



Une initiative de l'Union européenne

La diversité au travail

8 étapes pour les petites et moyennes entreprises



Pour la diversité



Contre les discriminations

Introduction

Le but de cette brochure est d'aider les patrons et dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) à adopter et mettre en place des politiques et des approches de diversité dans leur industrie. Ces instructions sont conçues de manière flexible et générale pour qu'elles puissent s'appliquer à la majorité des PME, quel que soit leur secteur d'activités ou leur lieu d'implantation. Elles se concentrent principalement sur la formalisation des procédures, permettant d'éviter les problèmes de ressources humaines, de gagner du temps et d'augmenter la rentabilité. Il n'est pas nécessaire de considérer les 8 points dans un ordre précis, même si le premier point constitue une introduction logique à l'ensemble des questions ultérieures.



1. Analyse

Pensez à votre entreprise en termes de qualités, faiblesses, problèmes et besoins

La recherche démontre, que très peu de patrons et dirigeants de PME n'a le temps de penser au développement de l'entreprise, étant donné leur implication continue dans les activités quotidiennes. Avant de lancer des politiques de diversité, envisagez les questions suivantes :

- >> Quels sont les points forts de cette entreprise ? Quels sont ses points faibles ?
- >> Quels sont les problèmes récemment rencontrés par l'entreprise ?
- >> Exploisons-nous au mieux les compétences de nos directeurs et de nos employés ? Disposons-nous d'un amalgame intéressant de compétences et d'expériences, afin de satisfaire aux exigences opérationnelles et commerciales ?
- >> Mon style de gestion donne-t-il la liberté aux autres de prendre des responsabilités et d'être productifs ?
- >> Dans quelle mesure le marché est-il diversifié ? L'est-il plus ou moins en raison des changements démographiques, technologiques et des modes de vie ? Répondons-nous comme il se doit ?
- >> Dans quelle mesure la main d'oeuvre est-elle diversifiée, en termes de différences de caractéristiques, styles et méthodes, pratiques professionnelles, nouvelles façons d'aborder les vieux problèmes ?
- >> Comment voyons-nous les lois sur l'égalité (basée sur les origines raciales / ethniques, l'âge, les handicaps, les orientations sexuelles, la religion et les croyances religieuses) ? Représentent-elles une intrusion dans l'entreprise ou une opportunité de changement ?

2. Recrutement

Détachez-vous des décisions de recrutement basées sur des valeurs personnelles et sur « l'intuition »

« J'avais tendance à tergiverser sur le fait de décider si j'aimais la personne et sa personnalité plutôt que de me pencher sur la question de savoir, si elle pourrait faire le travail correctement... »

La recherche a permis de démontrer, que des résultats négatifs découlent d'une tendance à l'exagération des valeurs, attitudes et croyances personnelles de la part du patron de l'entreprise. Les valeurs personnelles peuvent mener à des erreurs de recrutement coûteuses et à la discrimination (consciemment ou inconsciemment), donnant lieu à des problèmes juridiques, risquant de mettre fin aux activités de l'entreprise.

Comment procéder (le processus de recrutement) :

- >> Décidez des compétences, connaissances et expériences indispensables à l'entreprise pour pourvoir un poste spécifique
- >> Produisez une « description des tâches » et les spécificités demandées d'une personne, mettant en valeur les compétences et l'expérience nécessaire pour le poste
- >> Veillez à ce que la description des tâches n'implique aucune discrimination de candidats du fait de l'origine raciale, des croyances religieuses, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'âge ou des infirmités
- >> Adaptez vos méthodes de manière à ce que les personnes handicapées puissent poser leur candidature (et les encourager à postuler)
- >> Evitez les processus de recrutement par « bouche-à-oreille ». Considérez un ensemble de méthodes publicitaires en utilisant, par exemple, un centre de recrutement, les journaux nationaux, locaux ou « communautaires », les écoles, collèges ou universités, les organismes sociaux, les agences de recrutement commerciales, les tableaux d'informations dans les magasins, les sites Web ou l'Internet



- >> Mentionnez, que les candidatures des personnes de tous horizons sociaux sont les bienvenues
- >> Ne pas donner de limites d'âge (ni même une tranche d'âge) dans les annonces de recrutement
- >> Décrivez le poste de manière informelle aux candidats potentiels, ce qui peut aider les personnes, qui pourraient s'inquiéter de leur âge, sexe et/ou infirmité etc. à se sentir incluses

Avantages :

Une meilleure compatibilité entre les besoins de votre entreprise, les tâches du poste et le profil des employés, peuvent découler sur une rétention du personnel plus importante et l'augmentation de la créativité.

Exemple :

Etude de cas d'une PME :

Une petite compagnie spécialisée dans la technologie était confrontée à un défi pour recruter du personnel valable, émanant d'entreprises plus importantes et au profil plus élevé de l'industrie. Pour y remédier, elle décida d'agrandir ses circuits de recrutement et de se détacher des méthodes de bouche-à-oreille, ce qui impliqua une description formelle des nouveaux postes à pourvoir (y compris le point de vue du personnel existant) et l'adoption d'un processus de sélection basé sur un système de points, correspondant à la compatibilité entre la spécification et le profil personnel du candidat.

3. Nouveaux marchés

Explorer des marchés nouveaux/potentiels

Une diversité de consommateurs requiert une diversité de personnel, non seulement en termes d'âge, d'ethnicité et de compétences, mais aussi pour refléter les motivations et styles de vie changeants du marché sous toutes ses formes.

La recherche indique, que de nombreuses PME sont contraintes du fait qu'elles se concentrent sur leur base commerciale actuelle. Ainsi, ces entreprises se limitent à un marché fixe et connu et ne profitent pas des opportunités largement disponibles du marché. Ceci est la conséquence de routines commerciales profondément ancrées et d'un manque de diversité interne, restreignant le développement de nouvelles idées.



Comment procéder :

- >> Reconnaissez la diversité et les mesures du marché potentiel, auquel vous avez accès (la tranche d'âge, l'orientation sexuelle, le groupe ethnique, les questions d'infirmité)
- >> Recherchez les besoins des différents groupes au sein du marché potentiel
- >> Demandez les opinions des clients /acheteurs dans les marchés ciblés et développez des supports publicitaires accessibles à tous
- >> Reconnaissez les avantages découlant de la compatibilité de la personnalité, de l'âge et du style du personnel, en contact direct avec la clientèle
- >> Découvrez et utilisez les nouvelles opportunités médiatiques (comme, par exemple, la « balladiffusion (Pod Casting) », les magazines locaux, les groupes sociaux) pour concentrer la commercialisation sur de nouveaux groupes
- >> Suivez la formation de la main d'oeuvre et l'accréditation de l'entreprise pour des qualifications et des récompenses officielles, dans la manière de coopérer avec des groupes spécifiques (par exemple, le langage gestuel)

Avantages :

Un accès plus important aux nouveaux marchés, donnant lieu à des opportunités de développement et de diversification des biens et services.

Exemple :

Etude de cas d'une PME :

Un fournisseur de mobilier de bureau a connu « un changement majeur de capacité de raisonnement » par rapport à sa manière de traiter une clientèle asiatique existante (mais inexploitée). Une nouvelle approche commerciale sélective a permis une augmentation de 200% de son business sur ce marché.

4. Besoins du client/consommateur

Placez vos clients/consommateur à l'avant-plan de votre stratégie commerciale et de votre processus de planification

Ceci garantira que la diversité des besoins de vos clients est reflété dans le processus de planification, tout en attendant, que votre entreprise apprenne à y répondre (en termes de profil du personnel concerné, de ses compétences créatives, ses comportements ainsi que de formation et besoins en développement des ressources humaines).

Comment procéder :

- >> Intégrez les études de marché sur la diversité directement dans les développements de biens et services
- >> Développez des systèmes de communications externes accessibles, permettant d'obtenir les réactions et les nouvelles idées des clients (existants et potentiels). Et incorporez-les dans un processus d'analyse régulière de l'entreprise

Avantages :

Une évolution de la stratégie commerciale reflétant les besoins (changeants) des clients et acheteurs.

Exemple :

Etude de cas d'une PME :

Un cabinet comptable a développé une nouvelle approche envers sa clientèle par le biais d'un processus semestriel d'analyse stratégique (lié au plan de développement). Le but était d'évaluer, dans quelle mesure l'entreprise se rapprochait du plan antérieur et identifiait les changements nécessaires, avant d'être mise en place. Au début du processus les clients remplissent un questionnaire annuel de satisfaction. Le processus se poursuit par des discussions/consultations informelles avec la clientèle.

5. Communication interne

Développez des systèmes de communication interne sophistiqués

Beaucoup de PME sont contraintes par une mauvaise communication entre les directeurs et leur personnel. Des systèmes de communication interne sophistiqués, doivent être développés pour permettre l'encouragement d'un « libre cours » d'idées, de connaissances, d'informations et de solutions.

Comment procéder :

- >> Organisez régulièrement des réunions de personnel, se concentrant soit sur l'entreprise ou sur les questions sociales, tout en veillant à ce que leurs horaires ou lieux n'excluent personne. Il est aussi indispensable que les réunions soient structurées avec un calendrier convenu (transmis au préalable) et dont les points permettent de faciliter une discussion juste et égale
- >> Permettez au personnel de faire des suggestions, et l'encouragez à le faire. Même de manière anonyme, si besoin, et par voie écrite ou verbale (par exemple, par l'existence de tableaux d'informations, « boîtes à suggestions »)
- >> Utilisez le système d'évaluation pour obtenir les réactions du personnel
- >> Veillez à assurer la protection des données confidentielles du personnel

Avantages :

La reconnaissance (et la mise en œuvre) de la diversité des idées, des connaissances et des différentes perspectives au sein de l'entreprise, découlant sur une implication et un engagement du personnel plus importants.

Exemple :

Etude de cas d'une PME :

L'introduction d'un système de communication interne au sein d'une entreprise de fabrication à prédominance masculine a permis à tous les membres du personnel de partager leurs idées et inquiétudes. Dans le cadre des changements effectués, un forum de discussion anonyme a été incorporé au site Web de l'entreprise (une solution collective à propos de la flexibilité des horaires de travail pour les membres du personnel, qui déposent leurs enfants, a été prise).

6. Réputation

Utilisez vos engagements vis-à-vis de la diversité comme un outil commercial pour votre réputation, vos relations publiques et comme source de nouveaux contrats (surtout de la part des grandes entreprises et de celles du secteur public)

La recherche a démontré, que les grandes entreprises et les organismes publics demandaient de plus en plus aux PME de leur transmettre des informations, quant à leurs politiques d'égalité et de diversité dans leurs dossiers d'appels d'offres. Il a été démontré que l'existence de telles politiques a permis d'aider des PME à obtenir de nouveaux contrats.

Comment procéder :

Par le biais du développement de politiques de diversité officielles, qui doivent néanmoins rester simples.

- >> Une analyse d'une page avec le personnel pour déterminer dans quelle mesure les objectifs de diversité les aideront au cours d'une année. Ces objectifs doivent être clairement définis (par exemple, la souplesse des horaires de travail pendant les périodes de fêtes religieuses)
- >> Définissez un plan de formation et enregistrez toutes les formations liées aux questions de diversité
- >> Spécifiez les mesures mises en place pour la sélection et le recrutement de nouveau personnel
- >> Incorporez les déclarations sur la diversité dans votre manuel ou règlement intérieur d'entreprise de la même manière, que pour les questions de santé et de sécurité
- >> Le contrôle et l'enregistrement des informations concernant votre personnel et vos clients devraient constituer la base de référence de votre stratégie et inclure une analyse annuelle, permettant d'évaluer et de suivre vos actions dans le cadre d'une diversité plus accrue. Pour nombre d'états membres, le recueil des données de nature privée constitue un sujet très sensible. En réalité, dans beaucoup de pays, les employeurs ne conservent aucune donnée de ce type



Avantages :

Une augmentation des liens avec les chaînes logistiques locales /nationales/ internationales et de nouvelles opportunités d'affaires.

Exemple :

Etude de cas d'une PME :

Un bureau d'étude de marché a découvert, en essayant de se positionner en tant que fournisseur principal auprès d'une autorité locale, qu'elle devait fournir un rapport de diversité global sur le personnel et des clients existants. Ne disposant pas d'une telle politique, elle dût travailler plus que prévu sur le procédé de soumission d'offres.

7. Evaluation

Évaluez les coûts et les avantages éventuels découlant de la mise en oeuvre de politiques de diversité

La mise en oeuvre de politiques de diversité exige du temps et des ressources et les avantages doivent donc être mis en avant. L'évaluation aide les patrons, les directeurs ainsi que le personnel à comprendre les raisons, pour lesquelles de telles mesures sont prises et de s'engager, tout en encourageant le développement ultérieur de telles politiques.



Comment procéder ?

- >> Pensez aux coûts à considérer pour le processus, en termes de temps de gestion et de ressources d'entreprise
- >> Pensez aux résultats éventuels comme par exemple, une meilleure communication, de meilleures relations entre les membres du personnel etc.
- >> Pensez aux avantages éventuels comme par exemple, les solutions aux insuffisances de main d'oeuvre, la réduction des problèmes, tels que le stress et l'absentéisme au sein du personnel, l'accès à de nouveaux marchés, une meilleure performance sur les marchés existants, l'accès aux talents, l'optimisation des compétences de votre personnel actuel, l'augmentation des idées novatrices et créatives, une meilleure réputation
- >> Procédez à un examen annuel

Avantages :

Une évaluation efficace et systématique des coûts et des avantages de politiques de diversité de la main d'œuvre est essentielle pour soutenir les programmes actuels et établir la base du dossier commercial dans le cadre d'un investissement plus important surtout par les « non-utilisateurs ».

Exemple :

Etude de cas d'une PME :

Le patron d'une entreprise de fourniture de pièces détachées automobiles a été encouragé à considérer le temps et les ressources impliquées dans le cadre de la mise en place de procédures officielles établissant un processus d'évaluation ouverte, le développement d'une stratégie de recrutement ouverte et juste et l'élaboration d'un calendrier pour des réunions mensuelles. Il a ainsi pu analyser les avantages potentiels (et mesurer les avantages futurs) dans la gestion des problèmes, liés au personnel qui endommageaient la rentabilité de l'entreprise.

8. Support externe

Recherchez un soutien extérieur pour vous aider à adopter des procédés de diversité et à formaliser les Ressources Humaines

L'un des problèmes principaux auxquels les patrons de PME sont confrontés est, qu'il existe un trop grand nombre d'organisations, fournissant des conseils si bien qu'ils ne sont pas sûrs vers qui se tourner pour obtenir des conseils experts et personnalisés. La plupart ont tendance à demander conseil à leur comptable, avocat ou relations proches. Il existe, cependant de nombreuses autres institutions publiques et privées, qui offrent une assistance professionnelle, la plupart pour un coût minimal dans le cas des services subventionnés par l'Etat (surtout ceux financés par le Fonds Social Européen). Votre administration locale est en mesure de vous apporter ces informations. De même, les associations professionnelles, Chambres de Commerce et institutions professionnelles constituent des sources d'informations très utiles en parallèle des principaux groupements d'entreprises. Très souvent, votre institution financière (banque) pourra vous guider sur la bonne voie.

Il est aussi fréquent, que les patrons de PME soient souvent contraints par leur propre isolement et détachement des réseaux d'entreprise (et sociaux) et qu'ils recherchent les conseils d'autres patrons et se dirigent vers leurs pairs pour obtenir un soutien.



Comment procéder :

- >> Commencez par contacter quelqu'un, en qui vous avez confiance et qui est dans la meilleure position de vous aider
- >> Discutez des besoins de votre entreprise de manière ouverte avec un contact extérieur, qui pourra « voir » votre entreprise de manière fraîche (et objective)
- >> Collaborez avec ce contact pour identifier les liens entre les questions commerciales principales et les domaines de politiques spécifiques aux RH et développer des politiques et approches officielles au niveau des RH
- >> Discutez de ces politiques avec d'autres directeurs et membres du personnel
- >> Mandatez le contact pour le développement, la mise en place et l'analyse continue de ces politiques
- >> Les patrons des PME décrivent leurs expériences d'échanges de connaissances comme étant positives, particulièrement si elles sont effectuées dans le cadre d'un programme structuré de soutien interentreprises. Recherchez de tels réseaux dans votre région ou utilisez vos chaînes logistiques pour acquérir le savoir d'autres entreprises

Avantages :

Les avantages d'une approche plus officielle sont mis en exergue tout au long de ce document.

Exemple :

Etude de cas d'une PME :

L'adaptation officielle de procédés de gestion basée sur la performance (par un soutien extérieur) d'une PME particulière, l'aide à incorporer la formation et le développement dans son calendrier. Tout en indiquant dans quelle mesure le passage d'une approche informelle vers une approche plus officielle, peut aider les patrons à visualiser le lien entre les facteurs d'activité commerciale déterminants de leur entreprise et un cadre de travail, respectant tous les aspects du recrutement, développement et de la rétention du personnel.

Ressources en ligne pour vous aider

Association européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises (UEAPME)
www.ueapme.org

Campagne européenne de lutte contre la discrimination
« Pour la diversité. Contre les discriminations. »
www.stop-discrimination.info

Documents de l'UE sur la Diversité et l'Égalité
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm

Les gouvernements locaux à travers l'Europe
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>

Eurochambres – Chambres de Commerce Européennes
<http://www.eurochambres.be/>

Confédération Européenne des Syndicats
<http://www.etuc.org/>

Informations diverses sur la lutte contre la discrimination en Europe
<http://www.socialeurope.com/mandiv/en/policy.html>

Rapport 2004 de la Commission Européenne
sur les coûts et avantages de la diversité en Europe
<http://www.stop-discrimination.info/5322.0.html>

www.stop-discrimination.info