De même, l'Italie a connu une intensification des flux migratoires, principalement masculins, à l'exception de la migration majoritairement féminine venue de certains pays d'Europe de l'Est comme la Moldavie, le Pérou et l'Équateur à la suite de la crise économique du milieu des années 90. Des données récentes (2016) indiquent qu'environ 5 436 000 personnes d'origine étrangère sont établies dans le pays (8,3 % de la population totale), dont 52,6 % sont des femmes. En termes d'emploi, 11 % de l'emploi total est occupé par des travailleurs immigrés. Au cours de la même année (2016), les communautés les plus nombreuses sont : les Roumains (22,9 %), les Albanais (9,3 %), les Marocains (8,7 %), les Chinois (5,4 %) et les Ukrainiens (4,6 %). En Italie, la population étrangère est essentiellement composée de migrants économiques et de leurs familles. Elle correspond à une phase de stabilisation des flux migratoires des dernières décennies. Au cours des dernières années, comme en Grèce, la présence de demandeurs d'asile et de réfugiés a suscité des inquiétudes parmi la population locale et des défis de gouvernance pour les autorités publiques.

L'immigration au Danemark a commencé dans les années 1950. Ce pays avec une population plutôt homogène est devenu plus hétéroclite. Ces flux sont principalement constitués de travailleurs migrants et de réfugiés. Après la Seconde Guerre mondiale, 238 000 Allemands civils sont arrivés comme réfugiés, et placés dans des camps fermés jusqu'à leur retour en 1949. Dans les années 1960, la pénurie de main-d'œuvre a permis l'arrivée de travailleurs turcs, pakistanais et yougoslaves. Dans les années 1970, des réfugiés d'Espagne, du Portugal et de Grèce sont arrivés. En 1973, la hausse du chômage a mis fin à l'immigration de travailleurs étrangers. Le Danemark a encore connu des flux venus du Chili et du Vietnam. En 2001, un flux plus important de réfugiés est arrivé d'Iran, d'Irak, de Palestine et de Somalie. En 2018, le plus grand nombre d'immigrés étrangers

proviennent de Pologne, Syrie, Turquie, Allemagne, Roumanie, Irak, Bosnie-Herzégovine et Iran. Ainsi, les étrangers au Danemark représentent environ 13,1 % d'une population totale d'environ 6 000 000 d'habitants et sont principalement représentés par des immigrés de l'Europe occidentale (économiques, dont beaucoup sont hautement qualifiés) et des réfugiés.

L'immigration en France s'est d'abord développée pendant la révolution industrielle avec l'arrivée de populations du sud de l'Europe, comme l'Espagne, l'Italie, le Portugal, travaillant surtout pour l'industrie et l'agriculture. La deuxième vague d'immigration est survenue pendant la Première Guerre mondiale, en provenance des anciennes colonies françaises, principalement d'Algérie et d'autres pays du nord de l'Afrique. La troisième vague s'est déroulée pendant la période des Trente glorieuses (1945-1974), pour répondre aux besoins du marché du travail. Le gouvernement français a décidé en 1974 d'arrêter l'immigration en raison de la hausse du chômage des nationaux (premier choc pétrolier). En 2016, le nombre de personnes nées à l'étranger en France est estimé à 7,9 millions (11.8 % de la population française totale). Ce chiffre est une estimation qui doit différencier les personnes d'origine européenne (migration intra-européenne), les personnes provenant d'autres continents (en particulier des anciennes colonies), les étrangers en situation irrégulière (souvent surestimés), les personnes d'origine étrangère, etc. Une donnée intéressante est le pourcentage d'immigrés vivant dans la zone métropolitaine en France (hors Départements et Territoires d'Outre-Mer) : 19 %, chiffre plus élevé que le pourcentage total de la population née à l'étranger. En France, comme au Danemark ou d'autres pays occidentaux, le phénomène social d'immigration est plus ancien et donc mieux connu et régulé que dans les pays du Sud et de l'Est de l'Europe.

Dans tous ces pays, la complexité s'est accrue en termes de diversité sociale et culturelle. Il y a aussi une série de conditions très particulières du phénomène d'immigration- Danemark et France d'un côté ; pays d'Europe du Sud (Italie, Grèce et Chypre), de l'autre. Ainsi, le pays d'origine, le statut d'immigration (notamment entre immigrés et réfugiés), les indicateurs économiques du pays (taille et répartition sectorielle de l'économie, taux de chômage, etc.) et la distance culturelle entre les populations locales et les nouveaux arrivants sont des éléments qui influencent beaucoup la capacité à gérer efficacement les différentes populations et les capacités d'intégration des migrants eux-mêmes.

L'étude empirique du rapport réalisé pour le MigrAID (en 2017) s'est concentrée sur les perceptions, les opinions, les idées, les connaissances et les expériences des partenaires sociaux - syndicalistes et chefs d'entreprise - dans les cinq pays et ma gestion de diversité ethnique dans les PME. Les informations ont été recueillies dans les cinq pays participants grâce à la diffusion d'un questionnaire quantitatif commun et à l'organisation de groupes de discussion. Le nombre total de participants était de 173, avec environ 30 à 40 participants dans chaque pays.

La première partie de la recherche est liée aux perceptions des partenaires sociaux sur l'inclusion et la diversité ethnique. Les partenaires sociaux interrogés semblent adhérer à la diversité ethnique et l'inclusion sur le lieu de travail. Ils considèrent généralement la diversité comme un atout ; quelque chose qui apporte de la valeur ajoutée aux entreprises et aux organisations, à la société, aux individus et aux PME en particulier. Toutefois, certains participants ont soulevé la question du manque de gestion adéquate des divers groupes ethniques sur le marché du travail et l'accumulation des problèmes et des conflits au sein de la société dans son ensemble. Les groupes de discussion, en abordant la question de l'intégration, ont soulevé les problèmes posés sur le lieu de travail en l'absence de plans d'intégration appropriés – éloignement, manque de communication positive entre travailleurs locaux et migrants, antagonisme entre eux et manque de processus permettant de réunir les travailleurs dans un dialogue constructif. En outre, les questions de manque de sensibilisation des employeurs à

la diversité ethnique et à sa gestion ; d'ignorance des qualifications des immigrants ; de mentalité négative à l'égard des migrants ; et des nombreuses formes d'exploitation subies sur le lieu de travail et dans la société ont également été traitées.

Un autre point est la difficulté que les PME rencontrent à cause de leur petite taille, du manque de personnel ou de services particuliers pour organiser une formation sur la diversité, et le manque de formation du personnel lui-même. Les profils des participants influencent leurs expériences en matière de gestion de la diversité ethnique ou leur implication directe et/ou leur intérêt pour la gestion de la diversité et l'inclusion des migrants dans les PME. Même avec une certaine connaissance et une expérience empirique des questions de diversité, seules quelques personnes dans les groupes de discussion à travers les pays ont suivi des sessions de formation sur la résolution des conflits. La majorité d'entre eux peuvent résoudre des conflits à partir de leur expérience (plutôt que sur la base d'une formation), de leurs aptitudes à la communication, de leur bon sens et, de façon générale, de leurs compétences personnelles.

A la question de savoir quels étaient les principaux sujets pour lesquels ils estimaient avoir besoin d'une formation supplémentaire en matière d'intégration des immigrants et de diversité ethnique, les trois premiers sujets évoqués ont été : **1. La résolution de conflits (40,5 %) 2. La diversité culturelle et ethnique sur le lieu de travail (35,1 %) et 3. La gestion de la diversité (27,4 %)**. Ces thèmes spécifiques, ainsi qu'une connaissance préalable des questions de migration et de sensibilisation à la diversité ethnique, sont au centre de notre programme de formation.

Pour plus d'informations, la recherche empirique est disponible en ligne: <http://MigrAID.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL-RESEARCH-AND-CAR-REPORT-IO1-MIGRAID.pdf>

#### 1.4 CADRE CONCEPTUEL GÉNÉRAL

Qu'est-ce qu'un migrant ? Aujourd'hui, les termes de migrant et de migration sont très utilisés par les médias, l'opinion publique ou les institutions privées et publiques. Pourtant, la définition n'est pas toujours claire.

Selon les Nations Unies, un **MIGRANT** est « une personne qui franchit ou qui a franchi une frontière internationale ou qui s'est déplacé à l'intérieur d'un État à partir de son lieu de résidence habituelle, quel que soit son statut juridique, son caractère volontaire, la raison de son déplacement, la durée de son séjour dans le pays de destination, etc ». Il s'agit d'une définition très large qui n'englobe pas différentes caractéristiques qui distinguent une personne migrante ni la complexité de son parcours migratoire.

Un **MIGRANT ÉCONOMIQUE** est « une personne qui quitte son pays d'origine pour exercer une activité économique visant à améliorer ses conditions économiques et/ou celles de sa famille. Il peut être **en situation régulière** s'il a reçu toutes les autorisations et rempli tous les documents requis par le pays de destination pour entrer, séjourner et travailler. Un migrant est jugé « **irrégulier** » s'il ne remplit pas tous les documents et conditions requises pour entrer, séjourner et exercer une activité économique. De nombreux migrants économiques entrent dans le pays hôte avec un contrat de travail régulier à long terme qui facilite leur entrée dans le pays et leur processus d'intégration économique et sociale (**expatriés** par exemple). D'autres migrants entrent dans le pays sous une autre catégorie (**travailleurs saisonniers** à court terme, **étudiants internationaux**, pour raisons **familiales** ou **touristiques**) et, après avoir trouvé un emploi et suivi le processus administratif

correspondant, y exercent une activité économique. Les migrants économiques peuvent être des **travailleurs peu ou moyennement qualifiés ou hautement qualifiés**, selon le type de travail réalisé et les caractéristiques du marché du travail local.

**L'IMMIGRATION FAMILIALE** correspond au déménagement d'une personne dans un autre pays pour des raisons familiales. Un permis d'entrée et/ou une carte de séjour pour des raisons familiales peuvent être délivrés dans plusieurs cas, par exemple le regroupement familial de conjoints, d'enfants ou de parents, le mariage avec un citoyen du pays d'origine. Les règles et procédures peuvent varier selon les pays. Une personne qui entre dans un pays peut également exercer des activités économiques (en tant que migrant économique), mais avec un permis de séjour pour des raisons familiales. La distinction entre les catégories est très floue. La migration familiale est devenue l'une des principales raisons de l'immigration - dans certains pays européens, elle est même la première cause d'immigration. Les processus d'établissement à long terme sont en bonne voie dans les anciens comme dans les nouveaux pays d'accueil des immigrants en Europe, même s'il subsiste des spécificités propres à chaque pays.

Une distinction importante existe entre migrants **VOLONTAIRES** et migrants **FORCÉS**. Selon la Convention des Nations Unies relative aux droits des migrants, le terme « migrant » couvre les cas où la décision de migrer est prise « librement » par la personne concernée. Cette spécification est donnée pour distinguer les cas de migrants « forcés » qui sont généralement traités dans un cadre juridique différent. La mention « forcé » (ou non) est importante pour les migrants et les États lorsque le statut de **RÉFUGIÉS**, régi par la Convention de 1951 est en jeu (Bivand Erdal, 2017). Un **DEMANDEUR D'ASILE** est « une personne qui a demandé la protection en tant que réfugié et qui attend la détermination de son statut ». Un **RÉFUGIÉ** est « une personne qui, craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, sa religion, sa nationalité, son appartenance à un certain groupe social ou ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui, du fait de cette crainte, ne peut pas ou ne veut pas profiter de la protection de ce pays ; ou qui, n'ayant pas de nationalité et se trouvant hors du pays dans lequel elle réside habituellement à la suite de tels événements, et qui, du fait de cette crainte, ne peut pas ou ne veut pas y retourner ». Lorsqu'un demandeur d'asile se voit accorder le statut de réfugié ou une autre forme de protection internationale, l'État dans lequel cette demande a été présentée doit respecter une série d'obligations envers le réfugié. Par exemple, les États contractants doivent faciliter l'assimilation ou la naturalisation des réfugiés, par des procédures connexes. Ils doivent aussi réduire le temps et les coûts de ces procédures. Ces différences sont importantes pour comprendre **l'EXPÉRIENCE MIGRANTE** que chaque personne vit en changeant de pays.

La situation de régularité ou d'irrégularité (migrant en situation régulière/irrégulière ou demandeur d'asile/réfugié) influence le processus **d'INTÉGRATION** de la personne, qui peut être défini comme « un processus multidimensionnel à long terme par lequel les immigrants entrent et s'adaptent à la société d'accueil. Ce processus concerne plusieurs domaines différents de la vie : emploi, éducation, acquisition de la langue, connaissance et respect des règles civiques, connaissance culturelle, etc ». De cette façon, les migrants en situation irrégulière pauvres, les réfugiés et les autres personnes déplacées peuvent connaître un parcours migratoire difficile en raison du manque de volonté et/ou de ressources. Depuis la dernière crise des réfugiés en Méditerranée (2015), les contrôles de l'immigration sont devenus plus stricts alors que le nombre de demandeurs d'asile a considérablement augmenté. En 2015 et 2016, plus de 2,5 millions de personnes ont demandé l'asile dans l'Union Européenne. Les ressortissants de pays tiers (RPT) doivent demander une protection dans le premier pays de l'UE où ils entrent, même s'ils ne souhaitent pas y rester. Les pays méditerranéens limitrophes (avec moins de tradition d'immigration et des conditions économiques difficiles) ont

exprimé leurs inquiétudes sur la charge qu'ils doivent supporter. La différence entre les catégories de migrants et les conditions particulières vécues par différentes personnes est plus claire lorsque le terme **MIGRANT** est remplacé par celui d'**EXPATRIÉ** ou « **EXPAT** » et celui de **MIGRATION INTERNATIONALE** par celui de « **MOBILITÉ INTERNATIONALE** ». Ce terme se rapporte à un type très spécifique de mouvement international - celui de travailleurs hautement qualifiés, des cadres ou des employés de haut niveau, des artistes, par exemple délocalisés temporairement ou définitivement pour une mission de travail, un poste ou une mission internationale de l'organisme (organisations publiques, Universités, ONG, ou filiales étrangères d'une entreprise) pour laquelle ils travaillent. La migration internationale est alors réglementée par des organisations conformément aux lois sur l'immigration. Il s'agit alors de personnes qui quittent un pays à revenu élevé et/ou appartiennent à une classe socioéconomique élevée.

Comprendre les différents types de mobilité(s) est une première étape indispensable pour comprendre le type **d'expérience migratoire** et le **processus d'intégration** que les différentes personnes doivent suivre, ainsi que la diversité elles sont confrontées. Nous pouvons donc définir le terme de **DIVERSITÉ** comme « la coexistence d'individus et de groupes différenciés par les caractéristiques innées et/ou acquises les plus diverses telles que le sexe, l'âge, la personnalité, la couleur de peau, l'origine ethnique, la nationalité, etc. »

### 1.5 DIMENSIONS DE LA OU DES DIVERSITÉS(S.)

Dans le monde d'aujourd'hui, il est très difficile de définir ce qui est "différent" de ce qui est "normal". La société complexe et hétérogène, dans laquelle nous vivons aujourd'hui, se caractérise par la coexistence de comportements et de modes de vie très différents qui ne sont généralement pas partagés par tous. Pour cette raison, le concept de "gestion de la diversité" semble anachronique (Castellucci et coll., 2009). D'une part, elle présuppose l'existence d'une normalité qui existe à côté d'une diversité, et cette diversité en tant que telle doit être gérée ; d'autre part, c'est un concept très actuel, car l'accroissement du nombre de différents groupes sociaux oblige à adopter des **modèles différents de gestion** appropriés pour gouverner ceux qui sont diversifiés (de différentes manières).

La première étape pour bien gérer la diversité est de comprendre les différents types de diversité (diversités) que l'on peut rencontrer, ainsi que celui qui est en jeu dans un contexte social très spécifique. Ainsi, une première définition est élaborée selon le critère dit "objectif", pour lequel appartenir à la "diversité" signifie appartenir à un groupe minoritaire. Sur la base du critère objectif, c'est l'individu qui appartient à un groupe numériquement minoritaire qui est différent de la majorité de la société. Une deuxième définition est développée à partir du "critère subjectif", le critère constructiviste social, selon lequel la diversité n'est pas définie en fonction de la réalité objective des choses, mais selon la modalité dans laquelle elle est observée par les autres (Milton, 2000).

***Bien que tous les individus soient différents entre eux, jusqu'à un certain point, en termes de caractéristiques sociodémographiques et économiques telles que le sexe, l'âge, la répartition des tâches en fonction du sexe, les traits de caractère et de personnalité (entre autres), appartenir à la « diversité » dépend beaucoup de la pertinence de cette caractéristique dans un contexte local, son importance et la distance culturelle ou le danger que peut représenter pour un groupe ou une communauté locale de franchir une « frontière » (physique ou symbolique).*** Ainsi, les différences ethniques et nationales sont particulièrement importantes dans des sociétés culturellement hétérogènes avec un taux d'immigration important, où des personnes d'origines et de milieux culturels différents se rencontrent. Les différences sont alors plus sensibles, à des degrés divers et pour des motifs différents. Ces deux phénomènes - migration internationale et gestion de la diversité ethnique - sont étroitement liés. La plupart des **diversités « visibles »** sont celles qui différencient les immigrés, les **profils ou « races »**, les **origines ethniques ou culturelles et les nationalités/citoyennetés**. Il est nécessaire de définir clairement ces concepts.

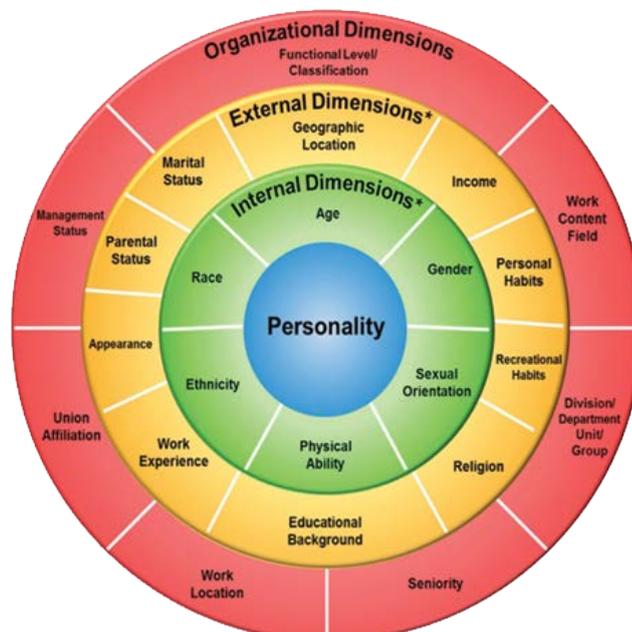
« **RACE** » : ce « concept » est probablement celui qui a suscité le plus de controverses avec plusieurs tentatives pour le définir d'un point de vue biologique, mais aussi social. Dans l'espèce humaine, selon Casas (1984), la « race » se réfère à un sous-groupe de personnes possédant une combinaison définie de caractéristiques physiques d'origine génétique, dont la combinaison distingue à des degrés divers un sous-groupe des autres sous-groupes de l'humanité. La « race » s'est révélée être non seulement une construction sociale, mais aussi politique lorsqu'elle a été définie différemment selon les gouvernements et les « caractéristiques humaines ». Par exemple, le régime nazi en Allemagne l'a utilisé pour distinguer les gens selon des caractéristiques physiques et culturelles beaucoup plus importantes, selon eux, que la couleur de la peau. Ces catégorisations ont changé, mais elles s'opposent à la génétique moderne qui a démontré que tous les humains appartiennent à une seule race humaine - les différences physiques obéissent à des combinaisons génotypiques multiples (Boyd, 1963).

**ETHNICITÉ** : Si la race a été particulièrement utilisée pour classer les individus selon certaines caractéristiques physiques -en particulier les plus visibles comme la couleur de la peau-, l'ethnicité concerne la classification des individus en fonction de leur patrimoine social et culturel commun, donc les coutumes, la langue, les traditions, la religion, etc. Ainsi, alors que la race est liée aux aspects biologiques et physiques d'une personne, l'ethnicité traite des modèles de comportement appris ou acquis.

**NATIONALITÉ** : Le concept de nationalité est lié non seulement à une histoire, des traditions et une langue communes mais aussi à un statut juridique qui reconnaît une personne comme membre d'une nation particulière (un grand groupe ethnique).

La **CITOYENNETÉ** peut être définie comme « l'ensemble des pratiques (juridiques, politiques, économiques et culturelles) qui définissent une personne comme un membre compétent - capable de participer à la chose publique - de la société et qui, par conséquent, adaptent le flux des ressources aux personnes et groupes sociaux » (Turner, 1993 : 2).

Il serait trop long de définir les caractéristiques physiques (handicap ou âge par exemple), psychologiques (maladie mentale ou tempérament par exemple) et sociales (sexe et statut socioéconomique par exemple) qui sont utilisées pour différencier les gens- ce que certains auteurs ont appelé **SUPER DIVERSITÉ** où convergent simultanément plusieurs différences (Vertovec, 2007). D'autres auteurs parlent de « diversité à plusieurs niveaux » - certaines diversités font partie de l'individu lui-même et ne peuvent pas être modifiées (innées), et d'autres sont liées à des éléments qui ont été développés au fil du temps (acquis). Un modèle graphique de ces diversités à plusieurs niveaux a été élaboré par Gardenswartz & Rowe (1998) et peut être utilisé pour identifier la diversité en jeu dans une situation donnée. Ce modèle identifie quatre niveaux de diversité : 1. la personnalité (niveau personnel) ; 2. la dimension intérieure ; 3. la dimension extérieure ; et 4. La dimension organisationnelle.



Le cœur du problème est le niveau qu'il faut considérer comme intangible « *minimum minimorum* ». Les entreprises et les employeurs doivent adopter des **modèles de gestion respectueux**, visant moins à modifier les attitudes des travailleurs qu'à prendre en compte leurs caractéristiques personnelles, pour ne pas créer un sentiment de vide dans les tâches qu'ils doivent accomplir au travail (Castellucci et. coll., 2009).

## 1.6 MODÈLES D'INTÉGRATION. LA GESTION POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE

La diversité constitutive du continent européen en a toujours fait un carrefour de peuples venant de différents États-nations et ayant des origines culturelles différentes (progressivement éloignés en termes de langue, d'ethnicité, de religion, de croyances, de valeurs, de coutumes, de traditions, d'histoire, etc. Cependant, le nombre croissant d'échanges intra-régionaux (création de l'espace Schengen sans frontières) et l'afflux croissant de ressortissants de pays tiers (RPT), de demandeurs d'asile et de réfugiés (avec l'arrivée - volontaire ou forcée - de personnes originaires de régions éloignées d'Afrique et du Moyen-Orient) ont créé une situation sociale définie comme "super-diversité". Ses potentialités en termes de nouveaux marchés, de croissance économique et d'échanges culturels enrichissants, se sont accompagnées d'une hostilité contre l'Europe (avec des revendications de « souveraineté des États ») et d'une hausse de l'insécurité (réelle ou supposée) pour les populations locales, et d'une menace potentielle sur leur bien-être social et leurs traditions culturelles.

Les gouvernements nationaux ont renforcé les contrôles à l'entrée et ont géré différemment les flux migratoires (Joppke, 2007) ; en préservant et renforçant leur droit de choisir qui est bienvenu et qui ne l'est pas, et favorisant l'intégration des immigrants dans les différents secteurs économiques et (plus largement) dans la société. Ces différents « modèles » correspondent davantage à une rhétorique politique qu'à de véritables politiques publiques homogènes (soutenues par des positions politiques plus conservatrices ou libérales). Elles ont été mises en pratique surtout au cours du XXe siècle, pour gérer la migration et tenir compte des différences ethniques et culturelles. On distingue plusieurs approches :

**Assimilationnisme** : Le terme vient du mot « assimilation ». Assimiler quelque chose signifie « convertir en une substance de sa propre nature, absorber dans un système, incorporer » (selon le Dictionnaire Oxford English). Assimilation désigne ainsi une absorption complète. D'après ce modèle, les membres d'un groupe minoritaire tendent à ressembler au groupe majoritaire et adoptent leurs comportements s'ils apprennent la langue locale, s'ils ont une éducation et une expérience sur le marché du travail et en même temps se détachent de leur culture d'origine (Gordon, 1964 ; Alba & Nee, 2003). Les politiques d'assimilation ne concernent pas seulement les groupes d'immigrants (économiques), mais aussi les minorités ethniques (groupes autochtones et migrants des anciennes « colonies »). Les politiques concrètes dépendent du résultat souhaité, par exemple que les différences (en particulier culturelles) des groupes de migrants s'estompent si une attention accrue est accordée aux normes culturelles et civiles locales. La **France** a privilégié cette approche.

**Melting Pot** : ce modèle a été utilisé pour décrire les sociétés composées d'un mélange de cultures immigrées qui finissent par produire de nouvelles formes sociales et culturelles hybrides. La fusion de plusieurs cultures produit alors un nouveau composé, qui possède une grande résistance et d'autres avantages. Les **États-Unis** comme un Nouveau Monde avec de nouveaux profils de personnes issues de divers groupes d'immigrés a privilégié ce modèle.

**Multiculturalisme** : l'approche multiculturelle veut créer l'unité par la différence. Certains pays ont des politiques officielles, *ipso jure*, de multiculturalisme visant à préserver les cultures ou les identités culturelles (celles des groupes d'immigrants et de minorités ethniques) dans une société unifiée. Le **Canada** ou d'autres pays comme différentes variantes comme le Royaume-Uni, l'Australie ou les Pays-Bas ont adopté ce modèle. Le Canada a été l'une des premières nations avec une loi multiculturelle officielle, une nation officiellement bilingue, combinant

l'anglais et le français. Le multiculturalisme accorde un statut équitable à des groupes culturels et religieux distincts (Noirs, Blancs, Hispaniques, Chrétiens, Musulmans, etc.) avec des protections juridiques spéciales pour les membres de ces groupes.

**Interculturalisme** : Cette approche s'est développée face aux échecs du multiculturalisme qui considère l'identité comme statique et fixe, à l'intérieur des frontières du groupe, préserve les différences, et menace ainsi la cohésion sociale. L'approche interculturelle exige de tous les citoyens, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires, une ouverture à la culture de « l'autre ». Elle met l'accent sur le dialogue actif entre les cultures et rejette les revendications identitaires que seuls les membres d'une culture donnée peuvent comprendre et défendre. L'interculturalisme promeut la connaissance et la collaboration entre les cultures et promeut la diversité et l'inclusion. Cette approche plus récente a été mise en œuvre dans des pays comme **l'Irlande** et **l'Italie**, dans certains domaines comme l'éducation ou les activités publiques de divertissement.

La convergence sur les questions économiques et politiques est essentielle au sein de l'Union européenne. Pour la migration, chaque pays a le droit de définir qui est le bienvenu sur son territoire et qui ne l'est pas, comme une expression de sa souveraineté. Ainsi, les modèles d'intégration décrits précédemment sont appliqués, plus ou moins explicitement, par le biais de politiques publiques ou de programmes sociaux, de diverses manières par différents pays, en fonction de leurs intérêts et capacités de gouvernance. Dans le cadre d'une politique commune d'immigration, le Conseil « Justice et affaires intérieures » a adopté en novembre 2004 **les principes de base communs (PBC) pour la politique d'intégration des immigrants dans l'Union européenne**. L'ensemble des 11 principes souligne que l'intégration est « un processus dynamique et bidirectionnel d'accommodement mutuel entre les immigrants et les nationaux, et implique le respect des valeurs fondamentales de l'UE ». Ces principes s'appliquent aux politiques publiques et aux programmes sociaux :

**PBC 1.** L'intégration est un processus dynamique, bidirectionnel, de compréhension mutuelle et de compromis entre les immigrés et les nationaux des États membres.

**PBC 2.** L'intégration va de pair avec le respect des valeurs fondamentales de l'Union européenne.

**PBC 3.** L'emploi est une composante clef du processus d'intégration et il est essentiel pour assurer la participation des immigrants, pour favoriser la contribution qu'ils apportent à la société d'accueil et pour rendre cette contribution visible.

**PBC 4.** Une connaissance de base de la langue, de l'histoire et des institutions de la société d'accueil est un élément indispensable de l'intégration ; il est essentiel de donner aux immigrants la possibilité d'acquérir cette connaissance de base pour réussir l'intégration.

**PBC 5.** Il est crucial de consentir des efforts dans le domaine de l'enseignement afin de permettre aux immigrants, notamment leurs descendants, de mieux réussir et de participer plus activement à la société.

**PBC 6.** La possibilité pour les immigrants d'avoir accès aux institutions, ainsi qu'aux biens et services publics et privés, sur un pied d'égalité avec les citoyens nationaux et d'une manière non discriminatoire, est un fondement essentiel d'une meilleure intégration.

**PBC 7.** Les échanges fréquents entre immigrants et citoyens des États membres sont un mécanisme fondamental de l'intégration. L'organisation de forums communs, d'un dialogue interculturel, de cours sur les immigrants et leurs cultures, ainsi que l'amélioration des conditions de vie en milieu urbain favorise les échanges entre immigrés et citoyens des États membres.

**PBC 8.** La pratique de cultures et de religions différentes est garantie par la Charte des droits fondamentaux et doit être sauvegardée, à moins qu'elle soit contraire à d'autres droits européens inaliénables ou à la loi nationale.

**PBC 9.** La participation des immigrants au processus démocratique et à la formulation des politiques et mesures d'intégration, en particulier au niveau local, favorise leur intégration.

**PBC 10.** L'inclusion des politiques et des mesures en matière d'intégration dans tous les domaines politiques, à tous les niveaux de pouvoir et dans les services publics pertinents est un élément important pour la formation et la mise en œuvre des politiques publiques.

**PBC 11.** La définition d'objectifs, d'indicateurs et de mécanismes d'évaluation clairs est indispensable si l'on veut adapter la politique, évaluer les progrès accomplis en matière d'intégration et rendre plus efficaces les échanges d'informations.

### 1.7 ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION À LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET EXEMPLES DES PARTENAIRES SOCIAUX

Les participants présentent des exemples de diversité culturelle et ethnique (et d'autres formes) dans leur lieu de travail et participent à des jeux de sensibilisation culturelle et de compétence interculturelle. Pour atteindre cet objectif, des activités sont organisées avec le partenaire hôte, ENAIP Veneto, et les formateurs. Voici quelques activités proposées :

- **Diversophy, le jeu de la compétence culturelle** : favorise le savoir-faire nécessaire pour travailler avec succès avec des personnes d'horizons variés. Il y a environ 60 jeux sur le commerce avec différents pays dans différentes langues. Exemple de jeu : Défi de la Migration (Migration Challenge) et Compétence Culturelle (Cultural Competence). Pour plus d'informations : <https://diversophy.com/>
- **Ecotonos, une simulation de collaboration interculturelle** : simulation puissante et extrêmement adaptable, elle brise les stéréotypes et les barrières ordinaires. Les participants améliorent leurs compétences et leurs stratégies de collaboration multiculturelle et de travail en équipe. Le jeu peut être utilisé plusieurs fois avec les mêmes personnes en sélectionnant un nouveau problème et différentes variables, chaque partie offrant des perspectives interculturelles nouvelles et différentes. Huit à cinquante participants forment trois groupes et créent leur propre culture. Les participants commencent à travailler dans leurs groupes mono-culturels, puis mélangent les groupes pour continuer la tâche multiculturellement ; il y a un manuel d'instruction, des badges culturels, 30 jeux de cartes de règles, trois études de cas pré-écrites et trois tâches à accomplir en équipe. Pour plus d'informations : [www.culturaldetective.com](http://www.culturaldetective.com)

Les activités peuvent varier, mais l'objectif des activités décrites est d'acquérir une connaissance plus approfondie et une plus grande sensibilité vis-à-vis des migrants, d'une part, et de prendre davantage conscience des différences culturelles observées sur le lieu de travail et dans la société. En observant de près les attitudes et les comportements de chacun, ainsi que l'observation des « autres », il est possible de prendre conscience des postulats et des valeurs qui façonnent des idées propres à nous-mêmes ou à d'autres personnes sur ce qui est naturel et normal en termes de comportement et de prise de décision. De plus, les personnes peuvent apprendre à mieux observer les choses aussi du point de vue des autres, et ainsi apprendre à réagir à des comportements qui semblent différents ou même dérangeants avec calme.

## JOUR 2. DISCRIMINATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE AXES SUR LA VIE QUOTIDIENNE)

### 2.1 PRÉSENTATION DU DEUXIÈME JOUR - ACTIVITÉS

Les participants explorent la pertinence de l'intégration économique des immigrés sur le marché du travail et certains des aspects négatifs de la diversité sur le lieu de travail, c'est-à-dire l'incidence des cas de discrimination pour les motifs les plus divers. Après avoir appris à identifier certains de ces résultats négatifs, les participants apprennent les réglementations européennes et nationales élaborées et mises en œuvre pour combattre les comportements et pratiques discriminatoires sur le lieu de travail. Il est important de présenter des cas spécifiques de discrimination portés devant les tribunaux (européens et/ou nationaux) avec les résultats de ces procédures judiciaires. Les activités pratiques et les jeux de simulation sont proposés pour comprendre les mécanismes existants derrière la discrimination, et des activités de remue-méninges sont proposées pour proposer un projet de gestion de la diversité avant la fin de la formation.

### 2.2 LE CÔTÉ NÉGATIF DES DIVERSITÉS(S.) : PRÉJUGÉS, STÉRÉOTYPES ET DISCRIMINATION(S.)

Les difficultés d'intégration des immigrés (minorités ethniques ou autres groupes moins favorisés) sur le marché du travail ne résident pas seulement à l'étape d'entrée en tant que nouveaux arrivants dans le pays de destination (contrôles de l'immigration et possibilités de travailler régulièrement) ou comme nouveaux candidats pour un poste donné, mais dans la manière dont ces personnes peuvent effectivement contribuer à l'organisation/entreprise dans laquelle ils travaillent, dans leurs possibilités d'exercer leur profession et de développer davantage leurs compétences personnelles. Ces résultats positifs sont entravés lorsque des personnes sont mal accueillies, maltraitées et discriminées, en raison de leurs caractéristiques particulières. Les différents types de diversités doivent être observés dans la société en général et sur le marché du travail en particulier. Ces différences elles-mêmes ne sont pas un motif de jugement ou de discrimination, mais une caractéristique particulière de l'individu ou du groupe lui-même. Ces particularités peuvent faire l'objet d'un jugement d'évaluation selon la manière dont elles sont interprétées à travers les valeurs, normes et visions du monde locales prédominantes. Celles-ci peuvent changer de manière importante d'une société à l'autre et dans le temps.

De manière générale, la **DISCRIMINATION** est fondée sur des **STÉRÉOTYPES** et des **PRÉJUGÉS**, et concerne des attitudes, comportements, pratiques formelles et informelles, arrangements, etc., ce qui résulte en un traitement défavorable des individus ou des groupes d'individus en raison de leur race, origine ethnique, âge, classe sociale, sexe et orientation sexuelle. Les **STÉRÉOTYPES** ou généralisations simplifiées à outrance au sujet de groupes de personnes sont souvent liés à des catégorisations sociales et aux caractéristiques des individus : race, origine ethnique, âge, sexe, orientation sexuelle, par exemple. Ils peuvent être positifs (souvent pour son propre groupe) ou négatifs (envers d'autres groupes). Dans les deux cas, l'élaboration et/ou le renforcement d'un stéréotype ne reposent que sur des généralisations qui ne tiennent pas compte des différences individuelles plus complexes. Les **PRÉJUGÉS** sont définis comme des idées préconçues. Le terme désigne des croyances, pensées, sentiments et attitudes qu'une personne peut avoir à l'égard d'un groupe ou d'un individu sans qu'elle en ait eu connaissance au préalable. Un préjugé n'est pas fondé sur l'expérience directe, mais il peut influencer la façon dont une personne entretient des relations avec les autres (pensée et comportement biaisé).

La discrimination est liée à des valeurs morales et philosophiques. Le droit européen la comprend dans un sens beaucoup plus étroit. La discrimination n'est pas synonyme d'injustice, de violation des droits (humains) ou d'acte illégal. La protection contre la discrimination concerne des caractéristiques déterminées. La loi peut prévoir des règles en vertu desquelles un traitement apparemment injuste, injuste ou même inégal est justifiable. Elle peut aussi être justifiée dans certains cas, et donc sembler injuste sur le plan moral, mais toujours

légale. Il est important de savoir de quel type de discrimination et/ou de comportement illégal le cas spécifique est lié. Elle peut consister en des comportements qui ont l'intention de discriminer ou des pratiques qui peuvent avoir des effets discriminatoires. Contrairement à beaucoup de lois nationales, le droit européen ne définit pas spécifiquement les types de comportements interdits. La formulation utilisée laisse entendre que non seulement les actions (délibérément discriminatoires ou non), mais aussi les omissions et les carences d'action peuvent mener à des discriminations. Les mots clefs pour décrire des situations menant à des discriminations sont : traitement ; provision, critère ou pratique qui met une personne dans une position désavantageuse ; comportement non désiré ; conséquence néfaste. **La DISCRIMINATION** au travail peut être **DIRECTE** et/ou **INDIRECTE**.

**La discrimination directe** est définie comme une situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable que les autres, en raison de leur origine et/ou leurs caractéristiques personnelles et/ou de leurs groupes. Voici quelques **scénarios types classiques** : non-recrutement d'un candidat en raison d'une caractéristique protégée ; offres d'emploi discriminatoires ; agences immobilières ou propriétaires fonciers ne louant pas à des locataires appartenant à des minorités raciales ou ethniques ; différences de rémunération : dans certains États membres, les statistiques indiquent que les hommes des minorités gagnent moins que les hommes de la majorité (le phénomène est amplifié pour les femmes) ; salariés de plus de 50 ans licenciés ; âge de la retraite obligatoire fixé à 58, 60 ou 65 ans. Toutefois, il existe des exceptions dans le droit européen en ce contre la discrimination directe, par exemple :

Les types d'exception	Motifs	Exemple
Des exigences professionnelles réelles et déterminantes	Tous motifs	Il peut être légal de n'employer qu'un acteur noir pour jouer Othello ou un chef chinois dans un restaurant chinois authentique.
Actions positives	Tous motifs	Quotas d'invalidité dans l'emploi, cours de langues supplémentaires pour les groupes raciaux ou ethniques minoritaires, incitations financières pour promouvoir les travailleurs plus jeunes et/ou plus âgés.
Employeurs ayant une éthique fondée sur la religion ou la conviction.	Religion ou croyance	Il est légal de n'employer qu'un membre d'une certaine église pour diriger une école confessionnelle. <sup>1</sup>

**La discrimination indirecte** est définie comme la situation dans laquelle une règle, une décision, une procédure, une politique, un critère ou une pratique apparemment neutre prima facie, car elle s'applique à tous, provoquerait une discrimination dans son application, et désavantagerait des personnes avec des origines ou des caractéristiques particulières (Baldourd & Chrysakis, 2012). La discrimination indirecte est légale si la disposition, le critère ou la pratique est objectivement justifié par un but légitime et si les moyens de la mettre en œuvre sont appropriés et nécessaires. En pratique, dans le droit européen, il existe une longue liste de justifications qui peuvent rendre certains types de discrimination indirecte légale. Toutefois, il existe certains principes qui limitent les justifications acceptables : les considérations budgétaires (ou/et financières) ne peuvent jamais constituer une justification objective pour une discrimination ; la pratique ne doit pas être en lien avec la discrimination et de simples généralisations ne sont pas suffisantes ; la proportionnalité exige que les mesures concrètes prises afin d'atteindre l'objectif légitime soient propres à atteindre cet objectif ; la proportionnalité exige aussi que la personne interrogée démontre qu'une autre mesure ayant un effet préjudiciable moindre ou nul ne serait pas efficace. En droit européen, la définition générale de la discrimination indirecte est la suivante : lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage

<sup>1</sup> Pour plus d'informations : Commission européenne (2011), How to present a discrimination claim. Manuel sur l'introduction de recours en vertu des directives de l'UE sur la non-discrimination : [https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1\\_avrupa\\_birligi/1\\_6\\_raporlar/1\\_3\\_diger/European Commission How to Present a Discrimination Claim Handbook onseeking remedies under the EU Nondiscrimination Directives.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_3_diger/European Commission How to Present a Discrimination Claim Handbook onseeking remedies under the EU Nondiscrimination Directives.pdf)

particulier donné par rapport à d'autres personnes. Des scénarios types de discrimination indirecte sont : des exigences linguistiques qui ne sont en fait pas nécessaires pour pourvoir des postes de rang inférieur (la langue sert généralement d'indicateur pour les non-nationaux qui peuvent appartenir à une minorité ou pour les nationaux qui peuvent appartenir à un groupe ethnique minoritaire) ; le fait d'avoir effectué un service militaire comme condition préalable au recrutement (peut être discriminatoire à l'égard de certaines religions) ; des codes vestimentaires.

La discrimination (directe ou indirecte) peut survenir à toutes les étapes du processus de travail : (a) pendant le processus de recrutement et d'entrée sur le lieu de travail, (b) durant le processus de travail dans un espace spécifique, et (c) jusqu'au moment de quitter un lieu de travail. Elle peut inclure : les possibilités d'entrée, le paiement, les droits du travail, les heures de travail, la protection de la maternité, le contenu du travail attribué, les possibilités de formation, les évaluations du travail, les perspectives de développement d'emploi, la sécurité d'emploi, etc. Il peut y avoir plusieurs types de discrimination pour différents motifs, mais la définition exacte peut différer selon les législations nationales/européennes qui doivent être prises en considération lorsqu'une affaire est portée devant les tribunaux. Voici quelques situations édifiantes :

<b>Discrimination ethnique</b>	elle s'exerce en raison de perceptions, de commentaires et d'attitudes racistes, et choisit les victimes en fonction de leur origine raciale et/ou ethnique (perçue), de leur origine ethnique et migratoire, de la couleur de leur peau, de leur langue parlée, de leur accent, etc.
<b>Discrimination fondée sur le sexe</b>	Elle est fondée sur le sexe et désigne la discrimination exercée avec des perceptions, des commentaires, des attitudes et des maltraitances sexistes ou misogynes. Les agresseurs s'en prennent à leurs victimes en fonction de leur identité sexuelle (perçue), de leur expression sexuelle ou de leur orientation sexuelle, y compris leurs caractéristiques physiques et leurs perceptions sociales.
<b>Discrimination religieuse</b>	elle comprend toutes les formes de mauvais traitements fondés sur des croyances/pratiques religieuses exprimées par des individus ou en raison de leur participation à certains groupes religieux, ainsi que la discrimination à l'égard de personnes qui n'appartiennent pas à un groupe religieux particulier (ou ne sont pas perçues comme appartenant à un tel groupe ou ne s'y identifiant pas).
<b>Discrimination politique</b>	on entend la discrimination à l'égard d'une personne en raison de son appartenance (perçue) à un parti politique, de ses idées politiques ou de ses opinions socioéconomiques, ou en raison de ses activités (perçues) au sein d'organisations non gouvernementales.
<b>Discrimination socioéconomique</b>	elle s'exerce sur la base de l'origine sociale, de la classe sociale (perçue) de la victime ou de sa situation socioprofessionnelle et peut limiter l'accès de certaines personnes à certaines catégories de travail.
<b>Discrimination fondée sur la situation familiale</b>	Il peut s'agir du processus de recrutement et/ou des opportunités de carrière et/ou des salaires, affectant principalement les femmes qui sont (ou peuvent devenir) mariées ou/et les femmes qui ont (ou peuvent avoir) des enfants.

La combinaison de plus d'un motif de discrimination conduit à une **DISCRIMINATION MULTIPLE**. Par exemple, une Syrienne musulmane employée en Espagne qui estimerait ne pas obtenir de promotion en raison de la combinaison de facteurs tels que le sexe, la religion, l'origine ethnique et la nationalité. Pour plus d'informations et d'exemples sur ces définitions et pratiques de discrimination ainsi que sur d'autres définitions et pratiques importantes, telles que **HARCÈLEMENT** et **VICTIMISATION** - référence au matériel de formation professionnelle proposé dans le manuel rédigé par l'équipe grecque « Améliorer les compétences et capacités des partenaires sociaux sur la diversité ethnique ».

## 2.3 LA PARTICIPATION DES IMMIGRÉS AU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'UE

L'**INTEGRATION** est un processus multidimensionnel à long terme par lequel les nouveaux arrivants entrent et s'adaptent à la société hôte locale. Ce processus comprend plusieurs domaines différents de la vie : l'emploi, l'éducation, l'acquisition de la langue, la connaissance et l'application des règles civiques, la connaissance de la culture, etc. L'une des principales dimensions est liée à l'**INTÉGRATION ÉCONOMIQUE**, qui fait référence aux taux de participation des immigrés au marché du travail local, aux taux d'emploi et de chômage, au statut professionnel et à l'autonomie économique générale. L'intégration est généralement mesurée en utilisant comme point de référence celui des citoyens locaux (par exemple les taux d'emploi des nationaux). L'intégration effective est étroitement liée à la valorisation de la formation (formelle et informelle) des immigrés et de leur expérience professionnelle antérieure (bien qu'il existe une nette différence entre les taux de surqualification des immigrants – 35 % et des nationaux 28 % dans l'UE).

L'importance de cette dimension économique se situe dans sa relation avec d'autres dimensions de la vie, par exemple l'accès à l'emploi, un revenu adéquat et des possibilités de mobilité professionnelle, l'emplacement et le type de logement, la qualité de l'éducation (accès à certaines écoles) liée au logement. L'intégration économique des migrants est aussi fortement liée au poids de leurs contributions pour les économies des pays d'accueil. La participation au marché du travail est mesurée en termes de taux d'activité au départ. Il fournit des informations sur le nombre de personnes économiquement actives âgées de 20 à 64 ans en pourcentage de la population totale (dans le même groupe d'âge). Les données indiquent qu'il existe un écart important entre les migrants et les travailleurs nationaux. Au cours de la période 2008-2016, les migrants ressortissants de pays tiers ont systématiquement enregistré des taux d'activité inférieurs à ceux des migrants nés dans l'UE (nés dans un autre État membre) ou de la population née dans le pays. Ces différences augmentent avec le temps. Les différences les plus importantes entre les taux d'activité des populations nées dans le pays et des populations nées à l'étranger ont été enregistrées aux Pays-Bas (où le taux d'activité de la population née au pays est supérieur de 13,3 points à celui de la population née à l'étranger), en Lettonie (10,3 points), en France (9,9 points) et en Allemagne (9,1 points). Dans huit États membres, dont la majorité dans le sud de l'Europe, le taux d'activité de la population en âge de travailler est plus élevé parmi les migrants ressortissants de pays tiers (que parmi les ressortissants nationaux. L'écart est particulièrement important en Grèce, au Portugal et au Luxembourg, où les taux pour la population née à l'étranger sont au moins 5 points plus élevés que ceux de la population native. Les taux d'activité des femmes sont systématiquement inférieurs aux taux enregistrés pour les hommes dans tous les États membres de l'UE en 2016. L'égalité entre les femmes et les hommes n'est pas encore réalisée. Elle représente un défi majeur pour les femmes (nées à l'étranger ou non) sur le marché du travail. Cet écart est encore plus important chez les femmes migrantes, en particulier celles nées en dehors de l'UE.

Le taux d'emploi des migrants nés à l'étranger dans l'Europe des 28 est de 66,0 %, contre 71,8 % pour les nationaux. Le taux d'emploi des migrants nés en dehors de l'UE était supérieur de 19,5 points pour les hommes par rapport aux femmes (2016). L'écart entre les sexes est tombé à 13,4 points pour les migrants nés ailleurs dans l'UE et à 10,6 points pour la population née dans le pays. Ces chiffres reflètent des opportunités et des obstacles différents pour les hommes et les femmes migrants et/ou des différences culturelles dues à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au sein des ménages migrants (Eurostat, 2017). Même s'il existe un écart entre les immigrés et les nationaux sur le marché du travail, la participation des nouveaux arrivants aux économies nationales se mesure par sa part au PIB national et l'expansion de la main-d'œuvre, en particulier dans des sociétés vieillissantes. Dans la plupart des pays européens, les migrants contribuent davantage en impôts et cotisations sociales qu'ils ne reçoivent en prestations individuelles. Les efforts pour intégrer les immigrés représentent donc un investissement et non un coût.

**Un secteur particulier qui peut profiter de la présence des immigrés est celui des PME, qu'il s'agisse des employés immigrés ou des entrepreneurs immigrés à la tête de PME. Ce facteur est particulièrement important d'une part, par leurs capacités et les possibilités de s'adresser aux clients immigrés et, d'autre part,**

**la possibilité d'étendre les activités économiques au-delà des frontières nationales grâce à des transactions d'import-export (Morgan et coll., 2018).** En Grèce, le pourcentage de PME détenues par des migrants est de 2,5 %. Les secteurs d'activités des PME appartenant à des migrants sont : l'alimentation, le textile et les services téléphoniques/Internet. Paradoxalement, la crise économique qui a frappé la Grèce ces dernières années n'a pas eu d'impact négatif sur les petites entreprises détenues par des migrants (+14,7) par rapport aux entreprises nées dans le pays (-7 %, pour les années 2009-2012). En Italie, le pourcentage de ces entreprises représente 9,1 % du total des entreprises, beaucoup plus qu'en Grèce. L'esprit d'entreprise des immigrants non européens en Italie est plus élevé que celui des autres entreprises européennes.

Pour comprendre le rôle fondamental des PME dans l'économie globale de l'UE et des potentialités de ce secteur, des données sont publiées par le SME Performance Review de la Commission européenne. Selon le dernier rapport 2016-2017, les PME emploient 93 millions de personnes, soit 67 % de l'emploi total dans le secteur des entreprises non financières de l'UE et 57 % de la valeur ajoutée dans ce secteur. Presque toutes les PME (93 %) sont des microentreprises employant moins de 10 personnes. Au sein du secteur des entreprises non financières, les PME jouent un rôle particulièrement important dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, des services aux entreprises et de la construction, dans chacun desquels elles représentent plus de 80 % de l'emploi dans l'UE en 2016. Le rapport annuel, préparé sur une base annuelle, fournit un résumé de la taille, de la structure et de l'importance des PME pour l'économie européenne dans son ensemble, des comparaisons entre les pays et un aperçu des performances passées et prévues des PME entre 2008 et 2018. Pour plus d'informations pour chacun des cinq pays participants au projet MigrAID : [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en)

## 2.4 LES DÉFIS ET LES DIFFICULTÉS DE L'INTÉGRATION DES IMMIGRÉS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Il est possible de connaître l'importance de l'intégration d'immigrés sur le marché du travail, leur contribution aux différentes économies nationales (pour les PME), et leur part dans la croissance démographique des sociétés vieillissantes mais aussi la diversité ethnique de la population active créée. L'intégration des immigrants n'est pas un processus linéaire. Elle est compromise par plusieurs facteurs tels que les caractéristiques structurelles des différents marchés nationaux du travail, l'état de la crise économique et ses conséquences, la montée des partis anti-immigrants et des positions politiques conservatrices contre les nouveaux venus, les difficultés à gérer de la diversité avec un sentiment de défiance des sociétés locales envers les étrangers, et les restrictions des services intégrés de soutien (par exemple, cours de langue, formation professionnelle et conseils).

Dans le tableau suivant, on peut observer certains des principaux défis dans les cinq pays participants du MigrAID :

CHYPRE	ITALIE	DANEMARK	FRANCE	GRÈCE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les ressortissants de pays tiers ne bénéficient pas de la directive relative à l'égalité en matière d'emploi.</li> <li>2. Restriction du droit au changement d'emploi et d'employeur pour les ressortissants de pays tiers.</li> <li>3. Les ressortissants de pays tiers ne</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difficulté d'agir contre la discrimination dans la sphère privée et publique.</li> <li>2. L'économie italienne repose sur les PME, ce qui rend plus difficile de réprimer la discrimination.</li> <li>3. Le travail non déclaré est encore plus compliqué et</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'introduction des directives a suscité des craintes que des travailleurs non qualifiés danois soient négligés en faveur des migrants ou des réfugiés.</li> <li>2. Discrimination dans "l'allocation d'intégration" (2015), en particulier parce qu'elle prévoit que les citoyens qui</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En 2006, une loi sur l'immigration a créé une nouvelle catégorie de migrants - les « compétences et talents » pour les étrangers hautement qualifiés par rapport aux étrangers peu qualifiés.</li> <li>2. Les immigrants sont plus susceptibles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'absence d'un cadre institutionnel cohérent et la déficience chronique de l'administration publique grecque ont entraîné une mauvaise régulation des flux migratoires sans lien avec un modèle national de croissance spécifique.</li> </ol>

<p>bénéficient pas des allocations de chômage ni de pensions.</p> <p>4. Le gouvernement n'est pas parvenu à conclure des accords bilatéraux avec les pays d'origine des migrants pour faciliter le transfert de leurs droits de pensions.</p> <p>5. Le marché du travail est discriminant horizontalement et verticalement. Les ressortissants de pays tiers travaillent majoritairement dans les emplois non qualifiés (p. ex. ménages, agriculture).</p>	<p>presque impossible à réprimer.</p> <p>4. L'accès à l'emploi dans le secteur public est restreint pour les non-Italiens.</p>	<p>n'ont pas résidé au Danemark au cours des sept ou huit dernières années ne puissent bénéficier de prestations réduites, ce qui a un effet direct sur les immigrés.</p> <p>3. Projet de loi gouvernemental (2014) visant à différencier les demandes de permis de travail en fonction de la nationalité, estimant que les citoyens de certains pays sont moins aptes à s'intégrer que les autres.</p>	<p>d'avoir des contrats à durée déterminée et doivent demander un permis de travail.</p> <p>3. Les PME considèrent que les conditions d'emploi des immigrés sont dissuasives, ce qui conduit à une inégalité des chances.</p> <p>4. Aucune loi n'oblige les entreprises à adopter des stratégies de responsabilité sociale des entreprises. Toutefois, l'État encourage les entreprises à les promouvoir.</p>	<p>2. Dans une Grèce marquée par la crise financière, la population migrante mal intégrée doit faire face à un chômage sans cesse croissant.</p> <p>3. Une participation importante des populations aux activités indépendantes.</p> <p>4. Des services publics constamment en sous-effectif.</p>
--	--	---	---	---

La discrimination sur le marché de travail n'existe pas seulement pour les populations migrantes ; néanmoins les étrangers, les migrants en situation irrégulière, les migrants pauvres et peu qualifiés sont plus susceptibles d'être victimes de discrimination, surtout les femmes. Cette situation s'est exacerbée ces dernières années avec la crise économique mondiale qui a frappé chaque pays de manière différente. Les flux migratoires (en Europe et ailleurs) se sont intensifiés avec « la crise des réfugiés » abondamment relayée par les médias auprès de l'opinion publique (Wihtol de Wenden, 2016). La super-diversité vécue en Europe aujourd'hui nécessite un cadre légal dans chaque pays mais aussi au niveau européen pour combattre la discrimination et promouvoir l'inclusion sociale.

## 2.5 CADRE JURIDIQUE EUROPÉEN ET NATIONAL

L'intégration des immigrés dans le marché du travail et la gestion de la diversité ethnique n'est ni automatique ni simple à mettre en œuvre. Certains pays européens et l'Union européenne elle-même ont mis en place d'un cadre juridique très sophistiqué dont l'objectif principal est de garantir les droits humains et de lutter ouvertement contre la discrimination (sous ses différentes formes). Son efficacité peut dépendre de différents facteurs - juridictions différentes ou un calendrier spécifique pour certains processus juridiques. Une première étape importante consiste à acquérir une connaissance fondamentale de la complexité d'un tel cadre.

Bien que chaque pays européen établisse ses propres règles, besoins et défis en matière d'immigration, une série d'efforts communs ont été déployés pour créer une politique d'immigration globale. Ainsi, la législation de l'UE fournit un cadre concernant les conditions d'entrée et de séjour et un ensemble de droits pour certaines catégories de migrants tels que les travailleurs saisonniers et les migrants hautement qualifiés, entre autres. Les textes juridiques considérés comme les plus importants concernent l'emploi des migrants : [Directive 2014/66/EU](#) établissant les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers dans le cadre d'un transfert temporaire intragroupe (hormis le Royaume-Uni, l'Irlande et le Danemark) ; [Directive 2014/36/EU](#) établissant les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers aux fins d'un emploi en tant que travailleur saisonnier ; [Directive 2011/98/EU](#) établissant une procédure de demande unique en vue de la délivrance d'un

permis unique autorisant les ressortissants de pays tiers à résider et à travailler sur le territoire d'un État membre et établissant un socle commun de droits pour les travailleurs issus de pays tiers qui résident légalement dans un État membre ; et [Directive 2009/50/EC](#) établissant les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers aux fins d'un emploi hautement qualifié, appelée aussi « directive carte bleue ».

L'Union européenne et le Conseil de l'Europe ont tous deux l'ambition de lutter contre la discrimination. Ils ont créé un ensemble complet de règles, notamment grâce à leurs juridictions respectives- Cour de justice de l'UE (CJCE) et Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) du Conseil de l'Europe. Le droit primaire (traités fondateurs), le droit dérivé (instructions) ou les politiques européennes mises en œuvre par les 27 États membres de l'UE font également partie de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) qui regroupe 47 États contractants (Conseil de l'Europe et non Union européenne. Au départ, l'égalité de traitement visait davantage à créer les conditions du bon fonctionnement du marché commun et concernait l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Depuis les années 90, l'accent est mis sur les questions d'égalité de traitement et les celles relatives à la discrimination au-delà du sexe et de l'appartenance ethnique, surtout depuis le traité d'Amsterdam en 1997, dans lequel l'article 13 prévoit que le Conseil peut prendre les mesures nécessaires pour lutter contre la discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. Les deux directives les plus importantes sont issues de l'article 13 du même traité : [la directive relative à l'égalité raciale 2000/43/EC](#) et la [directive-cadre pour l'emploi 2000/78/EC](#).

La directive 2000/43/CE met en œuvre le principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique. Elle met l'accent sur la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique et va au-delà de l'emploi. La directive 2000/78/CE se concentre exclusivement sur le domaine de l'emploi en abordant la discrimination de manière plus générale, y compris la discrimination fondée sur la religion ou d'autres croyances, le handicap, l'âge et l'orientation sexuelle. En ce qui concerne l'emploi et le travail, les directives couvrent les domaines suivants : 1. conditions d'accès à l'emploi, à l'activité indépendante et à la profession (y compris sur les critères de sélection, les conditions de recrutement et les promotions) ; 2. accès à tous les types et à tous les niveaux d'orientation, de formation, de reconversion et de réorientation professionnelle, y compris l'acquisition d'une expérience professionnelle pratique ; 3. conditions d'emploi et de travail, y compris les licenciements et les salaires ; 4. adhésion et participation à toute organisation de travailleurs ou d'employeurs, ou à tout organisme dont les membres exercent une profession donnée, notamment les prestations prévues par ces organisations. En outre, la directive 2000/43/CE fait également référence à la protection sociale, aux avantages sociaux, à l'éducation, à l'accès aux biens et service mis à la disposition du public, y compris le logement, ainsi qu'à l'offre et à la fourniture de biens et services, tandis que la directive 2000/78/CE concerne également la formation professionnelle, la formation des adultes et l'enseignement universitaire.

Les directives relatives à la non-discrimination ont été transposées dans une large mesure en droit national, et ont fait l'objet d'un suivi par la Commission européenne et assurent désormais une protection efficace aux personnes et aux groupes victimes de discrimination. Toutefois, bien que la plupart des États membres aient incorporé tous les motifs de discrimination inclus dans les directives relatives à la non-discrimination dans leur législation nationale, la majorité des pays ont choisi de ne pas les définir. Cela signifie que, selon le motif de discrimination défini, un cas particulier peut faire référence au droit national ou européen et que certains concepts tels que la race et l'origine ethnique peuvent se chevaucher. Les concepts clefs de ces directives ainsi que d'autres lois européennes sur l'égalité comprennent : les définitions de la discrimination directe et indirecte, du harcèlement, de la victimisation et des instructions de discrimination ; le renversement de la charge de la preuve ; l'adaptation des lieux de travail dans des limites raisonnables qui permettent à une personne handicapée de travailler (appelée « aménagement raisonnable ») ; la défense des droits des victimes par des organisations non gouvernementales et syndicales ; des sanctions efficaces, proportionnées et dissuasives, notamment des indemnités. Le rôle prééminent du système européen réside dans le fait que ses lois l'emportent sur le droit national dans son domaine de compétence. Cette suprématie du droit européen et son caractère supranational impliquent que les tribunaux nationaux doivent donner la priorité au droit européen sur les règles

nationales incohérentes. Ainsi, le droit européen en matière de non-discrimination n'est pas distinct du droit national, mais en fait partie intégrante et, sous certaines conditions, a un effet direct. Les directives relatives à la non-discrimination s'appliquent à toutes les personnes, ce qui signifie que la protection ne dépend pas de la citoyenneté, de la nationalité ou du statut de résident, ni des personnes physiques ni des personnes morales telles que les entreprises, les autorités publiques, les conseils locaux, etc. La définition du motif de discrimination devient fondamentale compte tenu également du fait que l'inégalité de traitement peut être effectivement justifiée par les mêmes directives lorsqu'il s'agit d'une action positive. Les directives sur la non-discrimination permettent aux États membres de prendre des mesures d'action positive pour assurer la pleine égalité dans la pratique, ce qui signifie qu'ils sont autorisés à maintenir ou à adopter des mesures spécifiques pour prévenir ou compenser les désavantages liés à un motif protégé.

Les directives relatives à la non-discrimination obligent les États membres à mettre à la disposition des victimes de discriminations les procédures judiciaires et/ou administratives, et tous les États prévoient des procédures judiciaires et non judiciaires. Le type de procédure judiciaire engagée dépend du type de loi enfreinte : civile, pénale, du travail ou administrative. Les plaintes concernant le secteur public sont souvent traitées par des tribunaux administratifs, tandis que celles concernant le secteur privé sont traitées par les tribunaux civils. Dans certaines juridictions, des procédures générales extrajudiciaires ainsi que des procédures spécifiques à la discrimination constituent une alternative efficace aux tribunaux. La législation européenne en matière de lutte contre la discrimination oblige également les États à maintenir des organismes chargés de promouvoir l'égalité de traitement en ce qui concerne la race et l'origine ethnique ainsi que le sexe. (Voir [Equinet, Registre européen des organismes de promotion de l'égalité](#)). La quasi-totalité des États dispose désormais d'organismes de promotion de l'égalité ou d'instituts nationaux des droits humains agissant en tant qu'organismes de promotion de l'égalité. Parmi les organismes généraux extrajudiciaires qui peuvent examiner les plaintes figurent les services d'inspection, les médiateurs et les instituts des droits humains.

Dans cette partie de la formation, il est important d'expliquer le processus et les exigences pour présenter un cas particulier de discrimination (preuves et charge de la preuve) ; les différents tribunaux auxquels l'affaire peut être présentée (procédures judiciaires et non judiciaires) ; et les principaux obstacles procéduraux à surmonter. De la même manière, il sera important de consacrer un certain espace à la manière dont les directives européennes ont été transposées en droit national. Pour plus d'informations, il sera fondamental de consulter les thèmes 2 et 3 du matériel de formation professionnelle du MigrAID « Améliorer les compétences et les capacités des partenaires sociaux en matière de diversité ethnique ».

## 2.6 DES CAS REPRÉSENTATIFS DE DISCRIMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

**Nom de la juridiction :** Tribunal du travail

**Date de décision :** 4 décembre 2002

**Nom des parties :** Le Médiateur contre la discrimination ethnique c. Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund et GfK Sverige Aktiebolag.

**Numéro de référence :** cas 2002 No. 128

**Résumé :** Z.D. était une jeune femme, née en Bosnie, mais résidant en Suède depuis l'âge de dix ans. Elle a postulé pour un poste annoncé par une entreprise de marketing. Le travail consistait à effectuer des évaluations de marché par le biais d'entrevues téléphoniques. Pendant le processus de recrutement - entre deux entretiens planifiés - Z.D. a téléphoné à l'entreprise. À cette occasion, le responsable du recrutement a indiqué que Z.D. ne parlait pas parfaitement le suédois. La conversation a été interrompue par l'entreprise et aucun autre contact n'a été pris avec Z.D. Le tribunal du travail, appliquant une charge de la preuve renversée, a conclu que le processus de recrutement avait été interrompu par l'entreprise pour des raisons (entre autres) liées aux compétences linguistiques de Z.D. Ces exigences linguistiques n'étaient pas justifiées par les tâches à accomplir et constituaient donc une discrimination indirecte conformément à la loi de 1999. (L'entreprise n'a même pas essayé de défendre les exigences linguistiques, mais a fait valoir d'autres raisons de ne pas embaucher Z.D.) C'est la seule affaire dans

laquelle le tribunal du travail a conclu à une discrimination ethnique sur la base des preuves fournies par la loi, 40 000 SEK (environ 4 400 euros) ont été accordées en dommages et intérêts au candidat au poste.

Nom de la juridiction : Cour européen des droits humains

Date de décision : 6 Avril 2000

Nom des parties : Thlimmenos v. Grèce

Numéro de Référence: 34369/97

Résumé : En Grèce il est interdit pour des personnes condamnées pour un crime ou un délit de devenir expert-comptable, car c'est la preuve d'un manque d'honnêteté et de fiabilité exigées par cette profession. Le plaignant avait été condamné pour son refus de porter l'uniforme pendant son service militaire en raison de son appartenance aux Témoins de Jéhovah, groupe religieux pacifique. La cour européenne des droits humains (CEDH) a déclaré qu'il n'y avait aucune raison d'interdire à cette personne de devenir comptable à cause d'un délit qui n'a aucun lien avec sa fiabilité ou son honnêteté. Le plaignant a donc subi une discrimination du fait du gouvernement grec car ce dernier n'a pas créé d'exception pour ce cas de figure exceptionnel. Le gouvernement grec a ainsi violé le principe de la liberté religieuse.

Nom de la juridiction : Cour européenne la justice

Date de décision : 8 Avril 1976

Nom des parties : Defrenne v. Sabena

Numéro de Référence : 43/75 1976

Résumé : Gabrielle Defrenne est une hôtesse de l'air chez Sabena, compagnie aérienne nationale belge. Selon la loi belge, les hôtesse de l'air sont obligées de partir à la retraite à 40 ans, une règle qui ne s'applique pas aux stewarts. Gabrielle Defrenne a pris sa retraite de Sabena en 1968. Elle a porté plainte en affirmant que cette retraite précoce (qui a diminué sa pension) était une violation de son droit de traitement égal (article 119 du traité de la Communauté européenne). La Cour européenne de justice a déclaré que l'article 119 du traité de la Communauté européenne avait un caractère horizontal. Il était donc applicable aux conflits entre des personnes privées, comme entre un Etat et des personnes privées. L'article 157 de TFUE s'applique donc selon lequel « chaque État membre assure l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur ».

## 2.7 EXEMPLES DE DISCRIMINATION DES PARTENAIRES SOCIAUX PARTICIPANTS ET ACTIVITÉS DE SIMULATION

Les participants décrivent des exemples de discrimination qu'ils ont pu subir ou auxquels ils ont pu assister au cours de leur vie professionnelle (pas nécessairement au sein de leur propre organisation). Ils clarifient les principaux doutes quant à la procédure juridique à suivre pour présenter des cas particuliers de discrimination aux différents tribunaux et comparent le contenu des lois concernées et les systèmes juridiques dans différents pays.

Des vidéos sur les différents types de discriminations peuvent être diffusées à la fin de la session ou entre les différents points présentés, telles que :

1- la discrimination fondée sur le sexe :

[https://www.youtube.com/watch?v=snUE2jm\\_nFA&list=PLM99aBaeZrzbToZ82gbLrj508ITuG9gq](https://www.youtube.com/watch?v=snUE2jm_nFA&list=PLM99aBaeZrzbToZ82gbLrj508ITuG9gq)

les stéréotypes : <https://www.youtube.com/watch?v=65iC2I4KEXo>

ce qu'est un privilège : <https://www.youtube.com/watch?v=hD5f8GuNuGQ>

expliquer les privilèges : <https://www.youtube.com/watch?v=4K5fbQ1-zps>

ne pas catégoriser les personnes : <https://www.youtube.com/watch?v=zRwt25M5nGw>  
lutter contre la discrimination en UE : [https://www.youtube.com/watch?v=2kF\\_WWNICLO](https://www.youtube.com/watch?v=2kF_WWNICLO)

2- Jeu de simulation yeux bleus/yeux bruns :

Dans ce type de simulation, un groupe est systématiquement favorisé au détriment de l'autre en créant des groupes en fonction de la couleur des yeux (bleu vs brun). Ce genre de jeu peut expliquer certains des motifs de discrimination et les mécanismes directs/indirects qui les sous-tendent ; il est également utile d'expliquer ce qu'est réellement un privilège (surtout blanc) et de favoriser la prise en compte des groupes défavorisés.

3- échange d'idées au sein de petites équipes (diverses) afin d'élaborer une proposition de gestion de la diversité pour un des partenaires sociaux qu'ils représentent à la fin de la semaine.

## JOUR 3. LA GESTION DE LA (DES) DIVERSITÉ(S.) ETHNIQUE(S.)

### 3.1 TROISIÈME JOUR

Après avoir étudié les principaux éléments du concept de diversité et sa forte relation avec le phénomène des migrations internationales, certains des effets négatifs observés dans les sociétés et lieux de travail multiethniques, à savoir la ou les discrimination(s) sont expliqués. Afin de lutter contre la discrimination, les pouvoirs publics ont élaboré une série de politiques, d'actions et de cadres juridiques pour la combattre et résoudre - du moins dans une certaine mesure - les difficultés qui peuvent apparaître lorsque des personnes de milieux, d'intérêts différents ayant des visions du monde divergentes se rencontrent. Des solutions différentes ont été proposées par le secteur privé qui est davantage lié à la façon dont la diversité est gérée en milieu de travail. Au cours de cette journée, les participants étudient les origines de ce concept, ses principes et ses différentes approches, sa pertinence dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Une attention particulière est accordée à l'élaboration et à la mise en œuvre des initiatives de gestion de la diversité dans le secteur des PME, leurs principaux défis et possibilités. À la fin de cette journée, les équipes participantes commencent à travailler sur une proposition concrète de Gestion de la Diversité.

### 3.2. QU'EST-CE QUE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ET D'OÙ VIENT LE CONCEPT ?

La **GESTION DE LA DIVERSITÉ** est un tout nouveau domaine de la théorie, de la recherche, de l'enseignement et de la pratique. Bien qu'il n'y ait pas de consensus parmi les praticiens de la gestion de la diversité sur ses buts, ses méthodes, ses résultats et ses valeurs, une définition pratique du domaine est la suivante : la gestion de la diversité utilise la méthodologie, la recherche et la théorie des sciences comportementales appliquées pour gérer les changements dans l'organisation et les processus de stabilité qui soutiennent la diversité dans les organisations et lutter contre les oppressions fondées sur la race, le sexe, l'orientation sexuelle et les autres différences humaines afin d'améliorer la santé et l'efficacité des organisations et de promouvoir le respect de la différence humaine, la justice sociale et la formation continue (Brazzel in Plummer, Ed. (2003) : 51).

Une gestion de la diversité, efficace, inclusive et équitable de ces différences peut être possible (et même souhaitable) en reconnaissant, respectant, améliorant et intégrant la diversité de chaque personne ou groupe de l'organisation. Ce type d'approche stratégique vise à améliorer la productivité, la compétitivité et l'image de l'entreprise/organisation dans son ensemble, en reconnaissant les particularités (positives) des individus qui la composent. L'idée de la gestion de la diversité est née au début des années 90 aux États-Unis, pays qui peut être considéré comme pionnier en matière de migration internationale faite d'un mélange de cultures (Melting Pot).

Les entreprises de ce pays ont été les premières à traiter le problème de l'exploitation des travailleurs appartenant à des groupes ethniques, religieux et culturels différents.

Sur le plan idéologique, le point de départ est l'idée qu'une entreprise multiculturelle est en fait plus riche en capital humain qu'une entreprise mono-culturelle. Cette affirmation se fonde principalement sur la valeur de l'ÉGALITÉ en tant qu'affirmation des **droits humains universels** (qui se sont développés de manière importante au cours des dernières décennies) au sein de l'entreprise, pour donner à chaque individu les mêmes chances (ÉGALITÉ), en tenant compte de ses particularités (ÉQUITÉ<sup>2</sup>), et en augmentant les moyens présents dans l'entreprise.

Sur le plan politique, le point de départ de cette approche est né en réponse aux demandes soulevées par les mouvements de libération des femmes et celui des droits civiques, les arrêts de la Cour suprême et les droits civils fédéraux, l'égalité des chances, les lois et règlements sur la discrimination positive dans les années 1950 et 1960, et plus tard en 1974-1975, l'amendement constitutionnel par lequel le gouvernement américain a poussé les entreprises privées à engager plus de femmes et de membres de minorités et à leur offrir plus de possibilités d'ascensions professionnelles. Le principe spécifique de cet amendement était de protéger toutes les situations qui créaient effectivement de la discrimination sur le lieu de travail, c'est-à-dire, à l'origine, les « discriminations positives ».

La **DISCRIMINATION POSITIVE** est un terme générique pour les programmes qui prennent une initiative, soit volontairement, soit sous la contrainte de la loi, pour augmenter, maintenir ou réorganiser le nombre ou le statut de certains membres du groupe habituellement définis par la race ou le sexe, au sein d'un groupe plus large (Roberta Ann Johnson, 1990 : 77). La discrimination positive s'inscrit donc dans un cadre positif, non pas comme le résultat direct d'une plainte pour discrimination (qu'elles sont censées dénoncer), mais comme des actions tournées vers l'avenir, corrigeant les modalités des discriminations passées et présentes et évitant celles à venir.

Au cours des années 1960 et au début des années 1970, le mouvement des droits civiques, le mouvement de libération des femmes et la guerre du Vietnam ont incité les membres des minorités et les femmes à plaider collectivement en faveur d'une plus grande égalité et d'une meilleure égalité des chances au sein de la société américaine. Ces groupes ont plaidé en faveur de l'égalité des droits en vertu du quatorzième amendement, et ils ont cherché des opportunités dans les domaines publics de l'éducation et de l'emploi. Deux types de programmes de discrimination positive ont été élaborés : les programmes souples, qui ont accru la possibilité que des membres de groupes sous-représentés puissent être embauchés, nommés ou promus ; et les programmes durs, qui ont élaboré des politiques précisant que le fait d'être membre d'un groupe sous-représenté compte dans l'évaluation des candidats aux nominations et promotions (Lee Bacchi, 1996). Ces programmes ont plutôt réussi. Un grand nombre de personnes afro-américaines, de femmes et, plus récemment, de personnes hispaniques, à des postes dirigeants, n'auraient pas réussi si des mesures d'action positive n'avaient pas été mises en place. Cependant, à mesure que la discrimination positive se développe, elle suscite de plus en plus de critiques, souvent de la part des hommes et des blancs, qui s'opposent à ce qu'ils considèrent comme une "discrimination à rebours" (Sanchez et Tennis, 2004).

Le concept (et les pratiques et programmes implicites) a également été adopté dans d'autres pays comme le Canada sous le nom "d'équité en matière d'emploi" et l'Europe sous celui de "discrimination positive". Dans l'Union européenne, la discrimination positive est définie dans la directive sur l'égalité raciale (2000/43/CE, article 3) qui couvre trois domaines : i) les conditions d'accès à l'emploi aux activités non salariées ou au travail, y

---

<sup>2</sup> **EQUITE** : souvent utilisée comme synonyme d'Équité mais des distinctions importantes existent. L'équité évoque la justice sociale, un traitement loyal (et non égal). Elle se définit comme la qualité d'être loyal, sans biais et juste. L'équité inclut de permettre à chacun (malgré des différences, particularités, limites, avantages et principaux désavantages, etc.) d'accéder aux ressources nécessaires, aux opportunités et aux responsabilités, pour atteindre leur propre bien-être et développement.

compris les critères de sélection et les conditions de recrutement, quelle que soit la branche d'activité et à tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle, y compris en matière de promotion ; ii) l'accès à tous les types et à tous les niveaux d'orientation professionnelle, de formation professionnelle, de perfectionnement et de formation de reconversion, y compris l'acquisition d'une expérience pratique et iii) les conditions d'emploi et de travail, y compris les conditions de licenciement et de rémunération. L'article 5 de la directive sur l'égalité raciale autorise des mesures de discrimination positive spécifique, mais ne les impose pas et ne permet pas d'en abuser (certaines mesures de discrimination positive dans l'emploi signifieraient embaucher, retenir ou promouvoir des personnes parce qu'elles appartiennent à un groupe de population cible plutôt que parce qu'elles remplissent les conditions requises pour l'emploi et les engager alors que d'autres candidats sont effectivement qualifiés pour cet emploi) (Strasser et coll., 2008).

A l'instar des États-Unis, cette approche organisationnelle a été adoptée et développée en Europe afin de promouvoir une manière constructive de gérer les multiples diversités qui se rencontrent sur le territoire européen et, plus spécifiquement, sur le lieu de travail, notamment en ce qui concerne l'intégration des immigrants. Le but est d'élaborer pour différentes organisations des programmes adaptés en termes de diversité, conformes au cadre juridique européen et national relatif à la lutte contre la discrimination, mais avec un certain degré d'autonomie. L'approche de la gestion de la diversité est axée sur les organisations, qui peuvent être des entreprises et des industries à but lucratif ; des organisations non gouvernementales à but non lucratif ; des organisations locales ou transnationales ; des services et des tribunaux de police ; des établissements et des systèmes éducatifs ; des organismes gouvernementaux locaux, régionaux, nationaux et internationaux ; des syndicats ; des organisations religieuses ; des organismes communautaires ; des partis politiques, etc.

### 3.3 PARADIGMES DE la GESTION DE LA DIVERSITÉ

Tout comme les différents modèles d'intégration élaborés pour traiter de la diversité ethnique et culturelle dans les sociétés multiethniques d'aujourd'hui (voir pp. 17-18), il existe également différents paradigmes pour traiter de la diversité au travail. Brazzel (2003) fait ainsi appel à certains des principaux paradigmes :

**Assimilation** : l'organisation est claire sur les normes vestimentaires, le style, l'éducation, la façon dont le travail doit être effectué et les autres façons de faire partie des employés de l'organisation. On demande aux employés de s'adapter à ces normes - de s'assimiler au style et à l'approche des leaders organisationnels. Thomas décrit cette approche de l'assimilation ou du melting pot dans la gestion de la diversité comme l'approche traditionnelle de la gestion des personnes dans les organisations américaines (Thomas, 1990, pp. 7-15).

**Maintenir l'homogénéité, interdire / dissuader l'hétérogénéité** : le but de la gestion de la diversité est de maintenir une organisation homogène par une politique formelle ou informelle et d'inclure seulement les personnes qui correspondent à la culture organisationnelle prescrite dans le travail de l'organisation. D'autres, qui n'ont pas la race, le sexe, le niveau d'éducation ou la situation géographique "corrects" ou d'autres qualifications, sont exclus. Les différences ne sont permises que dans les limites et les interdictions de l'organisation.

**Aimer tout le monde** : l'organisation s'efforce de traiter chaque personne de la même manière et encourage les employés à s'apprécier et à s'entendre entre eux sans se soucier des différences culturelles. Elle considère tout le monde comme des individus et tente d'être indifférente vis-à-vis des couleurs, du sexe, et des autres différences humaines en général ; ainsi, elle n'exclut pas les différences, mais elle ne les reconnaît pas et ne les encourage pas.

**Conformité** : l'organisation fait des efforts de bonne foi pour recruter, embaucher et maintenir en poste un nombre suffisant de femmes, de personnes de couleur et d'autres personnes sous-représentées dans son effectif afin de se conformer aux exigences d'égalité des chances et d'action positive morales et légales.

**Accepter et célébrer les différences :** l'organisation accepte, célèbre et valorise la diversité parce qu'elle est logique sur le plan commercial, qu'elle procure un avantage sur la concurrence et qu'elle est une source de créativité, d'innovation et de productivité. Des employés d'origines culturelles différentes permettent à l'organisation de mieux servir ses clients et de créer des marchés de niche qu'elle n'aurait pas pu développer sans leur présence. L'organisation tient compte des différences dans les besoins des employés en matière d'alimentation, d'habillement, de religion, de langue, de jours fériés, de famille et de travail, et s'accommode ainsi en conséquence.

**Apprentissage organisationnel :** l'organisation tire parti de la diversité en intégrant et en intériorisant les différences entre les employés pour soutenir son apprentissage, sa croissance et son efficacité. Dans ce cas, l'organisation se soucie de l'intégration des perspectives culturelles, des styles de travail et d'autres différences, plutôt que des concepts de différenciation ou d'assimilation qui sont liés aux autres paradigmes de différences.

**La justice sociale :** l'organisation lutte contre l'oppression fondée sur la race, le sexe, l'orientation sexuelle et les autres différences. Le racisme, le sexisme, l'hétérosexisme, etc., sont institutionnalisés dans les politiques, les programmes, les normes et les structures organisationnelles et constituent des obstacles qui empêchent les gens de faire leur meilleur travail. Elsie Cross décrit la gestion de la diversité comme une oppression et conclut que les efforts de gestion de la diversité axés uniquement sur les différences ne tiennent pas compte de l'origine de l'oppression (Cross, 2000). Selon ce dernier paradigme, les avantages de la diversité ne peuvent être pleinement réalisés tant que les privilèges et les préjugés résultant de l'oppression ne sont pas traités.

Ces paradigmes ne sont pas nécessairement un continuum, ils sont liés et peuvent être appliqués simultanément dans différents secteurs de l'entreprise.

### 3.4 GESTION DE LA DIVERSITÉ - UNE CULTURE FAITE DE VALEURS ET DE COMPÉTENCES

La gestion de la diversité n'est pas seulement une question de valorisation de la diversité elle-même, mais aussi une question de reconnaissance et de justice. La **JUSTICE** est définie et utilisée dans ce contexte social comme le moyen d'éliminer l'oppression dans un système d'inégalité, de privilèges et finalement de violence (par le racisme, le sexisme, le classisme, l'hétérosexisme, etc.) qui sont institutionnalisés dans les cultures, politiques et pratiques de la société et des organisations et qui sont intériorisés par les individus. Outre cette valeur fondamentale, Brazzel (2003) fait appel à une série d'autres valeurs pertinentes pour la définition et la pratique de la gestion de la diversité selon les différents auteurs et courants de pensée :

**Domaine de la gestion de la diversité (Définition de travail de la gestion de la diversité) :** respect des différences humaines ; justice sociale ; participation ; communauté ; authenticité ; compassion ; proaction et humilité ; efficacité et santé ; apprentissage continu.

**Le domaine de la diversité (Diversity Collegium, 2001) :** valeurs universelles de justice et d'équité ; de respect ; d'amour, de bienveillance, d'empathie, de compassion ; de responsabilité ; de famille, de communauté, de relations ; d'intégrité, d'honnêteté, de vérité ; de vie, de révérence, de préservation ; de spiritualité ; de connaissance ; de liberté. Les valeurs de l'entreprise sont plutôt : l'innovation ; les marchés/clients ; la qualité/productivité/rentabilité.

**Domaine du développement de l'organisation et des systèmes humains (Gellerman, Frankel and Ladenson, 1990) :** la vie et la quête du bonheur ; la liberté, la responsabilité et la maîtrise de soi la justice le potentiel humain et le pouvoir ; le respect, la dignité, l'intégrité, la valeur et les droits fondamentaux ; l'authenticité, la cohérence, l'honnêteté et la franchise ; la souplesse, le changement et la compréhension et l'acceptation ; l'apprentissage, la croissance et la transformation ; les attitudes globales, la confiance, la coopération et collaboration ; la communauté, la participation, la démocratie et les décisions appropriées ; l'efficacité et la conformité.

Le rôle fondamental de ces **VALEURS** est lié à la mise en œuvre d'une série de **CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS** visant à la mise en place d'une **CULTURE DE DIVERSITÉ**. Une culture peut être expérimentée quotidiennement, non seulement à travers des programmes et des politiques spécifiques, mais peut être intériorisée dans une **DIVERSITÉ MULTIDIMENSIONNELLE** (multifactorielle). Il s'agit de passer de la *gestion du personnel* à la *gestion consciente de la diversité des personnes en entreprise*.

Ainsi, aborder la question de la diversité du personnel signifie décider d'entreprendre un double changement : un **changement culturel**, visant à reconnaître, respecter et améliorer l'existence de la ou des diversité(s) parmi les travailleurs ; un **changement organisationnel**, réalisé grâce à une réponse stratégique aux différentes dimensions de la diversité qui sont gérées au moyen d'interventions spécifiques, car elles sont jugées judicieuses pour l'organisation (Ricco, 2007).

Si les valeurs sont la base fondamentale d'un changement culturel et structurel vers la diversité, il y a l'intérêt explicite de développer et de promouvoir une série de mentalités, compétences et aptitudes très spécifiques parmi les membres de l'organisation afin d'appliquer un certain nombre de mesures spécifiques, mais visant à générer des effets durables qui peuvent également être améliorés et reproduits dans diverses situations. Selon Trickey (2004), ces mentalités, aptitudes et compétences multiculturelles spécifiques sont les suivantes :

**1.1 L'esprit multiculturel** : pour être efficace dans un environnement multiculturel (non seulement avec les collègues de travail, mais aussi avec les clients et d'autres personnes), il est nécessaire que les membres de l'organisation soient "ouverts d'esprit" de manière à comprendre ce que pensent et font les gens qui sont issus d'un milieu ethnique et culturel différent. L'ouverture d'esprit comporte donc cinq dimensions : une nouvelle façon de penser, l'accueil des étrangers, l'acceptation, le jugement flexible et la valorisation des différences.

**1.1.1 Nouvelle façon de penser** : Les personnes qui mettent l'accent sur une "nouvelle façon de penser" cherchent à mieux comprendre des domaines nouveaux et pas familiers, qu'ils s'agissent de différentes langues, domaines professionnels, différentes manières d'aborder des problèmes, ou comment des personnes venant de cultures différentes trouvent un sens au monde qui les entoure. Ces personnes sont généralement très curieuses ce qui les mène à chercher des faits nouveaux et de nouvelles perspectives pour répondre à des problèmes complexes.

**1.1.2 Accueillir les étrangers** : s'impliquer dans l'accueil des étrangers est souvent la preuve d'une grande curiosité envers les personnes venant d'horizons différents, qui ont de différentes valeurs et perceptions. Les personnes qui sont attirées par l'accueil des étrangers apprécient souvent les réunions et les rencontres de nouvelles personnes issues de milieux divers. Par conséquent, ils ont tendance à avoir un large réseau d'amis et de connaissances diversifié.

**1.1.3. L'acceptation** : Les personnes qui jouissent d'un degré d'acceptation élevé, non seulement sont très tolérants, mais acceptent de manière positive les comportements qui diffèrent des leurs. Dans un contexte multiculturel les gens se sentent rarement menacés ou intolérants et acceptent plus volontiers des comportements différents des leurs ou de ce qu'ils jugent bien.

**1.1.4. Le jugement flexible** : Développer un jugement flexible signifie éviter de tirer trop rapidement des conclusions définitives sur les nouvelles personnes et les nouvelles situations rencontrées. Ces personnes ont tendance à voir les premiers contacts comme une occasion pour « poser la première pièce d'un puzzle », plutôt que remplir une image d'ensemble déjà détaillée, donc elles ont une vision beaucoup plus complexe, et sont capables de mieux gérer la réalité.

**1.1.5 La valorisation des différences** : Les personnes qui valorisent les différences de manière active aiment travailler avec des collègues issus de milieux divers, et sont sensibles aux façons différentes de percevoir le monde. Ils sont désireux d'explorer des hypothèses et des croyances sur la façon de travailler ensemble

efficacement. Ils sont capables de respecter les valeurs, les croyances et les particularités des autres, même lorsqu'elles sont différentes des leurs.

**1.2 Aptitudes et compétences multiculturelles :** Les domaines de compétence requis pour travailler dans un environnement multiculturel se concentrent principalement sur les aspects liés à la communication, la perception, l'écoute active, la transparence et l'influence.

**1.2.1 La perception :** Il s'agit de compétences de communication, non seulement pour exprimer quelque chose, mais aussi pour comprendre la façon dont l'interlocuteur reçoit l'information transmise. Dans un contexte multiculturel, les personnes perspicaces comprennent que des attitudes et comportements normaux pour elles, sont le produit d'un contexte culturel spécifique et peuvent sembler étranges et difficiles à comprendre pour de nouveaux collègues. Il est donc important de développer une sensibilité particulière à la façon dont les différentes formes de communication et de comportement sont interprétées dans l'esprit de leurs collègues ou homologues culturellement divers.

**1.2.2. L'écoute active :** elle signifie non seulement écouter attentivement, mais aussi trouver des moyens clairs et explicites de signaler que les gens écoutent. En cas de malentendus potentiels (par exemple, entre des personnes qui ne sont pas des locuteurs natifs d'une certaine langue), les auditeurs actifs clarifient et négocient le sens jusqu'à ce qu'une compréhension commune soit atteinte.

**1.2.3 La transparence :** Transmettre des informations et communiquer des intentions dans un contexte multiculturel est un défi particulier en particulier pour les locuteurs natifs et non natifs. De simples messages transmis avec les meilleures intentions peuvent souvent être mal compris et même provoquer de la méfiance. Une compétence clef est donc la transparence pour minimiser les risques de mauvaise communication. On communique non plus seulement le contenu et la forme des messages qui sont essentiels, mais aussi son intention de communiquer.

**1.2.3. L'influence :** L'un des grands défis dans un environnement ethnique/culturel diversifié est d'inciter les autres à vouloir nous suivre, malgré les écarts linguistiques et culturels qu'il faut combler. C'est vrai pour les dirigeants d'entreprise, mais aussi pour les travailleurs qui ont de nouvelles propositions pour améliorer un processus ou pour mettre en œuvre une pratique spécifique. La capacité d'influencer les gens comporte principalement deux dimensions : le rapport et la variété des styles de leadership. Le rapport est la capacité de créer une alchimie personnelle avec nos collègues multiculturels indépendamment de leur position au sein de l'entreprise, tandis que la gamme des styles de leadership fait référence à la capacité d'être à l'écoute et d'adopter de nouveaux styles de communication et d'essayer différents styles pour impliquer les autres, par exemple le leadership vertical, à partir du style de gestion frontale ou le style consultatif horizontal.

*La décision d'entreprendre un changement culturel et d'organisation fondée sur des valeurs communes (comme celles décrites ci-dessus) afin de promouvoir des mentalités multiculturelles spécifiques, des aptitudes et des compétences, doit être **COMMUNIQUEE**, explicitement et implicitement, à l'aide d'une formation, d'information, d'un engagement du personnel à tous les niveaux, mais aussi grâce à une cohérence entre les missions affichées, les objectifs et les actions mises en œuvre. Le processus de changement commence à l'intérieur de l'entreprise afin que les personnes comprennent son sens et son importance pour qu'ils puissent ensuite décider de s'adapter et d'y contribuer volontairement et agir pour son aboutissement.*

### 3.5 PRINCIPES DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ET INTERVENTIONS SPÉCIFIQUES EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET CULTURELLE

Les valeurs et les buts de la gestion de la diversité étant connus, on peut réfléchir aux solutions concrètes pour les élaborer, les mettre en œuvre et évaluer des interventions adaptées. Le **Manuel de formation pour la gestion de la diversité** rédigé par la Commission européenne dans le cadre du « **projet de lutte contre la discrimination et formation à la diversité VT/2006/009 Project** », propose **10 principes de gestion de la diversité** à prendre en compte :

- ⇒ **Principe 1** : pour éviter une opposition à grande échelle, la diversité doit être définie de manière globale. Pour les employés, il doit être clair 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 les dimensions secondaires, mais aussi les dimensions primaires.
- ⇒ **Principe 3** : utiliser la diversité comme un levier nécessite un changement fondamental des croyances relatives à la culture de l'entreprise et des changements dans les systèmes et les pratiques élémentaires utilisés pour venir en aide aux clients et aux employés.
- ⇒ **Principe 4** : avec du 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 est aussi rapide et réussie que possible, il faut que les besoins et les préoccupations des cinq segments de la Courbe d'Adoption de la Diversité soient appliqués de manière globale.
- ⇒ **Principe 6** : penser diversité est ce qui sépare les facilitateurs et les gestionnaires efficaces de ceux qui s'en moquent ou qui ne font semblant de s'en préoccuper 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.
- ⇒ **Principe 10** : une excellente formation seule n'assure pas un changement de culture, mais une formation inappropriée nuit considérablement à la mise en œuvre de la diversité.

Comment les différences sont-elles gérées concrètement ? Cette question n'a pas de réponse univoque. Il n'y a pas de meilleure solution. La mise en œuvre concrète de la gestion de la diversité au sein des entreprises peut se faire de manières très différentes. Il est nécessaire de chercher à l'adapter à la réalité spécifique de l'entreprise ou de l'organisation. Chaque organisation, en tenant compte des caractéristiques de ses activités et/ou de ses principaux objectifs, de sa culture organisationnelle, de la phase qu'elle traverse, des ressources (économiques, financières, humaines, technologiques et temporelles) dont elle dispose et des pressions de la diversité qu'elle subit en interne et en externe, définit sa propre approche de gestion de la diversité selon les concepts et explications précédemment décrits.

***Des exemples concrets d'interventions en faveur de la diversité ethnique sont : 1. L'intégration d'une main-d'œuvre compétente et diversifiée capable de travailler au-delà des frontières nationales, linguistiques et culturelles, par exemple dans des entreprises qui entretiennent des relations dans d'autres pays ou avec des clients d'origines différentes ; 2. un processus de recrutement équitable axé sur le mérite des personnes et non sur leurs caractéristiques personnelles ; 3. des programmes d'intégration linguistique pour les travailleurs***

*migrants ; 4. Création d'environnements de travail plus harmonieux, respectueux et orientés vers l'égalité des chances pour tous, par exemple par des politiques de lutte contre les harcèlements, des horaires flexibles selon les jours fériés propres à une culture et la possibilité de travailler à domicile ; 5. élaboration de procédures pour gérer les différences et les conflits au travail (création d'instances médiatrices) ; 6. formation visant à sensibiliser aux problèmes de diversité ethnique, aux compétences interculturelles, aux échanges ; 7. formation pour mieux connaître la législation anti-discrimination et les procédures judiciaires, etc.*

Afin de savoir quels sont les meilleurs modes d'intervention dans un environnement spécifique d'une organisation et de savoir comment les mettre en œuvre, on doit réaliser *une première analyse complète qui tient compte 1. de la mission ; 2. de la vision ; 3. de la structure et des ressources ; 4. de la culture organisationnelle actuelle ; et 5. Des objectifs de l'entreprise liés à la diversité.* Le **Manuel de formation pour la gestion de la diversité** préparée par la Commission européenne propose des étapes à respecter :

**Étape 1 :** créer un comité de pilotage de la diversité, suffisamment inclusif composé de membres engagés et issus d'origines diverses en fonction du nombre de travailleurs/collaborateurs au sein de l'organisation.

**Étape 2 :** créer des scénarios traitant de l'avenir de la diversité, dans le monde des affaires afin de préparer les entreprises/organisations à plusieurs alternatives possibles pour favoriser la diversité (p. ex. l'enseignement de langues aux immigrants, le service client, les ventes à de nouveaux marchés, le marketing et la communication, etc.).

**Étape 3 :** formuler une vision et une mission pour l'entreprise/l'organisation issue du scénario précédemment sélectionné. Cet exercice doit impliquer les dirigeants, comme des parties prenantes clefs. Une vision et des missions doivent être formulés.

**Étape 4 :** 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 ? À quel point les structures et les processus sont-ils « intégrants » ? Quelles solutions peut-on mettre en œuvre pour les rendre plus « intégrantes » ? L'audit de diversité est réalisé par le biais d'entretiens personnels semi-structurés destinés à toutes les parties prenantes et peut s'appuyer sur des questionnaires standardisés ; il peut également être très utile pour évaluer les résultats des interventions.

**Étape 5 :** Mettre en œuvre l'initiative en matière de diversité précédemment formulée avec la participation de tous les membres de l'entreprise ou de l'organisation ; communiquer les étapes, les processus et les principaux résultats en temps opportun et de manière efficace, tant à l'interne qu'à l'externe. Les principales activités doivent être étroitement supervisées par le comité de coordination initialement constitué.

### **3.6 PRINCIPAUX Atouts DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ET PRINCIPALES DIFFICULTÉS À SURMONTER**

Beaucoup de gens peuvent se demander pourquoi ils doivent mettre en œuvre une gestion de la diversité. Certaines difficultés liées à la diversité elle-même peuvent être améliorées par des interventions adaptées. Voici des exemples de difficultés rencontrées : frustration due aux personnes qui parlent d'autres langues au travail et marginalisation de ceux qui ne connaissent pas ces langues ; réticence de certains collaborateurs à travailler avec des personnes appartenant à des groupes ethniques, raciaux ou culturels différents ; manque d'interactions sociales entre les membres de différents groupes ; difficulté à sélectionner et à retenir les personnes appartenant à des groupes minoritaires ; démotivation due à l'impression de favoritisme dans l'environnement professionnel ; participation insuffisante des membres des groupes minoritaires aux réunions de l'entreprise et à d'autres manifestations.

Les principaux avantages de la mise en œuvre d'une gestion de la diversité sont : un accès à un nouvel éventail de main-d'œuvre (une main-d'œuvre diversifiée avec plus de ressources culturelles disponibles) ; un engagement en faveur de l'égalité, de la diversité et des valeurs de l'entreprise ; une motivation et une productivité

améliorées ; un avantage concurrentiel (elle favorise l'innovation et la créativité parmi les travailleurs) ; des opportunités de marchés (potentiel de nouveaux clients, de nouveaux marchés et améliore l'image de marque et la réputation de l'entreprise).

Il est tout aussi important de tenir compte des principales difficultés qui peuvent être rencontrées lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une initiative sur la diversité et, en fin de compte, d'une culture organisationnelle axée sur la diversité, par exemple : difficulté à définir la diversité et les dimensions spécifiques de la diversité qui pourraient être améliorées si elles étaient gérées efficacement ; biais cognitifs et stéréotypes persistants ; favoritismes dans les groupes ; barrières pour communiquer ; manque de capital humain, de connaissances et/ou de ressources économiques ; réticence au changement de la part des dirigeants et/ou des employés ou collaborateurs ; manque de communication interpersonnelle et conflits, en particulier dans les premières étapes du processus.

### **3.7 ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION COMMUNE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ**

Les participants échangent leurs impressions sur la gestion de la diversité et travailleront en équipe vers une proposition commune de gestion de la diversité. Ils identifient les valeurs communes, les mentalités et les compétences qu'ils souhaitent promouvoir en vue de leur initiative ; les principaux défis et difficultés à surmonter ; la relation de leur proposition avec les différentes approches et principes de la gestion de la diversité ; et les principales étapes pour mettre (hypothétiquement) en œuvre leur proposition.

Quelques vidéos qui seront diffusées pendant la session :

TED TALK, The surprising solution to workplace diversity :

<https://www.youtube.com/watch?v=mtUIRYXJ0vI>

TED TALK, Practical Diversity : taking inclusion from theory to practice :

<https://www.youtube.com/watch?v=ExcDNly1DbI>

TED TALK, Why cultural diversity matters :

<https://www.youtube.com/watch?v=48RoRi0ddRU>

## JOUR 4. LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PMES

### 4.1 QUATRIÈME JOUR

Cette journée est principalement centrée sur les PME et la façon dont la gestion de la diversité peut être utile pour les petites et moyennes entreprises. Les principales difficultés rencontrées sont décrites, mais aussi les principales opportunités qu'elles ont lorsqu'elles abordent la diversité ethnique et culturelle. Les participants prennent connaissance du Guide pour la mise en œuvre des pratiques de gestion de la diversité dans les PME de l'Union européenne et connaissent mieux la réalité de la diversité dans les différents pays participants. Des exemples de bonnes pratiques de gestion de la diversité dans les grandes entreprises et les petites PME sont décrits et discutés. Enfin, les participants se familiarisent avec les principales techniques de résolution des conflits et continuent à travailler sur leurs propositions de projets de gestion de la diversité.

### 4.2 IMPORTANCE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ POUR LES PMES

Compte tenu de l'importance économique des PME pour l'économie européenne, la Commission européenne a créé des agences et des rapports périodiques qui reflètent leur situation, leur pertinence pour les économies nationales et leurs principales caractéristiques (secteur économique, taille des effectifs, etc.). C'est l'objectif de l'**Observatoire des PME européennes**, créé par la Commission européenne en décembre 1992.

La dernière enquête de l'Observatoire réalisée fin 2006 a porté sur 16 339 PME interrogées (sur un total de 17 283 entreprises). Les résultats montrent que, notamment en raison du manque de connaissances des marchés étrangers, moins d'une PME européenne sur dix a déclaré un chiffre d'affaires à l'exportation (8 %). Seulement 5 % de ces PME exportatrices dans l'UE ont déclaré avoir des filiales ou des entreprises communes à l'étranger. Ces partenariats d'entreprises étrangères ont néanmoins un impact direct positif sur l'emploi dans les pays d'origine des PME : 49 % des entreprises concernées ont affirmé que ces partenariats extérieurs n'affectaient pas l'emploi national, et même 18 % ont déclaré qu'il augmentait l'emploi dans leur pays d'origine. Seulement 3 % ont indiqué qu'il le diminuait. De nombreux répondants ont signalé que la concurrence s'était accrue dans leurs secteurs respectifs. L'innovation dans la production et la commercialisation de nouveaux produits est donc un défi particulier en raison du manque de main-d'œuvre qualifiée.

Certaines questions se posent également aux grandes entreprises, mais celles-ci disposent des ressources nécessaires pour retenir les meilleurs employés et favoriser l'innovation, c'est rarement le cas des PME. Un programme axé sur la diversité peut offrir aux PME une approche rentable pour relever ces défis en attirant les meilleurs talents et en augmentant la compétitivité sur le marché grâce aux compétences et à une innovation accrue. Un programme en faveur de la diversité peut également élargir la base de clients potentiels et accroître la capacité des PME à vendre davantage de produits à un plus grand nombre de clients - une contribution importante lorsque la main-d'œuvre est trop petite pour permettre une diversité des employés (Rapport sur la diversité des talents et la compétitivité, 2007-2013).

Les principaux avantages de la mise en œuvre d'une gestion de la diversité dans les PME sont les suivants : 1. attirer, recruter et retenir les meilleurs talents ; 2. réduire l'absentéisme et le roulement du personnel ; 3. réduire le temps perdu ; 4. accroître la créativité et l'innovation ; 5. fidéliser les clients ; 6. améliorer les ententes commerciales avec les fournisseurs ; 7. accroître la valeur de la marque ; 8. assurer la visibilité et la confiance des parties prenantes ; 9. accroître les profits des entreprises ; 10. s'insérer dans de nouveaux marchés. Certaines PME suggèrent qu'une politique de diversité peut aider le personnel à se sentir à l'aise au sein de l'entreprise et accroître le sentiment de loyauté et de dévouement dans son travail. D'autres soulignent que lorsque des employés avec de nombreuses années d'expérience travaillent aux côtés de nouveaux employés, ils peuvent partager leurs connaissances et leurs compétences et aider les jeunes employés à se développer plus

rapidement. Les PME actives à l'échelle internationale peuvent aussi mieux comprendre une plus grande diversité de clients et avoir la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés. La diversité est reconnue comme un outil moteur pour créer une marque respectable et socialement responsable, y compris pour les PME.

Des aspects très particuliers caractérisent les PME qui sont perçus comme des contraintes pour des stratégies efficaces de gestion de la diversité et des changements organisationnels en général, par exemple :

- elles emploient des effectifs réduits (6,8 employés en moyenne), souvent des membres de leur famille ;
- elles ont généralement peu ou pas de gestion des ressources humaines, de moyens, ni de temps pour mettre en œuvre des politiques de diversité efficaces et intégrées ;
- elles ont des préoccupations opérationnelles plus urgentes et craignent de s'engager en faveur de la diversité parce qu'ils jugent les politiques de gestion de la diversité trop onéreuses et trop contraignantes sur le plan logistique et stratégique ;
- elles sont caractérisées par une insécurité économique, elles ont des préoccupations opérationnelles, voire de survie, plus urgente qu'une main-d'œuvre diversifiée ;
- elles se sentent souvent découragées par l'ampleur du défi. La gestion de la diversité est jugée trop exigeante sur les plans intellectuel et logistique par les PME.

La petite taille des PME peut sembler un obstacle à une plus grande diversité culturelle, mais cette petite taille leur permet d'avoir plus de flexibilité et des délais plus courts pour mettre en œuvre un changement particulier ou un nouveau processus. Il est aujourd'hui possible de recevoir une formation de la part de différents partenaires sociaux telle que les agences européennes, les syndicats ou les institutions académiques et d'accéder à des appels d'offres publics et privés pour obtenir des fonds supplémentaires qui peuvent encourager leur projet de diversité. Les multinationales et les grandes entreprises sont certainement en avance sur l'expérience de la diversité, mais elles sont plus que disposées à partager leur expérience, les leçons apprises et les meilleures pratiques avec des PME proactives.

#### 4.3 COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE de gestion de la DIVERSITÉ ETHNIQUE POUR LES PME

Après la dernière enquête de l'Observatoire, en 2008, la Commission européenne a financé une étude visant à déterminer ce que signifie la "diversité" pour les PME. Cette étude couvre l'ensemble des 27 États membres de l'UE. Sur la base de questionnaires et d'entretiens avec des propriétaires/directeurs de PME de tous secteurs et tailles, les principaux résultats indiquent que la plupart des employeurs des PME ne reconnaissent pas le langage de la diversité utilisé par les organisations gouvernementales. Cependant, ils prennent beaucoup d'initiatives liées à l'idée même de diversité, comme la flexibilité des heures de travail, la promotion de la productivité et la sélection du bon employé. Pour promouvoir la création et la mise en œuvre de nouvelles initiatives, des méthodologies élémentaires ont été fournies spécifiquement aux PME par le biais du programme « **Diversité sur le lieu de travail. Un guide pour PME** : »<sup>3</sup> :

**1. Analysez votre entreprise** : prenez le temps de considérer vos points forts, vos points faibles, les possibilités, et les risques liés à votre entreprise. Faites-le en prenant en compte les points suivants : effectifs ; recrutement ; formation ; communication ; style de gestion ; clientèle ; réglementation de la protection des travailleurs et de leurs droits. Fixez-vous des objectifs (par exemple améliorer le traitement des retours clientèle) et définissez les étapes à suivre. Vous n'avez pas besoin de commencer par des stratégies très élaborées et complexes, vous pouvez commencer par de petites initiatives.

---

<sup>3</sup> For further info check also : "Turning Diversity Into Talent and Competitiveness for SMEs". *European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013)*.

**2. Recrutez des talents dans des réseaux qui incluent la diversité :** l'une des principales préoccupations des PME est le recrutement : ne pas pouvoir trouver quelqu'un, ou employer la mauvaise personne. Cela s'explique par le fait que les propriétaires utilisent surtout le « bouche-à-oreille » et prennent leurs décisions de recrutement en fonction de leur « appréciation » de la personne (instinct). Quelques conseils :

- décider des compétences, des aptitudes et de l'expérience requise pour pourvoir un poste ou une fonction spécifique.
- rédiger une " description de poste " (ce que la personne devra faire et les tâches à accomplir, les responsabilités quotidiennes) et une description qui décrit les compétences et l'expérience requises pour le poste (une " spécification de personne ") - si vous avez des doutes, demandez de l'aide (chambre de commerce, soutien commercial local, autres membres du personnel, association professionnelle ou professionnelle, par exemple).
- vérifier que la description de poste n'empêche personne de postuler en raison de critères jugés discriminatoires concernant une certaine origine, « race », culture, lieu, âge, religion, sexe ou handicap.
- adapter ses méthodes dans la mesure du possible pour permettre (et encourager) au plus grand nombre de personnes de postuler (par exemple : différentes langues, sites web accessibles aux aveugles et malvoyants, journaux locaux, magasins utilisés par différentes communautés), faire de la publicité dans une gamme aussi large que possible. Tenir compte de la flexibilité de l'heure ou du lieu de l'entretien, essayer d'être aussi accommodant que possible pour trouver la bonne personne.
- 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).
- lors de la sélection des candidats, s'assurer de juger leur candidature en fonction de la description du poste et des spécifications personnelles, les évaluer à l'endroit qui leur convient le mieux et essayer d'éviter de porter des jugements personnels sur leur provenance, leur âge, etc.
- l'entretien est la façon la plus courante de prendre une décision, mais il faut aussi penser à confier à la personne une tâche ou un problème à résoudre directement lié à l'emploi. Demander à tout le monde de faire de même et essayer de faire participer plusieurs d'entre vous à l'entrevue afin d'obtenir un autre point de vue (dans la mesure du possible).

**3. Obtenez de nouveaux clients et accédez à de nouveaux marchés :** afin de toucher une clientèle diversifiée, il faut une diversité chez les employés pour comprendre la diversité des clients. Il peut s'agir de l'âge, du sexe, de la foi, de l'appartenance ethnique, de l'orientation sexuelle ou de la capacité, ainsi que de la compréhension des motivations et des modes de vie changeants du marché. Quelques conseils :

- reconnaître la diversité et l'ampleur du marché potentiel auquel vous pouvez prétendre - âge, orientation sexuelle, groupes ethniques, problèmes de handicap, différentes coutumes des différentes communautés ;
- rechercher les besoins des différents groupes présents sur le marché potentiel ;
- Les microentreprises et les petites entreprises ont tendance à avoir une relation beaucoup plus intime avec les clients que les grandes entreprises. Exploitez cette relation et obtenez des retours de la part des clients et développez du matériel publicitaire accessible et acceptable par tous.
- Reconnaître les bénéfices potentiels de l'adéquation de la personnalité, de l'âge, de l'origine et du style de votre personnel avec ceux de vos clients.
- Une formation basique pour faciliter la gestion d'une clientèle diversifiée, pour vous et votre personnel, est utile.

**4. Planifiez en fonction de la demande** Il s'agit principalement de mettre les besoins des clients au premier plan de toute planification d'entreprise. Quelques conseils :

- Se renseigner auprès d'un large éventail de vos clients (et clients potentiels) sur leurs besoins afin de les satisfaire davantage, par le biais de discussions informelles ou d'approches d'enquête plus formelles, par exemple.

- Essayer de maintenir un retour d'information dans ses plans régulièrement et intégrer cette information à la planification et au développement de l'entreprise.

**5. Améliorez la communication avec les employés** Les recherches montrent que si la plupart des PME, et en particulier les microentreprises, bénéficient d'une approche informelle et flexible de la gestion des employés, cette atmosphère informelle peut poser problème pour certains employés qui ne peuvent pas s'impliquer (pour diverses raisons) et sont donc exclus. Quelques conseils :

- Planifier des réunions d'équipe régulières.
- Lorsque les réunions d'équipe ne sont pas faisables, 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).
- Si les employés se rencontrent déjà de façon formelle ou informelle régulièrement (lors d'évaluations ou de rassemblements sociaux) utiliser ces occasions pour obtenir leurs commentaires et tenir toujours compte de l'importance de la confidentialité.

**6. Travaillez votre image et gagnez en réputation** Utiliser son engagement envers la « diversité » (un meilleur employeur, sensible à la clientèle) comme outil commercial pour valoriser son image et gagner des parts de marché (en particulier auprès des grandes entreprises et des entreprises du secteur public). Quelques conseils :

- A travers l'élaboration de politiques (approches) formelles en matière de « diversité », prendre note de ce que qu'on fait en restant concis, par exemple une liste d'une page des choses déjà faites pour le recrutement ou la formation.
- Préparer un bulletin d'une page avec le personnel sur ce que la diversité leur apporterait dans le futur (par exemple : flexibilité du travail lors des fêtes religieuses).
- Si vous avez prévu une formation pour vous-même ou vos employés, montrer comment elle peut inclure certains aspects de la diversité et demander des certificats de participation.
- Si vous avez recruté ou songez à recruter du personnel, écrire ce que vous avez fait pour suivre certaines des approches de la « diversité ».
- Pour certaines PME, le suivi et l'enregistrement des informations sur les salariés et les clients sont très utiles pour montrer la diversité des personnes employées et clientes (personnes âgées, jeunes, d'origine, hommes, femmes, etc.) et prendre conscience de leur contribution.

**7. Faites le point sur ce que vous avez fait** Comme pour tout ce que vous faites et qui affecte l'entreprise, il est important de penser à l'impact généré et pour quel coût (temps, efforts, ressources). Quelques conseils :

- Avant et après avoir adopté l'une ou l'autre des approches énumérées dans ce dossier, établissez un ensemble clair d'objectifs comme point de départ.
- Réfléchissez à ce que vous avez investi dans le processus en termes de temps, de gestion et ressources.
- Réfléchissez aux bénéfices potentiels. Exemple : solutions à la pénurie de main-d'œuvre, 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.

**8. Demandez de l'aide et du soutien** Pour obtenir des conseils fiables, la plupart des gérants de PME s'adressent à leur comptable, conseiller financier, avocat ou proche parent. Il y a beaucoup d'autres institutions publiques et privées qui offrent une aide professionnelle, sans frais ou à un coût minime pour un soutien personnel. Quelques conseils :

- Les municipalités, les organisations professionnelles, les chambres de commerce, les réseaux de propriétaires d'entreprises, les syndicats et les associations professionnelles sont des sources d'information très utiles, en particulier si vous avez déjà recours à leurs services et que vous avez des contacts réguliers.
- des recherches sur Internet peut permettre de trouver le matériel dont vous avez besoin ; des références peuvent être consultées en ligne (liste en fin de document)

- appel à un conseiller d'affaires de leur institution financière (banque ou commanditaire), d'autres gérants ou gestionnaires d'entreprises qui sont toujours une source utile de conseils dans une communauté locale.
- Lors de réunions ou d'événements d'affaires locaux, discussion de ses points de vue de façon informelle avec d'autres gérants ou gestionnaires de la région, ou lors de foires commerciales avec des entrepreneurs potentiels de l'extérieur de la région. Les réseaux interentreprises dans votre région ou les chaînes d'approvisionnement permettent d'obtenir des connaissances d'autres entreprises.
- Discussion des approches et des enjeux avec les employés et les amis qui peuvent aussi offrir d'autres points de vue.

#### 4.4 RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS LA PROMOTION DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET DE L'INTÉGRATION DES MIGRANTS

A ce stade le rôle des partenaires sociaux tels que les syndicats, les organisations d'employeurs, les réseaux professionnels et les associations civiques, entre autres, est fondamental comme soutien externe aux PME dans la promotion des pratiques de diversité, lutte contre la discrimination et aide à l'intégration des immigrés sur le marché du travail. Les réponses de ces partenaires peuvent varier de l'assistance juridique, en particulier pour les immigrés (en situation régulière ou non), à la formation dans différents secteurs d'activité.

Dans le cadre de l'étude « **The Business Case for Diversity : bonnes pratiques sur le lieu de travail** » (2005) commandée par la Commission européenne, il a été signalé que le rôle de ces intermédiaires dans la promotion de la diversité dans les PME est lié à la communication d'informations et d'une aide sur la manière de recruter la bonne personne pour un poste particulier, ou pour d'autres questions de gestion des ressources humaines. Un autre type de soutien consiste à fournir des guides, des brochures et d'autres documents d'information sur la législation du travail, les questions de diversité, la médiation et la négociation principalement avec les travailleurs immigrés, les possibilités de réseautage et, dans une moindre mesure, un soutien financier pour la mise en œuvre de stratégies et d'un prix de la diversité.

Plus spécifiquement, les réponses des partenaires sociaux sont très différentes d'un pays à l'autre, comme l'a montré la recherche empirique menée dans le cadre du projet MigrAID, où les réponses de pays comme le Danemark et la France se sont clairement révélées très différentes de celles de Chypre et de la Grèce

**Au Danemark** en particulier, les syndicats, les organisations d'employeurs et les autorités publiques locales sont bien impliqués dans la conception du parcours d'intégration des immigrants et des réfugiés au travers de réunions où les représentants de toutes les branches essaient d'identifier les obstacles et de définir des solutions pour faciliter le processus. Ils font également la promotion de la diversité sur le lieu de travail, affirmant que la diversité culturelle peut contribuer à créer un lieu de travail meilleur, plus dynamique et plus attrayant.

**En France**, les quatre principales confédérations syndicales se sont engagées à promouvoir la solidarité avec les travailleurs étrangers tant sur le plan juridique avec la défense des droits acquis que sur le plan social avec la lutte contre l'exclusion et l'exploitation. Les associations créent des partenariats avec les services publics de l'emploi, les organisations d'éducation des adultes et les entreprises. Ils mènent des actions en direction des partenaires identifiés, des échanges entre les personnes de référence des projets et les professionnels via des comités techniques, une sensibilisation des acteurs, une mise à disposition d'interprètes, une formation des migrants et réfugiés par exemple en matière d'accompagnement à l'emploi - évaluation, construction d'un plan professionnel, techniques de recherche d'emploi, préparation des entretiens, rencontres avec les employeurs... Il existe également des centres de formation linguistique et/ou professionnelle offrant des cours de formation et d'orientation. Enfin, ils ont développé un accompagnement sur le lieu de travail : auprès des migrants tout au long du contrat, liaison avec l'employeur. Le réseau d'entreprises et d'organisations regroupées au sein de la Charte de la Diversité est l'un des plus actifs dans la promotion des pratiques au sein de l'entreprise.

Les cas de la Grèce et de Chypre sont différents. Dans les deux pays, les syndicats en particulier montrent qu'ils sont impliqués dans la promotion de la diversité, l'intégration des immigrés et la lutte contre la discrimination. En Grèce en particulier, les programmes d'éducation et de conseil des partenaires sociaux constituent l'effort le plus cohérent d'autonomisation des populations de travailleurs migrants. Au niveau du plaidoyer et de l'élaboration des politiques, les partenaires sociaux sont impliqués dans des institutions telles que le Comité économique et social (OKE) et la Commission nationale des droits humains (EEDA). Leur implication a contribué à la création d'un climat de dialogue social et a clairement condamné le racisme et la discrimination sur le lieu de travail à l'égard des immigrés et, plus récemment, des réfugiés, par une référence claire aux conventions collectives générales les plus récentes. A Chypre, bien que le contexte soit plus dur, il n'existe pas de plan d'action national pour l'intégration des immigrés. Les ressources dans ce domaine sont limitées et le rôle des syndicats et des organisations civiques se limite à la consultation sans le soutien des employés et des autorités locales et nationales. Concernant la promotion de la diversité au sein des PME, l'intervention des partenaires sociaux peut être encore beaucoup améliorée. Le rapport de la plateforme européenne des Chartes de la diversité (point 4.5 infra) indique un manque d'intérêt des entreprises et organisations chypriotes à rejoindre la plateforme qui n'est pas sans rapport avec le système migratoire qui prévaut dans le pays ainsi que le manque de volonté politique pour combattre la discrimination et le racisme. La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations en Grèce ne sont pas non plus une priorité, bien que certaines grandes entreprises aient adopté des chartes de la diversité de leur propre initiative. La crise économique a durement frappé les deux pays. Ces dernières années, la crise a non seulement favorisé la montée de mouvements nationalistes et racistes d'extrême droite, mais a également relégué au second plan la réglementation des questions sociales, la diversité et la gestion de la diversité.

#### 4.5 CHARTE DE LA DIVERSITÉ

Pour obtenir un soutien extérieur à sa propre entreprise/ ou son organisation, il faut mentionner l'une des initiatives européennes les plus importantes - les **chartes de la diversité**. Ce sont des initiatives volontaires qui aident les entreprises et les institutions publiques à encourager la diversité sous toutes ses formes- origines, orientation sexuelle, sexe, âge, handicap et/ou religion. La signature d'une Charte de la diversité est un point de départ essentiel pour les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie de diversité en partant sur des bases solides. Les principaux objectifs de ces Chartes sont en effet: la recherche et la prise de conscience des problèmes liés à la diversité, la proposition de services de formation et de conseil.

Depuis 2005, sept chartes ont été adoptées en Europe, soutenant et favorisant les meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité dans des milliers de multinationales, de PME et d'organisations publiques. Ces chartes reposent sur le principe que le respect et la reconnaissance de la diversité des travailleurs est un indicateur stratégique de bonne performance. Opérant à l'échelle nationale et parrainée financièrement par des organisations gouvernementales publiques et privées, les chartes de la diversité fournissent une "marque de fabrique" qui souligne un engagement sur les questions de gestion de la diversité, qui peut être très positive pour la réputation d'une entreprise.

En 2010, les Chartes de la diversité européennes ont fusionné en une plateforme financée par la Commission européenne grâce au projet « *Soutien aux initiatives volontaires pour la promotion de la gestion de la diversité au travail dans l'UE* ». Les participants se réunissent trois fois par an pour partager des initiatives et des bonnes pratiques, et ainsi aider ce mouvement en Europe. Pour plus d'informations sur la plateforme: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

Bien connaître la chartes de la diversité de son propre pays peut être une source importante d'information pour développer ses propres initiatives, ainsi qu'un moyen de faire partie d'un réseau qui s'intéresse sérieusement à la promotion de la diversité comprise comme stratégie commerciale.

## Danemark

La Charte danoise pour la diversité est le texte unificateur de plusieurs chartes régionales et locales. La Charte de Copenhague sur la diversité a été lancée en 2011 et a recueilli 500 signataires en moins de deux ans. En 2014, cette expérience a été appliquée aux deuxième et troisième ville du Danemark, Aarhus et Odense, qui ont établi leurs propres chartes de la diversité avec 640 signataires. Pour plus d'informations : [www.mangfoldighedscharter.dk/](http://www.mangfoldighedscharter.dk/)

## France

La Charte française de la diversité, lancée le 22 octobre 2004, a été pionnière en Europe, ouvrant la voie à de nombreuses autres initiatives du même type. La Charte a été soutenue par de grandes organisations, des réseaux d'entreprises et des agences gouvernementales. Elle se concentre sur la sensibilisation des PME et des microentreprises depuis 2018. Le PDG d'AXA et le président de l'Institut Montaigne en ont été les personnes à l'origine de cette création. Pour plus d'informations : [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

## Italie

La Charte pour l'égalité des chances et l'égalité au travail a été lancée le 5 octobre 2009 à l'initiative de la Fondation Sodalitas avec le soutien actif du Conseil national pour l'égalité. Le Comité directeur réunit d'autres lignes directrices : l'éthique pour la Famille/AIDAF, les Femmes/AIDDA, les Chrétiens/UCID et les Coopératives/Imprint Ethics. L'initiative a été soutenue par le ministre du Travail et des Politiques sociales et la ministre de l'Égalité des chances. Pour plus d'informations : [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)

## 4.6 SUCCÈS DE PROMOTION DE DIVERSITÉ ETHNIQUE DANS LES PME ET AUTRES PARTENAIRES SOCIAUX

Des cas réussis de diversité ethnique (et d'autres manifestations de la diversité) ont été largement observés parmi les grandes sociétés et les grandes entreprises. Les caractéristiques de ces entreprises sont : leur taille, le volume de leurs activités transnationales et des échanges internationaux, la variété des marchés sur lesquels elles interviennent ainsi que des produits et services offerts, la complexité de leur département des ressources humaines (avec souvent un département de mobilité globale), les ressources humaines et économiques qui peuvent être investies pour des activités liées à la diversité, etc.

Bien qu'il soit difficile pour les PME de répondre à des stratégies ou même à des initiatives uniques semblables à celle des réalités du monde des affaires, elles offrent sans aucun doute de bons exemples, des informations utiles et dans de nombreux cas, un appui direct aux petites entreprises qui souhaitent développer un parcours à plusieurs niveaux vers la diversité.

Voici quelques études de cas sélectionnés parmi de grandes entreprises (in Coccozza & Cimaglia, 2010) :

- 1- **Kodak Corporate** a fait la promotion d'un programme d'apprentissage en ligne sur le thème général de la diversité et plus particulièrement sur la prévention du harcèlement pour tous les employés : <https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>
- 2- **Deutsche Bank** a lancé le « Programme de diversité interculturelle » : qui soutient concrètement l'insertion des étrangers arrivés en Italie en provenance de différents pays dans lesquels le Groupe Deutsche Bank est installé : <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm>
- 3- **Ikea** a conçu un parcours de valorisation de la diversité afin de stimuler la réflexion sur les obstacles qui peuvent surgir dans la gestion et la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité. Avec le projet "Pluralità" (Sesto Fiorentino, Italie), l'entreprise a renforcé l'hétérogénéité de la main-d'œuvre pour enclencher une dynamique de changement et stimuler la créativité de ses employés. Les niveaux de direction ont orienté la politique de l'entreprise vers un système de gestion des ressources humaines basé sur la création d'un corps représentatif de la population de la zone d'implantation du magasin, activant ainsi les processus d'intégration interculturelle entre autochtones et employés étrangers : [https://www.ikea.com/ms/it\\_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html) et <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>

- **Accenture** a développé une stratégie complète de gestion de la diversité. L'entreprise a notamment créé un programme intitulé "*Great Place to Work for Women*", qui vise à promouvoir, reconnaître et améliorer une approche féminine du travail et une "différence entre les sexes" en termes de culture, de compétences, de style de leadership et de ressources pour générer une réelle valeur ajoutée pour les individus et les organisations. Il a créé un programme de tutorat destiné aux étudiants des collèges en zone urbaine sensible appelée "*Commitment to Empower Successful Students*". L'entreprise est très engagée dans la formation de ses employés, de nombreuses personnes ont suivi des cours de base au Q Center (Chicago, Illinois), ou dans un centre de formation régional près de Londres (Angleterre) et Kuala Lumpur (Malaisie). Sur ces sites, les employés du monde entier se réunissent et d'apprennent les uns des autres, collaborent et d'établissent des collaborations professionnelles. Cette formation se poursuit en ligne avec plus de 20 000 cours, des classes virtuelles et d'autres ressources d'apprentissage pour répondre aux besoins des entreprises : <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

Il est également possible de trouver des exemples réussis de pratiques de gestion de la diversité au sein des organisations d'employeurs, des syndicats et d'autres types de partenaires sociaux, par exemple :

- 1- **AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination (Confartigianato, Rome, Italie).** Confartigianato est la confédération des PME italiennes, qui travaille en collaboration avec d'autres acteurs différents et avec les bénéficiaires directs (les immigrés). Elle a mis en œuvre une initiative très ambitieuse : mettre à la disposition des PME des instruments propres pour promouvoir un changement culturel et entraver la montée des comportements discriminatoires. Les principales activités de ce partenariat sont : 1. Des entretiens directs avec un groupe d'employés immigrés ; 2. Un programme de formation pour les employés sur les besoins et les souhaits des immigrés qui sont déjà liés au marché du travail et de ceux qui souhaitent créer leur propre entreprise ; 3. Une campagne d'information et la diffusion de matériel multilingue sur les opportunités pour les immigrés qui ont l'intention de devenir entrepreneurs ; 4. la rédaction de codes de conduite des entreprises ; 5. La création d'un bureau d'information au sein de la Confartigianato et d'UniCredit pour développer un esprit d'entreprise auprès des immigrants ; 6. Des activités publicitaires avec des conférences d'ouverture et de fin de programme, un manuel contre la discrimination et des exemples de bonnes pratiques ; et 7. Des activités de formation pour 42 gestionnaires et employés. Pour de plus amples informations : <http://www.immigrazione.confartigianato.it>
- 2- **Forum "Égalité des chances". Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises ( CGPME, France).** La CGPME a organisé une campagne de sensibilisation à la diversité, de lutte contre les stéréotypes et d'amélioration de l'employabilité par le biais des médias, de manifestations publiques et de formations dans les entreprises. Elle faisait partie du « Tour de France de la diversité », qui a rassemblé des entreprises intervenant auprès de publics vivant dans des zones à fort taux de chômage et confrontées à des difficultés d'insertion professionnelle (accès au marché du travail et à un premier emploi). L'un des principaux objectifs était d'animer un débat sur les avantages pour une entreprise de considérer la diversité comme l'un de ses piliers organisationnels. <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018>
- 3- **Proexport** (Association de producteurs et d'exportateurs de fruits et légumes, région de Murcie, Espagne). Ce consortium a décidé de soutenir et reconnaître les efforts de ses collaborateurs de 104 nationalités différentes par la publication d'un livre de recettes internationales intitulé : "*Sowing flavours*". En collaboration avec des ONG et la Mairie de Torre Pacheco, la compilation des recettes des travailleurs a reflété la diversité culturelle de la campagne murcienne et fourni aux lecteurs les meilleurs conseils pour faire de la cuisine un creuset de cultures. Pour plus d'informations : [www.proexport.es](http://www.proexport.es)

Des exemples peuvent également être trouvés parmi les PME ou parmi les entreprises qui ont débuté en tant que PME :

- 1- **Agromartín (Huelva, Espagne) :** Cette entreprise agricole née dans les années 70 comme PME est un bon exemple. Elle a amélioré la diversité de son personnel tout en multipliant ses implantations sur différents

marchés étrangers. Une partie de sa main-d'œuvre est composée de travailleurs étrangers. Sa stratégie était simple : elle s'est attachée à connaître les caractéristiques de ses travailleurs, leur situation personnelle, elle a célébré des «événements personnels» (anniversaires, fêtes, etc.) Cet environnement de travail positif s'est traduit par une main-d'œuvre plus engagée et plus productive. Pour plus d'informations : [www.agromartin.com/](http://www.agromartin.com/)

- 2- Convers Télémarketing (Nice, France) :** Ce centre d'appels français emploie environ 160 personnes. Il a plusieurs spécificités. Tout d'abord, il est spécialisé dans un marché de niche à forte valeur ajoutée (campagnes de télémarketing B2B- Business to Business). Deuxièmement, sa main-d'œuvre est très diversifiée et stabilisée (faible taux de rotation). Pour attirer et retenir des employés avec un profil intellectuel de haut niveau, il a diversifié l'origine ethnique, aménagé les horaires de travail et confié de lourdes responsabilités en dehors du travail. L'horaire flexible est un nouveau type de travail en vertu duquel les employés peuvent choisir le moment où ils travaillent, sous réserve que le nombre total d'heures par jour, par semaine ou par mois soit respecté et qu'un travail pertinent soit fourni. Selon leurs besoins, préférences et souhaits, les employés peuvent choisir entre 20, 25, 30 ou 35 heures par semaine. Pour de plus amples informations : <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

#### 4.7 TRAVAIL DES ÉQUIPES SUR L'ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION COMMUNE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ – PARTIE 2

A la fin du quatrième jour, les participants discutent des concepts, des processus, des études de cas et des exemples liés à l'application de la gestion de la diversité au sein des PME. Ils partagent leurs expériences et suggèrent des propositions pour travailler ensemble dans ce sens. Les participants remplissent une **check-list sur la diversité** (voir le manuel, « Transformer la Diversité en Talent et Compétitivité dans les PME », programme de formation proposé par l'équipe grecque) pour avoir un point de départ partagé. Sur la base du complément d'information présentée pendant la journée, les participants continuent de travailler en équipe sur leur projet de gestion de la diversité. En plus des valeurs, des compétences et des approches identifiées pendant la journée, les participants complètent l'analyse de leurs études de cas et approfondissent leurs propositions avec des initiatives concrètes selon le guide.

### JOUR 5. RÉOLUTION DES CONFLITS - PRAXIS

#### 5.1 PRÉSENTATION DU CINQUIÈME JOUR D'ACTIVITÉS

Au cours de la dernière journée, les participants se familiarisent avec un point important de la gestion de la diversité : la résolution des conflits sur le lieu de travail. Au cours de la deuxième journée, des aspects négatifs de la diversité (stéréotypes et discrimination) ont été abordés ainsi que le cadre juridique européen et national qui régit les relations entre employeurs et employés. Il existe aussi une série de résultats "négatifs" qui peuvent être vécus quotidiennement sur le lieu de travail- malentendus, désaccords, intérêts contradictoires, etc. qui doivent être compris et gérés pour une meilleure expérience de la diversité. Ainsi, les participants apprennent certaines techniques formelles et compétences/capacités utiles pour résoudre les conflits liés à la diversité sur le lieu de travail. Ils reçoivent une formation de base pour devenir eux-mêmes des formateurs à partir des contenus proposés, mais au sein de leur propre organisation. Pour conclure, les équipes présentent leurs projets respectifs de gestion de la diversité.

#### 5.2 LA NÉCESSITÉ DE RÉSOUDRE LES CONFLITS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Selon le dictionnaire Cambridge, une définition élémentaire du CONFLIT est « un désaccord actif entre des personnes ayant des opinions ou des principes opposés. Des conflits tels que des désaccords peuvent survenir à

tout moment, faisant partie intégrante des interactions humaines. Le type de conflit et sa gravité peuvent varier à la fois en termes de contenu et de gravité, mais il est impossible de l'éviter complètement. En fait, le conflit en soi n'est pas nécessairement une chose négative. Lorsqu'il est géré de manière constructive, il peut aider les gens à se défendre et à défendre les autres, à évoluer et à apprendre à travailler ensemble pour parvenir à une solution mutuellement satisfaisante. Si le conflit est mal géré, il peut causer de la colère, des blessures, des divisions et des problèmes plus graves ».

Les possibilités de conflits sont plus élevées dans des contextes complexes dans lesquels une multitude de différences sont en jeu. Discuter de la résolution des conflits dans des environnements de travail avec une grande diversité ethnique et multiculturelle est primordial. Surtout quand aux désaccords "ordinaires" dans le travail s'ajoutent les différences de langues, de visions du monde, de styles de vie et de valeurs.

**La RÉOLUTION DE CONFLIT** est le « processus par lequel deux ou plusieurs parties engagées dans un désaccord, un différend ou un débat parviennent à un arrangement pour le résoudre. Elle comporte une série d'étapes, d'acteurs impliqués, de modèles et de techniques qui peuvent dépendre du type de confrontation en jeu et du contexte social et culturel environnant. Certaines actions générales ou des compétences personnelles peuvent être très utiles face à un conflit, indépendamment de sa nature (p. ex. une ouverture d'esprit permettant d'analyser les différents points de vue et perspectives impliqués, une capacité d'empathie, une écoute attentive et une communication claire avec toutes les parties impliquées).

Les facteurs de conflit peuvent être très nombreux, selon la situation particulière et le contexte spécifique, mais parmi les plus courantes, on peut citer :

- les différences personnelles comme les valeurs, l'éthique, les personnalités, l'âge, l'éducation, le sexe, le statut socioéconomique, le milieu culturel, le tempérament, la santé, la religion, les convictions politiques, etc. Toutes les catégories sociales qui servent à différencier les personnes peuvent être l'objet de conflits lorsqu'elles divergent négativement avec des personnes qui ne les partagent pas.
- les confrontations d'idées, de choix ou d'actions. Il y a conflit lorsque les individus ne partagent pas les mêmes buts ou les mêmes moyens d'atteindre un objectif particulier (p. ex., des styles de travail différents). Il y a aussi conflit lorsqu'il y a concurrence directe ou indirecte entre les personnes ou lorsqu'une personne se sent exclue d'une activité particulière ou par certaines personnes au sein de l'entreprise.
- un manque de communication ou une mauvaise communication sont également des causes importantes qui peuvent déclencher un conflit, faire mal interpréter une situation particulière et créer des interactions potentiellement explosives.

### 5.3 LES STRATEGIES FONDAMENTALES POUR LA RESOLUTION DES CONFLITS

Même si des conflits différents exigent des traitements différents, voici une liste de stratégies fondamentales qui peuvent être appliquées pour régler une situation conflictuelle :

#### 1. *TROUVER un ACCORD SUR DES REGLES ET DES PROCEDURES*

L'établissement de règles de base peut inclure les actions suivantes :

- a. Trouver une location pour une réunion;
- b. Etablir l'ordre du jour;
- c. Décider qui sera présent;
- d. Planifier des échéances;
- e. Etablir des règles procédurales ;
- f. Dresser la liste des choses « à faire » et « à ne pas faire ».

#### 2. *REDUCTION DES TENSIONS ET CESSATION DES HOSTILITES*

Dans des situations fortement émotionnelles quand les gens sont en colère, tristes ou frustrés il est primordial de mettre en œuvre les actions suivantes :

- a. Séparer les personnes en conflit ;
- b. Gérer les tensions – des plaisanteries comme instrument de catharsis
- c. Prendre en considération les sentiments de chacun– écouter activement les autres ;
- d. Réduire les tensions grâce aux déclarations publiques des personnes impliquées – concessions et engagements réciproques

### **3. AMELIORER LA COMMUNICATION ET LA COMPREHENSION D'AUTRUI**

#### **COMPREHENSION D'AUTRUI**

- a. Une compréhension précise des positions des autres ;
- b. Inverser les rôles, essayer de s'adapter aux positions des autres (attitudes empathiques) ;
- c. Imagination – se décrire, décrire les autres, expliquer ce que les autres doivent dire d'eux et ce qu'ils pensent eux-mêmes des autres

#### **4. Limiter le nombre de choses abordées par réunion**

- a. Fractionner la négociation – un conflit important est divisé en plusieurs parties
  - 1. Réduire le nombre de gens impliqués de chaque côté ;
  - 2. Limiter les sujets abordés ;
  - 3. diviser les problèmes de manière différente

#### **5. Trouver des points d'accord entre les parties**

- a) Etablir des buts communs ou prioritaires ;
- b) Etablir des ennemis communs ;
- c) Identifier des attentes communes ;
- d) Gérer des contraintes de temps et des échéances ;
- e) Recadrer le regard des parties les uns vers les autres ;
- f) Bâtir la confiance sur la base d'une négociation.

#### **6. Rendre attrayantes les OPTIONS ET les ALTERNATIVES présentées PAR Chaque partie**

- a. Présenter une proposition acceptable par la partie adverse ;
- b. Demander une décision différente ;
- c. Calmer le jeu plutôt qu'intensifier les menaces ;
- d. Elaborer des critères objectifs ou légitimes pour évaluer les solutions possibles.

## **5.4 TECHNIQUES DE RÉOLUTION DES CONFLITS LIÉS À LA DIVERSITÉ**

Un conflit est un phénomène courant sur le lieu de travail. Il peut survenir pour les raisons les plus diverses et dans des circonstances différentes. Il s'agit habituellement d'une question d'intérêts, de besoins, de priorités, d'objectifs ou de valeurs qui interfèrent les uns avec les autres et, souvent, le résultat de perceptions divergentes plus que de différences réelles. Les conflits peuvent impliquer les membres de l'équipe, les départements, les projets, l'organisation et le client, le patron et le subordonné (les besoins de l'organisation vs les besoins personnels). Ils sont généralement inscrits dans des relations de pouvoir complexes qui doivent être comprises et interprétées afin de définir la manière la plus adaptée pour gérer le conflit. Il existe néanmoins quelques techniques principales qui peuvent être appliquées lorsqu'on essaie de résoudre un conflit :

**La contrainte :** Lorsque l'une des protagonistes du conflit poursuit fermement ses propres préoccupations malgré la résistance de l'autre ou des autres. Il peut s'agir de pousser un point de vue au détriment d'un autre ou de maintenir une résistance ferme aux actions de la contrepartie. On parle communément de « concurrence ». La contrainte peut être appropriée lorsque toutes les autres méthodes, moins vigoureuses, ne fonctionnent pas ou sont inefficaces. Lorsque qu'on doit défendre ses propres droits (ou ceux du groupe ou de son organisation), il faut pouvoir résister à l'agression et aux pressions. La contrainte peut être considérée comme une option appropriée lorsqu'une résolution rapide est nécessaire et que le recours à la force est justifié (par exemple dans une situation mettant la vie en danger, pour mettre fin à une agression). Elle constitue un dernier recours pour résoudre un conflit de longue durée. Cependant, elle peut aussi avoir un effet négatif sur la relation avec l'adversaire à long terme. Elle peut intensifier le conflit si l'adversaire décide de réagir de la même manière (même si ce n'était pas l'intention initiale). Elle ne permet pas de tirer profit de manière productive de la position de l'autre partie et, enfin, cette approche exige une énergie qui être éprouvante pour certaines personnes.

**Situation gagnant-gagnant – la collaboration :** elle implique une tentative de travailler avec l'autre partie impliquée dans le conflit pour trouver une solution gagnant-gagnant au problème en question, ou tout du moins trouver une solution qui réponde le mieux aux préoccupations des deux parties. L'approche gagnant-gagnant voit la résolution des conflits comme une occasion de parvenir à un résultat mutuellement bénéfique. Elle implique d'identifier les préoccupations sous-jacentes des opposants et de trouver une solution qui répond aux préoccupations de chaque partie. Elle est le résultat le plus souhaitable lorsqu'on essaie de résoudre un problème pour tous les partenaires. La collaboration est la meilleure solution lorsque le consensus et le dévouement des autres parties sont importants, lorsque le conflit survient dans un environnement collaboratif et digne de confiance et lorsqu'il est nécessaire de tenir compte des intérêts des multiples intervenants. Elle est le résultat le plus souhaitable lorsqu'une relation à long terme est importante pour que les gens puissent continuer à collaborer d'une manière productive. Collaborer signifie partager des responsabilités et un engagement mutuel. Pour les parties concernées, le résultat de la résolution du conflit est moins stressant. Cependant, le processus de recherche et d'établissement d'une solution gagnant-gagnant peut être plus long et doit impliquer les parties sérieusement. Pour cette raison, la collaboration peut ne pas être envisagée quand il est crucial de choisir le bon moment et qu'une solution rapide ou une intervention rapide est nécessaire.

**Le compromis :** Contrairement à la solution gagnant-gagnant, les protagonistes du conflit trouvent dans ce résultat une solution mutuellement acceptable qui satisfasse partiellement les deux parties. Il est une solution optimale lorsque les objectifs sont moins importants et qu'il ne vaut pas la peine d'utiliser des approches plus ambitieuses ou impliquant davantage de participation. Il peut être utile pour parvenir à un règlement provisoire sur des questions complexes ou comme première étape lorsque les parties concernées ne se connaissent pas bien ou n'ont pas encore développé un niveau élevé de confiance mutuelle. Le compromis peut être un moyen plus rapide de résoudre les choses lorsque le temps est un facteur. Le niveau des tensions peut être diminué rapidement, mais en contrepartie, le résultat peut être moins satisfaisant. Si cette méthode n'est pas bien gérée et que le facteur temps devient trop important, la situation peut avoir pour conséquence que les deux parties ne soient pas satisfaites du résultat (c.-à-d. une situation perdant-perdant). Elle ne contribue pas non plus à instaurer une relation de confiance à long terme et peut nécessiter un suivi plus attentif des compromis partiellement satisfaisants qui ont été obtenus.

**La fuite :** elle consiste à ne pas aborder le conflit, à le reporter ou simplement à l'ignorer. Ce résultat convient lorsque la question est insignifiante et ne vaut pas la peine ou lorsque des questions plus importantes sont urgentes ou par manque de temps. La fuite peut être une réponse stratégique lorsque ce n'est pas le bon moment ou le bon endroit pour s'attaquer au problème, lorsqu'il faut plus de temps pour réfléchir et recueillir des informations avant d'agir ou lorsque l'absence de réponse peut encore apporter des gains pour au moins certaines des parties concernées. Elle peut également être utilisée lorsque l'une des parties sait que l'autre partie est totalement engagée dans l'hostilité et ne veut pas (ne peut pas) faire des efforts supplémentaires. Elle peut

donner la possibilité de voir les choses d'un point de vue différent tout en gagnant du temps et en recueillant davantage d'informations. C'est surtout une approche peu stressante, surtout lorsque le conflit est de courte durée. Toutefois, le fait de ne pas agir peut être interprété comme une entente et, par conséquent, peut entraîner l'affaiblissement ou la perte d'une position acquise antérieurement avec un ou plusieurs de ses partenaires concernés. Si l'on utilise la fuite comme stratégie, il peut être nécessaire de consacrer plus de temps, de compétences et d'expériences pour mettre en œuvre d'autres actions.

**L'accommodation** : elle signifie répondre aux préoccupations des autres, plutôt qu'à ses propres préoccupations. Ce type de stratégie peut être appliqué lorsque la question du conflit est beaucoup plus importante pour un seul des protagonistes, sans être particulièrement pertinente pour l'autre partie. Elle peut s'appliquer lorsqu'une personne accepte d'avoir tort et qu'il n'y a pas d'autres options possibles que de continuer à se faire concurrence dans une situation futile et contre-productive. Comme la fuite, l'accommodation peut permettre de trouver au moins une solution provisoire ou obtenir plus de temps et d'informations. Cependant, ce n'est pas une option lorsque des intérêts prioritaires sont en jeu. Il y a un risque élevé d'abus lorsqu'on opte pour l'accommodation, il est donc important de garder le bon équilibre et de ne pas renoncer à ses propres intérêts et nécessités. Dans le cas contraire, la confiance dans la propre capacité d'un adversaire hostile peut être sérieusement compromise, de même que la crédibilité des autres parties impliquées. Dans ces cas, la transition vers une solution gagnant-gagnant à long terme est particulièrement difficile lorsqu'une personne annule son propre poste.

## 5.5 LES COMPÉTENCES ET LES VALEURS FONDAMENTALES DE LA RÉOLUTION DES CONFLITS

L'un des principaux objectifs de la gestion de la diversité est que les employeurs et les employés développent un ensemble de compétences et d'aptitudes tels que l'ouverture d'esprit, l'acceptation, un jugement flexible, la perspicacité et la transparence. De telles compétences sont très importantes lorsqu'on interagit quotidiennement avec des personnes aux profils différents (orientation sexuelle, âge, niveaux d'éducation, origines ethniques, convictions religieuses, etc). Ce type de compétences et de capacités est important dans une réalité sociale de plus en plus complexe, d'un point de vue intellectuel, mais aussi émotionnel. Ainsi, apprendre à écouter, à comprendre les points de vue des autres, communiquer efficacement, être suffisamment flexible face à des changements soudains, savoir négocier et prendre des décisions dans des situations qui ne sont pas nécessairement agréables devient fondamental pour profiter de tous les avantages qui découlent de la diversité. Des conflits et des confrontations surgissent souvent face à des malentendus, des conflits d'intérêts, des différences dans la façon de voir le monde ou les autres, le savoir-faire. Une série de compétences ont été identifiées comme étant particulièrement importantes dans la résolution des conflits. La liste n'est pas exhaustive. C'est néanmoins un bon point de départ pour la gestion de la diversité - comprendre, minimiser et résoudre les conflits qui peuvent survenir en milieu de travail et dans d'autres milieux sociaux.

**Techniques d'entrevue et d'écoute active** : ces compétences sont importantes pour savoir comment poser les "bonnes" questions aux différentes protagonistes d'un conflit. L'entrevue peut être la toute première partie du processus, mais l'écoute active est fondamentale lorsqu'il s'agit de déterminer la nature du conflit en question.

**L'empathie** : la capacité de se connecter psychologiquement et émotionnellement avec les autres, en essayant de comprendre leurs points de vue, leurs émotions positives et négatives, leurs expériences et leurs besoins. Selon Wiseman (1996), l'empathie possède quatre attributs : 1. être capable de voir le monde comme les autres le voient ; 2. ne pas porter de jugement ; 3. comprendre les sentiments des autres ; et 4. communiquer sa compréhension des sentiments de l'autre. Elle aide à mettre la compassion en pratique. Cette compétence est nécessaire pour confronter les idées, les émotions et les expériences des autres.

**Assertivité** : capacité d'être sûr de soi sans être agressif ; de communiquer efficacement son point de vue sans avoir à crier ou à menacer les autres. Lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit, il est important de s'affirmer, par exemple lors de l'organisation d'une rencontre entre deux employés qui ont eu un conflit.

**La responsabilité** : elle est liée à la compétence précédemment décrite. Pour résoudre positivement un conflit, il faut être digne de confiance, responsable et proactif. C'est encore plus important lorsqu'on agit en médiateur dans un conflit particulier.

**Les compétences en médiation** : elles sont liées à la capacité de communiquer entre les partenaires, particulièrement dans les situations de stress où la communication de l'information est compromise par la difficulté de la situation. Elles sont particulièrement importantes lorsqu'une personne organise une séance de remue-méninges entre deux parties en conflit pour discuter et négocier une solution possible.

**Aptitude à résoudre des problèmes de façon créative** : il s'agit de proposer des solutions réalisables, et en même temps originales. C'est un atout primordial lorsque les situations de conflit deviennent de plus en plus complexes et imprévisibles.

Ces compétences sont très liées à un autre trait de caractère fondamental - **l'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**, qui peut être définie comme la faculté de reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions d'une part, et de reconnaître, comprendre et influencer les émotions des autres, d'autre part. Le Manuel de résolution des conflits propose une liste de valeurs fondamentales auxquelles le conflit lui-même doit être confronté de manière constructive et coopérative :

**Réciprocité** - Cette valeur implique la maxime "Faites aux autres ce que vous voulez que les autres vous fassent". Elle exige que chaque partie traite l'autre de la manière dont elle pourrait normalement s'attendre si elle se trouvait dans la situation de l'autre. L'attitude doit être juste et décente, dans le processus et dans les résultats attendus. En fonction de la culture de chacun, les partenaires du conflit savent qu'ils doivent ou ne doivent pas se comporter les uns envers les autres- selon qu'ils souhaitent éviter un conflit destructeur ou au contraire promouvoir une gestion constructive de leur conflit. Toutes les normes et mesures de prévention contre la violence, le manque de respect, la fraude et l'irresponsabilité permettent d'éviter les conflits destructeurs.

**Égalité entre les êtres humains** - Cette norme stipule que tous les êtres humains ont droit à la justice et au respect, compte tenu de leurs besoins, et qu'ils ont droit à des libertés fondamentales comme la liberté de conscience, de pensée et d'expression ainsi qu'à l'absence de contrainte. Elle n'implique pas que tous les peuples ont le même statut, le même pouvoir, les mêmes besoins, les mêmes privilèges, la même richesse. Il peut y avoir des différences, mais qui n'est pas la conséquence d'une violation des droits des autres personnes.

**Communauté partagée** En dépit d'importantes différences entre les partenaires en conflit, une reconnaissance mutuelle permet aux membres de la communauté élargie de préserver une communauté partagée de valeurs et de normes communes.

**Faillibilité (sources des erreurs)** - Les sources de désaccord entre des personnes raisonnables peuvent être nombreuses. Elles peuvent provenir de différentes sources : nature des preuves, poids à accorder aux types de preuves et différences de valeurs fondamentales et/ou de visions du monde. Des personnes raisonnables comprennent que leur propre jugement ainsi que celui des autres ne sont pas infaillibles.

**La non-violence** Aucune tactique coercitive n'est employée par vous ou par l'autre pour obtenir une approbation ou un consentement. Cette coercition comprend la violence physique ou psychologique, la destruction de biens ou d'autres biens de valeur, le préjudice causé à la vie professionnelle d'une personne (carrière potentielle), le préjudice causé à ses proches, etc.

## 5.6 DES EXEMPLES DE RÉOLUTION DE CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL.

Ces exemples reflètent des conflits communs liés à l'expression de la diversité (et ses résolutions possibles). Ils peuvent être observés dans un milieu de travail. Pendant la semaine de formation, des exemples complémentaires sur des sujets comme le genre, la religion, la langue, l'ethnicité, l'orientation sexuelle ou le handicap peuvent être proposés.

**1.Conflits culturels.** Richard et Mohamed travaillent ensemble dans l'entrepôt d'une entreprise de transport par camion dans la ville de Brescia. Richard est un chrétien dévot alors que Mohamed est un musulman dévot. Il y a un espace commun dans lequel les travailleurs disposent d'un petit micro-ondes et d'une table pour boire quelque chose et se détendre lors d'une courte pause. Les deux hommes essaient d'éviter de parler de religion ou même de politique, mais ils connaissent tous les deux les sentiments de l'autre sur les événements actuels et il y a parfois une tension palpable. Pendant la période de Noël, Richard a insisté pour avoir des symboles chrétiens dans l'espace commun de détente, mais quelque temps avant que Mohamed demande au patron d'utiliser cet espace pour ses prières quotidiennes pendant ses pauses, cette concession lui a été refusée. La situation a créé d'autres tensions dans l'entrepôt et d'autres disputes ont été observées pour plusieurs autres petites choses. Mohamed estime que cette action est aliénante et hostile, et qu'il fait partie d'une minorité ignorée et sous-estimée. Que doit faire le patron ? De tels conflits interculturels pourraient être résolus de façon préventive en établissant des règles et des limites claires dans un manuel préalablement rédigé et communiqué aux employés. Cependant, modifier les règles de manière à favoriser un individu ou un groupe au détriment d'un autre peut créer d'autres tensions. Considérant que des changements peuvent survenir, il sera particulièrement important de revoir les règles une ou deux fois par an, en tenant compte de toutes les différences présentes dans l'entreprise (gestion de la diversité) et en définissant des règles spécifiques sur les allégeances religieuses ou politiques. Compte tenu de la situation, une solution impartiale peut être adoptée ; ainsi, les deux personnes sont autorisées à utiliser l'espace commun pour exprimer respectueusement leurs affiliations religieuses d'une manière ordonnée, ou les deux sont gentiment, mais fermement invitées à garder leurs convictions personnelles pour elles.

**2.Problème d'intégration.** Miriam et Élixa travaillent dans la section traiteur d'un hôtel franchisé de grand prestige à Venise. Miriam est péruvienne et, bien qu'elle vive en Italie depuis quelques années déjà, elle ne maîtrise pas parfaitement la langue italienne. Néanmoins, Miriam est une travailleuse très dévouée, elle arrive tôt et fait tout ce qu'on lui demande. Élixa a par contre travaillé plusieurs années en tant que responsable de salle de restauration, elle a beaucoup d'expérience dans ce qu'elle a fait, mais elle a toujours travaillé uniquement avec des travailleurs autochtones. Élixa a donc, selon Miriam, tendance à parler très gras et à insérer beaucoup de mots dans le dialecte vénitien local. Pendant les moments de stress où de nombreux clients sont attendus et où l'événement est particulièrement important pour l'hôtel, la tension entre ces deux femmes peut commencer à se faire sentir parce qu'Élixa pense que Miriam n'a pas suffisamment d'expérience et qu'elle ne la comprend pas, alors que Miriam pense qu'Élixa n'est pas particulièrement polie dans sa façon de parler et qu'elle ne lui explique pas ce qu'elle doit faire, elle peut le faire dans un délai opportun. Miriam envisage de quitter son emploi, alors qu'Élixa ne veut pas perdre plus de temps dans le processus de recrutement. Que peut-on faire ?

De nos jours, plusieurs conflits sur le lieu de travail peuvent être causés par le manque d'intégration des travailleurs immigrés ; c'est peut-être une question de langue, mais c'est peut-être aussi un manque de formation professionnelle adéquate depuis le tout début de la relation de travail. Dans ce cas, le coordonnateur de la région pourrait travailler à l'amélioration des conditions de gestion de la diversité en donnant une formation linguistique aux travailleurs immigrés d'une part, et en établissant une séance d'introduction/formation appropriée au tout début de l'hypothèse de l'employé. Dans ce cas, Miriam peut s'engager à améliorer ses compétences linguistiques, ce qui peut aussi lui être très utile dans d'autres domaines, tandis qu'Élixa peut s'engager à parler plus lentement et essayer de mieux s'expliquer sans avoir à hausser le ton. Afin de ne pas créer un conflit plus important, les deux employés devraient exprimer leurs difficultés de façon ouverte et opportune au coordonnateur responsable ou au personnel des RH.

4. **Conflits salariaux:** En 2013 une série des manifestations collectives ont été initiées par les fonctionnaires au Danemark, surtout dans le secteur d'éducation. Le problème posé était le fait que leurs directeurs pouvaient modifier unilatéralement leurs horaires de travail. Les négociations n'ont pas abouti et un conflit de 25 jours (lancé au 1<sup>er</sup> avril 2013) a provoqué le lockout de 67,000 enseignants avec des contrats temporaires qui travaillaient dans différents types d'écoles (école primaire, école de jeunesse, école de langue, école de production, centres d'apprentissage pour des adultes etc.). Le lockout était le résultat de l'échec de la négociation collective entre le syndicat central des enseignants et les négociateurs municipaux. 557,000 élèves des écoles primaires ont été touchés. Seuls les enseignants sans affiliation syndicale ont continué de travailler. 220,000 élèves des écoles de production et des écoles professionnelles ont aussi été concernés par le lockout du Ministère des finances publiques. Il s'est finalement terminé le 26 avril quand une majorité composée de tous les partis (sauf l'extrême gauche et les libéraux) ont accepté la proposition du gouvernement. La loi donne aux responsables des fonctionnaires le droit de décider unilatéralement des horaires des leurs subalternes. La situation est restée problématique et le conflit a continué pendant de la négociation collective de 2018. Le syndicat central s'est engagé à ne pas céder aux demandes du gouvernement et de trouver un accord entre les parties qui ne soit pas basé sur la loi de 2013. Que faire dans une telle situation de complexité avec une multitude d'acteurs impliqués? Pendant longtemps, un nouveau lockout semblait inévitable, mais un accord a été négocié à la dernière minute. Cet accord conserve le *statu quo ante*, et un comité externe analyse les événements- le processus, les documents, les possibilités et les attentes des parties. La négociation a été réalisée sous la supervision d'une organisation neutre qui doit trouver une solution raisonnable et acceptable par les responsables et les fonctionnaires. Elle doit aussi profiter aux élèves.

## 5.7 FORMATION DES FUTURS FORMATEURS

L'une des objectifs clés de ce curriculum de formation sur la gestion de la diversité est la transmission des connaissances, des expériences, des valeurs et des compétences ; pas seulement pour les participants mais aussi pour tous les membres des organisations. Les participants doivent devenir des formateurs eux-mêmes pour mettre en application des programmes de formation courts sur la gestion de la diversité en utilisant le contenu de la formation de 5 jours plus le manuel « Sensibiliser des partenaires sociaux envers la diversité ethnique » (élaboré par l'équipe grecque). Des sujets proposés lors de la formation peuvent avoir des liens avec des sujets divers abordés comme la « sensibilisation à la diversité », le « processus de gestion de la diversité », le « cadre légal contre la discrimination », ou les « approches de la résolution des conflits »

Avant tout, la formation à la gestion de la diversité permet de s'engager dans une analyse active et des discussions ouvertes sur des sujets comme :

- 1- les origines ethniques, les approches culturelles, le genre ou des expériences quotidiennes vécues au travail ;
- 2- mieux maîtriser la diversité et optimiser les avantages d'une main d'œuvre aux origines diverses ;
- 3- comment bâtir un lieu de travail inclusif, plus efficace et plus accueillant pour que les employeurs et surtout les salariés soient encouragés à s'impliquer dans leur travail dans une atmosphère harmonieuse.

La formation à la gestion de la diversité est une partie essentielle du processus qui inclut toutes des parties prenantes qui peuvent potentiellement contribuer à la création d'une culture de travail orienté vers la diversité. En outre, grâce à la formation, les participants sont mieux préparés pour comprendre le sens d'une gestion de la diversité, i.e. les règles appliquées au travail (lois contre la discrimination) d'une façon positive pour que les besoins spécifiques, le caractère, les opportunités et les défis de chaque organisation soient pris en considération. Il est important de fournir aux participants des exemples et des études de cas ordinaires, expliquées d'une façon créative, facilement compréhensibles et qui soient liées à des expériences quotidiennes.

Selon la « Formation des formateurs sur le développement d'un programme » de Judith Rycus (2006), voici quelques conseils pour qu'une formation dont les contenus ont été soigneusement sélectionnés soit mémorisée sur le long terme :

- utilisez des présentations graphiques pour transmettre rapidement des informations factuelles (images, statistiques graphiques, diagrammes conceptuels, etc.)
- encouragez les discussions actives qui facilitent la transmission de l'information et une compréhension claire du sujet.
- posez des questions et associez les participants quand vous développez un nouveau sujet, pour apprécier le niveau de compréhension des participants.
- organisez des activités expérimentales pour développer une prise de conscience de soi.
- essayez de trouver des activités qui évoquent des préjugés et qui incitent les participants à reformuler leurs idées si certains participants ont des préjugés sur un sujet particulier,
- Donnez plus d'exemples, des études de cas, des simulations pour montrer la mise en pratique des contenus à partir d'activités concrètes, de tâches et de buts définis.
- Utilisez des activités qui proposent des solutions à des problèmes ou des obstacles rencontrés sur le lieu de travail pour lequel la formation a été développée.
- Utilisez la répétition pour présenter les mêmes concepts plusieurs fois, cela aide le formateur à toucher des publics aux styles d'apprentissage différents.

Il est important de ne pas oublier qu'une formation sur la diversité ne se compose pas d'une seule classe. Elle peut néanmoins être le départ d'un processus à moyen ou long terme qui peut aider des formateurs et des participants à se sensibiliser, à développer des compétences sociales et culturelles, à mieux comprendre leur rôles et ceux des autres dans l'organisation. Elle peut aboutir à une culture de la diversité et de l'inclusion. Le type de formation choisi doit s'aligner sur la stratégie de l'entreprise (sa mission et sa vision). La formation sur la diversité peut aider, au-delà des problèmes internes de discrimination et de résolution des conflits, à mieux répondre aux attentes de sa clientèle, de ses fournisseurs ou d'autres partenaires externes. Le manuel de la formation sur la diversité de la Commission européenne donne quelques exemples de contenu de formation qui peuvent facilement être adaptés aux besoins des différents organisations. Il a été élaboré par Hans Jablonski pour des groupes de 20 à 60 personnes- "In the Diversity Training Manual of the European Commission" plus d'information: <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

Heure	Activité	Explication
10:00	Bienvenue	Accueil des participants et explication des objectifs clés et présentation de l'agenda
10:15	Entraînement	premier contact avec la gestion de la diversité
10:40	Données, Tendances et Définitions	définition de la gestion de la diversité dans le contexte européen (données et faits), courte présentation de chaque participant et discussion collective sur le sujet.
11:10	Situation dans le Pays	regard sur la situation locale et l'air du temps (tendances observées)
11:45	travail d'équipe	discussion en petits groupes, relation avec sa propre entreprise -Questions & réponses.
12:00	étude de cas	cas exemplaire local lié aux tendances observées, discuté en relation avec des entreprises des participants- Discussions en petits groupes.
12:30	Etude de cas	Présentation des résultats des groupes.
12:45	Déjeuner	Pause d'une heure
13:45	Comprendre la vraie GD	Développements démographiques et leur influence sur l'équipe de travail - exercices
14:25	Débat sur une GD réussie	Explication et discussion d'une GD réussie
14:45	Réseautage et soutien	Données et discussions sur la gestion de la diversité. Comment réseauter sur la GD? Exemples proposés par les participants.
15:30	Pause	Pause d'un quart d'heure
15:45	Dans notre lieu de travail	Les participants discutent pour améliorer la GD dans leur milieu de travail.
16:30	Evaluation	Questionnaire diffusé ou remue-méninge
17:00	Fin	Remerciements

GD- Gestion de la Diversité

## 5.8 LES ÉQUIPES PRÉSENTENT LEURS PROPOSITIONS FINALES DE PROJETS DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

À l'issue de la formation, les participants regroupés en équipes présentent leurs propositions finales de stratégies ou d'initiatives de gestion de la diversité pour un des partenaires sociaux représentés par un membre de chaque équipe. La présentation comprend une explication des principales activités de l'organisation, du contexte social dans lequel elle s'inscrit, des membres de l'équipe et de la façon dont chaque personne a contribué. Elle fait le lien entre les principaux concepts appris au cours de la semaine en plus d'une proposition réelle. Les participants expliquent également les motivations pour le choix d'une proposition, l'impact que cela peut avoir sur l'organisation et le degré de faisabilité. Après les présentations, un remue-méninges conjoint permet aux participants et aux formateurs de parler de leurs expériences au cours de la semaine de formation, ce qu'ils ont appris, ce qu'ils ont le plus aimé, ce qui pourrait être amélioré, des sujets à traiter dans une nouvelle version du programme, etc. Les participants reçoivent un certificat de participation et une pochette de documentations complémentaires sur le projet MigrAID qui comprend : le manuel de formation pour les partenaires sociaux (proposé par l'équipe grecque, IO3), le Guide sur la diversité ethnique (proposé par le partenaire grec, IO5), une liste supplémentaire de références bibliographiques, et des instructions pour utiliser la plateforme de simulation sur la résolution des conflits qui sera élaborée pour le projet. Avec l'évaluation formelle de la formation, les activités de la semaine sont officiellement conclues.

## REFERENCES bibliographiques

### Articles et Livres

- Alba, R. & Nee, V. (2003). *Remaking The American Mainstream: Assimilation and Contemporary Immigration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ambrosini, A. (2012). "Migrants' Entrepreneurship in Transnational Social Fields: Research in the Italian Context", *International Review of Sociology*, 22:2, 273-292.
- Ambrosini, M., Bonizzoni, P. & Triandafyllidou, A. (2014). "Family Migration in Southern Europe: Integration Challenges and Transnational Dynamics: An Introduction", *International Review of Sociology*, 24:3, 367-373.
- Bivand Erdal, M. & Oeppen, C. (2018) "Forced to Leave? The Discursive and Analytical Significance of Describing Migration as Forced and Voluntary", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44:6, 981-998.
- Boyd, W. (1963). "Genetics and the human race", *Science*. 140:3571. June. 1057-1064.
- Brazzel, M. (2003). *Historical and Theoretical Roots of Diversity Management*, in Plummer, D. Ed. *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham, MD: University Press of America.
- Casas, J.M. (1984). *Policy, Training and Research in Counseling Psychology: The Racial/Ethnic Minority Perspective*, in Brown, S.D. & Lent, R.W. (Eds). *Handbook of Counseling Psychology*. New York, NY: John Wiley.
- Castellucci, P. et. al. (2009). *Diversity management: la diversità nella gestione aziendale*. Milano: IPSOA.
- Castles, S., Haas, H. de, & Miller, M. J. (2014). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. Fifth edition. New York: Guilford Press.
- Cocozza, A. & Cimaglia M. C. Ed. (2010). *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Diversity Collegium. (2001, June). *Exploring a conceptual framework for the practice of diversity*. Paper presented for collegial review at the Diversity Symposium co-sponsored by Bentley College and the American Institute for Managing Diversity, Waltham, MA.
- Faist, T. (2013). "The Mobility Turn: A New Paradigm for the Social Sciences?", *Ethnic Racial Studies*, 36:11, 1637-1646.
- Freeman, G. (2004). "Immigrant Incorporation in Western Democracies", *International Migration Review*. Fall 38: 3, 945-969.
- Gardenswartz & Rowe. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.
- Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). *The Jossey-Bass Management Series and The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. Values and Ethics in Organization and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life*. San Francisco, CA, US:

Jossey-Bass.

Gordon, M. (1964). "The Nature of Assimilation" in *Assimilation in American Life*. Oxford: University Press.

Johnson, R. (1990). "Affirmative Action Policy in the United States: Its Impact on Women", *Policy & Politics*, 18:2, 77-90.

Joppke, C. (2007). "Beyond National Models: Civic Integration Policies for Immigrants in Western Europe", *West European Politics*, 30:1, 1-22.

Lee Bacchi, C. (1996). *The Politics of Affirmative Action: Women, Equality and Category Politics*, London: Sage Publications.

Maxwell, G., Blair, S. & McDougall, M. (2001) "Edging towards managing diversity in practice", *Employee Relations*, 23:5, 468-482.

Morgan, H. et. al. (2018). "Are SMEs with Immigrant Owners Exceptional Exporters?", *Journal of Business Venturing*, May 33:13, 241-260.

Rycus, J. (1994). Handout for "Training of Trainers on Curriculum Development". Ohio Child Welfare Training Program - December 2006.

Thomas, R. Jr. (1990). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New, NY: AMACON.

Trickey, T (2004). *Diversity Management Competencies and the Development Challenge: Especial Competencies, Skills and Attitudes Needed to 'Manage Through Sultures' in Mauri, L. & Visconti, L. Ed. Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi. Milano: FrancoAngeli.*

Turner, T. (1993). "Anthropology and Multiculturalism: What is Anthropology that Multiculturalism Should Be Mindful of It?", *Cultural Anthropology*, 8:4, 411-429.

Wihtol de Wenden, Catherine (2016). "Current Paterns of Migration Flows. The Challenge of Migration and Asylum in Europe" in Ambrosini, M. Ed. *Europe: No Migrant's Land?*. Milano: ISPI.

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. London: Routledge.

Vertovec, S. (2007). "Super-Diversity and its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 30:6. 1024-1054.

Documents en ligne et autres sites webs:

Accenture. Inclusion and Diversity: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

Agromartín, Huelva Spain: [www.agromartin.com/](http://www.agromartin.com/)

Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, Italia: <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

Confartigianato. Roma, Italy. AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

Convention Relating to the Status of Refugees, 28 July 1951, United Nations, Treaty Series, vol. 189, p. 137, available at: <http://www.refworld.org/docid/3be01b964.html>

Convers Télémarketing, Nice France: <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

Danish Charter for Diversity: <http://www.mangfoldighedscharter.dk/>

Deutsche Bank. Diversity Management Program: <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity-management.htm>

EASME - Executive Agency for SMEs: <https://ec.europa.eu/easme/en>

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2009). Diversity at Work. A Guide for SMEs: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=en)

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. (2005). European Community Action Programme to Combat Discrimination (2001-2006). The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace: [https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/business\\_case\\_for\\_diversity.pdf](https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/business_case_for_diversity.pdf)

European Commission. Directorate-General for Justice. How to Present a Discrimination Claim: Handbook on Seeking Remedies Under the EU Non-Discrimination Directives (2011): [https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1\\_avrupa\\_birligi/1\\_6\\_raporlar/1\\_3\\_diger/European Commission on How to Present a Discrimination Claim Handbook onseeking remedies under the EU Non discrimination Directives.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_3_diger/European_Commission_on_How_to_Present_a_Discrimination_Claim_Handbook_onseeking_remedies_under_the_EU_Non_discrimination_Directives.pdf)

European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013). Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity: <http://www.iegd.org/pdf/Task%20%20-%20SMEs.pdf>

Eurostat Database on Asylum and Managed Migration, 2015-2016. Asylum Applications Data: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/asylum-and-managed-migration>

Eurostat Database, 2017. Employment Figures: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics)

EU Platform of Diversity Charters: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

Forum “Égalité des chances”. Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – CGPME: <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018> and <https://www.cpme.fr/>

French Diversity Charter: <http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-french-charter-overview.php> and <http://www.charte-diversite.com/>

Handbook on European Non-Discrimination Law (2018 Edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union: [https://www.echr.coe.int/Documents/Handbook\\_non\\_discri\\_law\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Handbook_non_discri_law_ENG.pdf)

Human Rights House Foundation. Anti-Discrimination and Diversity Training: <https://humanrightshouse.org/articles/anti-discrimination-and-diversity-training/>

Ikea. Working with the Ikea Group: [https://www.ikea.com/ms/it\\_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html) and <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>

Kodak. Diversity Management Program:

<https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>

MIGRAID Project (2017). CAR Report IO1: <http://migraid.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL-RESEARCH-AND-CAR-REPORT-IO1-MIGRAID.pdf>

Proexport, Murcia: [www.proexport.es](http://www.proexport.es)

Report Promoting the Economic Integration of Migrants. A Collection of European Good Practices to Inspire Application in Italy (2018) Milan. JPMorgan Chase Foundation: [http://same-project.com/wp-content/uploads/2018/01/SAME\\_Report\\_online.pdf](http://same-project.com/wp-content/uploads/2018/01/SAME_Report_online.pdf)

Ricco, R. (2007). Gestione della diversità : sfida presente e futura per le imprese.

Working Paper. University of Milan:

[https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/65955/104998/GestioneDiversità\\_SfidaPresente%26Futura\\_HRonline8\\_2007.pdf](https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/65955/104998/GestioneDiversità_SfidaPresente%26Futura_HRonline8_2007.pdf)

SME Performance Review of the European Commission:

[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_es](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_es)

Training Manual for Diversity Management (2007), Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009, by Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh from the International Society for Diversity Management. For Diversity Against Discrimination. European Commission, European Community Action Programme to combat discrimination (2001-2006): <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>