

# ÉGALITÉ DE TOUTES ET TOUS À L'EMPLOI

GUIDE PRATIQUE POUR UNE ACTION SYNDICALE  
EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES  
ET LES SERVICES PUBLICS BRUXELLOIS



égalité  
solidarité  
diversité



LES CAHIERS DU MILITANT, N°4 – OCTOBRE 2007

**FGTB Bruxelles \***  
34 Bld de l'Empereur  
1000 Bruxelles  
T 02 552 03 34

**Centrale Culturelle  
Bruxelloise asbl \***  
34 Bld de l'Empereur  
1000 Bruxelles  
T 02 552 03 65

\* À partir de 2008  
45, rue de Suède  
1060 Bruxelles

#### **PRÉCISION: HOMMES/FEMMES**

Dans cette brochure, les références aux personnes et fonctions au masculin visent naturellement aussi bien les hommes que les femmes.

# ÉGALITÉ DE TOUTES ET TOUS À L'EMPLOI

GUIDE PRATIQUE POUR UNE ACTION SYNDICALE  
EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES  
ET LES SERVICES PUBLICS BRUXELLOIS

Édito	3
Introduction	5
<b>I CADRE POLITIQUE</b>	<b>9</b>
<b>01 Les principales discriminations</b>	<b>12</b>
01 Le genre	12
02 L'origine	14
03 La santé et le handicap	16
04 L'âge	17
<b>02 La situation à Bruxelles</b>	<b>18</b>
01 Chômage et discrimination	19
02 L'ethnostratification du marché du travail	20
<b>03 Les outils juridiques</b>	<b>21</b>
<b>04 Promouvoir la diversité: pour quoi faire?</b>	<b>24</b>
01 Les limites des lois anti-discriminations	24
02 L'approche syndicale de la diversité	25
<b>05 Les acteurs de la diversité sur les lieux de travail</b>	<b>27</b>
01 Les pouvoirs publics	27
02 Les entreprises	28
03 Les syndicats	29
04 Les organisations sociales	29
<b>06 Les plans de diversité des entreprises</b>	<b>30</b>
01 Les plans de diversité de la Région de Bruxelles-Capitale	31
02 Les plans de diversité flamands	34
03 L'association des syndicats aux plans de diversité	37
<b>II EN PRATIQUE</b>	<b>41</b>
<b>01 Rompre le silence et surmonter les réticences</b>	<b>44</b>
01 Attitude face aux préjugés	45
02 Se convaincre et se préparer soi-même	46
03 Convaincre les collègues	46
<b>02 Prenez une «photo» de votre entreprise</b>	<b>48</b>
01 Une photo informelle de l'entreprise	49
02 IEF, bilan social et CCT 9	50
03 Rapport annuel Chances égales hommes-femmes	53
<b>03 Agir sur la gestion du personnel</b>	<b>54</b>
01 «La diversité nous rassemble»	55
02 Une gestion du personnel diversifiée	55
03 En conclusion	74
<b>04 La diversité au sein du groupe syndical</b>	<b>75</b>
<b>05 L'appui de la FGTB de Bruxelles</b>	<b>77</b>
<b>III ANNEXES</b>	<b>81</b>
<b>01 Adresses utiles</b>	<b>82</b>
<b>02 Sources utiles</b>	<b>86</b>

# ÉDITO

Les discriminations à l'embauche sont incontestablement l'une des causes du chômage et de la précarité professionnelle des travailleurs bruxellois d'*origine étrangère*. D'autres catégories de travailleurs sont également confrontées à des discriminations. Ainsi, les *femmes* sont durement frappées, à Bruxelles, par des inégalités de traitement sur le marché du travail.

L'égalité et la solidarité de toutes et de tous face à l'emploi est un combat d'endurance et l'une des priorités fondamentales de la FGTB de Bruxelles. Nous le répétons déjà en 2004, dans notre premier *Cahier du militant*<sup>1</sup>. Ce combat est toujours d'actualité, malgré le travail accompli.

Ainsi, à l'occasion de la fête du 1<sup>er</sup> mai 2005, les militants réunis en Conseil syndical ont analysé la situation de l'emploi à Bruxelles. La FGTB s'est prononcée en faveur d'un renforcement de la lutte contre les discriminations à l'emploi et de la promotion de «plans de diversité» dans la fonction publique et les entreprises privées.

Au plan fédéral, l'accord interprofessionnel 2007-2008 a également repris cet enjeu de la diversité et de la non-discrimination (4<sup>e</sup> point d'ancrage de l'AIP).

À dire vrai, l'année 2007 constitue, pour le monde du travail, un important tournant, avec l'entrée en vigueur de trois nouvelles lois fédérales (qui procurent de nouvelles armes pour lutter contre la discrimination) et le lancement, par le gouvernement régional et les interlocuteurs sociaux, des plans de diversité bruxellois.

-----  
<sup>1</sup> «L'égalité de toutes et tous face à l'emploi. Guide pratique de la lutte contre les discriminations à l'embauche et au travail», Les Cahiers du Militant n° 1, FGTB Bruxelles, décembre 2004. Cette brochure peut être téléchargée: [www.fgtbbruxelles.be](http://www.fgtbbruxelles.be)

Notre syndicalisme, ancré dans la réalité de notre Ville-Région, veut établir un rapport de forces dans l'entreprise qui permette de condamner toute forme de discrimination, qu'elle soit maintenue volontairement ou... par inertie. La force de la FGTB, ce sont les travailleurs qui partagent ses valeurs d'égalité et de solidarité, c'est aussi la diversité de chaque militant.

Le guide que vous avez en mains vise à **faire connaître les outils existants** pour lutter efficacement contre les discriminations et à **explorer les nouvelles pistes d'actions syndicales** qu'offrent les plans de diversité. Face à l'importance et à la récurrence des phénomènes de discrimination, tant dans les procédures de recrutement que de promotion à l'intérieur des entreprises, il devient nécessaire, pour les organisations syndicales, de penser à de nouveaux outils et de susciter la participation de toutes et de tous. Car ce combat ne peut qu'améliorer les relations de travail dans les entreprises et permettre à tous de se voir reconnaître le droit d'avoir une place dans la société, de participer à celle-ci et d'y être reconnu.

Notre rôle est d'encadrer syndicalement les politiques de diversité menées, avec l'aide de la Région, par les entreprises et les administrations publiques, mais surtout d'éviter qu'elles servent d'*alibi*.

Les bonnes intentions doivent se concrétiser en de véritables actes collectifs d'égalité, de diversité et de solidarité.

Bonne lecture,  
Bons combats,...

**Philippe VAN MUYLDER**

*Secrétaire général*

FGTB de Bruxelles

# INTRODUCTION

La «diversité» est devenue un terme à la mode et, partout, on insiste sur la nécessité de la promouvoir dans le monde du travail.

Mais qu'est-ce que cela signifie?

Au départ, il y a **cette réalité bien présente des discriminations sur le marché du travail**, en Belgique et, tout particulièrement, à Bruxelles. Si le terme «diversité» renvoie à une approche et à une action positives (favoriser une meilleure représentation de toutes et tous dans le monde du travail), c'est d'abord parce qu'il y a cet «autre côté du miroir» totalement injuste et inacceptable, qui ne garantit pas des droits égaux au travail et force au chômage (ou à l'emploi précaire) de nombreux travailleurs et travailleuses qui ne correspondent pas à une image standard... parce qu'ils ne sont pas «belges d'origine», parce qu'elles ne sont pas des hommes, parce qu'ils sont trop vieux ou trop jeunes, parce qu'ils sont homosexuels, parce qu'ils sont handicapés,...

Cette réalité n'est évidemment pas neuve. Les discriminations existent à des degrés divers, depuis longtemps. Les organisations syndicales ont mené, au cours des années, bon nombre d'actions pour favoriser l'égalité et la solidarité entre tous les travailleurs/euses. Mais ces discriminations se manifestent de manière particulièrement aiguë lorsque le chômage est important; pour obtenir les postes de travail, la concurrence entre travailleurs augmente et les comportements discriminatoires contribuent à affaiblir la position de certaines catégories de travailleurs sur le marché du travail (jeunes, immigrés, femmes, handicapés, ...).

Des outils existent pour lutter contre les discriminations et favoriser l'égalité de toutes et tous face à l'emploi. Des lois permettent de poursuivre en justice les pratiques discriminatoires. Elles restent cependant insuffisamment connues et donc peu utilisées par les travailleurs/euses. Cependant, ces instruments légaux ne permettent souvent de s'attaquer qu'aux cas les plus flagrants. Or, la plupart des discriminations sont insidieuses et se cachent dans **des habitudes de recrutement et de promotion interne** qui peuvent apparaître tout à fait neutres...

Les employeurs, publics et privés, se sont engagés à proscrire en leur sein de telles pratiques, en signant **chartes et codes de bonne conduite**. Les pouvoirs publics les incitent à mettre en œuvre des plans de diversité, à grand renfort de subsides, de prix et de labels. Mais, trop souvent, cela se résume à de simples déclarations d'intention ou à des actes symboliques, hautement médiatisés.

Si lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité dans le monde du travail est la tâche de tous les acteurs sociaux et, en premier lieu, des pouvoirs publics et des employeurs, les organisations syndicales ont un rôle fondamental à jouer. En tant que syndicat, notre rôle est de faire de la lutte contre la discrimination un combat permanent pour que chacun ait la possibilité de trouver un emploi convenable, dans lequel il puisse trouver sa place et évoluer, et ce, quelles que soient ses «caractéristiques», quelles que soient ses origines, son sexe, ses préférences sexuelles, son âge,...

Il ne s'agit pas d'instaurer, pour autant, des quotas d'emplois réservés à certaines catégories de travailleurs. L'imposition de quotas, en renforçant les identités communautaires, risquerait d'opposer les travailleurs entre eux et de rendre plus difficile encore l'établissement d'un front de solidarité entre tous. L'action de diversité doit, au contraire, constituer **une alternative aux quotas**. Il s'agit, sur base d'un diagnostic établi au sein de l'entreprise, de négocier, entre l'employeur et les travailleurs, l'adoption de nouvelles procédures de recrutement et de gestion du personnel levant les éventuelles discriminations et favorisant une plus juste représentation, dans l'entreprise, des diverses composantes de la société.

Certes, la diversité sur les lieux de travail ne se réalisera pas du jour au lendemain; c'est un travail qui doit se poursuivre sur le long terme et qui demande réellement une implication de toutes et de tous. Il ne suffira pas d'agir du haut vers le bas (approche *top down*), via des techniques de *management* des entreprises. Il faut également mobiliser les sections d'entreprise et mener, avec les militants syndicaux, **des actions du bas vers le haut (approche *bottom up*), directement au départ des collectifs de travailleurs** des entreprises et des services publics... La Région de Bruxelles-Capitale a fini par en reconnaître la nécessité.

Aujourd'hui, la FGTB de Bruxelles est prête à aider travailleurs et délégués en entreprise à mener des actions contre les discriminations et pour la diversité et à relever, ensemble, **le défi de l'égalité et de la solidarité de toutes et tous au travail.**



# I. CADRE POLI- TIQUE

- 01 Les principales discriminations
- 02 La situation à Bruxelles
- 03 Les outils juridiques
- 04 Promouvoir la diversité pour quoi faire?
- 05 Les acteurs de la diversité sur les lieux de travail
- 06 Les plans de diversité des entreprises

**En général, le terme «diversité» ne nous pose guère de difficulté. Selon le dictionnaire, il signifie simplement «différence ou variété».**

Pour exprimer les choses simplement: tous les hommes se ressemblent, mais ils sont aussi tous *différents*. Il y a des différences choisies (par ex. une opinion politique), d'autres sont des données naturelles (le sexe, l'âge, l'origine,...).

Mais la société peut construire des rôles sociaux différenciés et produire des jugements sur ces «différences», voire en faire des signes distinctifs ou des stigmates qui justifieraient des traitements inégaux.

La manière dont une société inclut ou exclut, dont elle attribue certains rôles à certaines catégories, peut évoluer. Ainsi, par exemple, avec l'arrivée des femmes sur le marché du travail, leur rôle n'a plus été conçu simplement comme celui de la «femme au foyer», même s'il reste encore de nombreuses discriminations et que c'est bien souvent encore elles qui s'occupent des tâches ménagères. De même, les discriminations et le rejet des travailleurs immigrés se sont souvent

accrus pendant les périodes de crise économique, de chômage massif, la figure du «travailleur immigré» devenant le bouc émissaire tout désigné de la crise de l'emploi.

La manière dont la société traite les différences transparait dans le monde du travail. Certains groupes de personnes sont nettement sous-représentés sur le marché du travail par rapport à leur importance quantitative dans la société ou occupent des postes ou des fonctions subalternes, avec des contrats temporaires (ou dans des secteurs professionnels déterminés). On peut, en ce sens, parler de «groupes discriminés».

Les raisons pour lesquelles une personne peut subir une discrimination sont multiples; des caractéristiques physiques peuvent être à l'origine d'un traitement différent, la manière de s'exprimer, le quartier où elle habite, le fait d'avoir un passé judiciaire,...

Il est dès lors difficile de donner une liste définitive et fermée des motifs de discrimination. Néanmoins, certains motifs sont plus visibles socialement, plus récurrents que d'autres, comme la discrimination en raison du genre, de l'origine, de l'âge, de la santé ou encore du handicap.



# 01

## LES PRINCIPALES DISCRIMINATIONS

- 01 Le genre
- 02 L'origine
- 03 La santé et le handicap
- 04 L'âge

### 01 Le genre

La société est constituée pour moitié, environ, d'hommes et pour l'autre moitié de femmes. On pourrait donc s'attendre à ce que cette même répartition se retrouve dans toutes les professions et toutes les fonctions. Or, nous connaissons tous des postes qui sont presque uniquement occupés par des femmes ou par des hommes.

Ce n'est pas en soi le fait d'être un homme ou une femme qui est important ici; ce qui l'est aussi, ce sont les rôles *prescrits* et *assumés* par les hommes et les femmes dans notre société. C'est pourquoi l'on utilise généralement le terme «genre». Ce terme fait référence aux **rôles culturels différents attribués aux femmes et aux hommes**.

Ces différents rôles peuvent être perceptibles dans la famille mais aussi produire des positionnements et des traitements différents sur les lieux de travail.

Autrefois, nous considérons ces différences comme tout à fait normales, mais, ces 50 dernières années, notre société a évolué vers davantage d'**égalité** entre hommes et femmes. Dans la pratique, cependant, nous voyons que cette égalité ne se retrouve pas toujours sur les lieux de travail, que ce soit sur la fiche de paie ou dans la répartition des tâches et des responsabilités.

À titre d'exemple, les pouvoirs publics fédéraux emploient 51% de femmes, mais elles ne sont que 10% dans les postes de cadres supérieurs et 20% au sein du groupe des cadres moyens.

Les femmes sont confrontées à ce qu'il est convenu d'appeler le «plafond de verre»; c'est comme si elles étaient arrêtées par une barrière invisible qui les empêche de parvenir aux fonctions de cadre supérieur ou de cadre moyen.

En outre, il existe des professions masculines et des secteurs masculins typiques, dans lesquels les femmes ne sont pas ou peu représentées: chauffeurs d'autobus, cheminots, ouvriers du bâtiment,... Nous pouvons aussi faire la même observation à l'inverse; dans certains secteurs, ce sont les hommes qui sont sous-représentés. Il suffit de penser aux soins de santé, à l'enseignement maternel,...

Les femmes sont également sur-représentées dans des secteurs où les emplois sont précaires et les salaires plus bas; la différence salariale entre hommes et femmes en Belgique s'élève toujours à 15% (du salaire mensuel brut) et les femmes sont beaucoup plus touchées par les emplois à temps partiel et à durée déterminée...

Cette différenciation au niveau des secteurs d'emploi trouve souvent son origine dans ce qu'on appelle des *stéréotypes*. Il s'agit d'opinions toutes faites, de «clichés», que l'on colporte comme des évidences, sans jamais en interroger la pertinence.

Bien sûr, affaiblir ces stéréotypes ne se fait pas en un jour. Cela demande un travail à tous les niveaux, depuis l'éducation des tout-petits jusqu'à la manière dont les médias, la publicité construisent l'image des unes et des autres. Mais un travail doit également être mené à partir des *lieux de travail*, pour permettre d'ouvrir des secteurs traditionnellement masculins aux femmes ou l'inverse, et permettre à celles-ci d'accéder à des emplois plus stables et mieux rémunérés. Des changements au niveau du monde du travail peuvent donc contribuer à affaiblir ces stéréotypes, et, en ce sens, contribuer à la lutte pour davantage d'égalité entre femmes et hommes.

## 02 L'origine

Les personnes d'origine étrangère représentent environ 15% de la population belge. À Bruxelles, près de 40% de la population est d'origine étrangère. Or, il y a une forte sous-représentation de ces populations dans de nombreuses entreprises, que ce soit à Bruxelles, en Flandre ou en Wallonie.

Qu'entendons-nous par «personnes d'origine étrangère»? Aucune définition évidente n'existe (encore) à ce propos. Les personnes d'origine étrangère se sont vu attribuer très souvent des termes divers pour les désigner, termes qui ont évolué dans le temps: «travailleurs étrangers», «étrangers», «allochtones», «naturalisés», «nouveaux Belges», «réfugiés», «immigrés», «immigrés de deuxième ou troisième génération»,... Au niveau fédéral, on tente à présent d'arriver à une définition qui puisse être utilisée dans toutes les régions afin de donner une plus grande visibilité aux phénomènes de discrimination. En effet, les personnes d'origine étrangère de nationalité belge subissent des discriminations ethniques sans qu'il n'existe, à ce jour, d'outil pour détecter cette réalité.

En Flandre, la distinction entre «autochtones» et «allochtones» s'est largement implantée. Mais certains considèrent qu'il ne s'agit pas d'une bonne dénomination. À Bruxelles, ces termes sont utilisés avec beaucoup de précaution. En effet, les jeunes de la deuxième ou de la troisième génération se sentent autant Belges et donc autant «autochtones» que quelqu'un dont les parents et grands-parents sont Belges. C'est pourquoi, dans cette brochure, nous préférons parler de personnes d'origine étrangère.

À Bruxelles, dans l'attente d'une définition fédérale, on utilise la définition suivante: «*Les personnes d'origine étrangère sont des personnes qui font partie de pays qui ne sont pas (encore) membres de l'[ancienne] Europe des 15 ou qui ont au moins l'un des parents ou deux des grands-parents qui font partie de pays qui ne sont pas (encore) membres de l'[ancienne] Europe des 15.*»

La sous-représentation des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail est souvent attribuée à un manque de qualifications. Et, de fait, le rôle de l'enseignement dans le maintien et le renforcement de la différenciation sociale n'est sûrement pas insignifiant. Néanmoins, si les statistiques peuvent montrer qu'une partie significative des personnes d'origine étrangère ont un niveau de formation inférieur à celui de la population globale, cela n'explique pas tout! En effet, à niveau de qualification égal, on remarque une sur-représentation des personnes d'origine étrangère inscrites comme demandeurs d'emploi. Parfois, le diplôme obtenu à l'étranger n'est pas reconnu en Belgique mais la discrimination à l'emploi a atteint, elle, des proportions *inquiétantes*. Ainsi, le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur de nationalité hors Union européenne est quatre fois supérieur à celui des Belges (21.5% contre 5.8%) et une étude de 2003, commanditée par ACTIRIS (anciennement l'ORBEM), montre que près d'un tiers des sollicitations reçoivent un traitement inégal en raison de l'origine ethnique du candidat.

Cette discrimination ethnique se manifeste également par un phénomène de sur-représentation et de concentration des populations d'origine étrangère dans certains secteurs, souvent dévalorisés, dans lesquels les conditions de travail sont particulièrement difficiles. On parle alors d'une «ethnostratification» du marché du travail. Nous y reviendrons.

### 03 La santé et le handicap

Dans le cadre de l'emploi, on parle souvent de «handicap au travail». La notion de «handicap» doit être interprétée ici de manière très large mais il faut également la prendre avec précaution. En effet, la ligne de démarcation entre personnes considérées comme «adaptées» ou «inadaptées» au travail évolue, se déplace, et parfois se rigidifie. Certaines difficultés pouvaient, il y a une dizaine d'années, ne pas être considérées comme problématiques par rapport à l'insertion sur le marché du travail alors qu'aujourd'hui elles peuvent signifier un obstacle réel et difficile à franchir. Ainsi, on comprendra, par «handicap au travail», toutes les limitations «socialement définies» ou problèmes de santé qui réduisent les chances d'insertion d'une personne sur le marché du travail, et ce, temporairement ou à titre définitif. Des problèmes de dos, une dépression, un retard mental, une ouïe ou une vue défectueuses, le recours à un fauteuil roulant ou le fait d'avoir suivi l'enseignement spécial peuvent réduire les chances d'accéder à un emploi. En Belgique, 1/8<sup>e</sup> de la population active est considérée comme ayant une limitation de fonction.

#### **À Bruxelles, on utilise la définition suivante du handicap:**

*Un handicap est la conséquence de l'une ou de plusieurs des situations suivantes;*

- problèmes de santé physique ou mentale;*
- maladies chroniques;*
- maladies génétiques et dégénérantes;*
- troubles mentaux;*
- défauts instrumentaux (dyslexie,... );*
- séquelles physiques ou mentales d'accidents de travail, de maladies professionnelles.*

Les personnes concernées restent très peu représentées sur le marché du travail. Les employeurs reculent souvent face aux efforts et aux frais supplémentaires qu'entraînerait leur mise à l'emploi. Or, l'employeur est tenu de procéder à des adaptations raisonnables pour l'emploi de personnes handicapées. Il peut d'ailleurs demander des subsides pour réaliser une adaptation du lieu du travail. En outre, il existe à Bruxelles plusieurs organisations qui encadrent ces personnes au travail comme l'Institut d'Ergologie, Impulsion, la Ligue Braille, De Werklijn, ATB, Tracé,...

## 04 L'âge

L'âge influe également sur les chances d'accéder et de se positionner sur le marché du travail. Ainsi, à Bruxelles, plus d'un tiers des jeunes se retrouvent au chômage (35%). Le manque d'expérience est souvent à l'origine du refus d'engager un jeune, entraînant celui-ci dans un véritable cercle vicieux. Un accueil adapté avec une formation sur le lieu de travail peut pourtant pallier ce manque d'expérience et favoriser l'intégration des nouveaux venus dans l'entreprise. Les jeunes sans qualification éprouvent davantage de difficultés encore à trouver un emploi: le nombre d'emplois vacants pour les personnes sans qualification est nettement insuffisant pour répondre à la demande. Cela peut être attribué non seulement à l'évolution de l'économie (vers des secteurs tertiaires exigeant davantage de qualifications) mais également, dans une certaine mesure, à un phénomène de surqualification à l'emploi: avec l'élévation du niveau de qualification général, les employeurs deviennent de plus en plus exigeants, au détriment des moins qualifiés.

Pour les personnes qui atteignent un certain âge, trouver un emploi peut également devenir un véritable parcours du combattant. L'employeur craint qu'elles ne soient plus suffisamment flexibles, qu'elles soient trop exigeantes ou qu'elles ne puissent plus «suivre le rythme»... Et toute leur expérience se voit, de ce fait, dévalorisée.

Les travailleurs plus âgés doivent pouvoir disposer de postes adaptés et être ainsi en mesure de transmettre leur expérience aux plus jeunes. Les organisations syndicales ont conscience d'avoir un combat important à mener pour favoriser le maintien de l'emploi et le maintien de ceux dont l'entreprise tente parfois de se défaire pour éviter de payer des salaires plus élevés (ou de devoir prendre en compte des besoins spécifiques).



## 02

# LA SITUATION À BRUXELLES

01 Chômage et discrimination

02 L'«ethnostratification» du marché du travail

Bruxelles, vu son histoire (la Belgique, au cœur de la révolution industrielle, a fait appel et a attiré de nombreux travailleurs immigrés) et sa situation de capitale de l'Union européenne, est une ville multiculturelle, qui brasse des populations venues de diverses régions du monde.

Ainsi, près de 40% de sa population est d'origine étrangère.

La population bruxelloise est également «jeune» au regard du reste du pays. En outre, elle rajeunit de plus en plus; entre 1997 et 2003, 15.000 jeunes de moins de 20 ans sont venus s'ajouter à la population bruxelloise (ce qui représente une augmentation de 7%).

## 01 **Chômage et discrimination**

La population bruxelloise, jeune et, dans une proportion importante, «immigrée», est lourdement touchée par le chômage: plus de 20%. Ce chiffre est beaucoup plus élevé que la moyenne nationale, qui s'établit à plus ou moins 13%. Les jeunes et les personnes d'origine étrangère sont sur-représentés dans ce chômage. Le pourcentage de jeunes Bruxellois sans travail (moins de 25 ans) s'élevait, en 2003, à 35%.

Les formes de discrimination sur le marché de l'emploi peuvent être diverses: discrimination à l'embauche, discrimination salariale, discrimination par rapport aux possibilités de promotion, nature des tâches confiées, valorisation du travail, discrimination en cas de licenciement collectif,...

Ces diverses formes de discrimination se manifestent par le fait que certains groupes d'origine étrangère occupent systématiquement une position inférieure au regard des différentes variables du marché de l'emploi: secteur, statut, rémunération, durée de chômage,...

---

### **Quelques chiffres**

Le pourcentage de chômage des personnes hautement qualifiées dont la nationalité est extérieure à l'Union européenne est de 21,5% tandis que le pourcentage de personnes hautement qualifiées de nationalité belge est de 5,8% seulement.

Bruxelles comprend 10% de la population belge, mais il n'y a que 2,14% de Bruxellois à la SNCB et 4,5% à la Poste.

SNCB et Poste sont pourtant des organismes fédéraux...

---

## 02 L'«ethnostratification» du marché du travail

Comme nous l'avons dit plus haut, le marché bruxellois du travail connaît une forte «répartition ethnique» des emplois, qui se traduit par des carrières, des statuts et des salaires différents:

- on trouve les travailleurs d'origine étrangère (hors Union européenne) dans des secteurs bien déterminés (intérim, nettoyage, construction, Horeca, soins de santé), ces travailleurs étant pratiquement *absents* des carrières et des secteurs mieux rémunérés (services financiers, informatique, services publics);
- en revanche, les Belges «d'origine» et les citoyens de l'Union européenne sont représentés plus largement dans certains secteurs ou fonctions qui présentent des avantages relatifs; ils bénéficieront aussi plus facilement d'un statut d'employé, de fonctionnaire ou de cadre plutôt que d'un statut d'ouvrier. Ils sont également plus nombreux dans les secteurs tertiaire et quaternaire, avec des catégories salariales plus élevées,...

C'est pourquoi la lutte contre la discrimination, notamment au niveau du recrutement, constitue un enjeu crucial de la politique bruxelloise en matière d'emploi.

Cette lutte peut et doit être menée de deux manières: d'une part, par la lutte contre la discrimination (directe et indirecte) sur le marché du travail et, d'autre part, par la promotion d'une politique de diversité dans les entreprises bruxelloises et le secteur public.



# 03

## LES OUTILS JURIDIQUES

Lorsque des problèmes de discrimination ne trouvent pas de solution au sein de l'entreprise, lorsque la victime d'un acte discriminatoire n'est pas reconnue ni entendue, ou lorsque le racisme et la discrimination ont un caractère structurel, récurrent, le recours à l'action judiciaire devient indispensable. Mais, souvent, les travailleurs ignorent les dispositions légales qui organisent ce recours.

À ce propos, la FGTB de Bruxelles a déjà publié une brochure, en majeure partie toujours d'actualité, visant à informer les militants des instruments juridiques existants.

Cependant, trois lois anti-discriminations, réformant de manière significative la législation existante, sont entrées en vigueur au début du mois de juin 2007. Il est donc utile de relever ici les principaux éléments de cette nouvelle législation, qui comprend :

- une loi visant les discriminations raciales<sup>1</sup>;
- une loi s'attaquant aux inégalités entre femmes et hommes<sup>2</sup>;
- une loi visant tous les *autres* motifs de discrimination (âge, orientation sexuelle, état de santé, convictions religieuses,...)<sup>3</sup>.

Ces nouvelles lois offrent désormais aux victimes de discrimination une protection plus sûre, des outils plus efficaces pour prouver la discrimination subie et, enfin, une réparation réellement effective, via un système d'indemnités financières.

#### **La législation prévoit, en effet:**

- **un dispositif plus sûr de protection contre les représailles** dans et hors des relations de travail: la loi interdit, en effet, toute mesure qui puisse porter préjudice (licenciement,...) à la victime ou ses témoins;
- **l'introduction d'un système d'indemnisation forfaitaire** pour les victimes de discrimination (6 mois de rémunération brute en cas de discrimination à l'embauche; forfait de 1300,00 € dans les autres cas);
- **l'organisation d'un système basé sur le partage de la preuve:** dès lors qu'il y a des éléments *suffisants* pour présumer l'existence d'un acte discriminatoire, c'est à l'auteur des faits de prouver qu'il n'a pas discriminé;
- **des outils plus efficaces pour prouver des discriminations: les tests de récurrence et de comparabilité;**
- **une action en cessation renforcée:** des sanctions sont prévues au cas où l'auteur de la discrimination ne se plierait pas aux injonctions du juge.

1 Loi modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie (MB 30.05.2007).

2 Loi tendant à lutter contre les discriminations entre les femmes et les hommes (MB 30/05/07).

3 Loi tendant à lutter contre les discriminations et réprimant certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie (MB 30.05.2007).

Bien entendu, ces nouveaux outils juridiques ne peuvent devenir efficaces dans la lutte contre la discrimination que s'ils sont connus par les travailleurs et leurs représentants.

Notre organisation syndicale a donc un rôle important à jouer, en apportant l'information et l'appui nécessaires, et en permettant, par là, aux travailleurs, de s'approprier ces nouvelles dispositions légales.



# 04

## PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ: POUR QUOI FAIRE?

01 Les limites des lois anti-discriminations

02 L'approche syndicale de la diversité

Depuis quelques années, les pouvoirs publics se réfèrent de plus en plus à une nouvelle approche en matière de lutte contre la discrimination, qui complète les instruments existants: les politiques dites de «diversité en entreprise». Mais en quoi ces politiques de diversité peuvent-elles être utiles aux travailleurs?

### 01 **Les limites des lois anti-discriminations**

S'il existe des instruments juridiques pour lutter contre la discrimination, ils comportent cependant certaines limites.

D'abord, parce que la discrimination à l'emploi est souvent difficile à identifier et davantage encore à démontrer, même parfois pour la victime. Pouvoir identifier le facteur discriminatoire dans l'origine d'un refus de candidature ou de promotion ne s'avère pas évident, d'autant plus

lorsqu'il s'agit d'une forme de discrimination indirecte (par ex. l'exigence de la connaissance d'une seconde langue pour un poste qui ne la requiert pas). De plus, les motifs d'un refus sont généralement peu communiqués. Ainsi, même lorsqu'une action judiciaire est menée, il est très difficile pour la victime d'apporter les preuves de l'existence d'une discrimination.

La discrimination est également parfois beaucoup plus pernicieuse: elle se joue au quotidien dans les relations entre collègues ou avec le supérieur hiérarchique. Des personnes qui se différencieraient des «autres» (femme, jeune, étranger, avec un handicap,... ), se voient dénigrer, isoler, écraser.

Pour ces personnes, rompre l'isolement, obtenir la solidarité de collègues, de représentants syndicaux, est primordial.

Mais, pour cela, il faut que les travailleurs s'ouvrent à ces problèmes, en parlent. Les «politiques de diversité» ont certainement un rôle à jouer en ce sens.

## 02 **L'approche syndicale de la diversité**

Si la notion de diversité existe, elle est cependant encore à *construire*, en particulier en ce qui concerne l'intervention syndicale dans ces nouvelles politiques.

Certaines entreprises se sont saisies de cette nouvelle notion; ainsi, on parle de plus en plus de «management de la diversité». Dans cette approche, il s'agit de voir les avantages que peut tirer une entreprise en développant une «politique de diversité», en reflétant au maximum la diversité qui existe dans la population globale. Le but est d'organiser la gestion du personnel de manière telle que les qualités et les compétences de chacun soient utilisées le mieux possible pour l'entreprise en se basant, justement, sur les différences existantes. Il s'agit donc ici de recourir à la diversité dans le but d'accroître la compétitivité de l'entreprise. Cette approche fait généralement appel à des arguments de type économique pour convaincre de la nécessité de promouvoir une politique de diversité.

**L'approche syndicale est autre.** Elle se joue en termes de droits individuels: le droit d'avoir les mêmes chances sur le marché de l'emploi, le droit d'être reconnu dans ses compétences et expériences,... Mais elle se joue également en termes de droits *collectifs*. Car maintenir certaines catégories de travailleurs dans des sous-statuts, dans des secteurs dévalorisés, sous conditions salariales basses ou encore hors du marché de l'emploi, parce qu'il n'y a pas ou peu d'autres opportunités, concerne tous les travailleurs (tous risquent de voir leur conditions se dégrader).

C'est en ce sens que la diversité est l'affaire de tous. Pour les travailleurs et les organisations syndicales, cette notion ouvre des possibilités nouvelles pour lancer une réelle réflexion et de nouveaux outils permettant d'avancer vers davantage d'égalité dans le monde du travail.



# 05

## LES ACTEURS DE LA DIVERSITÉ SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

- 01 Les pouvoirs publics
- 02 Les entreprises
- 03 Les syndicats
- 04 Les organisations sociales

Trois acteurs sont particulièrement concernés par la promotion de la diversité sur les lieux de travail:

### 01 **Les pouvoirs publics**

Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle significatif par rapport aux inégalités dans le monde du travail. Ils peuvent agir sur le fonctionnement du marché du travail, mener des politiques publiques de lutte contre le chômage et la précarité ou soutenir des actions positives (plans de diversité dans les entreprises, campagnes de sensibilisation,...).

Ils ont bien sûr pour tâche d'établir des normes et de promulguer des lois afin de garantir l'égalité de tous les citoyens. Ils contrôlent en outre le respect de ces normes (interdiction de discrimination, respect des droits fondamentaux de l'Homme).

Ils ont également, en tant qu'employeur, le devoir de promouvoir la diversité au sein de leurs propres institutions et administrations. Reconnaissons-le: sur ce terrain, les pouvoirs publics sont loin d'être un modèle, même si certains pas ont été franchis, ces dernières années, en cherchant à ouvrir davantage l'emploi public aux groupes qui y sont sous-représentés.

## 02 Les entreprises

On l'a vu, lorsqu'ils agissent sur la diversité, les employeurs privés le font le plus souvent dans une logique «managériale», qu'ils formulent en termes de gestion du personnel.

Leurs intérêts économiques sont multiples: utilisation optimale des compétences présentes dans l'entreprise, élargissement des sources de recrutement, création d'une image positive (marketing) auprès de leur clientèle et de leurs interlocuteurs publics,...

Les entreprises évoquent volontiers, à ce propos, une démarche éthique et sociétale, désintéressée sur le plan économique: la «responsabilité sociale» des entreprises.

Cela étant, que la démarche soit purement instrumentale ou «éthique», c'est une approche «par le haut», en termes de technique de *management*. Cette approche a toute son importance, car elle peut faire évoluer les modes de recrutement et de promotion, premiers obstacles à un accès égal de toutes et tous à l'emploi.

**Mais elle n'est certainement pas suffisante.**

### **03 Les syndicats**

Les organisations de travailleurs encouragent la diversité à partir du droit à l'intégration socio-économique (un travail convenable est synonyme d'une meilleure intégration dans la société) mais aussi à partir d'une approche construite autour de différents axes:

- la promotion de la participation de tous à la vie sociale;
- la solidarité et l'unité des travailleurs sur les lieux de travail;
- la protection des droits des travailleurs et la garantie d'un traitement égal de tous, sans distinction de sexe, de couleur, d'âge, de handicap,...;
- la lutte préventive contre la discrimination;
- le fait de considérer l'acte ou le fait discriminatoire comme une atteinte aux droits fondamentaux, qui doit être sanctionnée.

### **04 Les organisations sociales**

Outre ces trois acteurs principaux, de nombreuses associations et organisations non gouvernementales luttent pour une plus grande diversité dans la société.

Ces organisations ont un rôle important pour établir des constats quant à la réalité des discriminations dans notre pays mais également pour diffuser et informer la population et apporter un soutien aux personnes victimes de racisme ou d'un traitement inégal.



# 06

## LES PLANS DE DIVERSITÉ DES ENTREPRISES

- 01 Les plans de diversité de la Région de Bruxelles-Capitale
- 02 Les plans de diversité flamands
- 03 L'association des syndicats aux plans de diversité

Les pouvoirs publics bruxellois, par la voie du *Pacte territorial pour l'Emploi*, organisent, depuis 1997, des actions de sensibilisation ciblant les entreprises et les secteurs. Au début, seuls des séminaires sectoriels de sensibilisation aux phénomènes de discrimination étaient organisés mais, sous l'impulsion des interlocuteurs sociaux bruxellois, un cadre a été élaboré, en 2006, visant la mise en place de plans de diversité dans les entreprises, compte tenu des demandes et des particularités de la situation régionale.

Depuis 1998, les pouvoirs publics flamands soutiennent le développement de plans de diversité dans les entreprises flamandes et bruxelloises. À Bruxelles, cette politique flamande est menée par l'intermédiaire du *Comité néerlandophone bruxellois pour l'emploi et la formation* (BNCTO), organe paritaire où siègent les interlocuteurs sociaux.

Ces deux réglementations sont différentes, même si leur objectif est au fond le même.

Dans chacun des systèmes, l'entreprise, l'institution ou l'administration locale reçoit une intervention financière pour les efforts consentis.

## 01 Les plans de diversité de la Région de Bruxelles-Capitale

Fin 2005, le Ministre bruxellois de l'Emploi lançait, avec l'Union des Entreprises de Bruxelles (UEB), une «charte de la diversité». Une bonne centaine d'entreprises signaient alors cette charte, s'engageant unilatéralement à favoriser la diversité sur les lieux de travail, à lutter contre la discrimination et à établir un plan de diversité pour le futur.

La FGTB a déploré publiquement que les syndicats n'aient pas été associés à l'établissement et au lancement de cette charte. En outre, une charte n'est toujours qu'une déclaration d'intention. Le plus important est de mener des actions concrètes et permanentes dans les entreprises.

Fin 2006, l'encadrement régional des plans de diversité a été approuvé par les interlocuteurs sociaux et le Gouvernement régional. Une dizaine d'entreprises se sont engagées, pour 2007, à en expérimenter la mise en application dans le cadre du *Pacte territorial pour l'Emploi* de la Région de Bruxelles-Capitale<sup>1</sup>.

Trois consultants en diversité ont été engagés par la Région. Ceux-ci accompagneront les entreprises de la Région dans l'élaboration de leur plan de diversité.

Mener une politique de diversité en entreprise vise à favoriser l'intégration et la promotion de tous dans l'entreprise, ce qui signifie d'abord de comprendre la situation et la réalité vécues par les différents «groupes discriminés» en son sein (existence éventuelle de politiques de recrutement ou de promotion discriminatoires, relations de travail,...), pour ensuite agir sur les mécanismes de discrimination.

1 Le Pacte est une collaboration entre ACTIRIS (ex-ORBEM), les interlocuteurs sociaux et les organismes d'utilité publique. Une réflexion y est menée depuis des années sur la diversité et la lutte contre la discrimination entre employeurs, syndicats, acteurs de l'emploi et de la formation et le *Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme*.

## **Deux groupes prioritaires ont été identifiés: les personnes d'origine étrangère et les jeunes Bruxellois.**

Pour que l'entreprise puisse bénéficier d'une intervention financière régionale, ces deux groupes cibles doivent être visés dans le plan de diversité.

## **Les éléments du plan**

### **Une analyse solide**

L'analyse et la préparation sont des phases très importantes de la politique de diversité. Avant de décider d'un plan de diversité, une analyse de l'entreprise en matière de diversité est d'une importance cruciale pour comprendre les obstacles qui existent sur le plan de la gestion du personnel, de la culture d'entreprise,...

Au cours de cette analyse, il faut partir de la réalité des travailleurs, de ce qu'ils vivent au sein de l'entreprise mais également observer la manière dont l'employeur organise la gestion du personnel (comment procède-t-il pour recruter? quelles sont les conditions pour obtenir une promotion ou accéder à une formation interne?... ).

L'analyse reprend donc des données qualitatives mais également quantitatives et statistiques.

Cette phase de préparation doit déboucher sur l'adoption d'un plan d'action.

## Des actions indispensables

Le plan à mettre en œuvre au sein de l'entreprise doit agir au moins dans quatre domaines stratégiques :

- **le positionnement de l'entreprise face au public**, via la sensibilisation du public, de la clientèle, des concurrents commerciaux, du secteur professionnel,... quant au choix de l'entreprise en faveur de la diversité du personnel;
- **le recrutement et la sélection des travailleurs**, via la recherche de procédures de recrutement non-discriminatoires, guidées exclusivement par les compétences et les aptitudes des travailleurs;
- **la gestion du personnel**, via un management de compétence comme unique critère dans la gestion totale du personnel (politique d'accueil, gestion des salaires, des carrières, des congés,...) ;
- **la communication interne et la sensibilisation**: mener des actions et des campagnes de sensibilisation et d'information pour les collaborateurs sur la diversité en général et/ou dans l'entreprise en particulier.

## Une évaluation des actions

Elle est effectuée tant par les employeurs que par les travailleurs, via les instances mises en place par le conseil d'entreprise.

## Conditions de base

La politique de diversité (analyse et actions) doit être portée par toute l'entreprise.

Dans les entreprises qui comptent 50 travailleurs et plus, le conseil d'entreprise (ou le comité de prévention et de protection au travail – CPPT) constitue la «structure porteuse» du plan de diversité. Dans les plus petites entreprises, l'entreprise doit constituer elle-même une telle structure: un groupe de travail interne à l'entreprise, composé au minimum d'un(e) représentant(e) de l'employeur, d'un(e) représentant(e) des travailleurs et d'un responsable de la diversité désigné en interne (souvent lié au service du personnel) . Les tâches de ce groupe sont multiples: réflexion sur la politique de diversité, aide à la rédaction du plan de diversité, communication à l'ensemble de l'entreprise des actions menées,...

La Région de Bruxelles-Capitale prévoit un seul type de plan d'une durée fixe de 24 mois. Le subside maximum s'élève à 10.000 euros (max 50% des frais). Les 5.000 premiers euros du subside sont octroyés à l'entreprise après la phase d'analyse et l'établissement du plan de diversité (et après avis positif du Comité de gestion d'ACTIRIS). La deuxième moitié est octroyée lors de la réalisation du plan, après évaluation positive du Comité de gestion d'ACTIRIS.

**Avant leur lancement, les plans de diversité doivent être soumis pour accord aux représentants des travailleurs, via le conseil d'entreprise et au comité de gestion d'ACTIRIS.**

### **Application au secteur public**

Les plans de diversité bruxellois ne sont d'application que dans le secteur privé. Dans les organismes publics bruxellois, la politique de diversité est stimulée par un manager de la diversité désigné en interne, soutenu par la cellule diversité du Pacte territorial.

## **02 Les plans de diversité flamands**

Mis en œuvre bien avant ceux de la Région de Bruxelles-Capitale, les plans de diversité flamands concernent de nombreuses entreprises établies à Bruxelles.

Avec le lancement des plans bruxellois (voir supra), le recours aux plans de diversité flamands se justifie toujours dans deux cas de figure;

- soit l'entreprise dispose *aussi* d'un ou de plusieurs sièges d'activité en Flandre, où elle mène des actions de diversité;
- soit il s'agit d'un organisme ou d'une institution communautaire *flamande* (dont le siège est situé à Bruxelles).

Le BNCTO (Comité néerlandophone bruxellois pour l'emploi et la formation) est le promoteur de la politique de diversité menée par la Communauté flamande à Bruxelles. Au sein du BNCTO, deux responsables de diversité s'occupent de l'accompagnement et de la promotion de ces plans. Ils vont à la recherche d'entreprises désireuses d'élaborer un plan de diversité et les accompagnent dans ce processus.

Un plan de diversité est toujours taillé à la mesure de l'entreprise et part, donc, idéalement, de l'approche suivante, en 4 étapes:

- la détection des **obstacles**: quels points de la gestion du personnel (liés à la diversité) sont susceptibles d'être améliorés? L'amélioration peut se situer aux niveaux du recrutement et de la sélection, de l'accueil, de la promotion, de la politique de formation, de la stabilisation et de la sortie du personnel, de la communication;
- ensuite, seront détectées les **causes** des obstacles observés;
- sur la base des blocages observés et de leurs causes, seront recherchées des solutions et seront déterminées les **actions nécessaires** qui, aussi diverses qu'elles puissent être, seront toujours à la mesure de l'entreprise;
- la dernière étape consiste à **exécuter** les actions proposées et à **évaluer** les résultats enregistrés.

Chaque plan de diversité doit au moins tenir compte de l'un des **groupes cibles** suivants:

- personnes d'origine étrangère («allochtones»);
- travailleurs expérimentés (+ 50 ans);
- personnes affectées d'un handicap professionnel.

Des actions sont en outre envisageables pour d'autres groupes cibles, parfois moins visibles: personnes peu qualifiées, femmes ou hommes exerçant des professions qui bouleversent les rôles traditionnels, ex-détenus, personnes défavorisées, «holebis» (homosexuels, lesbiennes et bisexuels), personnes atteintes du SIDA, personnes illettrées,...

Un plan de diversité ne concerne pas exclusivement un groupe bien déterminé de travailleurs. L'objectif final, en effet, est de parvenir à une gestion du personnel mieux élaborée, qui s'occupe de *tous* les travailleurs, actuels et futurs.

Si l'entreprise, l'institution ou l'administration locale compte plus de 50 travailleurs, un **groupe de travail «diversité»** doit être mis sur pied. Ce groupe de travail interne doit démarrer au cours du premier mois de l'introduction du plan. Ce groupe de travail veille au suivi des actions pendant toute la durée du plan et en assure, si nécessaire, la correction, tout en réfléchissant à la base de la diversité au sein de l'entreprise.

Ce groupe de travail interne comprend au moins un représentant:

- de la direction;
- des chefs de service;
- des délégués des travailleurs.

Dans les entreprises disposant d'un conseil d'entreprise, soit ce groupe de travail interne est une émanation du conseil d'entreprise, soit le conseil d'entreprise assume lui-même la mission du groupe de travail.

Le BNCTO accompagne 4 types de plans: des plans de base, des plans classiques de diversité, des plans «multi-entreprises» et des plans de croissance. Ceux-ci diffèrent en fonction du niveau de départ, de la durée, du nombre d'actions, du montant du subside et du cofinancement (un subside de maximum 10.000 euros pour un plan *classique*, inférieur pour les autres plans).

À l'issue de l'exécution du plan, un **rapport final** doit être établi. Celui-ci reprend les actions exécutées, les objectifs atteints, la manière dont les travailleurs y sont associés, le fonctionnement du groupe de travail,... Ce formulaire de travail doit être discuté avec le groupe de travail «diversité».

Le rapport final sera présenté pour avis au BNCTO et sera également adressé à l'Administration flamande. Sur base de l'avis, le ministre flamand de l'Emploi décidera de l'octroi des **subsidés** (pas de première tranche, donc, à l'issue de la phase d'analyse).

À noter encore: la conclusion de plans de diversité du BNCTO *dans le secteur public* n'est bien sûr possible que dans les administrations et les organismes du ressort de la Communauté flamande.

### 03 **L'association des syndicats aux plans de diversité**

Dans le cadre du *Contrat pour l'économie et l'emploi* (C2E), les organisations syndicales bruxelloises ont souscrit à la politique régionale de lutte contre les discriminations et à la promotion de plans de diversité dans les entreprises privées et les organismes publics.

Un plan de diversité est toujours établi par l'employeur, en concertation avec les consultants en diversité du Pacte territorial pour l'emploi des Bruxellois ou les responsables de la diversité du BNCTO.

La FGTB de Bruxelles a obtenu que les plans bruxellois s'attèlent prioritairement à débusquer les discriminations à l'embauche et au travail, qui frappent de trop nombreux Bruxellois d'origine étrangère, et qu'ils s'inscrivent dans le cadre du *dialogue social*. Ils seront ainsi élaborés, avec les représentants des travailleurs, en conseil d'entreprise ou, à défaut, au sein d'une structure ad hoc. Leur mise en œuvre sera suivie et encadrée par les organisations syndicales au travers du *Pacte territorial pour l'emploi* et du Comité de gestion d'ACTIRIS (ex-ORBEM).

En outre, pour la FGTB, il est apparu primordial de mener en parallèle des actions «par le bas», *au départ des collectifs de travail* des entreprises et des services publics. Si l'initiative des plans de diversité revient, de prime abord, au *management* des entreprises et des services publics (agissant du haut vers le bas), cette seconde approche doit relever de l'initiative des travailleurs eux-mêmes et de leurs organisations.

Dans ce cadre, aidées par la Région, les organisations syndicales ont mis en place un nouveau service: les *Conseillers syndicaux de la diversité*. Ceux-ci ont pour mission spécifique de sensibiliser et de former les travailleurs à la lutte contre les discriminations au travail, de conseiller les délégués des entreprises engagées dans un plan de diversité et de mener des actions positives avec les travailleurs.

Il est en effet primordial, pour qu'un plan de diversité ait un impact sur le long terme et modifie de manière importante le fonctionnement interne d'une entreprise, que les travailleurs y soient associés. Le personnel et la délégation syndicale en particulier, ainsi que les instances de concertation (CE, CPPT) doivent être impliqués. La lutte contre les discriminations sera alors portée par l'ensemble des travailleurs.

Lors du lancement du plan de diversité, il est judicieux d'informer régulièrement les travailleurs.

De même, pendant le déroulement du plan, il est utile de tenir informés les travailleurs, les militants et les mandataires syndicaux.

En outre, la fin d'un plan de diversité ne doit pas annoncer l'arrêt des activités pour une gestion du personnel diversifiée et adaptée; on peut plaider, au conseil d'entreprise, pour que les actions ayant effectivement contribué à la diversité soient ancrées dans la gestion du personnel; on peut également défendre l'idée que certaines actions nécessitent impérativement un suivi.

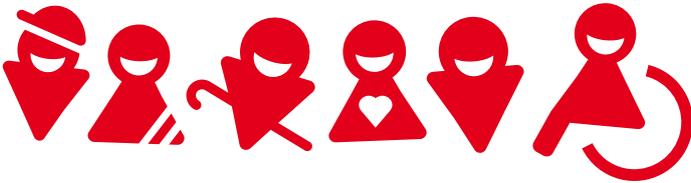
---

### **Mettez sur pied un groupe de travail syndical «diversité» au sein de votre entreprise:**

- si votre entreprise a conclu un plan de diversité, vous devez mettre sur pied un groupe de travail, chargé de réfléchir à la manière dont les travailleurs peuvent s'approprier et participer à ce processus, à la manière dont ils peuvent influencer sur l'organisation et les relations de travail pour permettre une plus grande égalité de toutes et tous;
- il est indispensable d'associer en permanence le comité syndical de l'entreprise au déroulement d'un plan de diversité.

Vous pouvez toujours faire appel au conseiller syndical en diversité de la FGTB, qui sera à votre disposition pour vous aider à mettre en place ce groupe, à informer les travailleurs et qui vous apportera son appui tout au long du processus.

---





# II. EN PRATI- QUE

- 01 Rompre le silence et surmonter les réticences
- 02 «Photographier» son entreprise
- 02 Agir sur la gestion du personnel
- 04 La diversité au sein du groupe syndical
- 05 L'appui de la FGTB de Bruxelles

Élaboré sur base d'une analyse critique de l'expérience menée depuis une dizaine d'années en Flandre, ce «mode d'emploi» propose aux délégations syndicales qui veulent agir pour la diversité de procéder en quatre étapes:

– PREMIÈRE ÉTAPE

rompre le silence et surmonter les réticences;

– DEUXIÈME ÉTAPE

«photographier» son entreprise;

– TROISIÈME ÉTAPE

agir sur la gestion du personnel;

- QUATRIÈME ÉTAPE

la diversité au sein du groupe syndical.

Lorsqu'un plan de diversité est en cours dans l'entreprise, ces étapes peuvent servir à effectuer une analyse syndicale et à examiner la gestion du personnel.

S'il n'y a pas de plan de diversité en cours, les travailleurs peuvent agir par l'intermédiaire de leur délégation syndicale et des instances de concertation, et introduire des propositions en vue d'augmenter la diversité et de résoudre les problèmes.

# 01

## PREMIÈRE ÉTAPE



# ROMPRE LE SILENCE ET SURMONTER LES RÉTICENCES

- 01 Attitude face aux préjugés
- 02 Se convaincre et se préparer soi-même
- 03 Convaincre les collègues

Favoriser la diversité n'est pas une tâche facile. Les obstacles sont nombreux. Une bonne préparation sera donc très importante.

Tout d'abord, cela nécessite réflexion et dialogue. Analyser nos propres doutes permet de mieux comprendre pourquoi d'autres se posent des questions quant à la diversité.

Il faut pouvoir se mettre à la place d'une personne qui est victime de discrimination dans l'entreprise ou du demandeur d'emploi toujours rejeté: comment l'exclusion et la discrimination sont-elles ressenties? En tant que délégué(e) syndical(e), c'est votre tâche de rompre le silence et d'aborder de front les problèmes. Certains travailleurs/victimes n'osent pas parler de discriminations ou de harcèlement, de peur d'être licenciés ou d'aggraver encore leur situation.

## 01 Attitude face aux préjugés

Pour comprendre notre monde, nous recourons souvent à des **stéréotypes**, à des **préjugés**. Il s'agit d'opinions toutes faites, de « clichés » que l'on colporte comme des évidences, sans jamais en interroger vraiment la pertinence.

Les préjugés peuvent être aussi bien *positifs* que *négatifs*. Et, à vrai dire, ils ont une certaine utilité: ils ordonnent et organisent notre monde et permettent une certaine prévisibilité et un certain contrôle sur notre environnement. Reconnaissons d'ailleurs qu'il est totalement impossible d'adopter un comportement critique et purement rationnel 24h sur 24! Où est le problème, alors? Le problème naît lorsque le stéréotype commence à produire de la discrimination.

Quels sont les mécanismes à l'œuvre dans les stéréotypes?

Les spécialistes en identifient (au moins) trois:

- **la sélection** (nous ne pouvons tenir compte que de ce que nous connaissons; il est donc important de nous débarrasser de nos « œillères »);
- **la généralisation** (une seule expérience négative suffit souvent pour classer tout le monde dans un même moule; il faut donc bien examiner la réalité au cas par cas et toujours éviter de mettre tout le monde « dans le même panier »!);
- **la déformation** (attention aux raisonnements tordus; si, malgré l'image négative que nous avons de tout un groupe, nous sommes confrontés à une expérience positive, évitons de réagir en nous disant simplement: « c'est l'exception qui confirme la règle »... ).

---

En résumé, il est fondamental d'identifier les préjugés et de nous demander si nous ne pouvons pas considérer les personnes d'une autre manière...

---

## 02 Se convaincre et se préparer soi-même

Outre la prise de conscience de l'existence de préjugés (y compris chez soi-même), une autre condition importante est de montrer, par notre comportement, que nous optons vraiment pour la diversité et que nous condamnons toutes les formes de discrimination et de harcèlement. Pour cela, nous devons d'abord croire à notre cause et pouvoir avancer de bons arguments.

Vous pouvez vous inspirer des valeurs de la FGTB: solidarité, égalité, justice et démocratie. La FGTB défend les intérêts de **toutes les travailleuses et de tous les travailleurs**. La discrimination divise et rompt la solidarité. Ensemble, nous sommes plus forts face à l'employeur.

## 03 Convaincre les collègues

Si, avec l'appui de la FGTB, nous voulons favoriser davantage de diversité au travail, nous devons d'abord sonder l'attitude des collègues et de l'employeur, qui sera différente selon les entreprises: dans certaines entreprises, il existe déjà une bonne volonté, dans d'autres, nous rencontrerons davantage de résistance.

Il est probable que nous devons aussi tenir compte de certains aspects «psychologiques»: peut-être les gens ont-ils peur, peut-être n'osent-ils pas prendre de risques, peut-être ont-ils des doutes. Ils peuvent également être influencés par les médias, par des connaissances, des collègues. Nous devons donc écouter attentivement, donner notre avis pas à pas et faire réfléchir nos collègues de travail afin qu'ils changent progressivement d'opinion.

Il faut dépister la *cause* des sentiments négatifs. Écouter les frustrations, voir de quelle manière les relations de travail, l'ambiance sur le lieu de travail construisent ces préjugés ou contribuent à leur maintien. D'une certaine manière, il s'agit de voir comment les relations de pouvoir entre «groupes» (jeunes-vieux, femmes-hommes,...) se construisent pour se donner toutes les chances de les changer et mettre à jour les véritables enjeux.

Bien entendu, face à des actes assumés de racisme ou de discrimination, il conviendra de passer à **une intervention beaucoup plus ferme**, de type judiciaire, notamment lorsque la victime n'est pas reconnue ou ne trouve aucun moyen de modifier sa situation.

---

La diversité est un travail de longue haleine. On ne peut pas changer le monde du jour au lendemain. Cela demande beaucoup de dynamisme et d'engagement. Nous pourrions d'autant plus facilement convaincre nos collègues et l'employeur de l'utilité et de la force de la diversité, si nous y croyons nous-mêmes.

**Afin de convaincre quelqu'un:**

- laissez-le exprimer sa frustration;
  - sondez son attitude par rapport à la diversité;
  - exprimez bien votre point de vue;
  - rappelez-vous qu'écouter ne veut pas dire qu'on est d'accord sur tout!;
  - laissez toujours la porte ouverte pour une conversation ultérieure.
-

# 02

## DEUXIÈME ÉTAPE:



# PRENEZ UNE «PHOTO» DE VOTRE ENTREPRISE

- 01 Une photo informelle de l'entreprise
- 02 IEF, bilan social et CCT 9
- 03 Rapport annuel «Chances égales hommes-femmes»

Une fois que le «groupe diversité» a été constitué, et que la question de la discrimination au sein de l'entreprise a gagné en importance aux yeux des travailleurs, il s'agit d'établir certains constats par rapport au lieu de travail.

Tout d'abord, il nous faut davantage d'informations. Comment est composé l'effectif? Les femmes, les personnes d'origine étrangère sont-elles représentées? Dans quelles fonctions? Qui accède aux postes de cadre? Par quel processus?... Il faut, en quelque sorte, prendre une «photo» de l'entreprise.

En tant que délégué syndical, vous disposez de certains instruments utiles comme **L'Information Économique et Financière (IEF)** que la direction doit communiquer chaque année au conseil d'entreprise,

**le bilan social** qu'elle doit joindre à ses comptes annuels, ainsi que toutes les informations d'ordre général qu'elle doit également mettre à la disposition du conseil d'entreprise en application de **la Convention Collective de Travail n°9**.

D'autre part, vous pouvez également vous construire vous-même une image du personnel.

Dans cette phase, il est souvent indiqué de former un **groupe de travail syndical «diversité»**. Réunissez-vous pour réfléchir ensemble et partez à la recherche de la meilleure façon de faire un tour d'horizon de l'entreprise.

## 01 Une photo informelle de l'entreprise

Les **conversations** informelles avec vos collègues et avec l'employeur vous en apprennent beaucoup.

**Voici quelques questions pour vous mettre sur la bonne voie:**

- Comment se fait l'engagement de nouveaux travailleurs?  
Qui est engagé? Comment se déroule l'accueil?  
Quels problèmes rencontrent les nouveaux collègues?
- Qu'en est-il des possibilités de promotion et d'accès à un niveau supérieur pour les plus anciens, pour les nouveaux et pour les personnes des groupes cibles?
- Qui s'en va et pourquoi? Comment ce départ se passe-t-il?
- Comment la communication est-elle conçue?

Vous pouvez littéralement tracer **la carte de l'entreprise**: faites-en un croquis; ce schéma vous fournira énormément d'informations sur les personnes qui y travaillent, où et dans quelles conditions.

- Tracez la **pyramide des âges** (ou demandez-la auprès du conseil d'entreprise ou du service du personnel).
- Dessinez le **plan de l'entreprise**: dessinez tous les bâtiments et indiquez les services qui y travaillent; complétez avec la répartition du personnel selon les axes de diversité:
  - nombre de femmes / hommes;
  - nombre de travailleurs d'origine étrangère;

- nombre de personnes handicapées;
  - nombre d'employés/d'ouvriers/de cadres;
  - nombre de contrats à durée indéterminée, de contrats à durée déterminée, de temps partiel, d'intérimaires;
  - nombre de postes de stage;
  - nombre de militants.
- Cette photo de l'entreprise correspond-elle à **la composition de la population belge et bruxelloise?**  
(voir à ce sujet: [http://statbel.fgov.be/figures/population\\_fr.asp](http://statbel.fgov.be/figures/population_fr.asp))

Cette photo informelle peut révéler que certains groupes ont moins de chances dans l'entreprise. Ceci peut être signe de discrimination – consciente ou inconsciente – lors du recrutement, d'un mauvais encadrement lors de l'accueil de nouveaux travailleurs, d'intolérance sur le lieu du travail,... (voir troisième étape).

## 02 IEF, bilan social et CCT 9

La loi prévoit plusieurs instruments pour analyser et pour rassembler les informations nécessaires en vue d'élaborer une politique du personnel diversifiée, notamment le bilan social et la CCT 9<sup>1</sup>.

En outre, l'organigramme obtenu via les Informations Économiques et Financières (IEF) peut être utile pour avoir un premier aperçu de la représentation des femmes et des hommes dans l'organisation interne et la structure hiérarchique de l'entreprise.

Le bilan social fait partie des comptes annuels, qui contiennent quantité d'informations concernant l'effectif du personnel. Ces comptes sont présentés annuellement au conseil d'entreprise. Le bilan social nous fournit beaucoup de données utiles afin de compléter la «photo» de l'entreprise et d'avoir une idée de la rotation du personnel de la formation, du travail intérimaire, des mesures d'emploi,...

-----  
1 Cette convention collective de travail (9 mars 1972) régit le droit à l'information et à la consultation des travailleurs au sein des conseils d'entreprise (obligation de l'employeur d'informer les représentants des travailleurs sur les perspectives de l'entreprise, la situation en matière d'emploi, la structure d'emploi,...

## **Le bilan social fournit les informations suivantes:**

### **l'emploi**

- nombre moyen de travailleurs;
- nombre d'heures effectivement prestées;
- types de contrats: plein temps, temps partiel, nombre d'équivalents temps plein, groupés par sexe;
- nombre de travailleurs par catégorie professionnelle;
- personnel intérimaire.

### **l'évolution de l'emploi**

- travailleurs engagés;
- travailleurs sortis de l'entreprise;
- plein temps, temps partiel, équivalents temps plein, groupés par sexe.

### **les mesures d'emploi**

- application des mesures visant la mise à l'emploi (conventions premier emploi, formation professionnelle individuelle en entreprise, stages,... ).

### **la formation**

- données sur les activités de formation, les activités d'accompagnement ou de tutorat visant l'amélioration du taux d'emploi des travailleurs;
- nombre de travailleurs concernés;
- nombre d'heures;
- coûts;
- données groupées par sexe.

Nous ne retrouvons donc pas toutes les données dont nous avons besoin dans le bilan social. Pour de plus amples informations concernant la diversité de l'effectif, nous pouvons faire appel à la CCT 9.

En effet, celle-ci affirme: *«En même temps que les informations sur les perspectives générales de l'entreprise, l'employeur fournira au conseil d'entreprise les informations nécessaires sur la structure de l'emploi, sur son évolution et sur les prévisions d'emploi.»*

La CCT 9 nous donne donc le droit de consulter davantage d'informations relatives au personnel. Utilisez cette CCT pour demander l'information suivante par l'intermédiaire du conseil d'entreprise:

### **1 qui est employé chez nous?**

Des données tirées du registre du personnel selon:

- le sexe;
- la catégorie d'âge (pas dans le bilan social);
- la catégorie professionnelle et la qualification (pas dans le bilan social);
- le service (pas dans le bilan social);
- le type de contrat.

### **2 certaines données supplémentaires** doivent être fournies,

à la demande du syndicat:

- nombre de personnes à temps plein et à temps partiel;
- nationalité (pas dans le bilan social);
- ancienneté (pas dans le bilan social);
- domicile (pas dans le bilan social).

### **3 l'évolution de l'emploi** au cours de l'exercice précédent

peut être demandée. Ces données sont groupées par sexe, catégorie d'âge et profession:

- nombre de membres du personnel ayant quitté l'entreprise (groupés par sexe): départ volontaire, licenciement (pour cause déterminée),...;
- nombre de personnes engagées (groupées par sexe);
- nombre de personnes employées temporairement et via intérim;
- nombre de glissements internes, entre services et catégories professionnelles (groupés par sexe).

À la demande de la délégation des travailleurs, les données supplémentaires suivantes (non reprises dans le bilan social) devront également être fournies:

- nombre de journées d'absence;
- nombre de journées de chômage temporaire;
- nombre d'heures supplémentaires;
- nationalité (tenir compte, cependant, du fait que – contrairement à une idée reçue – la nationalité ne permet pas de déceler une discrimination sur base de l'origine étrangère... ).

**4** information sur les **perspectives d'emploi** pour l'exercice qui suit.  
Cette information doit permettre une évaluation de l'influence que ces perspectives auront sur l'effectif du personnel.

**5** information sur les **mesures sociales** décidées en matière d'emploi.

**6** information sur la **formation professionnelle**, le recyclage et les questions de personnel.

### 03 **Rapport annuel**

#### **«Chances égales hommes-femmes»**

Ce rapport annuel doit être fourni au moment de la discussion des IEF, du bilan social de l'entreprise et de la CCT 9.

La loi prévoit également la possibilité d'élaborer, dans les entreprises ou dans les secteurs, des plans d'égalité F/H et ce, en concertation avec les représentants des travailleurs.

Ces plans contiennent entre autres :

- une description des objectifs à atteindre, en fonction de la comparaison de la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise/dans le secteur;
- une description des actions positives envisagées;
- la date d'entrée en vigueur du plan et les délais fixés pour la réalisation des étapes intermédiaires devant mener à l'objectif.

---

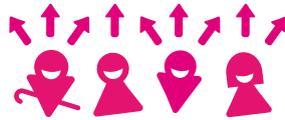
#### **En bref**

Prenez une photo de votre entreprise à l'aide :

- de vos propres connaissances et expériences (et de celles de vos Collègues de travail), du bilan social, de la CCT 9, du rapport Chances égales F/H, du plan de l'entreprise.
  - de l'organigramme obtenu via l'IEF.
-

# 03

## TROISIÈME ÉTAPE



# AGIR SUR LA GESTION DU PERSONNEL

- 01 La diversité... nous rassemble
- 02 Une gestion du personnel diversifiée
- 03 En conclusion

Souvent, la gestion du personnel est déterminante pour les perspectives des travailleurs au sein de l'entreprise. Une bonne gestion du personnel tient compte des capacités de chacun.

Dans une entreprise, tensions, conflits, frictions et malentendus sont souvent le signe de problèmes déjà existants. Ce n'est qu'en traitant ces problèmes sous-jacents que les conflits pourront être résolus et que l'ambiance au sein de l'entreprise pourra s'améliorer.

En réalité, chacun profite d'un meilleur accueil, d'une communication améliorée et de bonnes possibilités de formation et de promotion. Au sein du groupe de travail syndical sur la diversité, vous pouvez examiner la gestion du personnel. Soumettez-en les principaux éléments à un examen «radioscopique» sous l'angle de la diversité.

## 01 La diversité... nous rassemble

Le groupe de travail syndical «diversité» a un rôle important à jouer dans le développement d'**une perception commune de l'importance de la non-discrimination et de la diversité au travail**. Il forme le lien avec les travailleurs et peut lancer la discussion en publiant, par exemple, l'analyse de l'effectif du personnel.

Bien entendu, certains aspects peuvent être consignés dans le règlement de travail, mais le sujet peut aussi être mis en évidence de manière informelle (dans des conversations, par des affiches, un article dans le journal du personnel, une formation, des photos,... )

---

### Un code anti-discrimination dans le règlement de travail?

Si le règlement de travail ne contient pas (encore) de code anti-discrimination, ouvrez des négociations à ce propos. C'est une bonne raison pour lancer le débat sur la diversité avec l'employeur et cela pourrait bien être la première étape vers une meilleure gestion du personnel...

#### Exemple

*«Dans l'entreprise, aucune forme de discrimination, de racisme ou de xénophobie ne sera tolérée, que ce soit dans le chef de l'employeur ou de ses représentants, entre les travailleurs ou à l'égard de clients. Les victimes de pareilles attitudes peuvent s'adresser à la personne de confiance désignée au sein de l'entreprise dans le cadre de la loi sur le harcèlement au travail. Les procédures et sanctions de cette dernière seront d'application.»*

---

## 02 Une gestion du personnel diversifiée

Notre mission, en tant que syndicat, est de vérifier que la gestion du personnel ait suffisamment d'attention pour chacun, et plus particulièrement pour les groupes traditionnellement discriminés. Les questions ci-dessous peuvent être utilisées comme fil conducteur. Nous examinerons successivement **l'embauche**, **l'accueil**, **la communication**, **la formation**, **la promotion interne** et **la rotation du personnel (turn over)**. Ces questions peuvent être traitées dans le groupe de travail syndical «diversité», au conseil d'entreprise ou dans des comités ad hoc. Nous faisons référence, ici, à nombre de CCT que l'on peut utiliser pour aborder ces sujets lors de la concertation.

## L'embauche

L'embauche concerne le recrutement et la sélection de nouveaux travailleurs:

- par *recrutement*, l'on vise l'ensemble des activités de l'employeur pour annoncer un emploi vacant, via ACTIRIS, le FOREM, le VDAB, les journaux, Internet,...
- par *sélection*, l'on vise l'ensemble des initiatives prises par l'employeur pour sélectionner celui/celle qu'il souhaite engager ou qu'il veut retenir dans une «réserve de recrutement».

Diverses enquêtes ont démontré que certains groupes ont moins de chances d'être engagés et ce, notamment, en raison de certains préjugés:

- une femme aux qualités et qualifications exactement identiques à celles d'un homme reçoit moins de réponses positives à ses lettres de candidature qu'un homme;
- une personne ayant un nom à consonance étrangère sera moins souvent invitée à un entretien.

Pour la FGTB, il s'agit de donner des chances égales à chacun.

Dès lors, notre tâche est d'éliminer les obstacles désavantageant les groupes discriminés.

## La procédure de recrutement des candidats

### Quelques questions préalables:

- les travailleurs sont-ils impliqués dans la rédaction des offres d'emploi?
- la description des tâches correspond-elle à la réalité?
- les exigences sont-elles réalistes?
- le profil contient-il aussi les connaissances exigées, les attitudes et les aptitudes attendues?
- l'offre d'emploi est-elle rédigée dans un langage aisément compréhensible?
- l'offre d'emploi atteint-elle les groupes cibles via les voies appropriées?
- les groupes cibles sont-ils explicitement encouragés à postuler?
- les candidats reçoivent-ils, au préalable, des informations concernant le déroulement de la procédure?

- Les activités de l'entreprise et le rôle du nouveau travailleur sont-ils précisés dans l'offre d'emploi?
- indique-t-on clairement où et comment l'on trouve des informations sur la fonction et l'entreprise?

**Vérifiez le profil de l'offre d'emploi:**

- Le profil correspond-il à la réalité? Les conditions posées sont-elles vraiment nécessaires?
- chaque fois que possible, formulez le profil plutôt en termes d'aptitudes, qu'en termes de diplômes ou de certificats.

**Examinez le langage de l'offre d'emploi:**

- l'offre d'emploi est-elle rédigée dans un langage simple et compréhensible?
- évitez un langage spécialisé!

**Donnez suffisamment d'informations:**

- Veillez à ce que l'offre d'emploi comporte suffisamment d'informations sur le contenu de l'emploi et le moyen de postuler:
  - où va-t-on travailler, quelle est la grille horaire, où trouver des informations supplémentaires?
  - donnez la possibilité de réagir, non seulement par e-mail, mais aussi par téléphone ou par la poste.

**Utilisez plusieurs voies de recrutement:**

(dans la mesure où la délégation a son mot à dire à cet égard).  
Servez-vous de plusieurs voies pour annoncer l'offre d'emploi.

## **La procédure de sélection**

### **Quelques questions préalables:**

- quelle est la procédure de sélection? Y a-t-il un formulaire de candidature standard? Peut-on postuler de manière anonyme?
- qui effectue la sélection?  
Ces personnes
  - ont-elles été formées pour le faire?
  - s'y connaissent-elles en groupes cibles?
  - tiennent-elles compte de compétences acquises ailleurs?
- les lettres de candidature sont-elles lues  
par différentes personnes?
- les personnes qui ne sont pas retenues en sont-elles informées?  
Explique-t-on pourquoi elles n'ont pas été sélectionnées?
- les entretiens se déroulent-ils de façon structurée?
- quels sont les tests supplémentaires utilisés?

### **Utilisez des procédures standard:**

- parfois, les personnes qui effectuent la sélection se laissent trop guider par des préférences personnelles. Une procédure comprenant des tests et des questions standard empêche un choix influencé.

### **Faites former les sélectionneurs:**

- souvent, une formation pour les sélectionneurs coûte moins cher et prend moins de temps qu'une nouvelle procédure après un mauvais choix.

### **Demandez des compétences:**

- élaborer un profil pour chaque fonction et déterminez les compétences nécessaires pour ce profil;
- prêtez attention à toutes les compétences des candidats.  
Tout talent ne repose pas sur des qualifications ou des diplômes. Les compétences ne sont pas seulement acquises au travail, à l'école ou dans des centres de formation. Beaucoup d'aptitudes s'acquièrent aussi dans les loisirs ou dans le cadre du volontariat. Prenez en compte ces expériences lors de la sélection.  
«Validez les compétences des gens».

**Attention aux tests psychologiques et d'intelligence:**

- beaucoup de tests psychologiques, psychosociaux et d'intelligence sont culturellement déterminés. Certains groupes obtiennent des scores nettement inférieurs et, dès lors, ont moins de chances d'être sélectionnés, bien qu'ils possèdent les qualités requises.

**Privilégiez les procédures anonymes:**

- afin d'éliminer certains préjugés, les candidatures anonymes peuvent être introduites. Dans ce cas, les participants reçoivent un numéro et les formulaires et CV sont sélectionnés par numéro. Ainsi, la discrimination peut être exclue au cours de la première phase de la sélection.

**Demandez une évaluation:**

- demandez aux nouveaux travailleurs comment ils ont ressenti la procédure. Cela peut permettre un dépistage des points négatifs.

**Droits et obligations en matière de recrutement et de sélection**

Pour porter le recrutement et la sélection à l'ordre du jour du conseil d'entreprise, vous pouvez vous baser sur la CCT 38, qui précise les droits et les obligations des employeurs et des candidats lors du recrutement et de la sélection.

L'article 2 bis stipule formellement que l'employeur ne peut traiter les candidats de manière discriminatoire sur la base des caractéristiques suivantes:

- l'âge;
- le sexe;
- l'état civil;
- le passé médical;
- la «race», la couleur de peau, l'origine;
- l'affiliation à un syndicat;
- l'orientation sexuelle;
- un handicap.

Lorsque ces caractéristiques personnelles sont importantes pour le type de travail ou le type d'entreprise, une exception est permise à condition que la raison soit clairement indiquée.

---

### **Des exemples:**

#### **Une offre d'emploi comprenant la phrase:**

*«nous recherchons des soudeurs de moins de 29 ans»* est une infraction, étant donné qu'une distinction évidente est faite concernant l'âge, alors qu'aucune justification n'est indiquée quant à cette distinction.

#### **Une offre d'emploi comprenant la phrase:**

*«Étant donné que nous sommes à la recherche de soudeurs qui doivent pouvoir travailler de manière autonome, nous recherchons des soudeurs ayant 3 années d'expérience et pouvant assumer une certaine responsabilité»* serait parfaitement légitime puisque aucune limite d'âge n'est fixée et que le motif de la restriction est clairement indiqué.

---

Les frais de la sélection et des épreuves sont à charge de l'employeur, qui est également obligé de fournir une attestation de présence au candidat qui en fait la demande.

### **L'offre d'emploi diffusée par l'employeur doit contenir**

#### **les indications suivantes:**

- la nature de la fonction;
- les exigences posées pour l'exercice de la fonction;
- le lieu où la fonction doit être exercée;
- le cas échéant, l'intention de constituer une réserve de recrutement;
- la procédure de sélection ou le mode de candidature.

#### **En outre, les règles suivantes s'appliquent au recrutement et à la sélection:**

- les candidats qui répondent au profil ont le droit d'être informés dans un délai raisonnable et par écrit;
- des questions sur la vie privée ne se justifient que si elles sont pertinentes en raison de la nature et des conditions d'exercice de la fonction; le candidat a le droit de s'abstenir si on lui pose des questions personnelles non pertinentes (maladies, religion,... );

- un candidat ne peut être refusé parce que son niveau d'études ou sa qualification est supérieur(e) à ce qui est exigé pour la fonction;
- l'offre d'emplois fictifs à des fins publicitaires n'est pas autorisée.

## **L'accueil des nouveaux travailleurs**

Souvent, la première journée dans l'entreprise est déterminante pour la bonne intégration d'un nouveau collaborateur, qui est préoccupé et se pose de nombreuses questions: serai-je compétent dans mon nouvel emploi? mes nouveaux collègues seront-ils agréables? Quelle sera l'ambiance de travail?

En parlant d'accueil, il faut distinguer deux choses:

- l'accueil syndical, soit les efforts de la délégation syndicale pour associer les nouveaux travailleurs à l'action syndicale et attirer leur attention sur leurs droits sociaux; à cet effet, la délégation reçoit de l'employeur la liste des travailleurs nouvellement engagés (CCT 9);
- l'accueil d'entreprise, sous la responsabilité de l'employeur; il est réglementé par la Convention Collective du Travail n°22 et doit répondre à certaines conditions; ci-après, nous donnons quelques conseils par rapport à l'accueil d'entreprise (procédure d'accueil, dossier d'accueil, parrainage et façon d'aborder cette problématique au sein du conseil d'entreprise).

## **La procédure d'accueil**

La procédure d'accueil reprend ce qui a été convenu concernant l'accueil des nouveaux travailleurs. En effet, il est indiqué que cette procédure soit consignée de manière telle que tout collaborateur soit accueilli de la même manière. Cela permet d'éviter la discrimination de certains groupes lors de l'accueil.

**Quelques questions préalables:**

- y a-t-il une procédure d'accueil?  
chacun est-il accueilli de la même manière?
- les stagiaires et les intérimaires également?
- l'accueil se fait-il de façon générale ou par division?
- la délégation syndicale est-elle associée à la politique d'accueil?
- reçoit-on des informations écrites?
- l'équipe de travail est-elle informée de l'arrivée  
d'un nouveau collègue?
- reçoit-on des documents au préalable?
- donne-t-on des informations de manière régulière?
- y a-t-il un bon accompagnement par le service du personnel?
- est-ce qu'on a le temps pour faire connaissance  
de manière informelle?

**Les brochures et dossier d'accueil:**

le premier jour, un nouveau collaborateur se verra assailli par un tas d'informations. Un dossier ou une brochure reprenant celles-ci favorisera l'intégration du nouveau collaborateur dans l'entreprise.

**Quelques questions préalables:**

- y a-t-il un dossier d'accueil?
- quelles informations contient-il?
- reçoit-on des informations écrites?
- les documents sont-ils rédigés dans un langage simple?
- des pictogrammes sont-ils utilisés?
- peut-on facilement adapter le dossier ou la brochure si nécessaire?

Il est important que les nouveaux travailleurs aient le temps de se préparer à leur nouvelle fonction et que les informations soient correctes et actualisées. Les textes doivent aussi être compréhensibles pour des personnes qui ne maîtrisent pas bien le français ou le néerlandais.

---

### **Un exemple:**

Dans une entreprise X, de nombreux intérimaires souffraient d'un accueil insuffisant, ce qui entraînait beaucoup de malentendus au travail. Il s'est avéré que ceux-ci étaient liés à l'utilisation du jargon professionnel: les nouveaux collaborateurs n'y comprenaient pas grand-chose, mais n'osaient pas toujours demander plus d'explications. La délégation des travailleurs a composé un «dictionnaire» des termes techniques les plus fréquents, illustré de photos. Ceci s'est révélé non seulement très utile pour les nouveaux travailleurs, mais également pour les anciens!

---

### **Le parrainage**

Un parrain ou une marraine (un guide) est un membre du personnel avec une ancienneté suffisante qui, pendant une certaine période, s'occupe du nouveau membre du personnel afin de l'informer des règles non écrites, des habitudes et de lui communiquer des «tuyaux» sur le travail. Il ou elle s'informe pour savoir si le nouveau travailleur s'intègre correctement et introduit celui-ci auprès des autres collègues.

### **Quelques questions préalables:**

- y a-t-il une forme de parrainage?
- une autre forme d'aide?
- les parrains et marraines sont-ils formés?
- leur donne-t-on le temps d'accompagner les nouveaux?

---

### **Un exemple:**

Une entreprise X connaissait une rotation importante des nouveaux travailleurs. Il s'est avéré qu'un accueil et un encadrement déficients en étaient la cause. La fonction de parrain et marraine fut alors introduite. Les futurs parrains et marraines suivirent une formation. L'accompagnement intensif a ainsi permis de dépister les problèmes en temps utile et les nouveaux travailleurs se sentirent beaucoup mieux intégrés. Les frustrations chez les collègues ont diminué, l'ambiance s'est améliorée et les travailleurs chevronnés ont gagné la confiance des nouveaux.

---

### **Éléments importants pour la réussite du parrainage:**

- des formations (à financer par les plans de diversité, des initiatives de fonds sectoriels,...);
- une répartition claire des responsabilités et des tâches lors de l'accueil d'un nouveau travailleur (qui peut éviter beaucoup de frictions et d'erreurs par la suite);
- une bonne anticipation des problèmes pratiques, comme le travail par roulement;
- un bon accompagnement du service du personnel;
- suffisamment de temps pour les parrains et les marraines;
- des listes détaillées donnant un aperçu de l'information à communiquer.

### **L'accueil à l'ordre du jour du Conseil d'entreprise**

On peut mettre l'accueil à l'ordre du jour du Conseil d'entreprise en se référant à la Convention collective du travail n°22. La loi sur le Bien-être au Travail permet également d'émettre des suggestions et des remarques au sein du CPPT. Cette loi dispose que l'élaboration et l'application de l'accueil des travailleurs, l'information et la formation en ce qui concerne la prévention et la protection au travail, relèvent de la compétence du Comité.

### **Que prévoit la CCT 22?**

- 1° C'est l'employeur qui est responsable de l'accueil dans l'entreprise. Il doit veiller à ce que tout soit mis en œuvre pour que les nouveaux travailleurs soient bien intégrés. Cependant, il n'a pas besoin de le faire personnellement. Il peut en charger un service ou une personne compétente. La délégation syndicale ne peut être obligée à jouer un rôle dans cet accueil.
- 2° La délégation syndicale ou le conseil d'entreprise peuvent toutefois jouer un rôle dans la politique d'accueil:
  - le conseil d'entreprise est informé et associé à la politique d'accueil et peut donner son avis à ce sujet;
  - la délégation syndicale peut développer sa propre politique d'accueil pour les nouveaux travailleurs.
- 3° L'accueil commence au moment de l'engagement, dès le jour de l'entrée en service du travailleur, et se poursuit pendant une période spécifique.

- 4° Au cours d'une procédure d'accueil, certaines informations doivent être données. Il s'agit toujours d'informations qui doivent favoriser l'intégration des nouveaux travailleurs, leur adaptation et leur épanouissement:
- informations concernant les conditions de travail;
  - explications concernant l'entreprise, sa structure et le rôle du nouveau travailleur en son sein;
  - explications sur les relations collectives qui sont d'application dans le secteur et au sein de l'entreprise (la concertation existante, la commission paritaire). En principe, cette information doit être communiquée par écrit (voir la CCT). Si les informations font double emploi avec le règlement de travail, elles ne doivent pas être communiquées par écrit une nouvelle fois. Les travailleurs ont le droit de s'informer plus amplement auprès de personnes ou services compétents.
- 5° Le droit à l'accueil s'applique aux ouvriers et aux employés, ainsi qu'aux ouvriers sous contrat d'apprentissage et aux intérimaires.

## La communication dans l'entreprise

La communication comprend bien plus que les ordres donnés par l'employeur. La communication c'est aussi la manière de transmettre des informations, le type de rapports entretenus,...

On dit parfois que celui qui possède l'information détient le pouvoir. Il est frappant de constater que dans les entreprises, l'accès à l'information n'est pas égal pour tous. Une information déficiente ou incorrecte peut causer nombre de malentendus et de fautes, peut irriter et mener à des conflits. Une bonne communication, par contre, peut y remédier.

### Quelques questions préalables:

- comment se fait la communication entre la direction de l'entreprise et le personnel? Par l'intermédiaire de mémos? Sur un tableau? Via le journal du personnel? Par des mailings? Via une personne préposée?
- la communication est-elle formelle, informelle ou plutôt ponctuelle?
- est-ce que chacun reçoit l'information qui lui est destinée?
- le syndicat est-il associé à la communication avec le personnel?

- le personnel est-il interrogé sur le travail? Par une enquête de satisfaction? D'une autre façon? À propos de quoi?
- est-ce qu'on prête attention à la pression du travail?
- comment la concertation syndicale se déroule-t-elle?  
Sans encombre?
- est-ce qu'il y a une communication facile avec la direction?  
Pour tout le monde? Y a-t-il des procédures à respecter?

**Faites passer l'information par les voies officielles:**

- si quelque chose s'est produit dans l'entreprise, fournissez l'information officielle le plus vite possible à tout le monde. Ceci évite que des ragots et des rumeurs soient diffusés. Trop souvent, les ragots enflent et donnent une image partielle de ce qui s'est passé. On optera donc pour une information rapide et correcte par les voies de communications officielles!

**Associez tout le monde à la communication:**

- la circulation de l'information dans l'entreprise n'est pas toujours claire pour tous. Expliquez aux nouveaux où ils peuvent trouver l'information nécessaire.

**Utilisez plusieurs médias:**

- utilisez tous les canaux de communication existants: combinez l'utilisation de journaux, valves, notes et e-mails, mais donnez toujours une seule et même information.

**«Surveillez votre langage»:**

- essayez de donner les explications dans un langage simple, de manière telle que tout le monde puisse comprendre l'information. Utilisez aussi des pictogrammes, des schémas de fonctionnement de machines, des représentations visuelles des consignes de sécurité,...

---

### **Un exemple:**

Une connaissance limitée de la langue constitue parfois un danger sur le lieu de travail, par exemple parce qu'on ne comprend pas suffisamment les instructions de travail et de sécurité. L'établissement d'instructions de sécurité compréhensibles, pas seulement textuelles mais également visuelles, colorées et agrémentées de pictogrammes est important. C'est pourquoi dans l'entreprise X, une farde de fiches de sécurité est toujours à la disposition de chaque équipe. La farde est régulièrement complétée avec les fiches des nouvelles machines, d'activités supplémentaires,... Le suivi des instructions de sécurité se fait par l'intermédiaire du comité pour la prévention et la protection au travail. Le nombre d'accidents de travail a sensiblement diminué.

---

### **Mettez vous d'accord sur les rapports mutuels:**

- Intégrez dans le règlement de travail des accords concernant le sexisme, le racisme et le harcèlement au travail. Veillez à définir clairement les démarches lorsque de tels comportements sont constatés.

### **Approche possible:**

- la victime dépose plainte auprès d'une personne de confiance ou essaie de trouver une solution informelle;
- possibilité d'un entretien de conciliation;
- si ça ne marche pas, il y aura des sanctions. Veillez à ce qu'il y ait une gradation dans les sanctions et que le licenciement ne soit pas la seule sanction. Prenez garde aussi à ce que cela ne reste pas lettre morte: les sanctions doivent être appliquées.
- faites comprendre que la discussion est toujours ouverte en ce qui concerne les problèmes liés au travail. Les collègues ne doivent pas avoir l'impression qu'une remarque négative sur le travail ou sur les personnes des groupes cibles ne soit plus possible. Ces problèmes doivent faire l'objet d'une discussion, tout comme les problèmes avec d'autres collègues. Faute de discussion ouverte, les problèmes peuvent empirer.
- déposer plainte n'est pas toujours la manière la plus indiquée pour résoudre le problème. Souvent, une discussion informelle ou une conciliation et la recherche d'une solution sont plus indiquées.

---

### **Un exemple:**

Un travailleur d'origine étrangère avait été transféré vers une autre division. Les choses ne se passaient pas bien à son nouveau poste: faits discriminatoires, paroles racistes, fausses accusations,... Il ne savait plus comment s'en sortir et voulait renoncer à son job. Ses collègues ne voulaient pas le voir partir et sont passés à l'action:

- le conseil d'entreprise a organisé une action ludique: les membres du conseil d'entreprise, portant des vêtements de toutes les couleurs, ont distribué un tract «pour la diversité et la tolérance»;
- aux valves officielles de l'entreprise, des affiches soulignaient que la diversité au travail est un plus;
- dans le règlement de travail, un code anti-discrimination a été inséré;
- la lisibilité de la brochure d'accueil a été améliorée et l'accent a été mis sur le respect entre collègues et la lutte contre la discrimination.

Outre les nombreuses réactions positives des travailleurs, l'employeur a également pris position contre le racisme. Grâce à ces actions, le travailleur d'origine étrangère s'est senti appuyé alors que, initialement, il se croyait isolé. Les actions lui ont fait comprendre qu'une grande partie de ses collègues s'opposait clairement au racisme. Le travailleur a finalement décidé de rester dans cette entreprise.

---

### **Organisez une formation en néerlandais ou en français au travail:**

- parfois, les problèmes au travail sont dus à une connaissance insuffisante de la langue utilisée. Une entreprise peut organiser, via le Congé-éducation payé (minimum 32 heures) ou par l'intermédiaire des fonds de secteur, des formations linguistiques au travail.

### **Une meilleure communication:**

- beaucoup de conflits au travail sont causés par une mauvaise communication. Mettre en contact les différents groupes de travailleurs permet à ceux-ci de faire connaissance, augmente le niveau de solidarité entre les travailleurs et améliore la communication et l'ambiance au travail;

- afin d'aborder les problèmes de communication interculturelle, vous pouvez en faire un point fixe de la concertation, au sein du conseil d'entreprise ou dans le comité.

## La formation

Une formation permet souvent aux travailleurs de s'épanouir au sein de l'entreprise, de se découvrir et d'améliorer leurs compétences et leur profil. Pourtant, les entreprises y prêtent souvent peu d'attention. En outre, dans certaines entreprises, les formations sont réservées aux seuls employés.

Voilà pourquoi il est important de veiller, avec le conseil d'entreprise, à ce que tout le monde ait des chances de formation et que ce ne soient pas toujours les mêmes qui restent sur la touche. Un abîme croissant entre ceux qui ne peuvent plus suivre et les autres augmente la démotivation...

### Quelques questions préalables:

- tous les travailleurs ont-ils des chances d'accéder aux formations?
- en est-il de même pour les personnes des groupes cibles?  
Est-ce qu'on encourage la formation?
- les nouveaux reçoivent-ils un plan de formation personnel?
- y a-t-il un service ou un responsable de la formation?
- quelle est la procédure à suivre pour demander une formation?  
Est-elle connue par tous et bien accessible?
- quand ont lieu les formations? Où?
- les chefs d'équipe sont-ils formés à la diversité?
- les groupes cibles peuvent-ils suivre une formation adaptée?
- y a-t-il un fonds de formation sectoriel? Y fait-on appel?
- y a-t-il une formation linguistique?

### **Donnez à chacun son plan de formation personnel (PFP):**

- un plan de formation personnel est un trajet de formation élaboré en fonction du travailleur;
- le **Fonds de l'Expérience professionnelle** fournit un support financier aux entreprises et aux organisations (du secteur privé) qui prennent des initiatives pour favoriser le maintien de travailleurs chevronnés (+ de 55 ans). De plus amples informations sont disponibles sur le site [www.travailleursages.be](http://www.travailleursages.be);
- les **Fonds sectoriels** sont, le plus souvent, opérateurs de formation. Ils organisent des formations pour leur secteur, souvent gratuites ou à des prix fort réduits. Ils prennent beaucoup d'initiatives et organisent des formations adressées spécifiquement aux groupes cibles;
- les **Fonds pour l'emploi pour les groupes à risques**: les entreprises doivent affecter 0,10% de leur masse salariale globale à l'emploi/la formation/l'intégration des groupes dits «à risque». C'est au Conseil d'entreprise de vérifier si ces montants sont correctement utilisés. Une convention collective règle la matière, au niveau de l'entreprise ou du secteur. À défaut, les montants sont perçus par l'ONSS, qui les transfère au compte spécial «Fonds pour l'emploi» institué au sein du SPF *Emploi, Travail et Concertation sociale* en exécution de l'AR n°181.

### **Tenez compte de la diversité!**

- dans les formations, prêtez attention à la diversité que vous voulez introduire. Souvent, les gens ne savent pas trop comment fréquenter *les autres*. Un cours de communication interculturelle, les rapports avec d'autres cultures et le coaching en diversité peut être une bonne démarche;
- la diversité ne se limite pas à la multiculturalité. Organisez également des initiatives de formation concernant des thèmes comme l'âge, le genre, les handicaps.

### **Organisation pratique:**

- pour l'organisation même des formations, il faut être conscient de la diversité. Par exemple, des femmes et des hommes qui doivent combiner travail et famille, ne sauront que difficilement se libérer le soir;
- lorsque la formation se tient en dehors de l'entreprise, il ne faut pas oublier de vérifier s'il y a des moyens de transport.

### **Formations en Conseil d'entreprise ou CPPT:**

Le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) peut développer des moyens de propagande et des mesures pour des formations ayant trait à la sécurité et la prévention.

En application de la CCT 9, le Conseil d'entreprise est en droit d'obtenir des informations concernant les activités de formation dans l'entreprise, l'utilisation de chèques formation, l'élaboration de plans de formation et l'analyse des travailleurs qui suivent une formation (article 45 de la Loi du 22 décembre 1995). Dès lors, cet organe peut vérifier si tout un chacun dans l'entreprise a les mêmes chances de formation.

### **Congé-éducation payé:**

Le congé-éducation payé est le système de congé de formation individuel. Les travailleurs du secteur privé qui suivent certaines formations, ont le droit de s'absenter, pour une certaine durée (en fonction de la formation suivie) et avec maintien du salaire (qui doit être payé au moment habituel). C'est le conseil d'entreprise qui surveille la mise en œuvre du congé-éducation payé et qui en établit le planning.

## **La promotion interne**

### **Quelques questions préalables:**

- y a-t-il des possibilités de promotion?
- sont-elles accessibles à tous?
- y a-t-il des formations donnant accès à des promotions?

Une bonne gestion du personnel doit offrir des possibilités d'épanouissement au sein de l'entreprise dans d'autres ou de nouvelles fonctions. Des chances de promotion étant offertes dans l'entreprise même, les travailleurs seront moins tentés de chercher du travail ailleurs et l'entreprise continuera à profiter de leurs connaissances et de leur expérience. Des promotions possibles offrent des perspectives aux travailleurs et ceux-ci seront motivés par les possibilités d'évolution.

---

### **Des exemples:**

Dans une entreprise X, il existait une discrimination sur le plan salarial entre hommes et femmes effectuant le même travail. Ce fut l'occasion d'entreprendre une action concernant la problématique du genre. Des profils de fonction ont été élaborés et une rémunération fixe a été associée à chaque profil. Les postes vacants étaient ouverts aux candidatures de tous, ce qui a permis à beaucoup de femmes d'accéder à des fonctions supérieures et à une rémunération appropriée.

Une entreprise occupait beaucoup de femmes peu qualifiées. L'employeur partait de l'idée que ces femmes n'étaient pas intéressées par un travail de cadre. Lors de l'ouverture d'un emploi vacant, il s'est avéré qu'elles le souhaitaient, mais que la formation adéquate leur manquait. Dès lors, l'employeur a organisé une formation de cadre. De nombreuses travailleuses se sont inscrites et ont réussi les épreuves de sélection. Ceci a permis la promotion de beaucoup de femmes dans une fonction dirigeante.

---

### **La rotation du personnel («turn over»)**

Les groupes dits «à risque» sont souvent sujets à «**l'effet tourniquet**»: ils ont peu de chances d'être engagés et ceux qui le sont, quittent souvent l'entreprise très rapidement. La raison de ces départs tient dans le fait que la gestion du personnel ne prend pas en considération leurs besoins spécifiques. Ils se sentent mal accueillis ou bien des problèmes pratiques surgissent que l'entreprise ne résout pas.

Une politique de préservation des emplois suppose des efforts de l'entreprise pour éviter le départ de travailleurs. Il est important, à cet égard, de savoir pourquoi certains travailleurs partent ou veulent partir. Parmi les moyens pour dépister ces raisons, il y a l'entretien informel, l'enquête de satisfaction ou une analyse dans laquelle les travailleurs peuvent indiquer les points négatifs. En outre, les entretiens de fonctionnement et d'évaluation constituent de précieuses sources d'informations. Demandez à en être informés au conseil d'entreprise (CCT 9).

### **Quelques questions préalables:**

- Le personnel est-il interrogé sur son travail? Par une enquête de satisfaction? Par une enquête sur la charge de travail? Par la concertation syndicale? Par d'autres moyens?
  - Quelle est la raison principale des départs volontaires (pension, fin de contrat, autre)?
  - Quels sont les groupes qui partent?
- 

### **Un premier exemple:**

Une enquête sur le stress a révélé que beaucoup de personnes ne supportaient plus la pression du travail, surtout les parents isolés avec de très jeunes enfants. Ils éprouaient des problèmes pour, par exemple, trouver un accueil pendant les vacances scolaires.

En accord avec la direction, un horaire 4/5 a été élaboré, leur permettant de ne travailler que les jours d'école et d'être à la maison pendant les vacances scolaires. Cet horaire a connu un succès éclatant et pas seulement parmi les parents isolés!

Outre un mode de communication actif, il faut également être attentif à des signes plus discrets, comme une rotation importante du personnel, un absentéisme élevé, de nombreux conflits,...

Après avoir dépisté les points négatifs, pour éviter le départ de membres du personnel, des solutions alternatives doivent être recherchées: des mutations internes au lieu de licenciements, des adaptations du lieu de travail, une politique spécifique en faveur des travailleurs âgés ou encore des formations,etc.

### **Un second exemple:**

Actuellement, même les fonctions les plus simples sont souvent automatisées ou informatisées. Dans un hôpital, toutes les instructions destinées au service de nettoyage et aux services logistiques étaient communiquées par ordinateur. Dès lors, on a organisé une formation pour l'apprentissage du système intranet à tous les membres des services *Nettoyage* et *Logistique* afin qu'ils puissent demander les instructions par ordinateur. Sans cette formation, ces personnes n'auraient pu assumer leurs fonctions et auraient été obligées, à terme, de quitter l'entreprise...

---

### 03 **En conclusion**

Les problèmes auxquels les groupes cibles sont confrontés au travail, sont souvent *aussi* des problèmes pour d'autres membres du personnel. Il s'agit d'obstacles qui existent depuis longtemps dans l'entreprise.

En tant que militants, il nous appartient de donner un signal. Le changement ne se fait pas tout seul. Mettez les points négatifs sur la table et portez-les à l'ordre du jour du Conseil d'entreprise ou du CPPT!

# 04

## QUATRIÈME ÉTAPE



# LA DIVERSITÉ AU SEIN DU GROUPE SYNDICAL

- 01 Les élections sociales
- 02 La négociation de CCT
- 03 La mise en place d'un groupe de travail syndical «diversité»

Aujourd'hui plus qu'hier, l'opinion publique attend de tous les responsables qu'ils «disent ce qu'ils font et fassent ce qu'ils disent». C'est une sérieuse invitation à la *cohérence*. Ainsi, on comprendrait fort mal qu'une délégation syndicale très «en pointe» sur la question de la diversité s'estime totalement dispensée de la mettre *elle-même* en application...

Voici trois petites réflexions à cet égard.

## 01 Les élections sociales

Les prochaines élections sociales attireront de nouveaux militants au sein de la FGTB. Parfois, une prospection active sera requise pour convaincre des travailleurs issus de groupes sous-représentés dans le groupe des militants, de se porter candidat.

## 02 La négociation de CCT

Lorsqu'elle établit ses cahiers de revendications pour les négociations en entreprise, chaque délégation doit aspirer à des revendications équilibrées en fonction des besoins des différents groupes présents dans l'entreprise.

Intégrez des revendications visant à faciliter la combinaison travail-vie privée, soyez attentifs aux droits des travailleurs à temps partiel, aux droits des intérimaires, etc.

Cela servira à tous et ne fera qu'améliorer l'ambiance générale de travail.

## 03 La mise en place d'un groupe de travail syndical «diversité»

Comme nous l'avons déjà indiqué dans les étapes précédentes, il est utile de former un groupe de travail syndical «diversité», qui servira de guide pendant les différentes étapes et qui pourra lancer les actions requises.

# 05

## L'APPUI DE LA FGTB DE BRUXELLES



Votre syndicat vous soutient dans votre action pour la diversité. Le secrétaire permanent de votre centrale professionnelle peut vous prêter main-forte. Des outils sont également disponibles au niveau interprofessionnel. Depuis 2003, la FGTB de Bruxelles mène un plan de «lutte contre la discrimination à l'embauche» et ce, avec l'appui du Pacte territorial pour l'Emploi des Bruxellois.

Dans ce cadre, des formations et des séminaires de sensibilisation sont organisés pour les militants syndicaux, qu'ils soient nouvellement élus ou déjà chevronnés.

En outre, les services de formation francophone et néerlandophone s'efforcent d'intégrer la diversité dans tous les thèmes abordés, par exemple lors des formations préparatoires aux élections sociales.

L'édition de cette brochure va de pair avec une campagne d'affichage dont vous pourrez vous servir pour aborder le sujet dans votre entreprise.

En 2006, une commission «diversité» a été créée au sein du Bureau interrégional de la FGTB de Bruxelles. Celle-ci est ouverte aux secrétaires des centrales professionnelles, à des experts externes ainsi qu'aux collaborateurs du Bureau d'études. Elle a pour but essentiel d'élaborer des propositions de réflexions et d'actions liées à la politique syndicale de la diversité.

Enfin, depuis septembre 2007, des **conseillers syndicaux en diversité** sont actifs au sein de la FGTB de Bruxelles. Ils apportent leur expertise aux centrales et aux syndicalistes dans les entreprises bruxelloises, pour tout ce qui concerne la diversité et la lutte contre la discrimination.

Leurs coordonnées sont reprises en annexe.





# III. AN- NEXES

- 01 Adresses utiles
- 02 Sources utiles



01

## ADRESSES UTILES

Niveau fédéral

Niveau bruxellois

Au niveau de la FGTB de Bruxelles

Les Centrales professionnelles de Bruxelles

## **Niveau fédéral**

### **Cellule Entreprise multiculturelle SPF Travail, Emploi et Concertation sociale**

Rue Ernest Blérot, 1  
1070 Bruxelles  
T 02 233 43 85  
F 02 233 42 57  
[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

### **Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme**

Rue Royale, 138  
1000 Bruxelles  
T 02 212 30 00  
F 02 212 30 30  
Numéro vert 0800 17 364  
[centre@cntr.be](mailto:centre@cntr.be)  
[www.antiracisme.be](http://www.antiracisme.be)

### **Institut pour l'égalité des femmes et des hommes**

Rue Ernest Blérot, 1  
1070 Bruxelles  
T 02 233 41 11  
F 02 233 40 32  
[egalite.hommesfemmes@  
meta.fgov.be](mailto:egalite.hommesfemmes@meta.fgov.be)  
[www.iefh.fgov.be](http://www.iefh.fgov.be)

## **Niveau bruxellois**

### **Le Pacte territorial pour l'emploi**

Rue de la Caserne, 86  
1000 Bruxelles  
T 02 505 77 05  
[lschingtienne@actiris.be](mailto:lschingtienne@actiris.be)  
[www.pactbru.irisnet.be](http://www.pactbru.irisnet.be)

### **Le guichet d'information sur la discrimination à l'embauche - ACTIRIS**

Boulevard Anspach, 65  
1<sup>er</sup> étage  
1000 Bruxelles  
T 02 505 79 00  
Accès libre lundi, mardi et jeudi  
(8h30 > 11h30)  
Sur rendez-vous, le mercredi,  
le vendredi et les après-midi.

### **BNCTO- Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding**

Kiekenmarkt, 33  
1000 Brussel  
T 02 289 05 00  
[onthaal@bncto.be](mailto:onthaal@bncto.be)  
[www.bncto.be](http://www.bncto.be)

## **Au niveau de la FGTB de Bruxelles**

### **Bureau d'études de la FGTB de Bruxelles**

Boulevard de l'Empereur, 34  
1000 Bruxelles  
nouvelle adresse  
à partir de 2008:  
45 Rue de Suède – 1060 Bruxelles  
T 02 552 03 34 – F 02 511 48 82  
[www.fgtbbruxelles.org](http://www.fgtbbruxelles.org)

### **Conseillers syndicaux de diversité**

Rachel Carton (FR)  
[rachel.carton@fgtb.be](mailto:rachel.carton@fgtb.be)  
T 02 552 03 58  
Youssef Ben Abdeljelil (NL)  
[youssef.benabdeljelil@abvv.be](mailto:youssef.benabdeljelil@abvv.be)  
T 02 552 03 36

### **Responsables Jeunes FGTB de Bruxelles**

Séverine Bailleux  
[severine.bailleux@fgtb.be](mailto:severine.bailleux@fgtb.be)  
T 02 552 03 62

### **Responsable gendermain-streaming / Commission Femmes FGTB de Bruxelles**

Vroni Lemeire  
[vroni.lemeire@abvv.be](mailto:vroni.lemeire@abvv.be)  
T 02 552 03 60

**Projet Femmes CCB / Commission femmes**  
Sophie Behselmann (FR)  
[sophie.behselmann@cepag.be](mailto:sophie.behselmann@cepag.be)  
T 02 213 16 10

## **Les Centrales professionnelles de Bruxelles**

### **Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres de Belgique (SETCa)**

Section de Bruxelles  
Place Rouppe, 3 – 1000 Bruxelles  
T 02 519 72 11 – F 02 519 72 80  
[www.setca.org](http://www.setca.org)

### **La Centrale Générale (CG)**

Section de Bruxelles  
Rue Watteuu, 2-6  
1000 Bruxelles  
T 02 512 79 78 - 02 512 56 46  
F 02 514 45 97  
[www.accg.be](http://www.accg.be)

### **La Centrale Générale des Services Publics (CGSP)**

Section de Bruxelles  
Rue du Congrès, 17/19  
1000 Bruxelles  
T 02 226 13 11  
F 02 219 71 04  
[www.cgsp.be](http://www.cgsp.be)  
[bruxelles@cgsp.be](mailto:bruxelles@cgsp.be)

### **MWB Métallurgistes Wallonie-Bruxelles FGTB Brabant**

Section de Bruxelles  
Place Rouppe 3  
1000 Bruxelles  
T 02 519 72 11  
F 02 519 72 04  
[www.mwb-fgtb.be](http://www.mwb-fgtb.be)

**Centrale Alimentation -**

**Horeca - Services**

Section de Bruxelles  
Avenue de Stalingrad, 86  
1000 Bruxelles  
T 02 512 95 02 – 02 512 63 61  
02 512 13 52 – 02 512 33 95  
F 02 511 38 23  
[www.horval.be](http://www.horval.be)

**Union Belge des Ouvriers  
du Transport (UBOT)**

**La Centrale du Textile,  
Vêtement, Diamant**

Section de Bruxelles  
Rue Picard, 69  
1080 Bruxelles  
T 02 511 87 68  
F 02 511 81 46  
[btb.tkd.brussel@skynet.be](mailto:btb.tkd.brussel@skynet.be)  
[www.ubot-fgtb.be](http://www.ubot-fgtb.be)



# 02

## SOURCES UTILES

Brochures  
Rapports de recherches

### Brochures

**Guide pédagogique «Tous égaux face à l'embauche – combattre la discrimination ethnique sur le marché du travail»**

Téléchargeable sur [www.pactbru.irisnet.be](http://www.pactbru.irisnet.be)

**«Code de l'égalité – recueil de législation en matière d'égalité des chances entre hommes et femmes»**. Ministère fédéral de l'emploi et du travail en collaboration avec le Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes, réalisé par l'Université de Gand. Coordination Mieke Verheyde, direction de la recherche: prof. Dr. Patrick Humblet – 1999.

Consultable sur le site [www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)

**«Engager un travailleur étranger... pourquoi pas?»**

Brochure d'information du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, 2004. Téléchargeable sur [www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)

**Guide pratique de la lutte contre les discriminations à l'embauche et au travail: L'égalité de toutes et tous face à l'emploi**, Les cahiers du militant n°1, FGTB-Bruxelles, décembre 2004.

Téléchargeable sur [www.fgtbbruxelles.be](http://www.fgtbbruxelles.be)

**Discriminations: Non, merci!, Instruments légaux et syndicaux pour prévenir et lutter contre les discriminations dans les entreprises**, FGTB-Fédérale, octobre 2005. Téléchargeable sur [www.fgtb.be](http://www.fgtb.be)

**Handleiding praktijktest discriminatie** (manuel test de situation discrimination): uniquement en néerlandais. Téléchargeable sur [www.minderhedenforum.be/documents/brochurepraktijktest.pdf](http://www.minderhedenforum.be/documents/brochurepraktijktest.pdf)

## **Rapports de recherches**

Étude sur les populations issues de l'immigration «**Marché de l'emploi et discrimination: situation en Région de Bruxelles-Capitale**», ACTIRIS (ORBEM), juin 2000. Téléchargeable sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be) puis suivre Observatoire, publications et études.

Étude sur le «**Marché du travail bruxellois et discrimination ethnique: Approche des populations d'Afrique Sub-Saharienne (ou d'origine)**», ACTIRIS (ORBEM), mars 2003.  
Téléchargeable sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be)

Étude sur la «**Situation des femmes sur le marché du travail en Région de Bruxelles-Capitale**», ACTIRIS (ORBEM), mars 2004.  
Téléchargeable sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be)

Étude sur la «**Politique de l'emploi et de la formation professionnelle en Région de Bruxelles-Capitale sous l'angle de genre**», ACTIRIS, septembre 2005. [www.actiris.be](http://www.actiris.be)

Étude portant sur «**Discriminations des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la région Bruxelles-Capitale**», réalisée par A. Martens, M. Van de Maele, S. Vertommen, H. Verhoeven, N. Quali et Ph. Dryon, KUL – ULB, janvier 2005, 96 pages.  
Téléchargeable sur [www.actiris.be](http://www.actiris.be)





## **LES CAHIERS DU MILITANT, NUMÉROS DÉJÀ PARUS**

- 1 L'Égalité de toutes et de tous face à l'emploi** décembre 2004
- 2 La Constitution européenne : pour ou contre ?** mars 2005
- 3 Logement et pouvoir d'achat des travailleurs** septembre 2006
- 4 Égalité de toutes et tous à l'emploi** octobre 2007

Ces numéros sont téléchargeables sur le site  
**[www.fgtbbruxelles.be](http://www.fgtbbruxelles.be)** ou disponibles sur demande  
auprès du Service d'Études de l'Interrégionale  
la FGTB de Bruxelles au 02 552 03 53

# fgtbb Bruxelles.be

Éditeur responsable: Philippe Van Muylder, 34 bd de l'Empereur, 1000 Bruxelles. Design: Signalazer.com

Édité par la Centrale Culturelle Bruxelloise asbl et le Service d'Études de la FGTB de Bruxelles  
Avec l'appui du Pacte Territorial pour l'Emploi en Région de Bruxelles-Capitale / Et le soutien du CEPAG  
Centre d'Éducation Populaire André Genot asbl et du Service de l'Éducation permanente du Ministère  
de la Communauté française

