

# Le pouvoir de la diversité

Comment votre entreprise  
peut-elle se développer ?







## La diversité - un sujet brûlant

Ces dernières années, nous avons assisté à une augmentation considérable de la diversité sur le lieu de travail, et ce n'est pas une coïncidence. En raison de toutes sortes de changements sociétaux et de l'augmentation des migrations mondiales, nous sommes de plus en plus souvent en contact avec toutes sortes de personnes possédant un large éventail de compétences et d'antécédents différents. Les changements démographiques et les facteurs économiques jouent également un rôle important dans cette augmentation de la diversité.

Dans ce guide, nous vous emmenons dans le monde de la diversité. Nous expliquons ce que signifie la diversité, les avantages qu'elle peut offrir, les défis que vous pouvez rencontrer et comment promouvoir la diversité au sein de votre entreprise. En outre, nous partageons quelques conseils pratiques pour relever les défis de la diversité.

Mais ne nous voilons pas la face, la création d'une culture du travail diversifiée ne se fait pas automatiquement. Elle nécessite des efforts conscients et actifs de la part de tous les collaborateurs de l'entreprise. Ce guide a pour but de vous aider au mieux. En effet, la diversité, en plus de ses nombreux avantages, s'accompagne également de certains défis, que vous pouvez surmonter avec la bonne approche.

**Alors, êtes-vous prêt à propulser votre entreprise au niveau supérieur et à profiter du pouvoir de la diversité ?**

## Diversité - Qu'est-ce que c'est ?

Les personnes diffèrent les unes des autres à bien des égards. Dans ce guide, nous nous pencherons plus particulièrement sur les différences entre les personnes. Lorsque vous entendez le terme "diversité", vous pensez immédiatement à quelque chose que vous pouvez observer, comme la couleur de la peau, le sexe ou l'âge. Il s'agit de la **Surface level diversity** (diversité de surface). Mais il y a aussi la **Deep level diversity** (diversité profonde). Il s'agit de différences plus profondes, qui ne sont pas immédiatement observables et qui ne sont généralement visibles qu'après un certain temps. Il s'agit alors des attitudes, des croyances et des valeurs des individus. Ces deux types de diversité jouent un rôle crucial.

# LES AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ

.....

Dans un monde de plus en plus connecté et diversifié, la gestion de la diversité sur le lieu de travail n'est pas seulement une obligation morale, mais aussi un atout stratégique. La diversité apporte de nombreux avantages qui aident votre entreprise à se développer et à prospérer sur un marché concurrentiel.

Imaginez que votre entreprise puisse acquérir un **trésor de connaissances et d'expériences**. C'est exactement ce que permet la diversité ! En réunissant des personnes d'horizons différents, vous accédez à un éventail de connaissances plus large. Votre équipe est ainsi mieux préparée à toutes sortes de situations. Pensez également à la puissance des **différentes perspectives**. Des perspectives différentes mènent à **des solutions uniques et efficaces**, rendant votre entreprise **plus flexible et innovante**. Une équipe diversifiée encourage également la **pensée critique** et les discussions stimulantes, ce qui ne peut qu'améliorer la qualité des décisions.

Et n'oublions pas la **guerre des talents**. La diversité rend votre entreprise plus attrayante pour un plus large éventail de talents, ce qui vous permet d'attirer et de retenir la meilleure personne au meilleur poste. Cela vous donne un avantage dans la course aux talents et sur le marché du travail concurrentiel d'aujourd'hui.

La diversité peut même donner à votre entreprise un **avantage stratégique** sur le marché, car vous pouvez mieux réagir aux changements et aux opportunités. Les entreprises qui adoptent la diversité sont souvent considérées comme progressistes et attrayantes, ce qui renforce votre réputation et la valeur de votre marque, et donc aussi votre image de marque en tant qu'employeur.

De plus, la diversité vous aide à **mieux comprendre** les différents marchés et les besoins des clients, ce qui **renforce votre position concurrentielle**. Des parcours et des expériences différents conduisent à **plus d'innovation et de créativité**, ce qui améliore vos produits et services. Un environnement de travail diversifié favorise également **la compréhension et la tolérance** entre les collaborateurs, **ce qui améliore la collaboration et l'ambiance**. Cela crée un environnement de travail agréable où chacun se sent valorisé.



Alors, qu'attendez-vous ?  
Misez sur la diversité et voyez  
comment votre entreprise  
s'enrichit !

# DÉFIS POSSIBLES

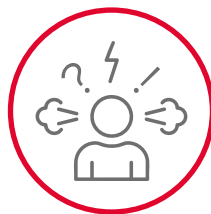
---



Communication  
difficile



Inclusion



Conflits



Sensibilisation



Discrimination



Retour sur  
investissement



**Mais comment relever  
ces défis ?**

La diversité sur le lieu de  
travail est une donnée active.  
Collaborateurs et employeurs  
doivent être prêts à  
participer activement.



## Communication difficile

Tout d'abord, travaillez de manière préventive en favorisant le dialogue et la connexion entre les collaborateurs. Réfléchissez au **multiculturalisme** en reconnaissant, appréciant et considérant les différences. Cela peut se faire en proposant des **formations et des sensibilisations** pour créer une prise de conscience de la diversité, de l'inclusion et des différences culturelles.



## Inclusion

La diversité et l'inclusion n'existent pas l'une sans l'autre. Alors que la diversité représente et met en évidence la grande variété des personnes, l'inclusion représente simplement l'égalité et l'acceptation de ces différences. L'inclusion crée un environnement où chacun se sent bienvenu, respecté et valorisé.

### Comment créer une politique plus inclusive ? Quelques conseils.

- 1 Assurez-vous que ce que vous représentez en tant qu'employeur est clair. Exprimez-le et répétez-le suffisamment.
- 2 Utilisez une communication inclusive afin que chacun se sente écouté, compris et respecté, quels que soient son origine, sa culture, sa langue ou toute autre différence.
- 3 Créez une atmosphère ouverte où chacun peut être lui-même.
- 4 Veillez à ce que chacun se sente égal et soit traité comme tel.
- 5 Favorisez un environnement dans lequel chacun se sent suffisamment en sécurité pour exprimer ses opinions, ses émotions et son comportement.
- 6 Créez un sentiment d'appartenance à la communauté, un récit en « nous » plutôt qu'en « je ».



### Quelques exemples :

- Mettre à disposition une salle d'allaitement ou une salle de prière
- Ramadan : proposer aux collaborateurs de faire des pauses à d'autres moments. Projeter sur un téléviseur des informations sur les difficultés physiques du jeûne (*par exemple, manque d'énergie, maux de tête, irritabilité plus rapide*)
- Informer les collaborateurs sur les symptômes de la périménopause pour sensibiliser
- Organiser une journée culturelle hebdomadaire (*par exemple, une activité ou un repas typique du pays d'origine*)
- Donner, chaque semaine, une info du type "saviez-vous" sur un pays bien spécifique (*par exemple, "Saviez-vous que le Bigos est un véritable plat traditionnel polonais. Ce plat est composé de tranches de chou blanc, de choucroute, de champignons et de différentes sortes de viande"*).
- Placer un ordinateur à l'entrée et y reprendre une question du type "Comment allez-vous ?" ou "Que pensez-vous du nouveau café ?".





## Conflicts

Mais que se passe-t-il si vous ne faites pas suffisamment d'efforts pour communiquer efficacement et favoriser l'inclusion ?

Les conflits peuvent résulter d'un **malentendu** ou du fait de ne pas savoir comment communiquer les uns avec les autres. Essayez d'identifier les conflits potentiels **le plus tôt possible** et prenez-les au sérieux. Il est important de **prendre conscience** de la différence entre ce que quelqu'un dit et la manière dont cela est perçu. **La communication bienveillante** joue un rôle crucial à cet égard. (Formation – Communication assertive)

### Conseils

- En tant que manager, soyez suffisamment présent sur le lieu de travail. Cela vous aidera à créer une atmosphère plus confidentielle. Facilitez l'échange avec les collaborateurs en engageant la conversation et en leur demandant comment ils vont. Essayez de faire preuve d'une accessibilité maximale. Vous pouvez y parvenir en adoptant une attitude sociale, humaine, engagée et collégiale. L'humour joue également un rôle très important à cet égard.
- Communiquez ces valeurs à tous les collaborateurs exerçant un poste de direction.
- Sensibilisez vos collaborateurs à l'existence de la personne de confiance en affichant des posters (Formation Personne de confiance).
- Planifiez des entretiens annuels de motivation et demandez comment vous, en tant que manager, pouvez améliorer la situation au travail. Mettez les collaborateurs en contact les uns avec les autres par le biais d'un team building (par exemple, escape room).
- Prévoyez une pause-café pendant laquelle tout le monde se retrouve.
- Pendant la pause, organisez un jeu où vous cherchez la solution ensemble, en équipe (Black Stories, jeu du téléphone où vous transmettez une phrase, demandez à chacun d'écrire un trait de personnalité et de deviner de qui il s'agit).
- Boîte à idées : discutez chaque mois d'un sujet sur lequel les collaborateurs peuvent, de manière anonyme, donner des idées d'amélioration.
- ...





## Sensibilisation

”

Les femmes peuvent aussi conduire une voiture dans ton pays ?

→ C'est quand même gentil, je suis juste intéressé.

”

Oh waouw, tu parles bien le français

← C'est un compliment, n'est-ce pas ?

”

Cette nana de mon travail...

→ à propos d'une collègue de 45 ans - dites-vous aussi "ce mec de mon travail" à propos d'un collègue masculin de 45 ans ?

La frontière entre un comportement bienveillant ou irréfléchi et la discrimination est souvent très mince. La discrimination sur le lieu de travail est donc un défi que nous ne pouvons ignorer. Elle peut générer une atmosphère de travail négative, une baisse de productivité et la perte de talents précieux. C'est pourquoi il est essentiel de sensibiliser les gens et de travailler activement à la création d'un environnement de travail inclusif.

La toute première étape consiste à **sensibiliser** les gens **aux comportements discriminatoires**. Cette étape est cruciale pour créer un environnement de travail inclusif et respectueux.

- Assurez-vous que la façon dont certains commentaires ou comportements peuvent être perçus par l'autre personne est claire, ainsi que votre position en tant que **manager et entreprise**.
- Montrez l'exemple, adoptez une **tolérance zéro** à l'égard de la discrimination et prenez-la au sérieux.
- Veillez à ce que la **politique de l'entreprise** soit **clairement favorable**. Mettez l'accent sur un **langage** et une **formulation neutres, non genrés**. Affichez les citations ci-dessus sur des **posters** que vous placardez partout. Encouragez une **culture de communication ouverte** où les collaborateurs se sentent suffisamment en sécurité pour signaler un comportement gênants ou inapproprié.
- Organisez des **formations et des ateliers** sur **ce qu'est la discrimination et son impact**. Souvent, les gens ne le pensent pas comme ça mais leur comportement peut être perçu comme tel.





## Discrimination

Nous avons évoqué la discrimination plus haut. Malheureusement, celle-ci est encore très répandue dans les entreprises et a un impact négatif sur les collaborateurs et l'environnement de travail. Il est donc essentiel de relever ce défi et de créer un environnement de travail inclusif où chacun se sent valorisé et respecté.

Il est important de noter qu'au niveau juridique, un employeur ne peut prendre aucune mesure défavorable à l'encontre d'un collaborateur qui signale un incident, a déposé une plainte ou intenté une action en justice concernant la violation des lois antidiscriminatoires pour des raisons liées au rapport, à la plainte ou à l'action en justice, ou à leur contenu. Les témoins formels ou informels sont également protégés. Gardez à l'esprit que cette protection ne s'applique qu'une fois que l'employeur est au courant de la notification, de la plainte ou du témoignage, ou qu'il aurait pu raisonnablement en avoir connaissance.

Les mesures défavorables, on entend la rupture de la relation de travail, la modification unilatérale des conditions de travail ou les mesures défavorables prises après la rupture de la relation de travail.

Lorsqu'un collaborateur signale un incident, dépose une plainte ou intente une action en justice, ou lorsque ces actions sont menées par un autre organisme, comme le permet la loi (Ex. Unia, un Service Externe de Prévention...), il peut en demander la preuve écrite et datée à l'organisme où l'action a été menée.

**Mais que devez-vous faire en tant qu'employeur lorsqu'un collaborateur vous signale un acte de discrimination directement au sein de l'entreprise ou qu'il vous soumet la preuve du signalement auprès d'un autre organisme ?**

Engagez la conversation

- Tout d'abord, parlez **séparément** à la personne qui se sent victime de discrimination.
- Créez un climat de **sérénité et de sécurité**. Maintenant, **écoutez activement** avec un **esprit ouvert**.
- De quoi la personne a-t-elle besoin ? Qu'attendent-elle de vous ? Essayez d'évaluer clairement les **attentes**.
- Entamez le dialogue avec l'autre partie. Là encore, commencez par **une attitude ouverte**. Ne répondez pas directement du point de vue de l'autre personne. La personne est-elle **consciente** de l'impact de son comportement ?



*Même avec un diplôme de l'enseignement supérieur (licence, master ou doctorat), les personnes comme moi, d'origine subsaharienne, ont plus de mal à trouver un emploi que les Belges ou les personnes d'autres origines | Andy (30 ans)*

*Pour la seule raison que nous portons le foulard, nous recevons 2 à 7 fois moins de réponses positives aux demandes d'emploi que les autres groupes de femmes | Merfia (25 ans)*



*Malgré ma carrière réussie et mes résultats prouvés, mon employeur m'a licenciée parce que j'étais « trop vieille » | Dianne (55 ans)*

### Conseils

- Soyez ouvert, honnête et curieux dans votre communication
- Demandez toujours, ne présumez jamais
- Laissez vos jugements, vos opinions et vos conseils à la maison
- Faites appel à l'écoute, la synthèse et au questionnement

Pour plus d'informations sur la discrimination et les lois antidiscrimination, voir :

[Ensemble pour l'égalité | Unia](#) et  
[Protection offerte par les lois antidiscrimination | Secorex.](#)





## Retour sur investissement

Reconnaissons-le, la diversité est parfois considérée comme un coût plutôt que comme un investissement judicieux. Mais même si les avantages de la diversité ne sont pas immédiatement visibles, ils peuvent être considérables à long terme.

En fait, une mauvaise gestion de la diversité peut coûter cher à votre entreprise. Elle peut avoir un impact négatif sur le moral et la productivité de vos collaborateurs, entraînant une augmentation des coûts de rotation du personnel et une baisse des performances. Et ce n'est pas tout ! Un manque de diversité et d'inclusion peut également entraîner des plaintes pour discrimination et des litiges juridiques, ce qui peut coûter beaucoup d'argent à votre entreprise.

Mais voici la bonne nouvelle : des études montrent que les entreprises dotées d'une culture diversifiée et inclusive obtiennent souvent de meilleurs résultats financiers<sup>1</sup>. Les entreprises qui investissent dans la diversité voient souvent leur rentabilité et leur croissance augmenter. Il est important d'adopter une vision à long terme et de faire preuve de patience. La fixation d'objectifs intermédiaires mesurables permet d'évaluer les progrès accomplis.

En investissant  
dans la diversité,  
vous créez non  
seulement un meilleur  
environnement de travail,  
mais vous donnez aussi à  
votre entreprise un avantage  
concurrentiel.

**Alors,  
qu'attendez-vous ?**

1. McKinsey & Company. (2023).  
Why Diversity Matters Even More.



# PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

.....

Maintenant que nous avons discuté des avantages de la diversité et des défis qu'elle représente, il est temps de découvrir comment vous pouvez promouvoir la diversité dans votre entreprise. Heureusement, il existe de nombreuses techniques et stratégies que vous pouvez mettre en place pour encourager et adopter la diversité.



**La création d'un environnement de travail diversifié et inclusif exige des efforts conscients et ciblés, mais les résultats en valent la peine**

Avant tout, concentrez-vous sur une **politique générale** en matière de diversité et d'égalité, un environnement favorable aux LGBTQ+ ou une tolérance zéro pour le racisme et la discrimination. Élaborez une politique claire contre la discrimination et veillez à ce que tous les collaborateurs en soient informés. Cette politique doit clairement indiquer les conséquences d'un comportement discriminatoire. Mettez en place une **procédure de plainte** permettant aux collaborateurs de signaler en toute sécurité et de manière anonyme tout comportement discriminatoire.



**N'hésitez pas à nous contacter si vous avez besoin de conseils sur la rédaction d'une politique.**

Ensuite, adoptez une **structure de travail flexible**. Cela attire des personnes différentes et permet de personnaliser davantage le travail en fonction des priorités de chacun. Dans la mesure du possible, privilégiez les horaires variables, le travail à temps partiel et le télétravail.

Par ailleurs, vous pouvez également opter pour une **politique de recrutement inclusive**, en publiant les offres d'emploi sur différentes plateformes. Pensez aux plateformes qui s'adressent aux groupes peu représentés. Cela vous permet également de vous positionner sur l'actuelle **guerre des talents**.



**En consultant différents canaux, vous avez plus de chances de trouver le profil recherché.**

**Le recrutement ciblé** est également une stratégie efficace que les entreprises utilisent lorsqu'elles souhaitent attirer des groupes spécifiques de demandeurs d'emploi, tels que les minorités ethniques qualifiées<sup>2</sup>. Parmi les exemples de recrutement citons :

- les images de diversité,
- la mise en évidence de la diversité dans les messages publicitaires,
- le recours à des recruteurs diversifiés.

Toutefois, il est important que les offres d'emploi soient réalistes et en reflètent le climat de diversité de l'organisation, sinon elles risquent d'entraîner un mécontentement et un roulement du personnel<sup>3</sup>. Le recrutement ciblé, s'il est effectué de manière réfléchi et stratégique, peut être un outil puissant pour constituer une main-d'œuvre diversifiée et performante. Par exemple, les groupes ethniques minoritaires subissent moins de discrimination et sont plus susceptibles de postuler à un emploi particulier.

Enfin, le recrutement fondé sur les qualifications vise à trouver les candidats les plus aptes et les plus compétents, indépendamment de leurs caractéristiques démographiques. L'objectif est d'accroître la diversité et ses avantages sur le lieu de travail. Le recrutement fondé sur les qualifications est un processus qui donne la priorité à l'évaluation des compétences des candidats, à la prospection, à l'intégrité, à l'équité et à la flexibilité<sup>4</sup>.



**Le passage d'une approche traditionnelle à une approche du recrutement basée sur les compétences garantit l'égalité des chances pour tous les candidats<sup>5</sup>.**



ciblé,

<sup>2</sup> Derous & Wille, 2017

<sup>3</sup> Knouse, 2009

<sup>4</sup> Karimi, 2018

<sup>5</sup> Osei et al., 2021



## Qu'est-ce qui joue un rôle crucial à cet égard ?

Un élément essentiel de la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein d'une organisation consiste à assurer **une communication efficace entre tous les niveaux de l'entreprise**. En tant qu'employeur, il est très important d'informer continuellement et clairement non seulement les collaborateurs mais aussi la direction sur les initiatives, les politiques et les attentes en matière de diversité et d'inclusion.

En encourageant une communication ouverte et transparente, vous créez une culture où **chacun se sent écouté et valorisé**. Cela signifie qu'il faut fournir des mises à jour régulières et des informations sur les progrès et l'impact des initiatives en matière de diversité. L'idéal est d'offrir aux collaborateurs une plateforme pour partager leurs questions, leurs préoccupations et leurs suggestions.

Il est aussi essentiel **de fournir aux managers les outils et la formation dont ils ont besoin** pour soutenir et surveiller activement la diversité. Vous pouvez notamment organiser des ateliers et des formations sur les pratiques de leadership inclusives, ou sur comment faciliter un dialogue ouvert et encourager une attitude proactive dans la résolution de conflits.

En résumé, en adoptant **une stratégie de communication forte** en tant qu'employeur et **en impliquant activement les collaborateurs et le managers**, vous posez les bases d'un environnement de travail dans lequel la diversité et l'inclusion peuvent réellement s'épanouir.

### Avez-vous besoin d'aide pour intégrer la diversité dans votre stratégie RH ?

Contactez-nous !

@ consulting@securex.be

### En tant que collaborateur, souhaitez-vous signaler une discrimination ?

Contactez notre cellule psychosociale au ☎ 0800 100 59.

