

EVA  
ENTREPRENDRE  
DANS LA  
DIVERSITE



<b>PRÉFACE</b>	1
<b>I. INTRODUCTION</b>	2
1. Historique	3
2. Collaboration EVA -Flora	3
3. Inventaire de la diversité	4
4. Une autre impulsion par le biais du Plan d'action positif	5
<b>II. PROPOSITION DE EVA</b>	6
1. Contexte bruxellois	7
2. Naissance	8
3. La mission de EVA	9
4. Economie solidaire	10
5. Les projets de EVA sous la loupe	11
6. Diversité dans l'équipe du personnel	13
<b>III. QU'EST-CE QUE "ENTREPRENDRE DANS LA DIVERSITÉ"?</b>	16
1. Groupes d'intérêts et leurs normes	18
2. Importance de la communication interculturelle	18
3. Le dilemme fixe/flexible	19
4. Limites de la flexibilité	19
5. Solidarité du groupe et loyauté	20
6. La participation en tant que levier	20
<b>IV. PLUS-VALUE</b>	21
1. "Employer of choice"	22
2. Une meilleure ambiance de travail et une grande implication	22
3. Plus de créativité	22
4. Opportunités sur le marché	22
5. Engagement social	23
<b>V. VISION DE LA DIVERSITÉ ET POLITIQUE DE DIVERSITÉ</b>	24
1. Les principes de base de EVA en matière de diversité	25
2. La déclaration d'intention de EVA	26
3. La vision de la diversité de EVA et sa politique dans la pratique	27
<b>VI. PIERRES D'ACHOPPEMENT</b>	37
1. Tokenisme	38
2. Résistance	38
2.1. Résistance contre la désignation/le traitement des différences	38
2.2. Résistance face aux "actions positives"	39
2.3. Résistance face à "trop" de variation	39
2.4. Risque de variation unilatérale	40
2.5. Résistance due au bagage personnel	40
3. Exigences supplémentaires sur le plan des capacités dirigeantes	41
3.1. Leader en tant que coach	41
3.2. Leader en tant que communicateur	41
3.3. Leader en tant que leader	42
<b>VII. PLANS D'AVENIR</b>	43
1. Déclaration d'intention	44
2. Audit de diversité	44
3. Formation du personnel	45
4. Renforcement des aptitudes communicationnelles	46
5. Informations à l'aide de statistiques	46
6. Elections sociales 2004	46
<b>VIII. CONCLUSION</b>	47



# PRÉFACE

Pour EVA<sup>1</sup>, la diversité constitue une plus-value au sein de l'organisation. La présente brochure donne de plus amples renseignements au sujet de la vision et la politique de EVA dans le domaine de la diversité. Son contenu est le résultat d'un processus de réflexion au sein de EVA tout en impliquant l'ensemble des collaborateurs des différents niveaux de l'organisation. Grâce à cette contribution, nous voulons stimuler tous les employeurs et les petites et moyennes entreprises ainsi que les entreprises d'économie sociale en particulier, à se servir de cette diversité et à accepter les différences entre les personnes.

*"La diversité dans une perspective économique est une nouvelle façon de voir les choses. Elle donne un aperçu des différences sociales et culturelles présentes au sein de la société en tant que source économique. En valorisant ces différences, les entreprises obtiennent accès à de nouveaux talents, marchés et réseaux." (... auteur - Ivo Opstelten, le bourgmestre de Rotterdam)*

---

1 Emancipatie Via Arbeid = l'Emancipation par le travail



# INTRODUCTION



## 1. HISTORIQUE

Début 2001, asbl EVA a entamé l'élaboration d'une politique du personnel participative et qualitative. Un plan a été mis au point, qui prévoyait des actions d'amélioration sur différents terrains de la gestion du personnel. Tout ceci dans le but d'encore améliorer la qualité de l'emploi et surtout de veiller à ce que les chances de réussite des collaborateurs soient maximales. Le plan global portait sur des actions au niveau de l'administration du personnel et sur des actions vis-à-vis du plan des besoins du personnel, de la sélection du personnel et de l'accueil de nouveaux collaborateurs. Mais des initiatives de soutien ciblées ont également été développées au profit des collaborateurs. De plus, l'intention manifeste est d'intégrer des facteurs stimulants dans le milieu de travail et d'accroître l'implication des collaborateurs en veillant à ce qu'ils puissent, là où ils travaillent, participer pleinement au développement des prestations de services et y être impliqués.

Les collaborateurs doivent se sentir chez eux au sein de l'organisation. Le travail doit être axé, de la façon la plus réaliste qui soit, sur les diverses réalités de la vie des collaborateurs, afin de permettre le fonctionnement optimal du collaborateur. Créer un cadre en vue d'y parvenir signifiait rechercher plusieurs règles de base et accords de travail indiscutables. Ceux-ci doivent permettre d'obtenir une flexibilité maximale pour tous les collaborateurs.

Nous avons bien vite constaté que cette façon de procéder n'est pas simple, avec des effectifs aussi diversifiés que ceux de EVA: si vous aspirez à une flexibilité maximale, vous ne pouvez pas travailler avec des petites règles fixes qui fonctionnent en toutes circonstances. En d'autres termes, nous avons chaque fois dû vérifier sur le terrain ce qui était "flexible" dans la règle ou procédure à appliquer, et ce qui était "fixe" et indiscutable. En outre, bon nombre de situations ne faisaient l'objet d'aucune procédure ou règle. Cette situation a été jugée insatisfaisante: contrôler chaque fois les limites entravait notre progression. Tout ne peut cependant pas toujours être mis en question.

## 2. COLLABORATION EVA -FLORA

Parallèlement, nous avons reçu une offre du réseau de Flora<sup>2</sup>, visant à faire effectuer par les genderconsultants une analyse qui pourrait éventuellement déboucher par la suite sur un processus de changement. De commun accord, il a été décidé de faire cadrer cette analyse avec le futur développement de la politique du personnel participative. EVA a choisi de ne pas travailler uniquement au départ du concept gender, mais d'étendre d'emblée l'analyse à d'autres variables de diversité, telles que l'ethnicité et le degré de formation. De plus, il était évident que la gestion de la diversité ne concernait pas seulement la politique du personnel, mais aussi tous les aspects de l'organisation. Le processus a débuté sous le nom de: "Entreprendre dans la Diversité".

---

<sup>2</sup> Réseau Flora pour la formation et la création d'emplois avec des femmes - asbl

### 3. INVENTAIRE DE LA DIVERSITÉ

Entre-temps, nous avons parcouru un long chemin, avec une minutieuse phase d'analyse au sein des différentes catégories de personnel de EVA. L'inventaire de la situation actuelle de EVA en matière de diversité a été réalisé par une collaboratrice de Flora. Elle a été en contact avec les différents projets, a collecté et lu des documents pertinents, a organisé des interviews avec les membres du staff et du personnel accompagnant et a eu des observations dans les divers projets. Toutes ces données ont été traitées en un aperçu global de la situation du traitement de la diversité de l'asbl EVA. L'ensemble a été supporté par le conseil d'administration, qui soutient pleinement le processus.

Vous trouverez ci-après un aperçu succinct des éléments-clés de cette analyse.

Le double objectif de EVA, le souci des prestations de services de qualité allant de pair avec l'ambition de proposer un travail durable à des groupes à risques, présuppose aussi un double groupe cible composé d'une part de clients et d'autre part de membres du personnel. Il existe une zone de tension permanente. Préserver l'équilibre entre les intérêts des deux groupes n'est pas une sinécure. Ainsi, il est par exemple nécessaire que De Buiteling organise l'accueil jusqu'après 18 heures, alors que ce sont aussi les moments les plus chargés dans la famille du collaborateur. Cet exercice d'équilibre ne se déroule pas aussi aisément dans tous les projets. Les projets suivent eux aussi une évolution. Eva asbl organise les responsabilités de façon strictement hiérarchique et aspire ici à une participation maximale. La participation au processus décisionnel a lieu dans le cadre des réunions d'équipe et des concertations de groupe, qui sont avant tout ciblées sur l'organisation et l'amélioration des prestations de services quotidiennes. L'analyse a en outre souligné que peu d'hommes sont engagés chez EVA et qu'aucun collaborateur d'origine allochtone n'était embauché au niveau du staff et du personnel accompagnant. Néanmoins, d'autres variables de diversité sont certes suffisamment présentes au niveau du staff et de l'accompagnement, par ex. un parent seul avec enfants. Il a été constaté que certaines décisions prises par le passé dans le cadre de l'aspiration à une flexibilité maximale n'ont pas été qualifiées en tant que telles et sont plutôt, aujourd'hui, communiquées de telle manière que l'intention en est perdue. D'autre part, il était clair que EVA assurait déjà de très nombreuses conditions dites additionnelles jouant un rôle important dans une approche de diversité, mais n'en est que rarement consciente. Ne pas qualifier la vision et l'engagement crée une certaine incertitude, mais surtout une certaine vulnérabilité. Le souci de la diversité ne peut pas dépendre du responsable fortuit, mais doit être ancré dans toute l'organisation.

Bref, EVA était bien active sur divers terrains, mais dans le même temps, nous n'étions cependant pas conscients que nous avons encore un long chemin à parcourir et que certaines actions d'amélioration sont nécessaires.



## 4. UNE AUTRE IMPULSION PAR LE BIENS DU PLAN D'ACTION POSITIF

Ces constatations et l'ambition d'aller plus loin étaient à la base de notre demande dans le cadre du Plan d'action positif – "Diversité et participation équitable au travail"<sup>3</sup>.

Cette demande a été approuvée et en vue de l'exécution du plan d'action, EVA a reçu une injection financière limitée.

EVA s'est mise à l'œuvre, pour clarifier sa manière d'Entreprendre dans la Diversité. Des moments de réflexion au niveau tant du staff et des responsables qu'au niveau des équipes de projet et du conseil d'administration ont à cette fin été organisés avec les exemples pratiques quotidiens comme point de départ.

A l'automne 2002, EVA a organisé une journée de réflexion pour tous les membres du personnel sur le thème de la diversité. Cette journée a été accompagnée par Bob Peeters de South Research conjointement avec Katlijn Demuynck, collaboratrice de Flora.

Nous avons ensuite travaillé dur pour associer toutes ces constatations et réactions en un texte de vision global, en tant que résultat tangible d'un processus de longue haleine.

Notamment en vue de faire connaître la vision de EVA à un plus large groupe, EVA a reçu, pour la période s'étalant de septembre 2002 au printemps 2004, une reconnaissance en tant que Meilleure pratique dans le cadre des Accords Vesoc "Diversité et participation équitable au travail". Le présent texte de vision n'est qu'un des points d'action dans le cadre de la reconnaissance comme "Meilleure pratique".

---

<sup>3</sup> Plan d'action VESOC 2001 "Diversité et participation équitable au travail"



# PROPOSITION DE EVA

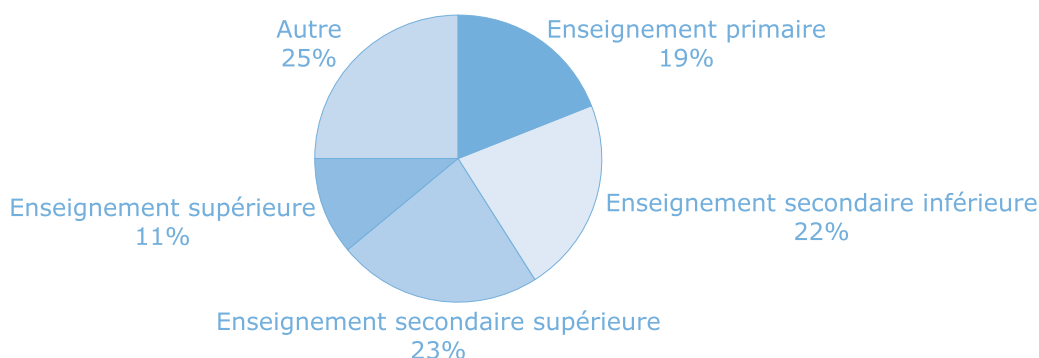


## 1. CONTEXTE BRUXELLOIS

Le 1er janvier 2000, la population bruxelloise comptait près de 960.000 habitants. A Bruxelles, nous trouvons proportionnellement plus de personnes d'origine ethnique différente que dans le reste de la Flandre: près de 4 personnes sur 10 dans la population bruxelloise sont d'origine étrangère.

Selon les statistiques de l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi, Bruxelles comptait en mai 2003 81.842 chômeurs demandeurs d'emploi. 60.455 personnes étaient des demandeurs d'emploi allocataires. Par rapport à mai 2002, Bruxelles compte 5.743 demandeurs d'emploi allocataires, soit une hausse de 10,5 %.

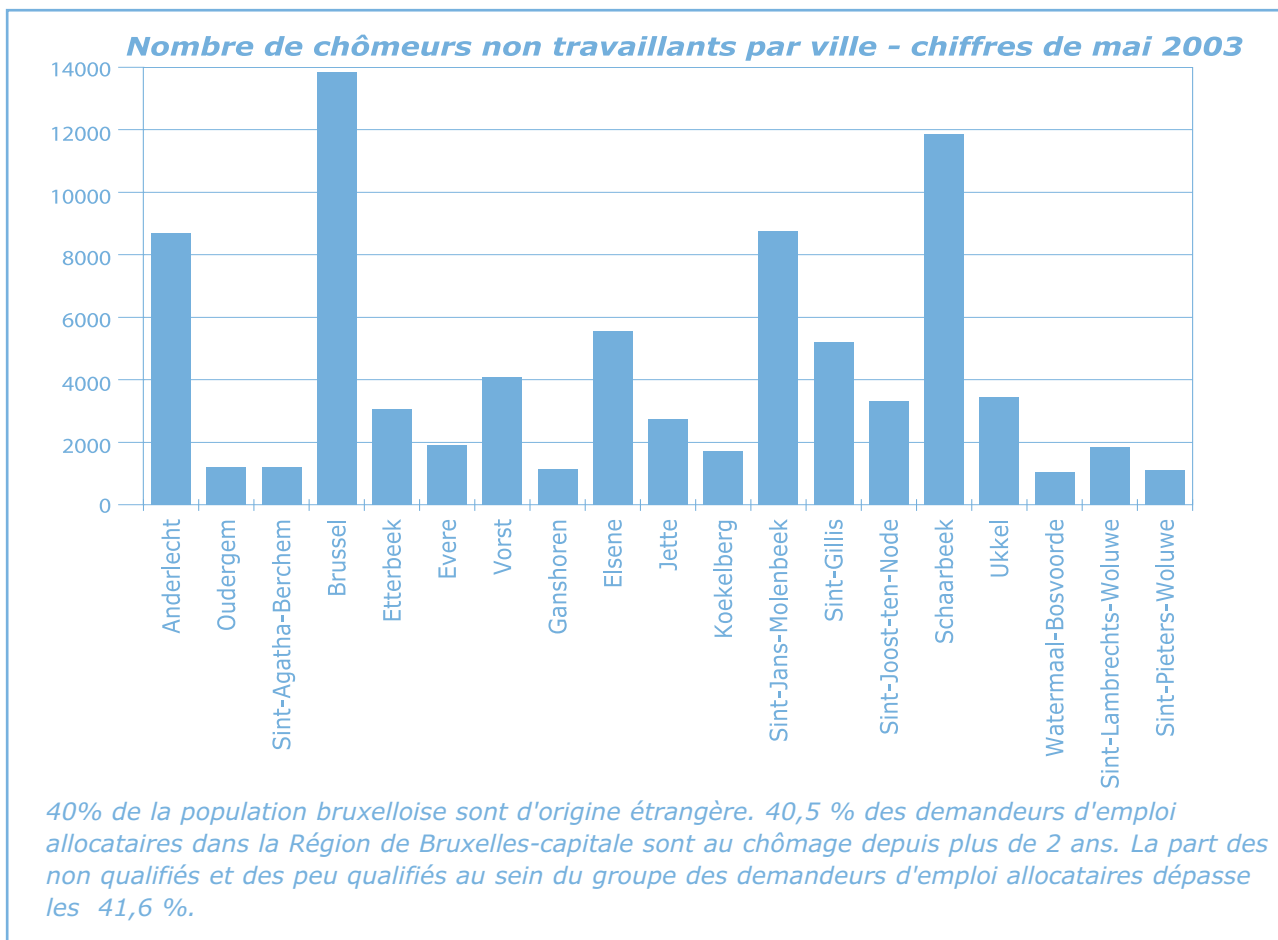
Durant le mois de mai 2003, la région de Bruxelles-capitale comptait au total 24.494 personnes qui étaient demandeur d'emploi indemnisé depuis plus de 2 ans. Cela représente une augmentation de 844 personnes par rapport au mois de mai 2002.



*Il convient d'observer que dans le groupe des demandeurs d'emploi allocataires, 11.563 chômeurs ne sont pas en possession d'un diplôme de l'enseignement primaire (19,1%) et 22,5% ou 11.590 chômeurs n'ont obtenu que le diplôme de l'enseignement secondaire inférieur. 22,7% des demandeurs d'emploi ont suivi l'enseignement supérieur. A cela s'ajoutent encore 24,3 % ou 14.702 chômeurs qui n'ont pu présenter aucun diplôme satisfaisant aux exigences imposées à l'enseignement organisé en Belgique (notamment un diplôme obtenu dans l'enseignement d'origine étrangère ou un diplôme obtenu dans l'enseignement artistique, musical ou théâtral).*

Le nombre de demandeurs d'emploi allocataires ayant la nationalité belge s'élevait à 42.009 personnes ou 69,5% par rapport à 30,5 % de demandeurs d'emploi allocataires de nationalité étrangère.

Le tableau ci-après reprend le nombre de chômeurs demandeurs d'emploi par commune de la Région de Bruxelles-capitale. Le taux de chômage est le plus élevé dans Bruxelles Centre, à Schaerbeek, Anderlecht et Molenbeek-Saint-Jean.



## 2. NAISSANCE

Suite à la forte augmentation du chômage dans les années 80-90 est né le secteur d'insertion socioprofessionnelle, qui crée des initiatives de formation et d'expérience professionnelle spécifiques pour certains groupes favorisés. Les initiatives privées, le dit tiers-secteur, garantissent une offre de trajets de formation complémentaire à l'offre existante des partenaires institutionnels. L'offre de trajets de formation s'axe explicitement sur les demandeurs d'emploi peu qualifiés et difficilement négociables.

EVA a été fondée le 1er juillet 1995 au départ de la constatation selon laquelle, en dépit des nombreux efforts consentis sur divers terrains, il reste extrêmement difficile pour certains groupes d'acquérir une place stable sur le marché de l'emploi. Des barrières tant du côté du demandeur d'emploi que du côté de l'employeur entravent une insertion professionnelle durable, du moins pour certains groupes ou individus. Le potentiel des gens reste inexploité.

La création d'emplois est l'objectif de EVA. Le choix pour l'emploi est déterminé par la vision de EVA et par l'analyse sociale que réalise l'organisation.

L'emploi est la principale source de revenus des ménages. Le travail est un très important, voire

même le principal, moteur de l'émancipation et de la participation sociale. Un emploi (rémunéré) offre des possibilités d'épanouissement et le travail permet d'établir toutes sortes de contacts sociaux.

Dans notre société, un travail rémunéré est d'une grande importance. Nous ne voulons cependant pas rester aveugles aux mécanismes sociaux discriminatoires, tels que la nette préférence des employeurs pour des hommes autochtones bien formés et la réalité des pièges du chômage.

Sur la base d'une image pluraliste de l'homme, EVA veut contribuer à plus d'égalité sociale. EVA a choisi de créer elle-même de l'emploi en associant le besoin d'emplois supplémentaires pour les groupes favorisés à la réponse à des besoins insatisfaits dans des quartiers bruxellois reculés.

EVA est née au départ de l'asbl OOTB (Overleg Opleidings- en tewerkstellingsprojecten Brussel). La OOTB est le partenaire de coordination néerlandophone agréé pour les actions d'insertion socioprofessionnelle pour les groupes à risques en région bruxelloise.

### 3. LA MISSION DE EVA

La mission de EVA a jadis été décrite comme suit et est toujours d'actualité.

"EVA promeut l'intégration socio-économique de groupes socialement défavorisés en créant des emplois durables adaptés".

Afin de pouvoir concrétiser sa mission, EVA recherche des idées de projets réalisant en même temps une plus-value sur divers terrains:

- Insertion socioprofessionnelle de groupes à risques grâce à la création d'emplois durables adaptés, tant l'accompagnement sur le terrain qu'une formation explicite et/ou le suivi d'un trajet de qualification se portant ici garant de l'amélioration des compétences socioprofessionnelles du travailleur.
- De solides prestations de services qui satisfont à d'importants besoins et impératifs sociaux: par exemple la garderie pour les enfants, l'accueil extra-scolaire, l'organisation d'ateliers TIC<sup>4</sup>, et qui ont pour but de générer un emploi stable.
- Grâce à une approche qui se fonde sur la collaboration locale tant de clients, habitants du quartier, travailleurs, associations que des autorités, les liens sociaux sont renforcés.

Ces trois aspects indissociables sont les piliers d'un service de quartier.

L'attention consacrée au quartier et au milieu de vie se traduit en emplois pour des groupes favorisés. Nous voyons ainsi que l'évolution sociale urbaine et un emploi durable et adapté vont de pair.

EVA est une organisation néerlandophone établie à Bruxelles. Bruxelles est le domaine de travail de EVA. La langue sur le terrain est le néerlandais.

EVA n'organise en principe aucune formation elle-même, mais fait à cette fin appel des centres de formation existants.

---

<sup>4</sup> Technologie de l'Information et de la Communication



## 4. ECONOMIE SOLIDAIRE

Les projets de EVA s'inscrivent dans le cadre d'un mouvement d'économie plus solidaire. En 1999, EVA a concrétisé l'idée de l'économie solidaire pour son propre fonctionnement, et ce sur trois terrains: la production ou la prestation de services, l'organisation d'entreprise et la place du consommateur<sup>5</sup>.

Pour chacun de ces terrains, plusieurs objectifs sont formulés, auxquels les projets présents satisfont ou tentent de satisfaire.

La **production ou prestation** de services doit être accessible aux groupes à risques. Cette accessibilité a trait à l'accessibilité tant financière que socioculturelle. Il doit s'agir de produits ou services de qualité, qui sont en outre durables et témoignent d'un certain respect pour l'environnement.

Egalement sur le plan de **l'organisation d'entreprise** et du personnel, des objectifs ont été proposés. Ainsi, l'intention explicite est de mettre les collaborateurs durablement au travail et donc de veiller à ce que, après une période de lancement raisonnable, nous puissions leur proposer des contrats à durée indéterminée. Les jobs proposés ont un contenu judicieux qui renforce la fierté professionnelle des collaborateurs. Dès le début, le but était de veiller à pouvoir combiner au mieux un travail rémunéré et la vie de famille. Lors de l'organisation opérationnelle, il est tenu compte des possibilités de développement des connaissances et des capacités des membres du personnel. Les membres du personnel doivent pouvoir évoluer sur le plan de la prise de responsabilités et la concertation d'équipe joue ici un rôle-clé.

EVA veut établir une relation loyale et correcte avec les utilisateurs des services et produits fournis et croit en la valeur du dialogue.

En vue de soutenir ces projets, EVA travaille avec une structure-clé centrale limitée, qui assume une triple mission :

- Le développement de nouvelles possibilités de projet.
- Le soutien de projets et, à cet effet, l'offre de prestations de services adéquates.
- La formulation de recommandations politiques.

---

<sup>5</sup> D'après les conclusions de la stratégie processus de formation au sein de EVA vzw, 1999



## 5. LES PROJETS DE EVA SOUS LA LOUPE



**Elmer** propose une garderie flexible pour les enfants aux parents qui ne peuvent pas ou pas tout de suite avoir recours à la garderie régulière. Les parents des enfants accueillis suivent une formation, ont soudain trouvé du travail, posent leur candidature ou ont besoin, pour des raisons sociales ou médicales, que l'on garde leurs enfants. L'accompagnement des enfants est pris en charge par une équipe mixte de collaborateurs qualifiés et (encore) non qualifiés. La formation d'aide à la jeunesse et aux personnes handicapées est suivie au CVO d'Anderlecht. Elmer compte deux implantations ayant chacune une capacité de 14 places: Elmer Noord dans le Paviljoenwijk à Schaerbeek et Elmer Zuid à Kuregem à Anderlecht.

Depuis ses débuts en 1997, Elmer continue à se développer sur ses fondements initiaux: l'offre d'une garderie pour les enfants, de qualité et axée sur le quartier, tout en se souciant de la stimulation du développement des enfants et du soutien des parents dans leur rôle d'éducateur.



**www.KureghemNET** est un projet d'opportunités digital sous la forme d'un service de quartier qui se situe dans le quartier de Kuregem à Anderlecht. Les services se basent sur l'accessibilité pour tous. En rendant la TIC plus accessible aux habitants du quartier, [www.KureghemNET](http://www.KureghemNET) tente de contribuer à combler le fossé informatif, et ce en mettant du matériel et un accompagnement à disposition. Le contenu des services a pour but de permettre à un groupe aussi important que possible d'habitants d'avoir accès à la TIC.

L'équipe de collaborateurs se perfectionne dans le travail sur ordinateur et tente d'obtenir le certificat informatique européen.

Les utilisateurs ou visiteurs de l'atelier TIC ne disposent pas d'un ordinateur à la maison. La plupart des visiteurs sont d'origine allochtone.

Ce sont surtout les jeunes qui ont recours aux moments d'adaptation libres de l'atelier. Ils y jouent ou effectuent des recherches pour des devoirs à domicile. En raison de l'attention particulière consacrée à l'implication des femmes, le nombre de femmes participant aux ateliers libres a augmenté. Des initiatives spécifiques sont prises pour permettre aux seniors du quartier de faire connaissance avec la technologie informatique.



**Elan** est un projet horeca social de EVA. Elan se situe à la Vooruitgangstraat. Les collaborateurs peuvent y être engagés pendant un programme d'expérience professionnelle de deux ans.

La préparation des repas et l'organisation de leur distribution quotidienne est un excellent terrain d'entraînement pour les collaborateurs embauchés.

Certains d'entre eux ont en outre suivi, durant l'embauche, la formation de (assistant) cuisinier. Pour d'autres, l'apprentissage de la langue néerlandaise est la priorité absolue.

Chaque jour, des repas et des snacks sont préparés par l'équipe de collaborateurs de ELAN et deux salles de réunion sont exploitées. Les plats préparés sont réalisés avec des légumes et produits frais. Les clients de Elan sont essentiellement des membres du personnel des bureaux proches. Elan sert tant des plats végétariens que de la viande abattue selon les rituels et qui peut donc également être mangée par les collaborateurs musulmans.



**De Buiteling** accueille chaque jour des enfants avant et après l'école. L'accueil est organisé dans trois écoles bruxelloises. L'âge des enfants accueillis varie entre 3 et 12 ans. Pendant la période des vacances, des semaines de jeux sont organisées, qui sont également accessibles aux enfants qui ne sont pas inscrits dans ces écoles données.

De Buiteling offre parallèlement des possibilités d'emploi à un groupe de collaborateurs qui continuent à se qualifier en tant qu'animateur pour accueil extra-scolaire.

Les activités sont préparées par les animateurs et sont centrées sur l'activation du jeu libre et la stimulation de la créativité des enfants. De Buiteling stimule l'apprentissage social des enfants et offre à cette fin la marge d'expérimentation requise. Via De Buiteling, les enfants apprennent à connaître l'offre d'activités qui est organisée dans le quartier. De Buiteling a personnellement beaucoup recours à l'offre présente dans le quartier.



**Aksent** est le dernier projet de EVA et est surtout actif dans le quartier du Brabant. Aksent développe un centre de services et de soins complémentaires à domicile pour seniors et personnes nécessitant des soins. Les activités au sein du centre de services sont de nature tant récréative, informative que socioculturelle et sont préparées et accompagnées par les collaborateurs de Aksent. Toutes les activités sont spécifiquement axées sur les habitants du quartier du Brabant.

Les seniors et les personnes nécessitant des soins qui sont concernés sont d'origine diverse. Il est frappant de constater qu'au sein du centre de services, ce sont surtout des seniors autochtones et européens qui sont touchés et pour les services à domicile, nous recevons plus de demandes émanant de seniors d'origine non européenne. Evidemment, la mobilité des seniors se rendant au centre de services est supérieure.

Les divers projets de EVA sont actifs dans des quartiers qui connaissent également un taux de chômage élevé. Les groupes de clients sont le reflet des habitants des quartiers (à l'exception de Elan). Il s'agit surtout de clients émanant de la classe inférieure d'ouvriers et ils sont majoritairement d'origine allochtone.

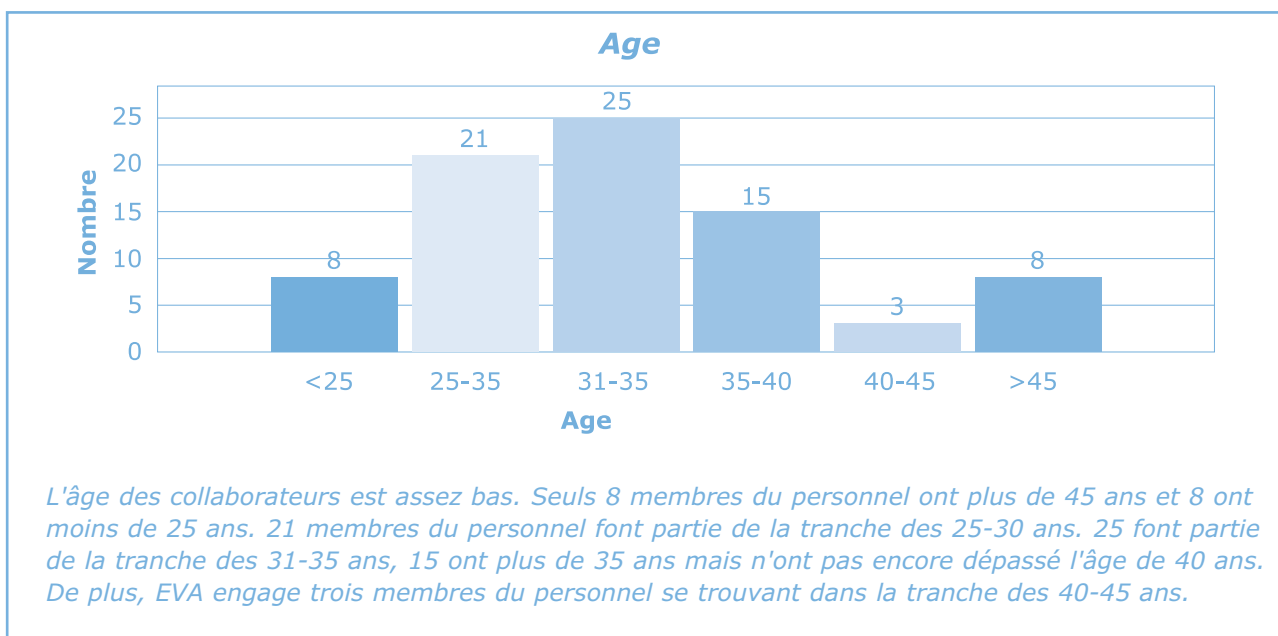


## 6. DIVERSITÉ DANS L'ÉQUIPE DU PERSONNEL

Le 1er septembre 2003, EVA avait conclu 80 contrats de travail et proposait personnellement un emploi à 77 membres du personnel<sup>6</sup>. De plus, l'asbl EVA s'est encore vu ajouter 3 collaborateurs engagés via l'Article 60 de la Loi sur les CPAS<sup>7</sup> (ces collaborateurs sont inclus dans tous les autres chiffres du personnel cités). L'équipe de collaborateurs peut être engagée via toutes sortes de statuts et grâce à diverses possibilités de subsides et être complétée, dans une moindre mesure, avec des revenus propres provenant de recettes.

43 membres du personnel sont embauchés via un statut Gesco<sup>8</sup>, 16 collaborateurs sont engagés avec un contrat DSP<sup>9</sup>, 4 collaborateurs travaillent via le plan social Maribel du secteur socioculturel de la Communauté flamande et pour terminer, 17 collaborateurs sont embauchés avec un contrat de travail régulier. Ils peuvent être engagés grâce à des subsides issus de la Communauté flamande (tant du Fonds des Villes que du Département Bien-Etre), du Fonds pour les Equipements et Services Collectifs et un financement de projet de Kind en Gezin (La Ligue des Familles). Afin que l'ensemble fonctionne aussi financièrement, EVA est contrainte de rechercher chaque année des moyens supplémentaires par le biais de divers financements de projets privés ou publics. Ainsi, nous avons déjà reçu par le passé des moyens provenant de Oever, de la Prévoyance Sociale, de Hewlett Packard, de Microsoft, de SD Worx, du Fonds d'impulsion, de la Commune de Schaerbeek et de la Commune d'Anderlecht, de la Banque Cera, de la Fortis Foundation et du Lotto.

EVA compte 66 collaboratrices et 14 collaborateurs.



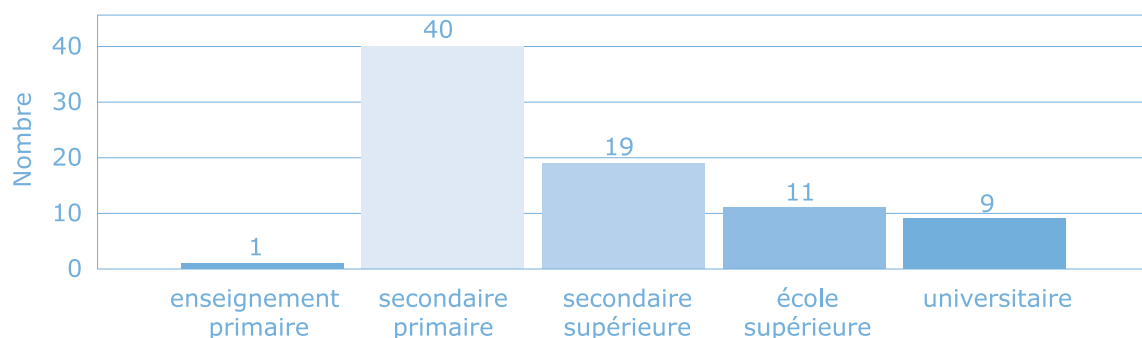
6 La différence entre le nombre de contrats et le nombre de membres du personnel s'explique de par le fait que 3 membres du personnel ont deux contrats à temps partiel.

7 Un engagement dans le cadre de l'article 60,§7, est une forme de service social où le CPAS fournit un emploi à une personne dans un but bien défini. Dans la plupart des cas, il s'agira ici de minimexés ou d'allocataires sociaux. Le CPAS reçoit une prime d'Etat majorée pour un emploi par le biais de l'art. 60§7 si la personne est mise à la disposition d'une initiative économique socialement reconnue.

8 Mesure d'emploi subsidiée, contractuelle de la Région de Bruxelles-capitale.

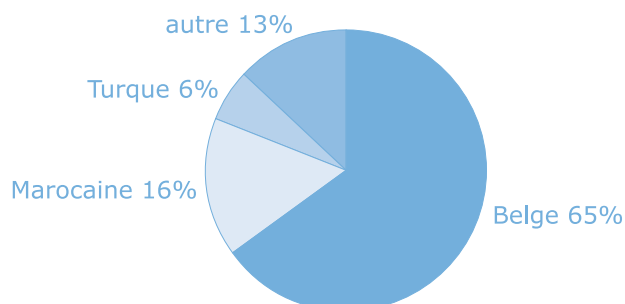
9 Programme de transition, programme d'expérience professionnelle de la Région de Bruxelles-capitale.

### Diplôme

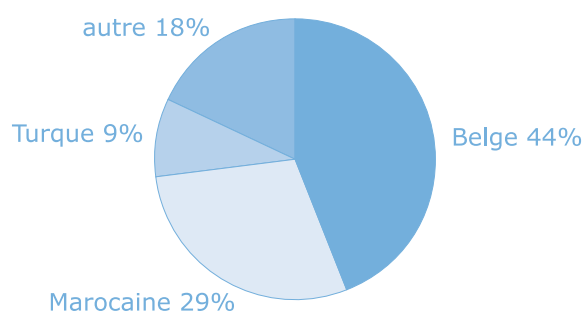


Le groupe de personnel de EVA compte 1 collaborateur qui ne dispose que d'un certificat de l'enseignement primaire. 40 collaborateurs ont obtenu le diplôme de l'enseignement secondaire inférieur. 19 ont obtenu le diplôme de l'enseignement secondaire supérieur. 11 collaborateurs ont suivi des cours dans l'enseignement supérieur en dehors de l'université et 9 possèdent un diplôme universitaire. Il s'agit ici chaque fois de diplômes reconnus en Belgique.

### Nationalité

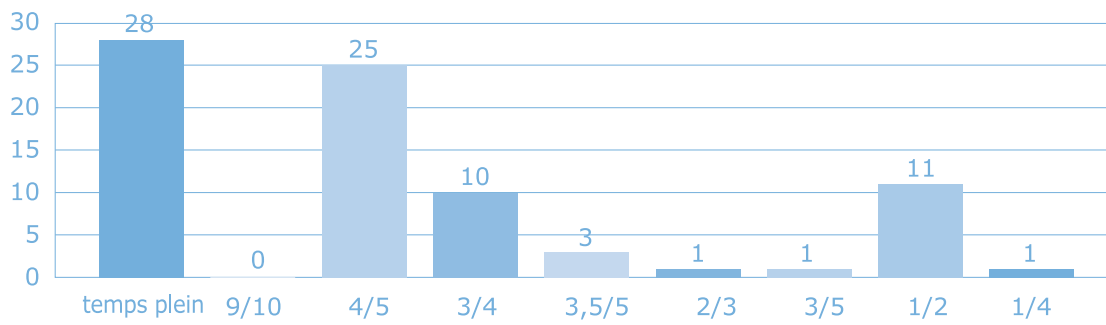


### Origine



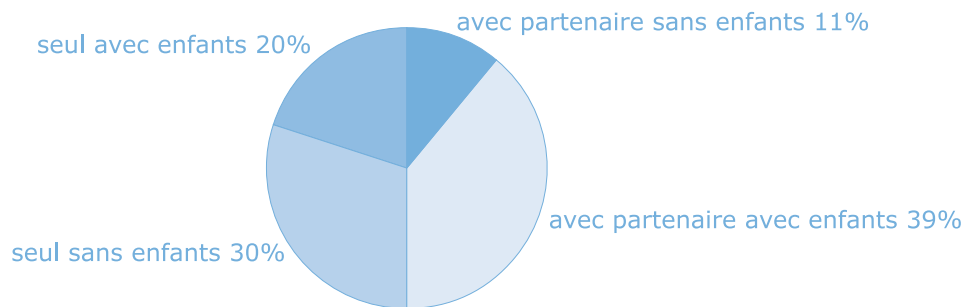
Les collaborateurs de EVA sont aussi d'origine très diverse. 34 collaborateurs sont d'origine belge. 22 collaborateurs engagés sont d'origine marocaine et 7 sont d'origine turque. Les autres collaborateurs sont originaires d'Espagne, d'Iran, du Ghana, du Burundi, du Congo, de la Syrie, du Pakistan, du Rwanda, du Kenya, de la Sierra Leone, du Surinam, de l'Inde.

### Taux d'embauche



Les collaborateurs de EVA travaillent selon différents horaires, allant du mi-temps au temps plein. La majeure partie des collaborateurs travaille à temps partiel.

### situation familiale



44 membres du personnel ont des enfants. Une grande partie d'entre eux s'occupent seuls de l'enfant.

EVA a un personnel très diversifié. Différents facteurs, comme notamment le degré de scolarité, la situation familiale, l'origine ethnique, le passé professionnel ... interviennent dans le fait qu'il soit plus facile ou non pour une personne de travailler à l'extérieur et de combiner les tâches familiales et autres avec le travail.

# QU'EST-CE QUE "ENTREPRENDRE DANS LA DIVERSITE"?



La diversité est le thème d'un débat actuel. Cela a également pour conséquence que la diversité est appliquée à tort et à raison. Il convient de bien définir ce que nous entendons exactement par "diversité" et de clarifier quelques principes généraux sur le thème "entreprendre dans la diversité".

Diversité signifie "variété". La variété est indissociable de l'homme. Cette diversité se situe en effet dans différents domaines: autre passé, expériences uniques, origine différente. La diversité est donc une interaction entre plusieurs variables: origine ethnique, genre, âge, expérience professionnelle, niveau de formation, convictions religieuses ou morales, composition de la famille, validité différente, préférences sexuelles, ...

Décrire la diversité de cette façon implique que toutes ces variables soient nommées et considérées comme égales. Le concept de diversité est pour ainsi dire employé pour énumérer de manière neutre de possibles différences.

Ces variables définissent l'identité d'une personne et il importe de reconnaître que – dans un contexte économique -, ces spécificités influencent et déterminent aussi la vie d'une personne. Les opportunités et les possibilités d'une personne dans cette société sont en effet en grande partie déterminées par une combinaison de ces variables. Dans ce sens, la diversité joue surtout un rôle dans le domaine des caractéristiques de groupes de gens et des images stéréotypées qui sont courantes dans la société à propos de ces groupes.

"Entreprendre dans la diversité" comprend donc plusieurs composants: l'identification (la reconnaissance) de la diversité sous toutes ses facettes, la prise de conscience de l'influence (in)directe de la diversité sur le plan social et surtout le traitement des différences dans le contexte d'une organisation ou d'une entreprise.

Concernant ce dernier point, il importe d'être au courant des processus qui interviennent. Nous énumérons ci-après les éléments qui, pour EVA vzw/asbl, jouent un rôle dans l'entreprise dans la diversité.



## 1. GROUPES D'INTÉRÊTS ET LEURS NORMES

Les gens trouvent souvent un lien avec les autres sur la base de l'origine ethnique, du genre, du niveau de formation, des convictions religieuses ou morales, d'une validité différente, des préférences sexuelles, ... Par conséquent, des caractéristiques communes créent différents groupes homogènes. Le fait que la diversité réunisse des groupes de gens veille à ce que ce groupe devienne un groupe d'intérêts: un groupe de gens ayant un intérêt commun.

Si un groupe donné représente la majorité dans un milieu de travail, ce groupe va alors, consciemment ou non, imposer très rapidement ses propres normes aux autres groupes. Bien souvent, un groupe dominant n'est pas le groupe le plus grand dans une organisation, mais le groupe qui a le plus d'influence. Cela ne veut toutefois pas dire que les normes de ce groupe sont pertinentes pour l'ensemble. La diversité s'en trouve justement minée. La voix des autres groupes n'est pas entendue et n'est pas prise en compte.

## 2. IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

L'une des grandes possibilités lors du travail avec un groupe de gens très hétérogène, c'est la communication. Pour communiquer (dans les deux sens), nous avons besoin d'un **langage commun** et d'un **contexte commun** dans lesquels ce que l'on communique peut être compris. Les deux aspects se compliquent à mesure qu'un groupe se diversifie.

Trouver un **langage commun** est d'une importance cruciale. C'est une première étape évidente qui requiert beaucoup d'efforts de la part des parties concernées: le collaborateur qui parle une autre langue et qui doit éventuellement suivre des leçons supplémentaires et l'employeur qui doit se montrer suffisamment souple et laisser une certaine marge pour le suivi de leçons.

Outre la connaissance technique des langues, un **contexte commun** doit exister ou être créé, afin de pouvoir comprendre la communication et l'interpréter correctement, en d'autres termes pour comprendre ce que l'on veut réellement dire. Afin de pouvoir également donner un sens exact aux mots, il importe d'être conscient du fait que les gens diffèrent dans leur façon de communiquer: tout le monde a sa propre manière spécifique de transmettre un message. Cela passe par l'emploi des mots, le langage du corps, les moments où l'on parle et ceux où l'on se tait, ... Certaines de ces différences sont définies culturellement et l'origine ethnique, le niveau de formation, la position sociale, ... jouent ici un rôle.

Un contexte commun est créé en identifiant (reconnaissant) ces différences et même en les exploitant comme une richesse et une force. A terme, cela permet d'éviter les conflits. La diversité qui est parfois imperceptible ou esquivée devient alors manifeste et peut dès lors être valorisée. Dans un contexte où les questions et remarques sur les différences ne sont pas formulées, celles-ci restent néanmoins présentes; elles continuent à vivre imperceptiblement et engendrent, sous la surface, confusion, rancœur ou inefficacité.

Un contexte commun suscite en outre un lien entre les gens. Par conséquent, il est également important de souligner les similitudes et conventions entre les (groupes de) gens. La communication entre des personnes est surtout compliquée par une impression de trop grandes différences. Chaque personne s'adresse en premier lieu à la personne dont elle suppose qu'elle



lui ressemble. Une approche de la diversité, qui ne met que les différences en lumière, ne fait que rehausser le seuil à franchir pour communiquer avec les "autres". Plus l'autre paraît "semblable", plus la motivation sera forte d'établir un contact avec cet autre.

### 3. LE DILEMME FIXE/FLEXIBLE

Se soucier des besoins spécifiques d'un groupe hétérogène implique la manifestation d'une certaine flexibilité. A cet effet, la vision de l'organisation doit être traduite en directives fixes. Cette base peut alors être considérée comme un cadre établi servant de fil conducteur pour les cas similaires.

De cette manière, il subsiste toujours une marge qui est flexible et qui peut être adaptée dans un contexte spécifique ou pour une personne spécifique, sans toucher au noyau des directives/objectifs fixes. C'est aussi précisément parce qu'une organisation intègre cette marge que la diversité peut s'exprimer; sans cette flexibilité, la diversité ne peut pas faire surface et n'est pas présente. Il est donc également impossible de l'identifier et d'en estimer la valeur.

"Entreprendre dans la diversité" signifie donc investir dans un mode de recherche: comment peut-on rechercher une solution laissant une marge aux différences? Cela ne peut donc pas être considéré sous un angle isolé et doit faire partie de tous les niveaux de la politique de l'organisation.

### 4. LIMITES DE LA FLEXIBILITÉ

La flexibilité susvisée vise à respecter la spécificité des collaborateurs et à leur offrir la possibilité de combiner leur situation professionnelle avec d'autres responsabilités, leurs convictions, leur situation familiale, ...

Cette flexibilité ne peut pas non plus entraver un fonctionnement efficace sur le terrain.

La flexibilité et la variation ne sont cependant pas illimitées. Tant l'employeur que l'employé peuvent formuler des exigences et des limites acceptables en matière de flexibilité. La limite que nous imposons à la flexibilité est triple:

- 1 la mesure ne peut pas entraver le fonctionnement des autres collaborateurs
- 2 la mesure ne peut pas menacer la qualité des prestations de services et la force portante financière du projet
- 3 la mesure ne peut pas être en contradiction avec l'engagement de l'organisation et les points de départ philosophiques qui en sont à la base.



## 5. SOLIDARITÉ DU GROUPE ET LOYAUTÉ

Toutes les mesures ne seront toutefois pas dans l'intérêt de chacun, et c'est là qu'intervient la principale difficulté. Suivre une approche fixe/flexible signifie que l'on a besoin de l'acceptation implicite de tous les collaborateurs, également si la mesure est à leur détriment personnel.

Cela présuppose un haut degré de solidarité dans le groupe et de loyauté. La confiance qui doit à cette fin être créée entre les collaborateurs et l'entretien de cette confiance dans le fonctionnement quotidien est un processus de longue durée. Il est donc intéressant de discuter des directives en groupe; de cette manière, on peut instaurer la solidarité dans le groupe.

Cette approche demande donc beaucoup de temps et les résultats ne sont tangibles qu'à long terme. De plus, des mesures prises par le passé sur la base d'une certaine optique de diversité doivent encore et toujours être communiquées aux nouveaux collaborateurs.

## 6. LA PARTICIPATION EN TANT QUE LEVIER

Des constatations susvisées découle automatiquement qu'une approche de la diversité ne peut pas être créée sans la participation des collaborateurs.

EVA vzw/asbl a une structure hiérarchique, ce qui ne veut pas dire que la participation des collaborateurs est impossible. La participation peut effectivement être organisée de différentes façons: les collaborateurs peuvent avoir voix au chapitre pour remplir correctement leur propre fonction au sein de l'organisation ou l'on peut veiller à la participation de tous les travailleurs à tous les niveaux de décision.

Jusqu'ici, la participation des collaborateurs chez EVA se situe essentiellement autour de la première manière: participation axée en premier lieu sur la propre fonction.

Chez EVA, chacun est impliqué, par le biais de son équipe, dans l'organisation et l'approche de la diversité, étant donné que chaque collaborateur est un élément potentiel de diversité.



**PLUS-VALUE**



Une politique d'entreprise qui crée des conditions dans lesquelles chaque collaborateur a la possibilité d'exprimer tous les aspects pertinents de sa personne demande un évident engagement de la part des dirigeants, en vue de faire figurer la diversité en haut de l'agenda. La plus-value résultant d'une politique de diversité est ici énumérée<sup>10</sup>:

## 1. "EMPLOYER OF CHOICE"

Grâce à sa politique de diversité, une organisation peut attirer précisément les gens qui se sentent interpellés par cette politique et qui choisissent cette organisation plutôt qu'une autre.

Etant donné que les valeurs sont clairement définies et s'expriment en outre dans toutes les directives et procédures, une telle approche de diversité a aussi un effet contraignant vis-à-vis du groupe interne. Une loyauté accrue en est le résultat.

## 2. UNE MEILLEURE AMBIANCE DE TRAVAIL ET UNE GRANDE IMPLICATION

Si les collaborateurs se sentent fondamentalement respectés, il y a moins de tensions sur le terrain ou celles-ci s'expriment en tous les cas plus rapidement et des solutions sont ouvertement recherchées. On peut attendre un plus grand dévouement de la part des collaborateurs qui se sentent appréciés et occupent une place précise dans leur milieu de travail. Cela entraîne un meilleur climat professionnel, plus de satisfaction professionnelle et une meilleure productivité.

## 3. PLUS DE CRÉATIVITÉ

Un groupe homogène se réfère, consciemment ou non, à des cadres de pensée connus. Ceux-ci ne peuvent être élargis que par l'apport des "autres". Un groupe hétérogène connaît d'autres angles d'incidence et en arrive par conséquent à d'autres résultats plus créatifs. Le côté "différent" du collaborateur est un enrichissement qui a un effet stimulant.

## 4. OPPORTUNITÉS SUR LE MARCHÉ

Les clients constituent aujourd'hui un public diversifié. Si l'on veut prêter des services à l'attention d'un public qui parle souvent une autre langue, a un passé culturel divers, ... c'est dans ce cas un grand avantage d'avoir des collaborateurs qui parlent la langue et/ou connaissent le passé culturel de leur public. La prestation de service est ainsi mieux adaptée aux clients.

---

<sup>10</sup> 'Diversiteit op de bedrijfsagenda. Vlaams Economisch Verbond. P.9-13.'



## 5. ENGAGEMENT SOCIAL

Si une organisation a trouvé une manière fructueuse de procéder avec la diversité, elle crée ainsi des opportunités d'emploi pour des gens qui, sinon, éprouveront peut-être des difficultés sur le marché de l'emploi.

En renonçant sciemment à des labels stigmatisants qui sont courants dans la société et qui réduisent les gens aux caractéristiques "divergentes" qui leur sont attribuées par des normes sociales en vigueur, l'organisation montre clairement qu'il est possible d'agir autrement.



# VISION DE LA DIVERSITÉ ET POLITIQUE DE DIVERSITÉ



## 1. LES PRINCIPES DE BASE DE EVA EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

La vision qu'a EVA de la diversité est totalement ancrée dans la vision et la mission globales de EVA. Elle s'inscrit dans le cadre des objectifs et des activités et en découle en quelque sorte. EVA est une organisation qui opte très clairement et très sciemment pour la diversité. Et concernant l'approche de cette diversité: EVA tente de tenir compte au maximum de cette diversité, et ce en partant de la conviction qu'il s'agit là de la manière la plus fructueuse de développer un emploi ET une prestation de service de qualité.

### La vision est fondée sur les 5 principes de base suivants:

#### 1. Chaque homme est unique

*EVA ne veut en aucun cas réduire la spécificité de ses collaborateurs à des caractéristiques de groupe: chaque personne est plus qu'une énumération de variables. De plus, toute personne a aussi sa propre vie et ses propres aspirations. Pour EVA, diversité veut dire que chaque individu a sa spécificité et sa valeur intrinsèque et que la diversité individuelle doit aussi être abordée au maximum dans l'organisation.*

*Toute personne mérite d'être respectée. EVA plaide par conséquent pour le respect et la tolérance.*

#### 2. Contribution à l'égalité sociale

*EVA veut contribuer à renforcer l'égalité sociale. C'est pourquoi EVA veut, dans son fonctionnement, refléter la diversité sur tous les plans: la composition des effectifs, la manière interne de travailler, les conditions de travail, l'offre de clients, la politique de qualité, la politique de formation. Sur chaque plan se posent des questions sur la diversité, auxquelles il convient de chercher sciemment une réponse.*

*EVA voit aussi comment le travail conduit à une meilleure place au sein de la propre organisation et du fonctionnement, mais aussi indirectement vers la société, notamment depuis la fonction d'exemple que joue EVA en tant qu'organisation d'emploi et instance prestataire de services.*

#### 3. Prestations de services qualitatives à un public divers

*Pour EVA, la diversité est aussi une nécessité: sans une telle approche de la diversité, EVA ne serait pas en mesure de parvenir aux mêmes prestations de services de qualité. Le service est presté par une équipe de diverses personnes et est aussi orienté vers un public diversifié.*

#### 4. Exercice d'équilibre

*EVA veut développer la diversité comme une force pour l'organisation et se montrer flexible vis-à-vis de ses collaborateurs et de sa clientèle, de telle manière que la qualité du travail et des prestations de services s'améliore. Pour EVA, il importe de reconnaître la diversité sans que le fonctionnement optimal d'un projet soit entravé.*

#### 5. Processus continu et ouvert

*La diversité dans une société change. Egalement pour une organisation comme EVA, la diversité n'est pas une donnée immuable à laquelle une réponse unique peut être formulée. Entreprendre dans la diversité est un processus continu lors duquel d'autres questions se posent à nouveau, qui exigent chaque fois une réponse créative.*

*Dans ce processus, EVA se positionne comme une organisation qui apprend, mais au sein et vis-à-vis du monde extérieur. Sur le plan interne, en échangeant les différents projets sur la diversité et en apprenant l'un de l'autre. Sur le plan externe en s'axant, dans un réseau d'organisations et dans un contexte social et politique plus vaste, sur l'échange et sur l'actualisation constante de sa vision et de sa politique en matière de diversité.*



## 2. LA DÉCLARATION D'INTENTION DE EVA

Ces principes de base donnent lieu à la déclaration d'intention suivante de EVA vzw/asbl:

**Les collaborateurs de EVA sont tous différents.**

**EVA veut aborder ces différences d'une manière respectueuse et tolérante.**

**Car EVA considère chaque collaborateur comme étant unique et égal.**

**EVA considère la diversité comme une source de force pour de bonnes prestations de services et une ambiance de travail agréable.**

**EVA veut promouvoir l'égalité sociale en donnant des chances aux gens.**

**EVA veut rechercher constamment des possibilités de satisfaire ses collaborateurs ET ses clients.**

**Pour la réalisation de ces intentions, EVA compte sur tous ses collaborateurs.**



### 3. LA VISION DE LA DIVERSITÉ DE EVA ET SA POLITIQUE DANS LA PRATIQUE

La diversité n'est pas un phénomène marginal pour EVA. En effet, EVA intègre dans tous ses projets plusieurs variables de diversité: ils impliquent des collaborateurs peu et hautement qualifiés, des hommes et des femmes, d'origine ethnique différente et avec des convictions différentes, avec ou sans enfants, ....

Les principes de base et la déclaration d'intention de EVA reflètent déjà les principaux piliers de l'attitude de EVA. Cette même attitude s'exprime aussi dans la vision qu'a EVA de la diversité. Cette vision reflète de façon générale la manière dont EVA souhaite aborder ces différentes variables de diversité.

Cette vision est concrétisée dans la politique et se traduit également en procédures opérationnelles, méthodes d'organisation et dans le règlement de travail. La vision globale de la diversité de EVA est ainsi concrétisée étape par étape et la diversité est un élément important à tous les niveaux et dans tous les domaines.

Nous reprenons ci-après la vision de EVA concernant certaines variables de diversité. La vision générale est complétée de mesures politiques. De plus, des applications concrètes sont chaque fois mentionnées à titre d'illustration.



## EVA veut donner des chances aux gens sur la base de leurs qualités intrinsèques

### Politique:

- EVA s'adresse aux personnes peu qualifiées qui n'ont pas de travail depuis déjà plus d'un an.
- On peut également envisager d'inclure des gens au chômage depuis moins d'un an dans le groupe cible, si des facteurs socio-économiques spécifiques interviennent, qui compliquent leur intégration sur le marché de l'emploi: les gens n'ayant que peu ou pas d'expérience professionnelle, les personnes d'origine étrangère, les femmes seules (avec enfants, les gens avec un statut professionnel précaire et les chômeurs de longue durée)<sup>11</sup>.
- Des méthodes de sélection évaluent non seulement les connaissances et les aptitudes, mais estiment aussi et surtout le potentiel dont les gens disposent, leur motivation professionnelle et leur disposition à suivre une formation.
- Pendant l'embauche, les compétences socioprofessionnelles des collaborateurs doivent clairement s'améliorer.
- Les projets de EVA fonctionnent avec des équipes mixtes de collaborateurs peu et hautement qualifiés.
- Au sein de l'embauche, du temps est explicitement prévu pour la formation et le perfectionnement. Si possible, un trajet de qualification est suivi.
- Suivre (et réussir) une formation complémentaire et un perfectionnement au sein de l'embauche est parfois même un must et une condition pour pouvoir continuer à évoluer vers un emploi durable.
- Les collaborateurs sont soutenus et suivis durant tout le trajet qu'ils parcourent. Si nécessaire, un accompagnement d'études est organisé, de manière à pouvoir assimiler la matière et préparer des examens.

### Exemples

*Les candidats-collaborateurs pour un programme d'expérience professionnelle chez Elmer, par exemple, n'ont généralement aucune expérience professionnelle. Ils doutent quant à leurs propres aptitudes. On s'en réfère alors aux capacités que ce candidat a développées dans son environnement familial: par exemple s'occuper des enfants, organiser le ménage, gérer le budget. Toutes ces expériences et capacités viennent à point dans le cadre du fonctionnement et confèrent aussi rapidement au candidat le sentiment d'avoir sa propre valeur.*

*Dans l'atelier informatique [www.KureghemNET](http://www.KureghemNET), on engage également des gens sans la moindre connaissance informatique. On évalue leur potentiel, pas leur diplôme. Après une solide formation et un entraînement minutieux, ces gens sont engagés comme accompagnateur dans l'atelier. Les accompagnateurs assistent les clients - visiteurs de l'atelier lors de l'utilisation des ordinateurs, ils donnent des instructions sur Internet, un programme logiciel, ...*

*L'obtention du Certificat informatique européen (EDCL<sup>12</sup>) est le prochain défi pour les différents collaborateurs de [www.KureghemNET](http://www.KureghemNET).*

<sup>11</sup> Tiré des conclusions du processus de formation de stratégie au sein de EVA vzw/asbl, 1999

<sup>12</sup> Le European computer driving licences est un certificat européen reconnu qui est délivré après un examen qui teste les aptitudes informatiques de base sur les terrains suivants: Word, Excell, Power Point, Windows, Access, Internet et Outlook



*Chez De Buiteling, 7 animateurs suivent au moins la formation d'animateur en accueil extrascolaire. En outre, De Buiteling continue à stimuler les animateurs à continuer et à obtenir le diplôme d'Aide à la Jeunesse et aux personnes handicapées dans un CVO<sup>13</sup>.*

*Elmer compte actuellement 4 collaborateurs qui ont obtenu le diplôme de puéricultrice pendant leur embauche. Cinq collaborateurs sont encore occupés à suivre le trajet de qualification.*

*Plusieurs collaborateurs de Elan suivent la formation d'aide-cuisinier.*

*En moyenne, environ 20% du temps de travail est consacré à la formation et au perfectionnement. Plusieurs projets font appel à un accompagnateur pédagogique qui suit les collaborateurs durant le suivi du trajet de qualification et les aide à assimiler la matière.*

*Un collaborateur a peu de difficultés à assimiler la matière et à suivre une formation ou un trajet de qualification. Pour un autre, il peut être très pénible d'assimiler les leçons. Ainsi, une collaboratrice a par exemple reçu un insuffisant pour la formation qu'elle suivait, en raison de connaissances encore trop lacunaires du néerlandais. Désormais, on suit d'abord des cours complémentaires de néerlandais, dans le but de donner une seconde chance à la fin de l'année.*



**Le néerlandais est la langue commune entre les collaborateurs.  
La connaissance du néerlandais est considérée comme un atout dans la société et lors de la recherche d'un emploi.**

## Politique

- La langue véhiculaire sur le terrain est le néerlandais. Le journal du personnel de EVA est édité en néerlandais.
- Les réunions d'équipe se déroulent en néerlandais. Toutefois, on traduira ou on aidera spontanément si cela est nécessaire.
- Des collaborateurs parlant une autre langue peuvent être engagés chez EVA. Une connaissance de base minimale du néerlandais est néanmoins requise.
- Durant l'embauche, chaque travailleur doit maîtriser suffisamment le néerlandais.
- Une connaissance suffisante du néerlandais est une exigence fondamentale pour pouvoir suivre un trajet de qualification et pour pouvoir avoir un emploi stable chez EVA.

## Exemples

*Les collaborateurs qui ne connaissent pas suffisamment le néerlandais doivent suivre des cours complémentaires de néerlandais. Le suivi de cours de néerlandais est considéré comme un temps de travail.*

*Les concertations de groupe se déroulent en néerlandais, mais étant donné qu'il importe que l'on se comprenne et que tout le monde comprenne la même chose, les paroles sont traduites si nécessaire. Les rapports sont rédigés en néerlandais.*

*Chez Elan, des cours de néerlandais sont recherchés individuellement sur la base du niveau de néerlandais qui est déjà maîtrisé. Avec pour conséquence que les collaborateurs qui suivent des cours le font dans une autre école, suivent un autre rythme, en cours du jour ou du soir. Elan commence par chercher une formation adéquate et paie les droits d'inscription pour ces cours.*

*EVA a organisé une journée thématique sur la diversité pour tous les collaborateurs. Étant donné que ce thème est très important, on a opté pour une traduction en français et en anglais, afin de garantir que chaque collaborateur puisse s'exprimer.*

*www.KureghemNET explique tout en néerlandais pendant les réunions d'équipe. On a assuré la traduction vers le français quand cela était nécessaire. Aujourd'hui, www.KureghemNET collabore avec NT2 Bruxelles à un programme de cours dans le cadre duquel les concepts fréquemment employés lors des réunions d'équipe sont préalablement expliqués et commentés avec les collaborateurs.*



## Les produits ou services fournis doivent être accessibles à un public diversifié

### Politique

- L'accessibilité peut concerner tant l'accessibilité financière que l'accessibilité pour différents groupes ethniques et culturels qui font partie de notre société.
- Attention spécifique consacrée à la stimulation linguistique et au soutien de la formation.
- Le caractère multiculturel des prestations de services est clairement exprimé.
- La participation des clients/habitants du quartier au développement de l'offre de services.

### Exemples

*Chez Elmer, des moyens sont déployés, afin d'optimiser au maximum une communication quotidienne des collaborateurs du projet avec les enfants et leurs parents. C'est moins une pratique qu'une attitude déterminée: la volonté de se comprendre est bien présente. On exploite avec gratitude le multilinguisme des collaborateurs (ainsi, il peut arriver qu'un parent africain s'adresse en russe à un collaborateur arménien). Mais si aucune langue commune n'est disponible, on communique si nécessaire avec les mains et les pieds. L'attitude des collaborateurs sur ce plan invite les parents et les enfants à créer eux aussi, ne fut-ce qu'en quelques mots, une langue commune pour mieux se comprendre. Elmer est une initiative néerlandophone, mais les connaissances linguistiques des parents et des enfants qui ont recours aux services sont très diverses. Chez Elmer, on a appris que l'essentiel n'est pas de se comprendre sur le plan de la technique des langues, mais qu'une bonne communication se base avant tout sur la confiance entre le client et le projet.*

*La diversité du personnel chez [www.KureghemNET](http://www.KureghemNET) reflète dans une certaine mesure la diversité du public cible: le personnel qui assure l'accompagnement des visiteurs de l'atelier se compose de femmes et d'hommes, ils sont d'origine diverse, ont un âge différent et une autre expérience de vie, ils n'ont pas le même niveau de formation, ni les mêmes connaissances techniques en logiciels et matériel informatique, etc. Cette même variation se retrouve dans le public cible. Cela offre une grande chance d'opérer un "matching" constructif des besoins du visiteur de l'atelier et des capacités des accompagnateurs.*

*Chez Elmer et chez Aksent, de la nourriture halal est proposée aux enfants et aux seniors; à cette fin, on fait attention à la viande et toutes les graisses animales sont, pour cette raison, supprimées des encas et des snacks.*

*Chez ELAN, on trouve un vaste choix de snacks. Un végétarien y trouvera aussi son bonheur.*

*Les enfants accueillis chez De Buiteling sont, après l'école, stimulés en vue de dépasser leurs propres limites et de découvrir de nouvelles possibilités et de nouveaux intérêts. Pour eux, les activités organisées dans les environs de l'école sont soit inconnues, soit pas suffisamment accessibles. Par le biais de la collaboration concernant le projet XYZ, l'offre d'activités pour les enfants est étendue et les limites sont franchies en groupe.*

*Durant les premiers jours, un nouvel enfant est progressivement "familiarisé" avec la crèche Elmer. Cela se fait pour que la transition de la maison à la crèche se déroule le plus en douceur possible. Elmer tient explicitement compte des (autres) habitudes des parents. On demande donc aux parents de montrer comment ils mettent coucher leur(s) enfant(s), comment ils les consolent, quelle langue ils parlent, ... Ainsi, il arrive qu'une collaboratrice laisse dormir un enfant sur sa chaise pendant une certaine période, parce qu'il n'est pas habitué à faire une sieste dans un lit. De plus, des petits mots*



*de consolation sont également écrits dans la langue employée par les parents et sont utilisés par les puéricultrices. Pendant la sieste dans un lit, les amulettes sont retirées, pour des raisons de sécurité, et accrochées aux montants du lit.*

*Le quartier du Brabant compte une population très diversifiée, avec des gens d'origine différente: Marocains, Turcs, Italiens, Africains, Belges, ... Aksent veille à ne pas toujours recruter des gens de la même origine. Néanmoins, cela ne signifie en aucun cas que nous ne sélectionnons les gens que sur la base de leur origine. Le point de départ reste la motivation et le potentiel des candidats. Tous les gens du quartier doivent pouvoir s'adresser à nous et pouvoir bénéficier de nos services.*

*Les parents sont invités à organiser bénévolement une activité avec les enfants dans la crèche. Il s'agit d'activités avec lesquelles ils ont eux-mêmes un lien ou dans lesquelles ils sont efficaces. Plusieurs exemples de telles activités sont: tresser les cheveux à la mode africaine, peinture des mains au henné, bricolage avec du papier-mâché, enregistrer un Cd-rom avec des chansons de partout. De plus, c'est aussi une illustration de l'ouverture de la crèche et cela a un effet valorisant quant aux capacités personnelles des parents: quel que soit leur profil ou leur origine, toutes les contributions sont les bienvenues.*

*Dans certaines circonstances, il peut être indiqué que les animateurs de De Buiteling puissent avoir un entretien avec les parents et puissent se faire comprendre dans leur langue maternelle. Lors de la visite d'une maison, c'est un atout supplémentaire et les barrières sont franchies.*

*Chez De Buiteling, les enfants se voient proposer une offre passionnante d'activités sans que celles-ci n'entraînent un surcoût.*

*Les différents projets de EVA travaillent avec des systèmes de tarification sociale où il est tenu compte tant des enfants à charge que du revenu familial. Le prix pour une heure d'utilisation de l'ordinateur chez [www.KureghemNET](http://www.KureghemNET) est sciemment maintenu très bas. Aksent a des tarifs spéciaux pour VIPO ou non VIPO<sup>14</sup>.*

---

14 Veuves, invalides, pensionnés et orphelins



## Les femmes et les hommes doivent avoir les mêmes chances de s'épanouir et d'assumer des fonctions intelligentes au sein de l'organisation.

### Politique

- EVA considère aussi la flexibilité depuis le point de vue des employés, et pas uniquement en fonction de l'employeur. (Flexibilité: ex. horaires, règlement congés sociaux, ...)
- On traite sciemment la répartition des tâches entre les collègues féminins et masculins. Il n'existe pas de tâche spécifiquement féminine ou masculine.
- Dans le cadre de l'organisation opérationnelle du travail, il est tenu compte de possibilités pour la combinaison de la vie de famille avec un travail rémunéré.
- Les jobs créés ont un contenu judicieux, de sorte qu'ils renforcent les membres du personnel et leur confèrent une certaine fierté professionnelle.
- Différents horaires sont possibles et sont envisagés en fonction de l'employé ET en fonction de l'organisation du travail.

### Exemples

*Le travail dans une cuisine englobe de très nombreuses tâches qui pourraient très facilement déboucher sur une répartition des tâches traditionnellement "féminines" et "masculines": avant de s'en rendre compte, les femmes se retrouvent à la vaisselle et les hommes doivent sortir les poubelles. Chez Elan, l'intention est que toutes les tâches soient reprises selon un tour de rôle. Ainsi, chacun est tenu d'effectuer toutes les tâches quand vient son tour.*

*www.KureghemNET prévoyait par le passé certaines heures qui n'étaient accessibles qu'aux utilisatrices. Ce système a été instauré après avoir constaté que les jeunes filles ou les femmes étaient moins nombreuses à visiter l'atelier. L'heure réservée aux femmes dans l'atelier attirait certes des femmes, mais n'a pas connu un succès retentissant. Depuis cette année, www.KureghemNET développe une offre distincte, Femin@ , destinée aux femmes.*

*Chez De Buiteling, tant des animatrices que des animateurs jouent avec les enfants. Chez les tout-petits, les "petits accidents" sont pris en charge pour tous les animateurs. L'apprentissage social des enfants est aussi influencé par ce genre de faits.*

*Pour les candidats-collaborateurs, on calcule régulièrement le salaire net auquel ils peuvent s'attendre. Gagner un salaire supérieur aux allocations de chômage en tenant compte des frais supplémentaires engendrés par une embauche est en effet pour chacun une donnée essentielle, qu'il convient de ne pas négliger.*

*Chez De Buiteling, on arrange des contrats dans le but de permettre à chacun de travailler au maximum selon l'horaire qui est pour lui le mieux combinable avec sa situation familiale, mais d'autres motifs personnels peuvent aussi être à la base d'un horaire de travail différent.*



## **EVA se base sur le pluralisme et ne s'en tient pas à une seule culture, une seule religion ou conviction**

### **Politique**

- Les convictions font partie de la vie privée.
- Chaque collaborateur doit avoir l'occasion de célébrer et commémorer les dates importantes de sa culture.
- Les jours fériés sont planifiés dans le calendrier annuel de façon à ce que les dirigeants puissent tenir compte de ces moments lors de l'élaboration d'un planning de travail.
- On attend une attitude ouverte de la part de chacun; il s'agit ici des relations tant entre les collaborateurs entre eux qu'entre les collaborateurs et les clients.

### **Exemples**

*EVA a libéralisé 4 jours fériés catholiques et/ou belges (non officiels) et les collaborateurs les choisissent librement.*

*Les femmes qui choisissent de porter un foulard peuvent être engagées chez EVA et dans ses projets sans que cela pose problème.*

*Un collaborateur de De Buiteling organise, pendant une fête du projet, un atelier de peinture au henné comme étant une possibilité de choix. L'activité consiste à peindre les mains avec la technique du henné. Elle s'accompagne également d'un mot d'explication sur l'origine et la signification de cette coutume. Cette pratique assure une démystification de la tradition de la peinture des mains au henné dans la culture musulmane: finalement, les clients et collègues peuvent demander ce que signifient ces dessins sur les mains des femmes musulmanes et voir comment cela se fait. Parallèlement, cela peut contribuer à une meilleure appréciation pour l'animateur et collègue allochtone, étant donné que l'on voit cette personne dans son propre contexte culturel riche.*

*Il est permis de prier si cela s'intègre discrètement dans le planning de travail*

*Dans les locaux de EVA et de ses projets, aucun symbole religieux n'est affiché.*

*Les animateurs de l'initiative accueil extrascolaire ont la possibilité de manger quelque chose pendant le ramadan. C'est souvent un moment de contact étroit avec les parents qui apportent parfois de la nourriture qu'ils partagent avec les animateurs.*



## Tous les collaborateurs doivent se sentir en sécurité pour exprimer leur opinion

### Politique

- Les projets de EVA organisent régulièrement des concertations de travail. La concertation est organisée pour tous les collaborateurs de l'équipe.
- EVA veut avant tout organiser la participation de ses collaborateurs concernant la propre fonction et le fonctionnement quotidien.
- Chaque année, un moment de réflexion est prévu, qui est organisé par équipe.
- Le groupe de travail bien-être se réunit trois fois par an, de manière à pouvoir suivre la politique de prévention élaborée par les collaborateurs. L'intention est clairement que les responsables ne soient pas les seuls à participer au groupe de travail.
- Les plannings des congés sont abordés en temps utile au sein de l'équipe.

### Exemples

*Dès le début, www.KureghemNET a été suivi par un groupe de travail comprenant, outre des membres de l'équipe, également des habitants du quartier actifs.*

*Ainsi, le groupe de travail s'est notamment prononcé sur le prix demandé pour une heure d'ordinateur chez www.KureghemNET et pour la participation limitée des femmes dans l'atelier, les pistes pouvant être suivies ont été traitées conjointement. Au cours de l'année dernière, il a été observé que de nombreux jeunes avaient découvert le jeu Counter Strike<sup>15</sup> et que cela avait entraîné une autre ambiance dans l'atelier. Avec des habitants du quartier, avec les jeunes et les animateurs et éducateurs de quartier, on a réfléchi sur la façon dont cette nouvelle donnée pouvait être traitée au mieux dans l'atelier. Cela a débouché sur des accords (de travail) précis.*

*Chaque vendredi après-midi, l'équipe organise avec le responsable une sérieuse concertation de travail et les prestations de services sont réduites à un minimum. Outre les nombreux contacts informels quotidiens, c'est le moment formel où les collègues échangent systématiquement leur point de vue sur tous les aspects du travail à Elmer Noord. Les collaborateurs ont ici un droit d'ingérence maximum dans les décisions concernant directement le fonctionnement. De plus, il est tenu compte au maximum de leurs questions et opinions quant aux décisions qui doivent être prises ailleurs.*

*Les ingrédients d'une concertation de travail participative réussie sont: suffisamment de temps pour parcourir tous les points de l'ordre du jour, une atmosphère calme et ouverte où tout peut être abordé sans risque, un rapport succinct mais complet de chaque réunion, un suivi systématique de tous les accords, un feedback quant aux décisions prises à d'autres niveaux, la clarté concernant les décisions qui peuvent être prises par l'équipe même et les décisions dont d'autres niveaux sont responsables.*

*Les collaborateurs de Elan ont pu organiser leur propre planning de vacances. Les jours durant lesquels ils ne pouvaient absolument pas travailler ont été marqués en rouge. Les jours où c'était difficile mais pas impossible de venir travailler ont été marqués en orange et les jours où les collaborateurs pouvaient venir travailler sans aucun problème ont été indiqués en vert. De cette manière, le planning des vacances a été composé et, en accord avec les collaborateurs, une semaine de fermeture fixe a été déplacée<sup>16</sup>.*

<sup>15</sup> Counter Strike est un jeu pc agressive.

<sup>16</sup> Nous avons emprunté cette idée à la vzw ISIS Limburg

*L'offre du centre de services Aksent est élaborée grâce à l'apport tant des clients-seniors que des collaborateurs. Les collaborateurs expriment leurs talents créatifs lors de la préparation d'une activité. Les points forts des collaborateurs sont exploités au maximum.*

*Les animateurs de De Buiteling se réunissent au sein de l'équipe générale, mais aussi en une équipe par école. Les animateurs concluent des accords mutuels à ce niveau.*

*Tous les quatre ans, les collaborateurs de Elmer peuvent prendre des congés qui durent plus de 4 semaines.*

L'histoire de EVA concernant la diversité n'est toutefois pas qu'une histoire de succès. Des moments difficiles font aussi partie de l'apprentissage en tant qu'organisation. Dans un prochain chapitre, nous nous pencherons sur les barrières ou aspects ayant un effet d'entrave.



# PIERRES D'ACHOPPEMENT



La décision politique visant à considérer la diversité comme une plus-value et à aspirer à la diversité s'accompagne également de quelques difficultés. Une politique de diversité requiert une approche intégrale et il convient d'être conscient des implications d'un tel choix.

La diversité est une réalité dans notre société ; les données chiffrées sont suffisantes pour étayer cette constatation. Entreprendre dans la diversité, c'est donc opter expressément pour la voie réaliste et parfois plus complexe. Cela apporte une plus-value, mais suscite aussi certaines résistances. Nous énumérons ici de tels points faibles et pierres d'achoppement.

## 1. TOKENISME

Le phénomène du tokenisme est un écueil afférent à la diversité : une personne se trouvant dans une position minoritaire est traitée comme un représentant général de ce groupe. On attend donc de la part de cette personne toutes sortes de comportements stéréotypés. Cela peut se baser sur des expériences passées, des conceptions généralement répandues, des préjugés ou une connaissance et une expérience privilégiée d'une certaine culture ou d'un certain groupe de gens.

Les collaborateurs doivent être reconnus en tant qu'individus : au départ de l'organisation, on ne peut pas les considérer comme les représentants d'une communauté et l'organisation ne peut également pas tolérer qu'une minorité se déclare représentative d'une communauté plus importante.

*Durant un entretien de fonctionnement, un collaborateur a demandé à être traité comme un individu et à ne plus être comparé avec le (seul) autre collaborateur originaire du même pays que le projet embauchait auparavant.*

## 2. RÉSISTANCE

Une décision prise par la direction n'est pas toujours appuyée sur l'entière conviction de tous les collaborateurs. Tout le monde n'est pas inconditionnellement d'accord avec les directives et décisions. Des processus de changement se heurtent inmanquablement à des résistances. Traiter ces résistances est un élément important dans le cadre de la réalisation de la vision en matière de diversité. Afin d'éviter que des collaborateurs décrochent à la suite d'une réaction de résistance, il est utile de prévoir les réflexes suivants :

### 2.1. RÉSISTANCE CONTRE LA DÉSIGNATION/LE TRAITEMENT DES DIFFÉRENCES

Il arrive parfois que des collaborateurs parlent moins des différences que des similitudes réciproques. Enfin, les gens sont, sur de nombreux plans, plus égaux que différents. Un accent trop prononcé sur les similitudes peut néanmoins faire que les différences ne soient pas (plus) désignées et que l'organisation reste aveugle aux préjugés que chacun porte en soi. Par conséquent, on ne répond pas non plus à ces attentes et préjugés cachés.

Il existe une zone de tension entre traiter discrètement les différences et ne pas (plus) voir les différences.



*Lors de la préparation d'un séminaire, le responsable du projet a trouvé facilement 20 exemples pour illustrer la politique de diversité de EVA. Un collaborateur en a trouvé 5.*

*Une formation en néerlandais pour les nouveaux collaborateurs parlant une autre langue avec un statut d'ouvrier a été automatiquement prévue pour chacun dans des écoles ou des formations pour personnes peu qualifiées.*

*Les objectifs de l'organisation et les contrats sont rédigés de telle manière que l'on parle de "peu qualifiés", "chômeurs de longue durée", "DSP-ers", .... Des catégories sont rapidement utilisées pour s'en référer aux collaborateurs.*

*EVA offre des chances à des femmes dans des positions dirigeantes. Pour certains collaborateurs, ce n'est pas toujours facile de l'accepter.*

*Après une fête du personnel, certains se sont plaints de la musique occidentale trop présente. D'autres ont trouvé que l'on avait passé trop de musique arabe.*

*Le responsable d'unité de De Buiteling raconte que des formulent des remarques, par exemple sur le voile que portent certaines animatrices. Le client se voit alors invariablement répondre que cette dame est un membre du personnel de De Buiteling que De Buiteling a aussi explicitement choisie. Le port d'un voile ne porte en soi aucun préjudice à la valeur de cette animatrice et à la qualité du travail presté.*

## **2.2. RÉSISTANCE FACE AUX "ACTIONS POSITIVES"**

---

Certains collaborateurs se sentent parfois incertains, à la suite des efforts supplémentaires consentis vis-à-vis des "autres" collaborateurs. Tenir compte de la diversité peut parfois paraître menaçant. Surtout si un ancien groupe majoritaire se retrouve soudain dans une position minoritaire, ils peuvent alors avoir l'impression que l'"autre" groupe est favorisé et que leur propre position est affectée. Les questions sur les futures chances d'épanouissement personnel surgissent alors. Un climat d'"exotisme" ne porte cependant aucun fruit. Le but ne peut être que de trouver un équilibre entre la stimulation et un traitement sur pied d'égalité.

## **2.3. RÉSISTANCE FACE À "TROP" DE VARIATION**

---

La diversité n'est pas toujours ressentie comme une plus-value ou un enrichissement. Cela vaut sur le plan social et aussi dans le contexte d'une organisation. Plus on tolère les différences, plus on en attend de la part des collaborateurs. La collaboration n'est en effet pas toujours aussi aisée et automatique qu'elle l'est peut-être ailleurs. Un effort supplémentaire est demandé sur le plan de la communication et de la flexibilité. On attend de quelqu'un qu'il se remette en question et se montre ouvert à d'autres façons de réfléchir et d'agir.

Cela ne peut pas être considéré comme une aptitude innée ou ne peut pas être automatiquement exigé de tous les collaborateurs. Certains collaborateurs ont ici besoin de plus de soutien pour pouvoir franchir cette étape. Un soutien adéquat s'impose donc. Une vision et une approche partagées, qui développent la vision générale de l'entreprise dans la diversité sont des outils incontournables.



*Une collaboratrice d'un projet EVA a remarqué qu'elle trouvait que trop de nouvelles personnes arrivaient sur le terrain. Le projet devait remplacer quelques collaborateurs à court terme et offrait aussi de la place à des stagiaires qui suivaient un trajet de qualification. Les efforts des collaborateurs pour toujours se réadapter à de nouveaux collègues n'ont pas été correctement évalués et ne se sont manifestés clairement qu'après que la collaboratrice a formulé cette remarque.*

## **2.4. RISQUE DE VARIATION UNILATÉRALE**

---

On tient certes explicitement compte d'un autre groupe. Cela peut avoir diverses conséquences: les autres personnes présentes se sentent encore plus exclues et le groupe plus important se voit confirmé dans sa position et en attend encore plus. Il règne une tension permanente entre "fournir des efforts" et "respecter les normes".

*Durant l'établissement du calendrier annuel, on a proposé de reprendre également les dates musulmanes importantes dans ce calendrier. On a ensuite observé que d'autres religions étaient de ce fait négligées et d'autres jours fériés ont également été ajoutés au calendrier.*

*Lors de l'organisation d'une fête de Noël chez Elmer, il s'est avéré qu'il était tenu compte des dates de la période du ramadan, mais une collaboratrice protestante a vu sa période de carême contrecarrée par le repas du personnel.*

*Une animatrice ayant des enfants est autorisée à partir plus tôt le soir si les animateurs sont suffisants en fonction du nombre d'enfants restants. Les nombres ne sont pas précisés. Chacun se fait sa propre idée de ce qui peut être autorisé ou non. Les autres collaborateurs de l'équipe se sentent lésés et disent que l'animatrice peut se permettre plus de choses que les autres.*

## **2.5. RÉSISTANCE DUE AU BAGAGE PERSONNEL**

---

Chacun amène son histoire sur son lieu de travail. Celle-ci n'est généralement pas exprimée explicitement, mais est néanmoins présente et peut avoir une grande influence sur le climat au travail et sur les prestations.

*Pendant le recrutement d'un nouveau collaborateur, un collaborateur EVA demande chaque fois la nationalité et le nom du candidat, afin d'évaluer quelle est la religion de cette personne. En raison d'expériences négatives dans le pays d'origine, on préfère en effet quelqu'un ayant la même religion.*

*Aksent s'est heurtée à la résistance d'un client qui protestait contre la nationalité de l'assistante; par le passé, il avait été attaqué par une personne ayant cette nationalité. L'assistante a été engueulée et n'a pas eu l'opportunité d'exécuter les tâches.*

*Une collaboratrice marocaine a signalé qu'en dépit de ses craintes et soupçons initiaux, elle s'entendait étonnamment bien avec son collègue arménien.*



## 3. EXIGENCES SUPPLÉMENTAIRES SUR LE PLAN DES CAPACITÉS DIRIGEANTES

Les résistances suscitées montrent déjà clairement que l'on attend énormément de la part des responsables dirigeants. Non seulement ils sont eux-mêmes aussi confrontés à ces résistances dans une plus ou moins grande mesure, mais ils doivent également trouver une façon d'effacer ces résistances parmi les collaborateurs.

Nous soulignons ici quelques aptitudes dirigeantes cruciales pour entreprendre dans la diversité. La diversité agit comme un catalyseur et requiert des capacités solidement développées sur les plans suivants:

### 3.1. LEADER EN TANT QUE COACH

Un collaborateur dirigeant accompagne les collaborateurs de son équipe sur le plan de leur évolution professionnelle. Si l'on opte pour une approche axée sur la diversité, cet accompagnement est renforcé; le leader se voit donc confronté au défi qui consiste à aborder le cadre de réflexion d'un collaborateur et à accompagner ce dernier lors du processus d'acceptation d'une éventuelle réorientation. Cela étend considérablement le rôle d'un leader et place le leader face à des sujets sensibles et délicats.

En effet, les collaborateurs s'identifient fortement à leurs caractéristiques d'identité et un changement dans ce domaine est un changement fondamental. Le leader qui coach doit trouver un compromis entre la compréhension pour le collaborateur et la stimulation du changement.

*Une collaboratrice Elan déclare à un moment donné qu'elle ne veut plus, en aucun cas, assurer le service dans la salle. Toutefois, le planning et la répartition des tâches viennent d'être établis et tout le monde était d'accord. Après un sérieux entretien lors duquel la collaboratrice a été confrontée à son attitude rigide, il s'est avéré qu'elle avait eu une remarque à propos de sa couleur de peau et qu'elle trouve très gênant de devoir traîner entre les tables. Un nouvel accord a été conclu avec cette dame. Elle travaillera encore en salle, mais ne devra plus servir aux tables qui sont en fait trop rapprochées.*

### 3.2. LEADER EN TANT QUE COMMUNICATEUR

A la base d'un bon leader dans un environnement diversifié se trouvent non seulement intérêt et ouverture, mais aussi connaissances actives des cultures, valeurs et expressions. Cette attitude et ces connaissances sont les conditions de base de la communication.

En matière de diversité, on court le risque d'accorder à la diversité un intérêt global ou d'aborder les choses de façon trop personnelle. En matière de communication, il est donc important de distinguer les différents composants et d'en dresser la carte de manière neutre.

L'importance du leader en tant que bon communicateur joue un rôle déterminant lors des concertations formelles ET informelles. Aborder les différences requiert un climat de grande ouverture, où chacun peut être soi-même et peut exprimer son avis sans risque, également pendant les pauses.

L'absence d'une langue commune dans laquelle on peut tous communiquer entraîne bien des difficultés et soulève certaines barrières.



*Un collaborateur s'exprimant dans une autre langue parle sèchement et de manière réprobatrice. Au cours d'un entretien, il s'avère très clairement que ce collaborateur ne connaît que très peu de mots et ne peut donc intégrer que peu ou pas de nuances dans sa communication.*

*Un collaborateur sans enfants s'est plaint du fait que son horaire de travail était peu flexible, tandis que ses collègues avec enfants bénéficient de l'application des règles de congé social. Cela s'est avéré pendant un entretien pénible en raison de la faible maîtrise de la langue par ce collaborateur. Le responsable a ensuite expliqué la différence entre le caractère impératif du congé social, en opposition avec l'élément plus flexible de sa demande. Cette partie "écoute active" a demandé beaucoup de temps. Ce n'est qu'alors que l'on s'est rendu compte qu'il y avait encore un message sous-jacent: le collaborateur ne comprenait pas pourquoi on ne faisait pas plus d'efforts pour accéder à ses demandes.*

### **3.3. LEADER EN TANT QUE LEADER**

---

Le schéma fixe/flexible prévoit que les leaders indiquent clairement quelles sont les limites de la flexibilité et que celles-ci soient respectées de manière conséquente.

Il est assurément plus simple de concevoir un règlement fixe avec des réponses standard. Si l'on veut aborder souplement les questions des collaborateurs, cela demande d'importants efforts de la part du dirigeant; celui-ci doit chaque fois entamer le dialogue avec les collaborateurs, afin de pouvoir suffisamment estimer la signification complète de la demande en question.

Créer la transparence en abordant conjointement les questions et les réponses est une bonne façon de permettre le déroulement aussi objectif que possible de ce processus et en même temps de faire comprendre aux collaborateurs ce qu'ils peuvent faire ou ne pas faire et pourquoi. Un leader doit donc être en mesure de modérer de telles discussions ouvertes et doit pouvoir les orienter.

*Chez un nouveau projet, les nouveaux collaborateurs ne connaissent pas suffisamment le néerlandais pour pouvoir suivre une formation. Ils suivent donc tous un cours intensif de néerlandais et sont absents 4 demi-jours par semaine. A la fin de ces cours, ils pourront tous commencer immédiatement la formation professionnelle. Les nouveaux collaborateurs qui commencent entre-temps doivent assurer les prestations de services. En raison de l'organisation de toutes les formations, leur trajet professionnel ne pourra commencer qu'ultérieurement. Le responsable doit tenter de maintenir divers éléments en équilibre: la formation des collaborateurs ET les prestations de services, en veillant attentivement à ce que les objectifs aient été communiqués suffisamment clairement aux clients et aux membres du personnel.*





# PLANS D'AVENIR

Travailler à la diversité ne prend jamais fin. EVA n'a nullement la prétention d'affirmer qu'elle est bien active sur tous les terrains. Chez EVA, nous sommes régulièrement confrontés à des aspects ou situations qui posent encore problème et qui doivent être améliorés. Durant l'été dernier, un client de Elan a formulé la remarque critique selon laquelle il n'était pas conforme à notre politique de diversité qu'un collaborateur avec un tatouage clairement visible sur les avant-bras porte une blouse de travail à longues manches, tandis que les autres collaborateurs portent une blouse à manches courtes. Cette remarque était justifiée et est un exemple qui montre clairement que les écueils peuvent parfois être très proches.

Il importe qu'en tant qu'organisation, nous soyons conscients et nous reconnaissons que nous sommes une organisation qui apprend. Entreprendre dans la diversité signifie entreprendre de façon innovante et permettre le changement et l'innovation. Néanmoins, l'intention n'est en aucun cas de toujours tout remettre en question. Les normes et pratiques existantes doivent certes pouvoir être évaluées d'un œil critique, mais ne peuvent pas à tout moment être mises de côté. Entreprendre dans la diversité requiert des lignes politiques précises.

Depuis cette prise de conscience, EVA planifie plusieurs actions dans lesquelles elle veut s'investir prioritairement à l'avenir. Vous trouverez ci-après un aperçu des engagements complémentaires de EVA en tant qu'organisation :

## 1. DÉCLARATION D'INTENTION

Un résultat intermédiaire concret du processus lancé sur ce thème est la déclaration d'intention qui a été rédigée. Cette déclaration d'intention est remise à tous les collaborateurs actuels, en guise de confirmation de la volonté de EVA d'entreprendre dans la diversité. Pour tous les futurs collaborateurs, cette déclaration d'intention fera partie de toute la procédure de recrutement. Ainsi, lors de la signature du contrat, toute la déclaration d'intention sera parcourue avec le futur collaborateur et sera encore une fois commentée au cours de la matinée d'accueil pour les nouveaux collaborateurs. De plus, la déclaration d'intention est jointe au règlement de travail de EVA. En franchissant cette étape, nous savons que nos collaborateurs peuvent aussi nous interpeller à ce sujet, mais en même temps que nous pouvons attendre de la part des collaborateurs un minimum de loyauté vis-à-vis de cette intention.

## 2. AUDIT DE DIVERSITÉ

La politique de diversité de EVA se développe sur la base de la pratique. La vision de EVA est la ligne politique générale, mais doit encore être concrètement structurée dans les différents projets. Chaque projet de EVA aborde ces directives de manière propre, adaptée à la spécificité de la réalité professionnelle. L'échange et l'information critique de cette pratique croissante entre les différents niveaux au sein des projets et entre les projets entre eux sont nécessaires, non seulement pour pouvoir apprendre de la pratique d'autrui, mais aussi pour monitorer, évaluer et si nécessaire adapter la pratique et l'application des six piliers de la vision de EVA. Une bonne politique de diversité suppose effectivement une approche intégrée et une bonne harmonisation entre les différents aspects de l'organisation: la politique formelle de l'organisation, la politique du personnel, le contenu des tâches et la situation quotidienne sur le terrain.



Les échanges avec d'autres organisations et entreprises sont également précieux. Une réflexion critique constructive sur la pratique concrète stimule la réflexion et l'action innovantes au sein de l'organisation et permet de partager le savoir-faire mutuel. Par exemple, Elmer collaborait entre autres activement à la concrétisation du principe de diversité dans le domaine de l'accueil des enfants.

Nous avons l'intention de donner un suivi durable à la journée de la diversité du 24 octobre 2003. Cela peut notamment se faire en organisant régulièrement des échanges entre des entreprises et des organisations qui souhaitent aborder leur politique de diversité et continuer à l'affiner

Faire éclairer l'organisation à intervalles réguliers sur le terrain de la politique de diversité qu'elle désire mener est certainement conseillé. Dans un avenir proche, on devra vérifier si l'instrument DIVA<sup>17</sup>: audit de diversité peut ici être un outil utile et sur quels terrains cet instrument doit éventuellement encore être adapté en vue de préciser aussi les accents spécifiques que EVA veut sciemment placer. Peut-être trouverons-nous ici aussi des possibilités de future collaboration avec l'enseignement.

### 3. FORMATION DU PERSONNEL

L'année dernière, EVA a investi dans le perfectionnement de responsables et a appris à connaître le modèle "Formation d'opinion dynamique®". La méthode Formation d'opinion dynamique a été conçue par l'organisation Dialogue Learning Centre. Elle stimule une plus grande objectivité au sein du processus de la formation d'une opinion. En bref, la méthode de la Formation d'opinion dynamique consiste en une (trans)formation consciente du processus spontané de formation d'une opinion. La formation d'opinion dynamique permet de situer chaque personne dans son contexte spécifique et d'évaluer ainsi de manière plus neutre la méthode la plus adaptée. La propre subjectivité de l'évaluateur est vérifiée en retenant sciemment les propres réactions spontanées et en s'informant sur les autres. Les questions tentent de distinguer l'observation effective des conceptions à ce sujet. Le résultat est un avis plus neutre quant à la situation, qui permet une meilleure utilisation de moyens, en vue d'atteindre un but commun.

Cette méthode a été jugée très utile, mais elle a parallèlement mis le doigt sur un point faible. Afin de pouvoir aborder dynamiquement les questions, des limites précises doivent aussi être avant tout définies.

Les dirigeants de l'organisation sont ceux qui doivent mettre les lignes politiques en pratique et doivent en même temps indiquer et contrôler les limites. Le mode de direction est d'une importance capitale. Durant l'exercice 2003-2004, EVA met sur pied une formation destinée aux responsables, dans le but de renforcer leurs compétences en matière de direction.

---

<sup>17</sup> DIVA (Audit de diversité) est un instrument pratique pour informer les entreprises et organisations sur la situation actuelle de leur politique de diversité et sur les possibilités d'optimiser cette politique. L'instrument a été initialement conçu par le bureau de communication et de conseil néerlandais "De Beuk" et a été, dans le cadre du groupe de pionniers Trivisie "Diversité", adapté à la situation flamande

## 4. RENFORCEMENT DES APTITUDES COMMUNICATIONNELLES

Entreprendre dans la diversité requiert de solides aptitudes communicationnelles (interculturelles). Divers projets ont déjà investi dans des entraînements donnés par des experts externes. L'affûtage des aptitudes communicationnelles (interculturelles) peut tant se suivre sur une base individuelle qu'être organisé pour tous les membres de l'équipe. Ce thème doit être intégré plus nettement que ce n'est aujourd'hui le cas dans la politique de formation des projets.

Les malentendus et les différences dans la façon de communiquer existeront peut-être toujours. Etre conscient que des différences de communication peuvent exister est une première étape visant à franchir certaines barrières. En outre, la concertation formelle et informelle au sein des projets joue un rôle important. Aborder les différences exige un climat de grande ouverture (mais aussi de disponibilité à l'écoute), où tout le monde peut être soi-même, peut donner son avis sans risque et peut poser des questions sur les différences de l'autre, sans devoir avoir honte et sans que la question soit jugée comme étant une menace ou une preuve de curiosité.

## 5. INFORMATIONS À L'AIDE DE STATISTIQUES

Grâce à la tenue à jour de statistiques, EVA veut avoir en permanence une idée de la présence des différentes variables de diversité aux différents niveaux de l'organisation. Ces données sont en outre reprises chaque année dans le rapport annuel de l'organisation.

## 6. ELECTIONS SOCIALES 2004

Au printemps 2004, EVA organisera pour la première fois des élections sociales. Des représentants des salariés seront élus par vote secret. Ils siégeront dans un comité de prévention et de protection au travail (CPPT). A l'avenir, EVA continuera à investir dans une bonne communication avec ses collaborateurs et les représentants élus.





**CONCLUSION**

L'asbl EVA ne met pas en cause le fait que la diversité fasse partie intégrante de la société; chaque personne est différente, ce que nous acceptons comme une évidence. L'asbl EVA entend par "Entreprendre dans la diversité" : s'ouvrir à cette évidence et se mettre au travail.

Bien que la diversité soit indissociablement liée à la réalité, cette réalité est en évolution permanente. Une société en mutation a donc besoin d'une organisation changeante. Une politique dynamique doit y anticiper par le biais d'une vision claire à caractère persistant.

Ce processus de réflexion permanente exige une largeur d'esprit de tous les collaborateurs. Afin de stimuler ce processus, une communication ouverte et claire est d'une importance cruciale. De plus, cette communication devient vitale lorsqu'il faut définir les limites de la diversité. Le travail autour de la diversité doit avoir une influence fortifiante et ne peut entraver l'organisation.

« Entreprendre dans la diversité », c'est se balancer constamment entre idéalisme et réalisme.





Avec le soutien de asbl Flora, la Commission Communautaire Flamande, de Vlaamse Gemeenschap, SD Worx et Welzijnszorg.

Editeur responsable: EVA vzw - Linda Struelens - Directeur - Rue du Progrès 331 - 1030 Bruxelles -  
téléphone: 02.274.01.90 - @: [evasecretariaat.evavzw@yucom.be](mailto:evasecretariaat.evavzw@yucom.be)

Design: Frank Somers

