



Webinaire – 16 juin 2026

Développer une politique RH inclusive au niveau local



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl



Wallonie

Quelques consignes pour débuter...

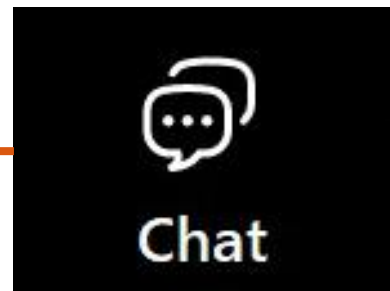
01

Converser/chat

Signaler un problème

technique

➔ **Modérateur**

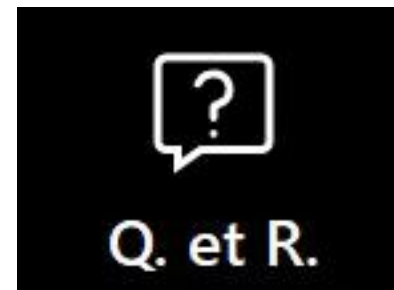


02

Q. et R.

Poser une question
liée aux **contenus**

➔ **Conférencier**



Menu de la séance

1	De l'égalité formelle à l'inclusion : le cadre juridique et ses évolutions Par Laurence MARKEY, Avocate
2	L'inclusion et la gestion des diversités au travail Par Manal EL ABBOUBI, professeure à l'Université Mohamed V de Rabat, Maroc & Coordinatrice de la Chaire en innovations sociales à HEM Research Center
3	Développer une politique RH inclusive : par où commencer concrètement ? Par Didier BOONE, responsable du service Prévention, et Mélissa GONAY, ambassadrice locale, Centre interfédéral pour l'égalité des chances UNIA
4	Retour d'expériences La gestion de la diversité au sein du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers. Quel plan d'action aujourd'hui ? Par Antoine LUKOKI, Echevin de l'enseignement, de l'égalité des chances et des genres, de la santé, de la jeunesse, de l'innovation et des relations internationales & Margaux SCHROOTEN, Coordinatrice de projets au Centre Régional de Verviers pour l'intégration (CRVI).
5	Questions/réponses des participants

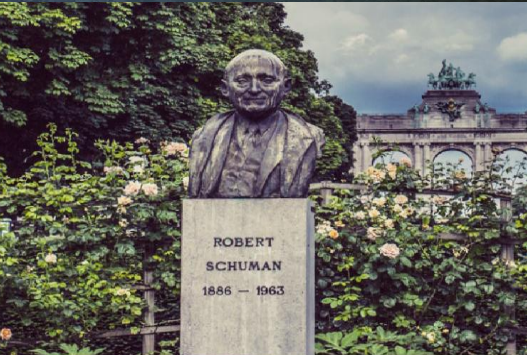
1

De l'égalité formelle à l'inclusion : le cadre juridique et ses évolutions

Fondements réglementaires et cadres légaux garantissant l'égalité des chances et la non-discrimination - Le droit de la non-discrimination

Laurence MARKEY

Avocate



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

Politique RH inclusive au niveau local

Le droit de la non-discrimination

Laurence Markey

Avocat-associé

Juge suppléante auprès du Tribunal du travail du
Brabant Wallon

blog.commyunity.be

youunity
AVOCATS | ADVOCATEN | LAWYERS

De l'égalité formelle à l'inclusion : pourquoi maintenant ?

Limites de la conformité

Le droit traite les symptômes, pas les causes. Des discriminations systémiques peuvent persister.

Risques de l'inaction

Contentieux, réputation, climat social dégradé et difficultés de recrutement.

Impact sur les équipes

Manque de diversité, absentéisme, turnover et baisse de l'engagement.

Bénéfices de l'inclusion

Attractivité employeur, innovation, qualité de service public et fidélisation.

FOCUS POUVOIRS LOCAUX

Un rôle d'exemplarité à jouer : leur proximité avec les citoyen·ne·s et la diversité de leurs métiers les positionnent idéalement pour incarner des politiques RH inclusives.

Exemplarité

Proximité

Diversité

Objectifs de l'intervention

Clarifier les sources et principes du droit de la non-discrimination pour les pouvoirs locaux

Clarifier les fondements juridiques

- ▶ Analyser les sources et principes du droit de la non-discrimination, incluant la Constitution, les directives européennes et la loi du 10 mai 2007.

Distinguer les formes de discrimination

- ▶ Comprendre la différence entre discrimination directe, indirecte et les comportements assimilés (harcèlement, injonction).

Identifier les obligations de l'employeur

- ▶ Comprendre les obligations spécifiques de l'employeur public local en matière de prévention et de protection.

Aller au-delà de la conformité

- ▶ Mobiliser les approches RSE et ESG pour passer de l'égalité formelle à des politiques RH réellement inclusives.

Architecture des sources juridiques

Hiérarchie des normes applicables à la non-discrimination dans le secteur public

Niveau International

CEDH, Charte des droits fondamentaux UE, TFUE

Constitution belge

Articles 10-11 : égalité et non-discrimination

Lois/décrets

Loi 10 mai 2007 (genre), Loi 30 juillet 1981 (antiracisme), Décret du 6 novembre 2008

Arrêtés royaux, Règlements

Arrêtés royaux, ...

Politiques internes

Règlements d'ordre intérieur, chartes

■ International ■ Constitution ■ Lois ■ Règlements ■ Interne

i Points clés

- Primauté du droit de l'UE et effet direct de certaines dispositions
- Application spécifique dans le secteur public
- Protection des agents statutaires et contractuels

§ Secteur public

Les dispositions de la Constitution (art. 10-11) sont directement applicables aux agents publics, mais avec des limites dans le secteur privé.

Corpus européen de référence

Fondements juridiques de la non-discrimination dans le droit de l'Union européenne

Sources internationales

CEDH — Article 14 + Protocole n°12

Interdiction générale de discrimination dans l'exercice des droits et libertés reconnus par la Convention. Le Protocole n°12 étend cette protection au-delà des droits garantis.

Charte des droits fondamentaux de l'UE

Article 21 : non-discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur, l'origine ethnique ou sociale, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions.

TFUE — Article 157

Égalité de rémunération entre travailleurs masculins et féminins pour un même travail ou un travail de valeur égale.

Principes clés

- **Primauté**
Le droit de l'UE prime sur le droit national
- **Effet direct**
Certaines dispositions directement applicables
- **Protection**
Agents statutaires et contractuels

Cadre belge : Constitution et lois de 2007

Fondements juridiques de la non-discrimination dans le droit belge

Constitution belge — Articles 10-11

Art. 10 Égalité devant la loi

« Il n'y a dans l'État aucune distinction d'ordres. Les Belges sont égaux devant la loi... L'égalité des femmes et des hommes est garantie. »

Art. 11 Non-discrimination

« La jouissance des droits et libertés reconnus aux Belges doit être assurée sans discrimination... »

Application dans le secteur public

Applicable aux agents contractuels et statutaires. Application horizontale limitée dans le privé (Cass., 16 juin 2014).

Lois anti-discrimination

Loi du 10 mai 2007 (genre)

Lutte contre la discrimination entre les femmes et les hommes. Modifiée pour transposer les directives européennes.

Loi du 30 juillet 1981

Loi antiracisme : interdiction de discrimination fondée sur l'origine raciale ou ethnique.

Lois du 10 mai 2007 (générale)/Décret wallon 6 novembre 2008

Lutte contre certaines formes de discrimination.

Principes clés

Invocabilité

Directe dans le secteur public

Portée

Agents statutaires et contractuels

Limites

Application privée plus restreinte

Protection

Égalité H/F garantie

Critères protégés : cadre européen et belge

Union européenne (6 critères)

Article 19 TFUE — Directives 2000/43 et 2000/78

- 1 **Sexe / genre**
- 2 **Origine raciale ou ethnique**
- 3 **Religion ou convictions**
- 4 **Handicap**
- 5 **Âge**
- 6 **Orientation sexuelle**

Belgique (19 critères)

Loi du 10 mai 2007 — protection élargie au-delà du droit UE

- Âge
- État civil
- Fortune
- Conviction philosophique
- Conviction syndicale
- État de santé
- Caractéristique physique
- Origine sociale
- Race / couleur
- Origine nationale ou ethnique
- Orientation sexuelle
- Naissance
- Conviction religieuse
- Conviction politique
- Langue
- Handicap
- Caractéristique génétique
- Nationalité
- Ascendance

Discrimination directe : définition et exemples RH

Comprendre les formes de discrimination directe et leurs implications pour les pouvoirs locaux

Définition juridique

La discrimination directe se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable que d'autres dans une situation comparable, directement en raison d'un critère protégé (sexe, origine, âge, handicap, etc.).

Critères clés :

- Traitement moins favorable explicite
- Fondement direct sur un critère protégé
- Comparaison avec une situation analogue
- Absence de justification objective

⚠ Attention

La discrimination directe est, en principe, non justifiable sauf exceptions étroites prévues par la loi.

Exemples concrets pour les pouvoirs locaux

Recrutement

Refus d'embaucher une candidate en raison d'une grossesse annoncée

Promotion

Exclure systématiquement les agents à temps partiel des formations

Conditions

Imposer des horaires incompatibles avec les responsabilités familiales

Accessibilité

Refuser l'accès aux personnes handicapées sans motif valable

Discrimination indirecte : définition et exemples

Identifier les dispositions apparemment neutres qui désavantagent un groupe protégé

Définition juridique

Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantage particulièrement des personnes en raison d'un critère protégé (genre, origine, âge, handicap, etc.).

Élément clé

L'impact disproportionné sur un groupe protégé, même si la règle semble neutre à première vue.

Exemples concrets pour les pouvoirs locaux

Recrutement

Exiger une disponibilité systématique après 18h pour les réunions (impact sur les personnes avec responsabilités familiales)

Évaluation

Conditionner une prime à une ancienneté continue (pénalise les interruptions liées à maternité)

Test de justification

1

Objectif légitime

La mesure doit poursuivre un but légal et raisonnable

2

Moyens appropriés

Les moyens choisis doivent être adaptés à l'objectif

3

Nécessité

Pas d'alternative moins restrictive disponible

Autres comportements prohibés

Harcèlement, injonction de discriminer et représailles dans le cadre du droit de la non-discrimination

Harcèlement lié au genre

- Comportement indésirable lié au sexe, à l'identité de genre ou aux caractéristiques sexuelles
- Création d'un environnement de travail intimidant, hostile ou humiliant
- Impact sur la dignité et l'intégrité psychologique de la personne

Attention

Le harcèlement sexuel est traité par la loi du 4 août 1996 sur le bien-être au travail

Injonction de discriminer

- Donner l'ordre de discriminer à une autre personne
- Inciter à la discrimination ou à la ségrégation
- Encourager le refus de recrutement fondé sur un critère protégé

Sanction

Pénalité pouvant aller jusqu'à 2 ans d'emprisonnement

Représailles

- Personne qui a agi en déposant une plainte, un signalement, ou une procédure en justice
- Protection des témoins et des personnes ayant aidé une victime
- Mesures préjudiciables prises en réponse à une action antidiscrimination

Protection

Article 22 de la loi du 10 mai 2007

Sanctions possibles

Nullité de clauses

Cessation

Réparation

Mesures structurelles

Actions en justice

Action en cessation

Action en réparation

Action pénale

Charge de la preuve : un équilibre protecteur

Principe : partage de la charge

LA PERSONNE LÉSÉE

Présente des indices concrets de discrimination



L'EMPLOYEUR

Doit prouver l'absence de discrimination ou le fait que le critère protégé n'est pas le seul à avoir été pris en compte dans la décision ou encore pour certains critères des causes de justification ou d'exception

Implications pour l'employeur

- Documenter · les décisions RH
- Définir · des critères objectifs et mesurables
- Justifier · les décisions potentiellement contestées
- Garantir · la transparence des processus

Quand un traitement différencié est-il justifié ?

1. Exigence essentielle

Fondée sur une exigence professionnelle réelle

2. Objectif légitime

L'objectif poursuivi est légitime

3. Moyens appropriés

Les moyens sont appropriés et nécessaires

4. Proportionnalité

Proportion entre l'objectif et la mesure

EXEMPLES JUSTIFIÉS

- ✓ Aménagement de poste pour personne en situation de handicap
- ✓ Flexibilité horaire pour parent isolé
- ✓ Actions temporaires pour corriger une inégalité historique

REPÈRE POUR LES RH

La bonne question à se poser :

« Quelle est la justification objective et proportionnée ? »

Traitement différencié justifié vs discrimination

Distinguer la distinction légale de la discrimination interdite

✓ Traitement différencié justifié : distinction

1 Objectif légitime clairement défini

La distinction doit poursuivre un but légal et légitime (ex: sécurité, hygiène)

ET

Moyens appropriés et nécessaires

Les mesures prises doivent être proportionnées à l'objectif visé

2 Exigence professionnelle essentielle

EPOED : critère déterminant pour l'exercice de la fonction

3 Action positive

Critère du sexe

Pas de possibilité de justification d'une discrimination directe

✗ Discrimination

1 Fondée sur critère protégé sans justification ou exception

Différence de traitement basée sur un critère protégé sans justification valable

2 Avec justification mais absence de proportionnalité

Les moyens utilisés ne sont pas proportionnés à l'objectif

3 Avec justification mais pas Alternatives moins attentatoires

Existence d'options moins restrictives non envisagées

Sanctions possibles

Nullité des clauses, réparation des préjudices, mesures correctrices, sanctions pénales.

Identifier et prévenir : parcours RH

1

RECRUTEMENT

RISQUE

- Limiter l'accès aux seules femmes
- Exiger un diplôme spécifique non requis
- Réserver le poste à une tranche d'âge

2

INTÉGRATION

RISQUE

- Limiter l'accès à certaines formations
- Refus d'aménager le travail (soins à un enfant)
- Exclusion des réunions ou réseaux informels

3

ÉVALUATION

RISQUE

- Compter les périodes de congés maternité/parental comme ayant une influence négative
- Pénaliser les congés parentaux dans l'évaluation
- Critères implicites liés à la disponibilité

4

CARRIÈRE

RISQUE

- Progression barémique liée au temps de travail
- Bonus selon le temps de présence effective
- Promotion conditionnée par disponibilité totale

⚠ À chaque étape : risques de discrimination directe et indirecte

Les limites du seul cadre légal

Le droit pose un socle — mais ne transforme pas seul les cultures

✓ Ce que le droit accomplit

- ✓ Établir un socle commun de droits
- ✓ Fixer des responsabilités claires
- ✓ Offrir des recours en cas de violation
- ✓ Sanctionner les manquements

✗ Ce qui dépasse la norme

- ✗ Biais inconscients et stéréotypes
- ✗ Culture et climat de confiance
- ✗ Sentiment d'appartenance réel
- ✗ Innovations dans les pratiques RH
- ✗ Attractivité de l'organisation

AU-DELÀ DU LÉGAL

Le cadre juridique est une condition nécessaire — pas suffisante. La transformation passe par culture, leadership et pratiques.

RSE et ESG : deux leviers vers l'égalité matérielle

RSE · Responsabilité sociétale

Démarche volontaire de l'entreprise · Ancrage ODD 5

- ▶ **Équité salariale** et transparence
- ▶ **Recrutement et promotion** par compétences
- ▶ **Mentorat** et leadership inclusif
- ▶ **Congé parental équitable**
- ▶ **Tolérance zéro** harcèlement et discrimination

ESG · Cadre extra-financier

Critères de mesure et de reporting · CSRD

- **E** Environnement
- **S** Social — **diversité, égalité, inclusion**
- **G** Gouvernance

Ce que l'ESG impose :

- Indicateurs chiffrés : écarts salariaux, % femmes au CA...
- Rapportage opposable aux investisseurs et au marché

DE L'ÉGALITÉ FORMELLE À L'ÉGALITÉ MATÉRIELLE

RSE = l'action

ESG = la mesure

Ensemble = égalité réelle

EN RÉSUMÉ

5 idées à retenir

1

Cadre juridique complet mais évolutif

2

De l'obligation de moyens à l'obligation de résultats

3

Responsabilité croissante des employeurs publics

4

Vigilance à chaque étape du parcours RH

5

Au-delà de la conformité : opportunité de transformation



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

Merci pour votre attention

youunity
AVOCATS | ADVOCATEN | LAWYERS

2

L'inclusion et la gestion des diversités au travail

Comment traduire concrètement les principes d'égalité des droits, des chances et de traitement dans les pratiques de gestion des ressources humaines

Manal EL ABBOUBI

Professeure à l'Université Mohamed V de Rabat, Maroc & Coordinatrice de la Chaire en innovations sociales à HEM Research Center

Objectifs

1

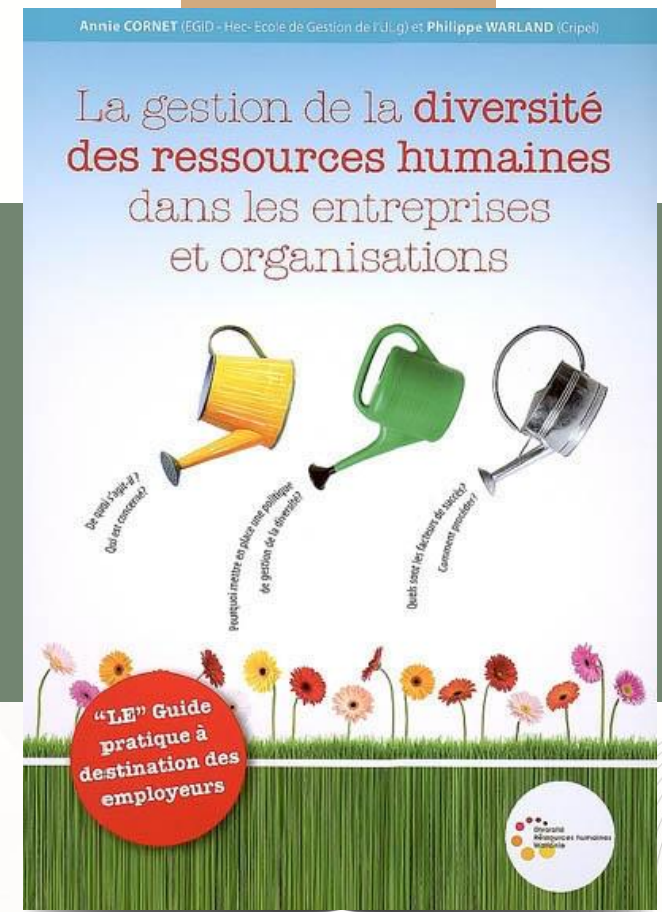
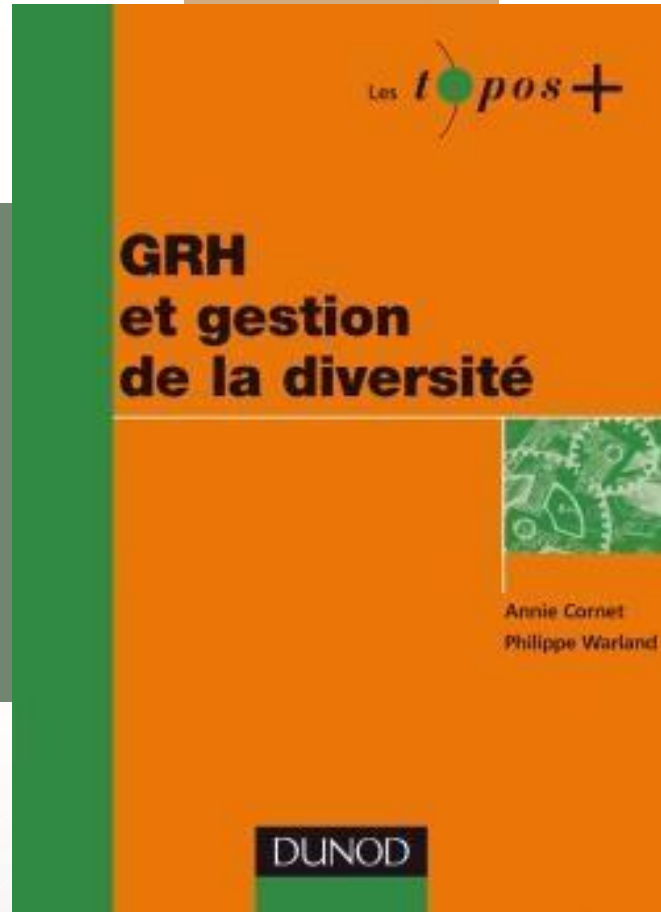
Comprendre les enjeux liés à la gestion de la diversité et à l'inclusion

2

Offrir une vue large, bien que sélective, des réflexions actuelles sur la RSE en lien avec la gestion de la diversité et l'inclusion

3

Revisiter les pratiques RH en intégrant l'approche inclusion.



La Responsabilité Sociale de l'Entreprise



Quel est(sont) le(s) rôle(s)
d'un employeur?





Quels sont les critères d'un employeur responsable ?

Diversification des clients et des utilisateurs
(différentes cultures, âges, genres) nécessité de
prendre en compte ces nouvelles caractéristiques.

Mais aussi

Le marché du travail est également de plus en plus diversifié :

- Intégration des femmes sur le marché du travail
- Départ des travailleurs âgés
- Diversité culturelle et nationale
- Handicap



Pourtant !!!

Les entreprises et organisations restent encore :

- Très homogènes dans leurs employés
- Très conventionnelles dans leur approche pour répondre aux besoins des clients et des employés !

“

La folie, c'est de se comporter de la même manière
et d'attendre un résultat différent.

”

(Albert Einstein)

Les types des responsabilités



Source: Carroll, A. B. (1991), 'The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders,' *Business Horizons* (Jul-Aug), 39-48.

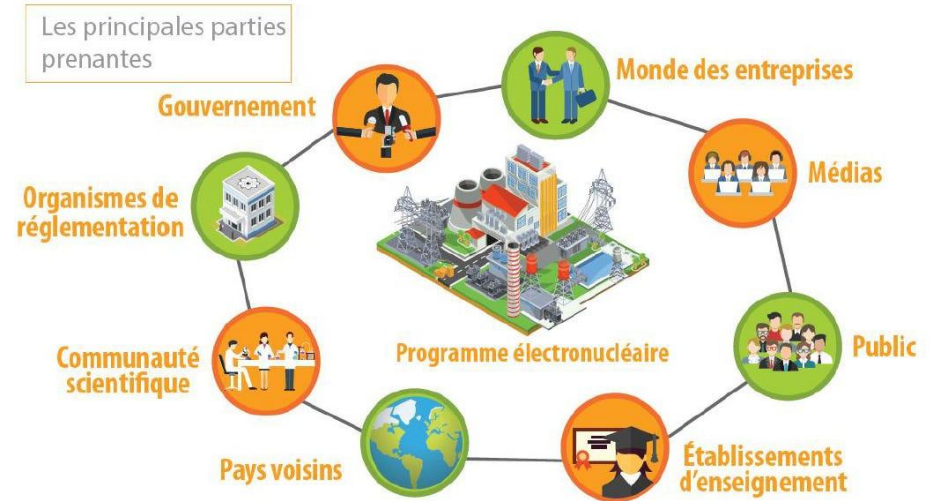
Deux modèles parmi d'autres



Social responsibility: **7** core subjects



Une grille de lecture à double entrée



Gestion de la diversité



Caractéristiques de la diversité

Caractéristiques physiques qui sont « visibles »	Caractéristiques physiques qui sont « fonctionnelles »	Caractéristiques individuelles liées aux parcours de vie des personnes	Caractéristiques sociales	Caractéristiques organisationnelles
<ul style="list-style-type: none">• Âge• Origine ethnique• Couleur de peau• Sexe• Orientation sexuelle• Taille• Poids	<ul style="list-style-type: none">• Handicap physique• Handicap mental• Taille• Poids• Etat de santé (grossesse, maladies dangereuses)	<ul style="list-style-type: none">• Anciens délinquants et/ou casier judiciaire• Maîtrise de certaines langues• Expérience biculturelle• Expérience professionnelle• Orientation sexuelle	<ul style="list-style-type: none">• Nom complet• Langue maternelle• Religion• Situation familiale• Origine sociale et classe sociale• Communauté culturelle et/ou linguistique• Lieu de résidence• Orientations politiques• Nationalité• Parcours professionnel (par exemple, entreprises et organisations où la personne a travaillé)	<ul style="list-style-type: none">• Emplois ou professions antérieurs• Départements

Discriminations et exclusion sociale

Problème pour certains groupes cibles dans :

- Accès à l'emploi
- Type d'emploi proposé (ségrégation horizontale)
- Carrière et promotion (plafond de verre et ségrégation verticale)
- Salaire - équité et égalité salariale
- Intégration dans l'emploi (harcèlement, etc.)



Genre

Le Genre fait référence aux rôles, aux attitudes et aux responsabilités socialement définies et considérées comme appropriées à chaque sexe dans une culture ou une société donnée à une époque donnée.

Ces rôles et responsabilités sont influencés par les perceptions et les attentes issues de facteurs culturels, politiques, économiques, sociaux et religieux, ainsi que de coutumes, de lois, de classes socio-économiques, de l'ethnicité et des préjugés individuels et institutionnels.

Le Genre est donc un construit social qui varie dans le temps et dans l'espace.

Genre

Culturel / Social

Appris par la socialisation

Varie d'une époque à l'autre
et d'une société à l'autre

DYNAMIQUE

Le genre et le sexe, est-ce la même chose ?

Sexe



Le sexe fait référence aux différences biologiques entre les hommes et les femmes. Ces différences sont déterminées à la naissance et ont été pendant longtemps permanentes et universelles.

Seul un faible pourcentage des rôles distincts attribués en fonction des sexes s'explique par des différences biologiques ou physiques.

Sexe

Biologique

Déterminé à la naissance

Permanent et universel (mais peut être modifié)

FIXE (ne l'est plus)

Egalité

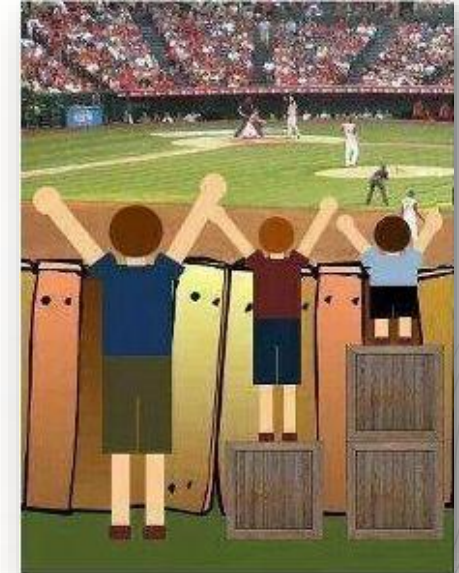
Offrir les mêmes caractéristiques et/ou avantages à tout le monde, sans regard des différences



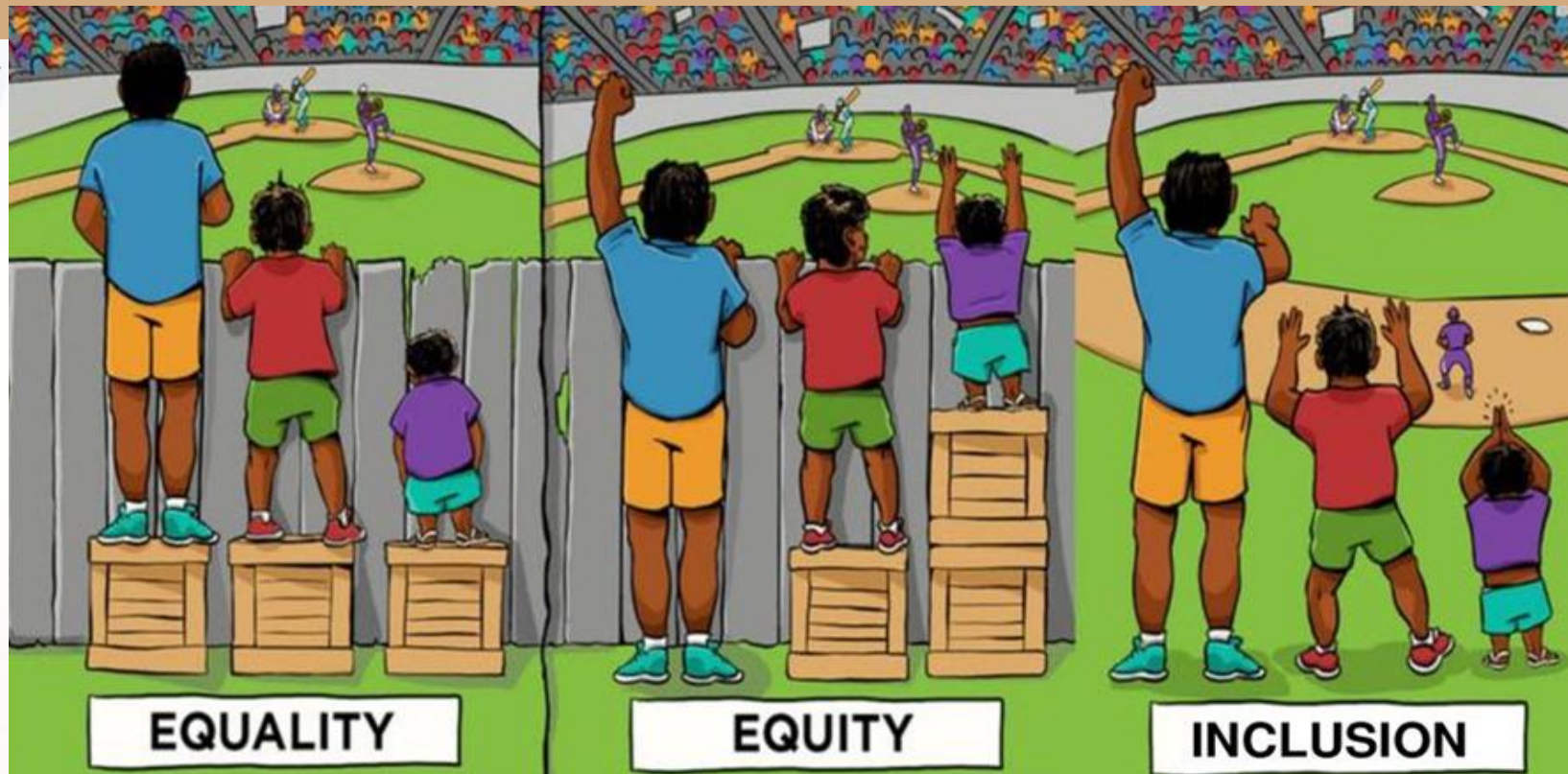
**Egalité et
Equité,
quelle
différence ?**

Equité

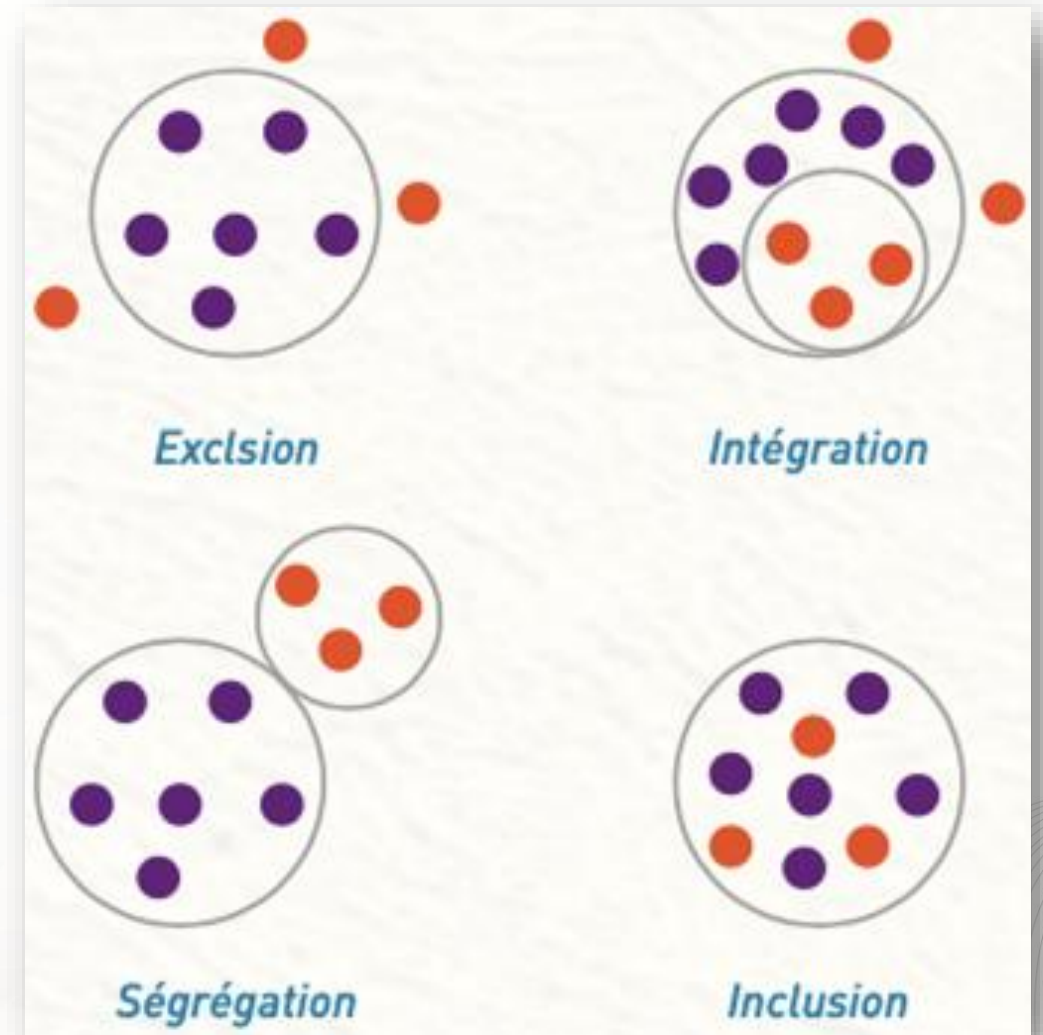
Offrir des caractéristiques et/ou des avantages de telles sortes à ce que les personnes concernées puissent avoir accès aux mêmes droits



Egalité Equité, et inclusion : quelle différence ?



Exclusion, intégration, ségrégation et inclusion quelles différences?



Plafond de verre et parois de verre

Le plafond de verre et la paroi de verre sont des barrières artificielles invisibles créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel empêchant des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation.

Le plafond de verre entrave la promotion verticale (vers des postes de responsabilité)

La paroi de verre entrave la promotion horizontale (vers des postes similaires hiérarchiquement mais de nature différente).



Les stéréotypes

Les stéréotypes sont des croyances socialement construites. Ils dessinent « des clichés, images préconçues et figées, sommaires et tranchées, des choses et des êtres, que se fait l'individu sous l'influence de son milieu social (famille, entourage, études, professions, fréquentations, média de masse, etc.) et qui déterminent à un plus ou moins grand degré ses manières de penser, de sentir et d'agir.

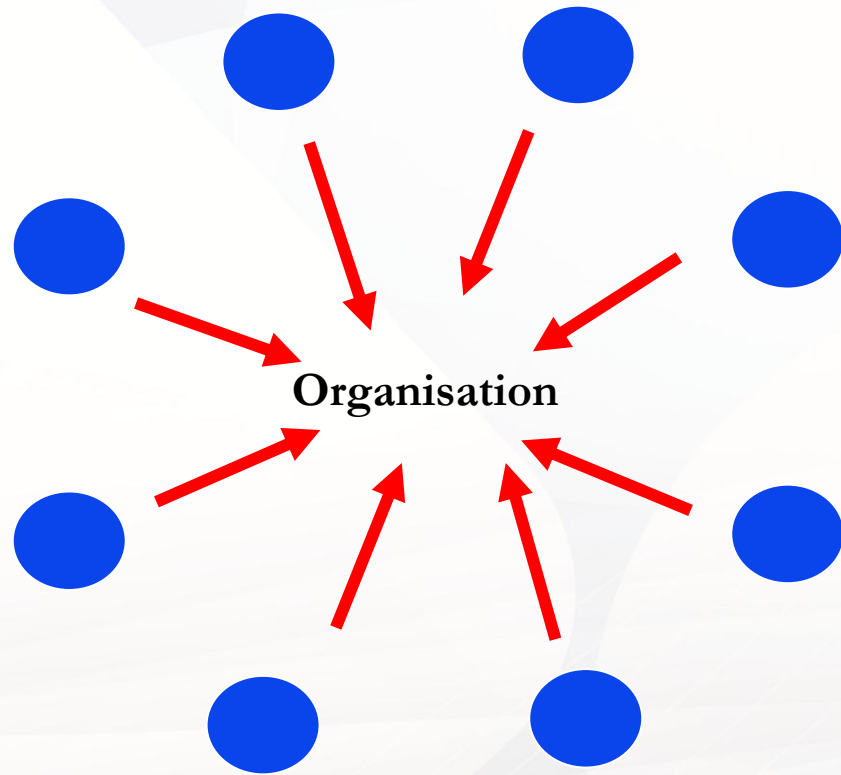
Evènement	Réaction et images préconçues Si c'était un homme	Réaction et images préconçues Si c'était une femme
Avoir des photos des enfants dans le bureau	Quel bon père de famille !	Elle ne doit pas être très disponible
Parler avec ses collègues	Il entretient son réseau	Encore en train de bavarder
Déjeuner avec le patron	Il sait quoi faire pour avancer	Son mari est au courant ?
Être muté au siège à l'étranger	Ça va être super pour sa carrière	Son mari va la suivre ?

Le concept de gestion de la diversité et de l'inclusion

Actions de gestion visant à atteindre la même productivité, voire mieux, engagement, qualité et profit avec une main-d'œuvre diversifiée qu'avec une ancienne main-d'œuvre homogène, tout en répondant mieux aux besoins d'une clientèle/utilisateurs diversifiés.



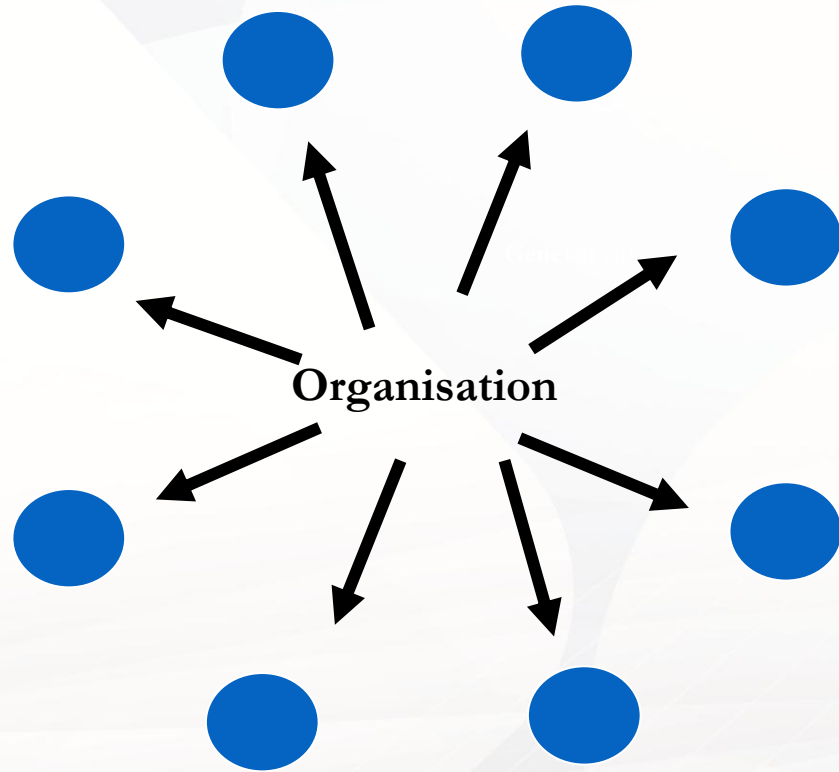
Deux approches de la gestion de la diversité



Une approche réactive

Réduire les inefficacités liées à une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène et à la peur ainsi qu'à la menace ressenties par ces divergences (conflits, harcèlement, exclusion, etc.) en tentant d'éviter la discrimination.

Deux approches de la gestion de la diversité



Une approche proactive

Créer de la valeur en interne et en externe
et agir dans un esprit de responsabilité
sociale.

Stratégies et logiques d'action



Gestion de la Diversité

Les logiques d'action

Buts de mission:
plus d'efficacité
des services
publics

Buts de système: new
public management,
efficience, processus
qualité, respect des lois,
meilleure utilisation RH,
implication, innovation,

Gestion de
la diversité

Responsabilité
sociale

Inclusion sociale

Lutte contre les
discriminations

**Buts de gestion /
économiques = business case**

Buts sociaux

Logiques d'action sociale

- Lutte contre la discrimination dans les processus d'embauche (application de la loi)
- Équité en matière d'emploi pour les groupes minoritaires au sein des organisations (hommes ou femmes, minorités ethniques, personnes handicapées, etc.)
- Responsabilité sociale et développement durable
- Contingence : refléter la population sur le marché du travail

Logiques d'action économique

- Optimisation de l'approche marketing et des utilisateurs : la diversité croissante des clients et utilisateurs au niveau local nécessiterait une diversité accrue de la main-d'œuvre afin de capter ce marché, d'identifier et de répondre à ces besoins (efficacité).
- Optimisation de la gestion des ressources humaines : meilleure satisfaction des employés, réduction du turnover (efficacité).
- Optimisation de l'organisation du travail : plus de créativité et d'innovation (efficacité) mais aussi faire face à une pénurie de main-d'œuvre.
- Amélioration de l'image de l'organisation : labellisation, marque employeur...

Logiques d'action

- Points d'entrée multiples et variés
- Mouvement dynamique d'une logique à une autre
- Influence d'une logique sur l'autre : effets systémiques
- Tensions internes (au sein d'une logique d'action) : par exemple, efficacité par rapport au client
- Tensions entre les logiques d'action : par exemple, efficacité / lutte contre la discrimination

Les dispositifs d'action





Egalité des droits

Egalité des chances

Egalité de traitement

Egalité des droits

- Tradition démocratique: égalité des citoyens;
- Valorisation des individus;
- Méritocratie;
- Pas de remise en cause des structures.



Egalité des chances



- Distribution inégale des atouts et handicaps;**
- Logique compensatoire;**
- Volonté d'intégration par l'assimilation.**

Egalité des chances

Programmes d'actions positives

- Égalité des chances
- Processus compensatoire
- Logique de la ressemblance par l'assimilation

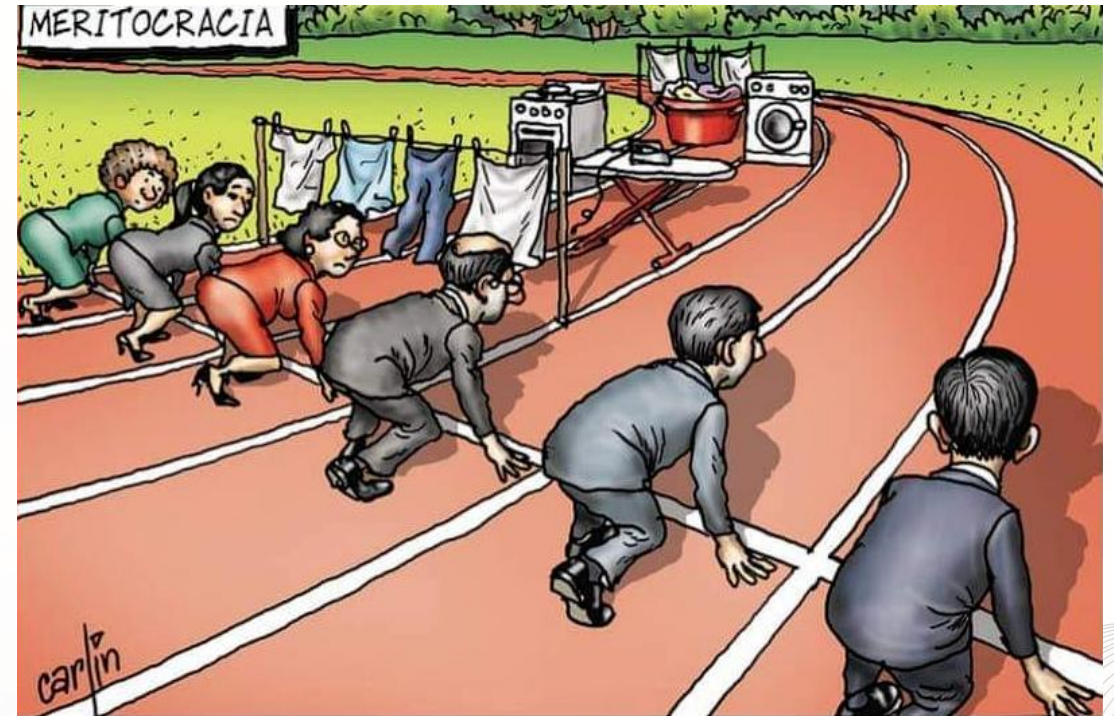
Programmes de discrimination positive

- Égalité de fait
- Processus compensatoire
- Dispositifs proactifs de rattrapage
- Logique de la ressemblance – d'ajustement

Egalité des traitements

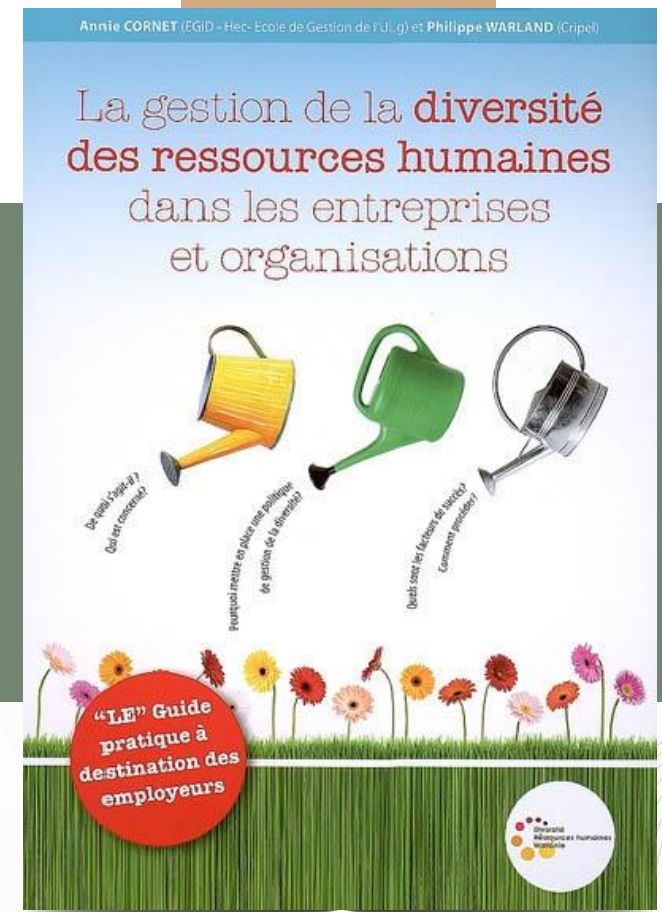
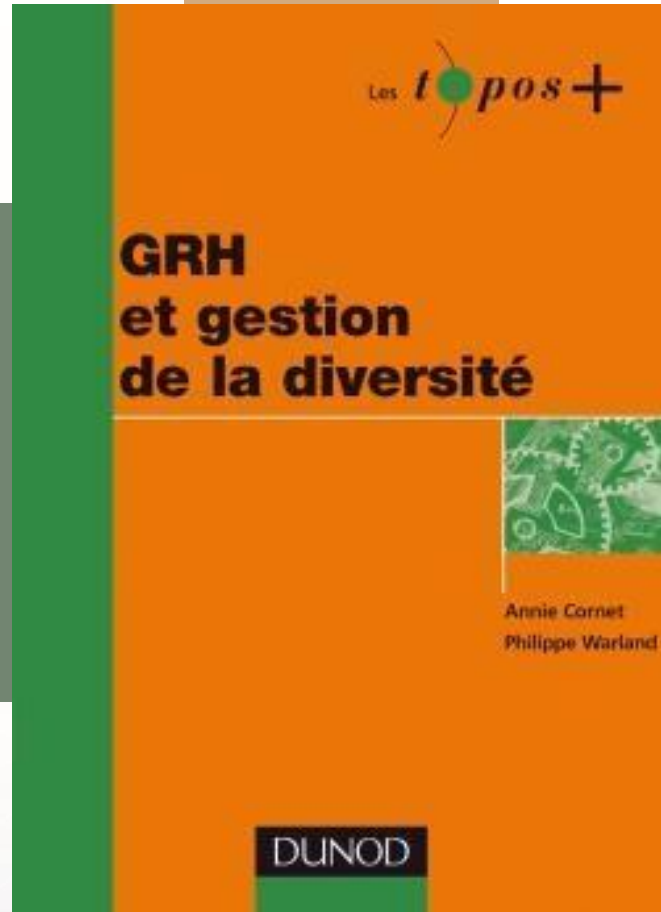
Mainstreaming

- ❑ Questionnement de l'apparente neutralité des cadres de référence et des systèmes;
- ❑ Volonté d'agir en amont des processus de décision;
- ❑ Logique de la différence: prise en compte des spécificités;
- ❑ Volonté de transformation des systèmes



Revisiter les
pratiques RH en
intégrant
l'approche
inclusion





Manal EL ABBOUBI

Professeure,
Université Mohammed V, Rabat (Maroc)



Gestion de la diversité, RSE, Gestion des parties prenantes, Leadership, Gestion d'équipe

- ❑ Doctorat, HEC École de Management, Université de Liège, Belgique
- ❑ Professeure, ESC La Rochelle (France)
- ❑ Professeure invitée, Université de Tampere (Finlande)
- ❑ Chercheur postdoctoral, Louvain School of Management (Belgique)
- ❑ Chercheur invité, UQAM (Canada)
- ❑ Chercheure, HEC Université de Liège (Belgique)

3

Développer une politique RH inclusive : par où commencer concrètement ?

Une approche opérationnelle, des leviers d'actions et des outils pratiques.

Didier BOONE & Mélissa GONAY

Didier BOONE - Responsable du service Prévention

Mélissa GONAY - Ambassadrice locale

Centre interfédéral pour l'égalité des chances UNIA

Approche opérationnelle - leviers d'actions - outils pratiques



Quid des symboles philosophiques et religieux ?

Croix, foulard, barbe, kippa, une bague maçonnique... ne sont que quelques-uns des symboles que l'on peut utiliser pour afficher sa foi ou respecter ses obligations religieuses ou philosophiques. Certaines personnes souhaitent interdire ces symboles, au nom de la neutralité, par exemple.

Peut-on porter des symboles philosophiques et religieux partout ? Cela dépend.

- **En privé** : vous faites ce que vous voulez chez vous. Votre liberté y est centrale. Elle est absolue, aussi longtemps que vous ne commettez pas d'infraction.
- **Dans l'espace public** : les pouvoirs publics ne peuvent vous interdire de porter des signes philosophiques ou religieux dans des lieux accessibles à toutes et tous (comme les rues, les places, le métro, la gare, etc.) Il existe toutefois quelques exceptions à cette règle. Il est par exemple interdit de se recouvrir entièrement le visage (« interdiction de la burka »). Votre carte d'identité ou votre passeport sont également soumis à des règles si vous souhaitez vous



Comment aborder les questions relatives aux pratiques religieuses dans votre entreprise ou organisation ?

Supposons qu'en tant que dirigeant d'entreprise, on vous demande d'**aménager une salle de prière** ou de **mettre en place un aménagement pour une autre pratique religieuse**. Suivez alors les 10 étapes suivantes :

1. Assurez-vous d'avoir une vision claire de la demande de vos travailleurs.
2. Instituez un groupe de concertation composé de représentants des parties prenantes : conseil d'entreprise, délégations de l'employeur et syndicale, etc.
3. Établissez un planning et une procédure de négociation. Ne manquez pas d'organiser des groupes de discussion pour avoir une vue de l'ensemble des arguments.
4. Définissez ce qui n'est pas négociable dans cette situation en termes de valeurs et d'organisation du travail, au vu, par exemple, de l'hygiène ou de la sécurité.
5. Définissez ce qui est négociable.
6. Déterminez les avantages potentiels résultant du fait de répondre à la question.
7. Mettez également en lumière les problèmes qui pourraient survenir dans ce cas.



Découvrez-en plus au sujet du foulard dans les commerces, les salles de sport ou d'autres entreprises →



- **Au travail** : les employeurs privés, les administrations et l'enseignement sont soumis à des règles différentes :

- **Entreprises privées** : votre employeur peut édicter sa propre politique, pour autant qu'elle n'enfreigne pas la loi. Une justification est toutefois nécessaire si des restrictions sont imposées en matière de port de symboles religieux.
- **Administration** : le port du foulard ou d'un autre symbole n'est pas toujours autorisé pour des raisons de neutralité. Cependant, une restriction doit être appropriée et nécessaire.
- **Enseignement** : les écoles et les établissements d'enseignement peuvent édicter leur propre politique à l'égard des élèves et du personnel portant des symboles religieux. Des considérations telles que la neutralité de l'environnement d'apprentissage et le respect de la diversité



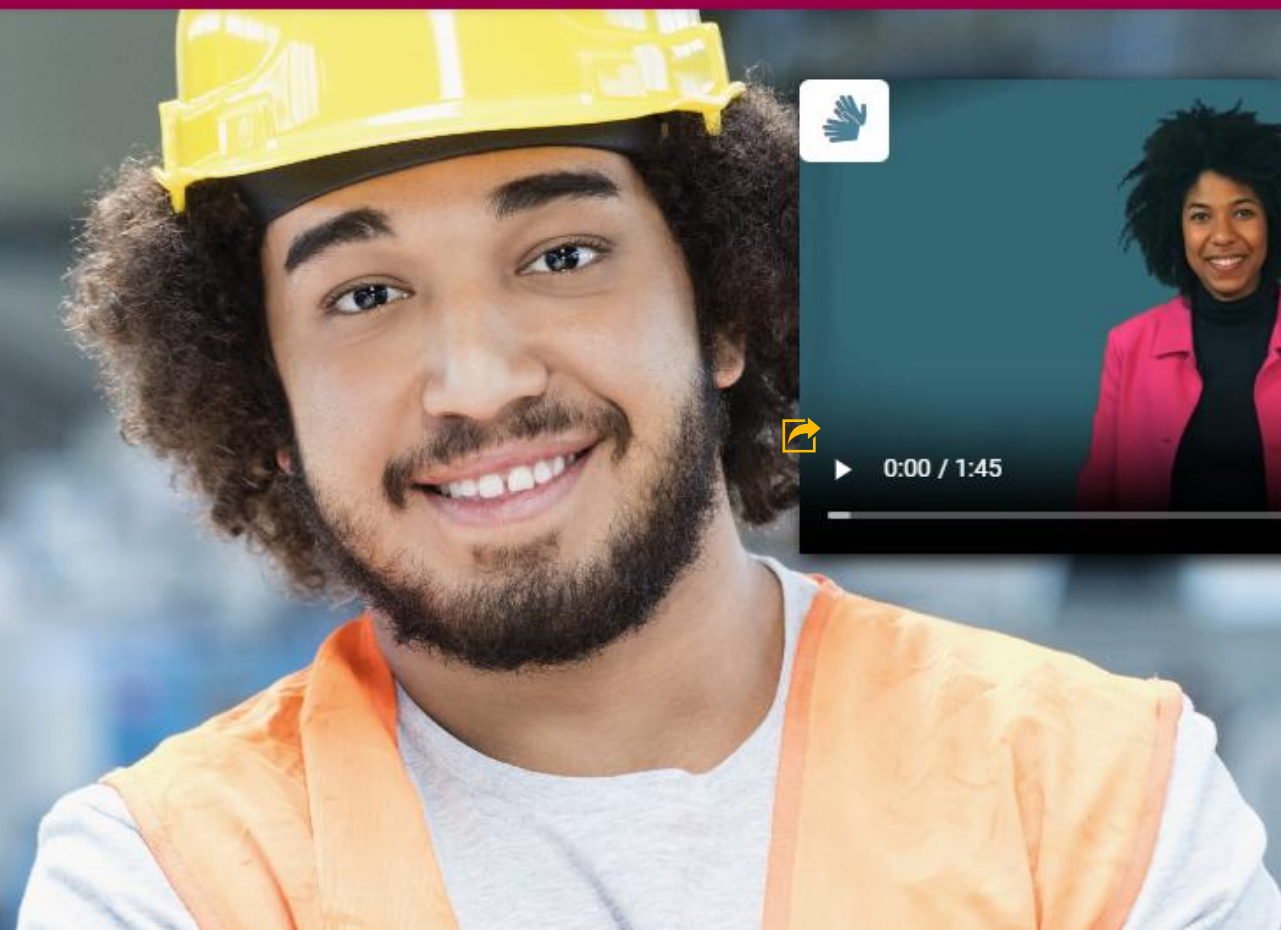
Modules de formation ▾

Guide vers plus d'inclusion ▾

Exemples inspirants ▾

Outils pratiques

Outil en ligne pour un environnement de travail diversifié et inclusif





Modules de formation ▾

Guide vers plus d'inclusion ▾

Exemples inspirants ▾

Outils pratiques

Outil en ligne pour un environnement de travail diversifié et inclusif

Développer une politique de diversité

Recruter et maintenir vos talents diversifiés

Gérer une équipe

Législation, règles et subventions

Accompagnement et formation



Mesurer la diversité de votre personnel



Découvrez la législation antidiscrimination



Nouveau dans eDiv !





Recruter et maintenir vos talents diversifiés

Une politique du personnel inclusive: comment faire ?

Un personnel talentueux est un fondement précieux de votre entreprise. Trouver de bons employés est un art, mais les garder à bord est un véritable défi. Dans cette partie, vous découvrirez comment **attirer et recruter** un personnel plus diversifié, comment **"fidéliser" votre personnel** en lui offrant un cadre de travail dans lequel il se sent bien et pourquoi il est important d'investir dans **un environnement de travail inclusif**. Vos démarches vers une politique du personnel inclusive s'inscrivent dans le cadre d'une politique plus large en matière de diversité.



Une politique du personnel inclusive



Recruter du personnel diversifié



Maintenir vos talents diversifiés



Promouvoir l'inclusion du personnel



Une politique du personnel inclusive

Votre personnel est **le cœur de l'entreprise** et traduit quotidiennement la mission et la vision de votre entreprise en réalité. Il est donc nécessaire d'investir dans **une politique du personnel cohérente et inclusive**. Une entreprise qui sait reconnaître, promouvoir et soutenir les talents de son personnel crée **une situation win-win** qui profite à la fois aux employeurs et aux employés.

Une politique de gestion des compétences

Une politique du personnel inclusive se base sur les compétences des employés.

- 👍 Une politique de compétence bien pensée vous permet **d'optimiser les performances** de vos (nouveaux) employés et de **maintenir leur motivation**.
- 👍 Elle joue un rôle favorable dans le **maintien des talents nouvellement recrutés** : ils restent dans votre entreprise à plus long terme.
- 👍 Vous **limitez ainsi le risque de discrimination**. En effet, si la politique du personnel se base sur les compétences, les critères tels que le sexe, l'âge, l'origine ethnique ou le milieu social jouent un rôle beaucoup moins important.

Avec une politique RH basée sur les compétences, vous créez un cadre qui garantit l'égalité de traitement.



Recruter et maintenir vos talents diversifiés

Une politique du personnel inclusive: comment faire ?

Un personnel talentueux est un fondement précieux de votre entreprise. Trouver de bons employés est un art, mais les garder à bord est un véritable défi. Dans cette partie, vous découvrirez comment **attirer et recruter** un personnel plus diversifié, comment **"fidéliser" votre personnel** en lui offrant un cadre de travail dans lequel ils se sentent bien et pourquoi il est important d'investir dans **un environnement de travail inclusif**. Vos démarches vers une politique du personnel inclusive s'inscrivent dans le cadre d'une politique plus large en matière de diversité.



Une politique du personnel inclusive



Recruter du personnel diversifié



Maintenir vos talents diversifiés



Promouvoir l'inclusion du personnel



Recruter du personnel diversifié

Une politique du personnel basée sur **une vision d'entreprise inclusive** se concentre sur la gestion des compétences présentes au sein de l'entreprise. La **gestion des compétences** constitue la base de l'ensemble des processus de ressources humaines: elle doit être mise en place avant même la phase de recrutement.

Pour une procédure de recrutement plus inclusive :



Recrutement

Attirer des candidats compétents avec des profils diversifiés



Sélection

Retenir le meilleur candidat



Accueil

Accueillir vos nouveaux talents

Attirer des candidats compétents au profil diversifié

Pour pouvoir placer la bonne personne au bon poste, il faut tout d'abord qu'elle postule. Comment attirer les candidats qui vous intéressent ?

Améliorez votre procédure de recrutement :



1. Définissez le **profil de fonction** basé sur les compétences



2. Rédigez **une offre d'emploi** de manière inclusive



3. Communiquez et diffusez l'offre via des **canaux diversifiés**



4. Travaillez sur votre **communication externe** et sur **l'image** de votre entreprise

Retenir le meilleur candidat

L'offre d'emploi publiée sur différents canaux de communication permet de toucher un public diversifié. Il faut ensuite traiter les candidatures de la façon la plus efficace possible afin de pouvoir retenir **le meilleur candidat**.



Sélectionner les candidatures: investir dans un système de traitement de candidatures permet de gagner du temps au niveau organisationnel et c'est une garantie de sérieux quant à la politique de diversité de l'organisation.



Mener des entretiens d'embauche: Une fois que votre sélection est faite, la phase de la sélection finale prend la forme d'un entretien d'embauche. C'est la dernière étape importante à retravailler si vous voulez garantir un recrutement neutre.

Sélectionner les candidatures

Le traitement des candidatures doit être **neutre** pour éviter tout risque de discrimination à l'embauche. La mise en place d'une **procédure de sélection** efficace représentera un gain de temps sur le long terme et vous permettra d'élargir le panel des candidats.

Suivez les conseils suivants :



Répartissez les rôles



Utilisez un formulaire standard



Déterminez à l'avance les étapes de la sélection



Évaluez de manière uniforme

Mener les entretiens d'embauche

Même si l'on attache une grande importance à la non-discrimination et que l'on est un professionnel, personne n'est à l'abri des biais cognitifs qui viennent **impacter nos pratiques professionnelles sans que l'on s'en rende compte**. Il est donc important d'en avoir conscience pour les mettre à distance.

4 conseils pour vous aider à sélectionner de manière neutre :



Ne faites pas l'entretien d'embauche seul



Sensibilisez les membres du jury.



Structurez l'entretien



Prenez chacun une décision individuelle



Recrutement Neutre

1. INTRODUCTION

2. QUESTIONNER MES BIAIS COGNITIFS

3. ANALYSER DES CANDIDATURES

4. MENER UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE

5. SÉLECTIONNER UN CANDIDAT

6. ÉVALUER MES CONNAISSANCES

7. DOCUMENTATION ET CONSEILS



Par rapport à cette candidate, tu as mis un commentaire



1:38 / 3:00





"Elle a 20 ans de plus que le reste de l'équipe, j'ai un peu peur pour l'ambiance."

Avez-vous repéré un biais dans cette phrase ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- Non, il est normal de prendre en considération l'écart d'âge qui peut poser des problèmes d'intégration.
- Oui, Inès a un a priori négatif basé simplement sur le fait que la candidate n'appartient pas à la même catégorie d'âge que le reste de l'équipe.
- Oui, Inès soulève la question de l'écart d'âge avec les autres puéricultrices pour justifier sa crainte implicite que la candidate n'ait plus suffisamment d'énergie pour s'occuper de jeunes enfants.

✓ Vérifier

2:00 / 3:00





CHECKLIST POUR UN RECRUTEMENT NEUTRE

Entretiens

Vérifiez au préalable si:

- les aménagements raisonnables demandés et convenus avec le candidat ont bien été mis en place.
- les membres du jury sont invités à relire [ce document](#) avant chaque entretien. Rappelez-vous : nos biais sont tenaces ! Plus vous en prenez conscience, plus vous arriverez à en prendre distance.
- la structure de l'entretien ainsi qu'un questionnaire identique pour chaque candidat sont préparés. Ils sont basés sur le profil de fonction et la grille d'évaluation que vous avez élaborés.



Vérifiez pendant les entretiens si:

- une durée identique est prévue pour chaque entretien.
- le nombre d'entretiens par jour est limité.
- des pauses sont prévues entre chaque entretien. Ceci évite la fatigue mentale et les erreurs de jugement.
- chaque candidat est accueilli de la même manière, en veillant à ce qu'un environnement sécurisant et valorisant soit créé.
- le jury rappelle que les candidatures sont évaluées sur base de critères objectifs et identiques.

Conseils pour la formulation des questions:

- Formulez vos questions de manière ouverte.
- Ne faites aucune référence implicite ou explicite à un des critères protégés par les lois anti-discrimination / à un groupe d'appartenance.
- Veillez à ce que les représentations ou stéréotypes des membres du jury n'y soient pas projetés.
- Laissez les membres du jury remplir individuellement la grille d'évaluation pour chaque candidat.

Conseils pour un éventuel test écrit:

- Anonymisez les épreuves de sorte que les personnes qui les évaluent ne traitent que les résultats, sans aucune donnée personnelle.
- Développez le test en accordant une attention particulière à ne pas y inclure de biais culturels, genrés, validistes, ...
- Vérifiez si les questions visent à évaluer si le candidat répond bien au profil de fonction.
- Définissez et utilisez un système de notation.

Accueillir vos nouveaux talents

Mettre en place des procédures pour recruter un personnel diversifié, c'est bien mais ce n'est pas suffisant. **Il faut aussi accueillir cette diversité.** L'ensemble du processus d'accueil, d'intégration et d'accompagnement d'un nouveau travailleur est appelé l'« onboarding ». **Il est important pour tout le monde** indépendamment de la place hiérarchique dans la structure. Que vous soyez chef d'équipe ou que vous travailliez sur le terrain, le premier jour, vous partagerez sans doute les mêmes préoccupations.

Pour garantir un bon accueil, il faut non seulement des compétences et des efforts spécifiques de la part du responsable immédiat, mais aussi de l'ensemble de l'organisation.



Saviez-vous que l'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs fait depuis 2007 partie de la politique du bien-être et connaît des standards légaux obligatoires ?
Retrouvez plus d'informations sur le site web du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Consignes pour un bon accueil:



» Désignez une personne de contact



» Menez une réflexion sur la manière dont vous introduisez l'arrivée de la nouvelle personne aux collègues



» Structurez votre procédure d'« onboarding »



» Rassemblez les informations nécessaires dans une brochure d'accueil



» Planifiez des moments de suivi



Recruter et maintenir vos talents diversifiés

Une politique du personnel inclusive: comment faire ?

Un personnel talentueux est un fondement précieux de votre entreprise. Trouver de bons employés est un art, mais les garder à bord est un véritable défi. Dans cette partie, vous découvrirez comment **attirer et recruter** un personnel plus diversifié, comment **"fidéliser" votre personnel** en lui offrant un cadre de travail dans lequel ils se sentent bien et pourquoi il est important d'investir dans **un environnement de travail inclusif**. Vos démarches vers une politique du personnel inclusive s'inscrivent dans le cadre d'une politique plus large en matière de diversité.



Une politique du personnel inclusive



Recruter du personnel diversifié



Maintenir vos talents diversifiés



Promouvoir l'inclusion du personnel



Maintenir vos talents diversifiés

Une des raisons pour lesquelles un employé quitte votre entreprise peut être qu'il n'y trouve pas la satisfaction recherchée ou ne s'y sent pas bien. Pourtant, les départs successifs et les taux d'absentéisme élevés représentent un enjeu de taille pour l'employeur : surcharge administrative pour le service RH, déstabilisation des services, perte d'investissement et mauvaise image vis-à-vis de l'extérieur.

Quatre chantiers essentiels pour maintenir vos employés talentueux :



1. Instaurer un lien durable avec l'entreprise

- Intégrez la diversité dans **vos mission et votre vision** et faites-la vivre. [Découvrez ici comment intégrer la diversité dans votre mission et votre vision.](#)
- Faites en sorte que vos employés adhèrent à **la culture de votre entreprise.**



2. Créer une cohésion de groupe

- Créez **un environnement de travail collégial et bienveillant**
- Investissez dans vos chefs d'équipe directs car c'est la gestion d'équipe au jour le jour qui compte. Pour en apprendre plus sur le rôle central des managers et sur la manière dont vous pouvez les soutenir, consultez le chapitre [Investissez dans vos managers directs.](#)



3. Faciliter le développement personnel

- Orientez-vous sur [la gestion des compétences et des talents](#) et faites-en la promotion.
- [Investissez dans un plan de développement personnel](#) qui reconnaît vos employés comme des individus ayant leur propre identité et leur propre parcours de développement.
- Veillez à ce que vos employés puissent [apporter des contributions pertinentes, en fonction de leurs talents, de leurs compétences et de leurs attentes.](#)



4. Créer un environnement de travail sécurisant

- Instaurez **un cadre préventif** des risques psychosociaux. [Retrouvez plus d'informations dans le chapitre Focus sur le bien-être et la prévention.](#)
- Répondez au besoin de travailler dans **un environnement non menaçant**



Recruter et maintenir vos talents diversifiés

Une politique du personnel inclusive: comment faire ?

Un personnel talentueux est un fondement précieux de votre entreprise. Trouver de bons employés est un art, mais les garder à bord est un véritable défi. Dans cette partie, vous découvrirez comment **attirer et recruter** un personnel plus diversifié, comment **"fidéliser" votre personnel** en lui offrant un cadre de travail dans lequel il se sent bien et pourquoi il est important d'investir dans **un environnement de travail inclusif**. Vos démarches vers une politique du personnel inclusive s'inscrit dans le cadre d'une politique plus large en matière de diversité.



Une politique du personnel inclusive



Recruter du personnel diversifié



Maintenir vos talents diversifiés



Promouvoir l'inclusion du personnel



Promouvoir l'inclusion du personnel



L'inclusion ne consiste pas seulement à introduire la diversité dans votre entreprise. Il s'agit d'être en mesure de pleinement donner une place à cette diversité sur le lieu de travail.

Pensez notamment à :



Une culture d'entreprise inclusive

Impliquez activement votre personnel dans les valeurs et la culture de l'entreprise.

Votre vision de la diversité et l'inclusion y est inscrite.



Un leadership inclusif

Développez une vision claire sur le leadership inclusif.

Incitez vos managers à développer et appliquer les compétences nécessaires à la gestion de leur équipe diversifiée.



Aménagements raisonnables pour les personnes en situation de handicap

Pensez aux aménagements raisonnables, que ce soit au cours d'une procédure de recrutement ou au cours de la carrière.



Une offre de formation adaptée

Liez votre offre de formation à votre politique de diversité.

L'offre doit être adaptée aux besoins spécifiques de vos travailleurs et aux besoins des différents services ou facettes de votre entreprise.



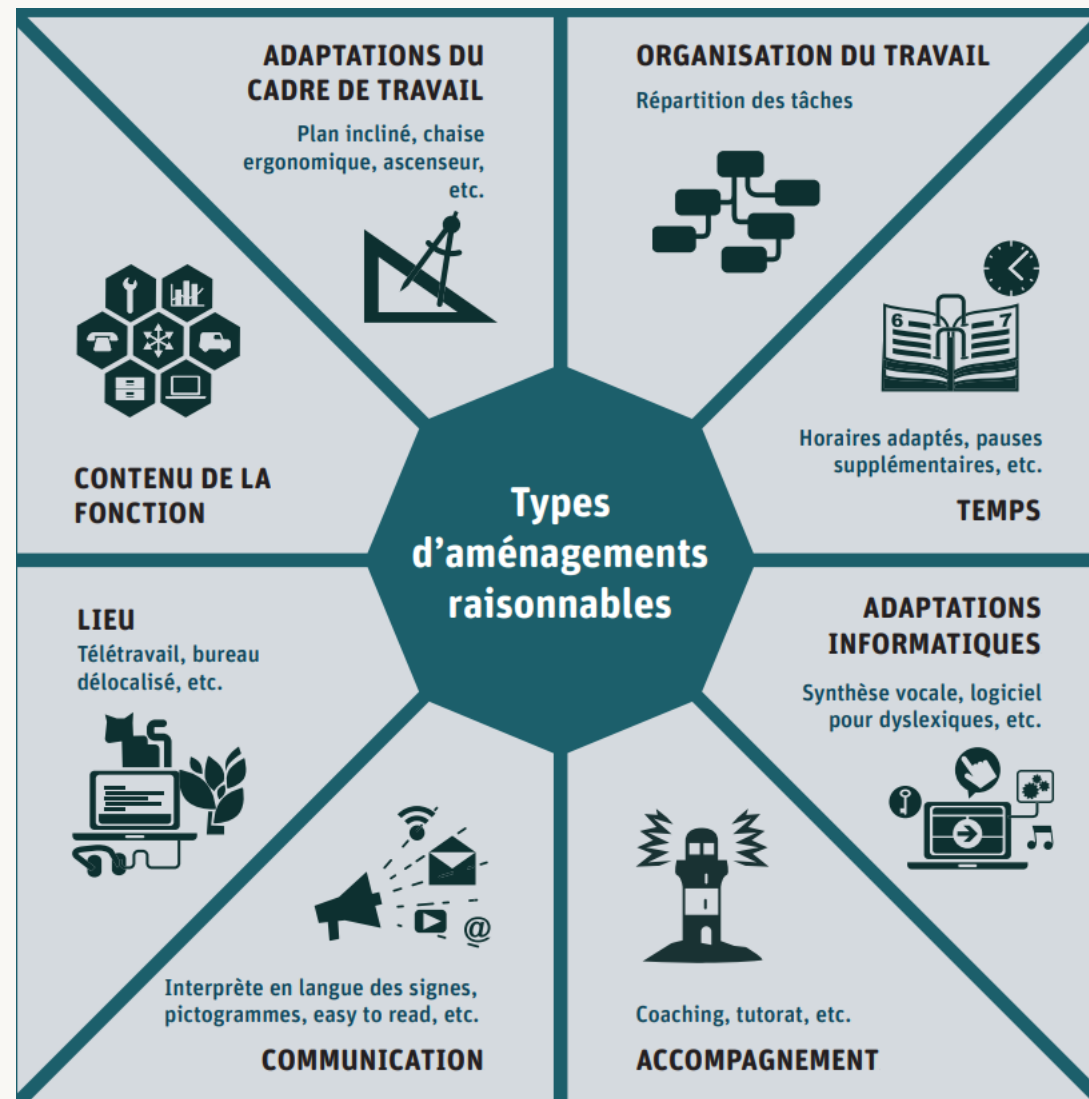
Réagir aux demandes liées à la diversité

Réagissez de manière adéquate et inclusive aux demandes liées à la diversité.



Une politique de réintégration

Travaillez le volet préventif et développez une politique qui favorise la réintégration de votre personnel après une absence prolongée.



[Source: brochure AR Unia.pdf](#)

Quels aménagements correspondent à ses besoins ?

Choisissez les adaptations et listez-les sachant que tout aménagement doit :



- être efficace et fait sur mesure



- permettre une participation égale de la personne



- garantir l'autonomie de la personne



- assurer la sécurité et la dignité de la personne

Les aménagements demandés sont-ils raisonnables ?

Pour chaque adaptation choisie, évaluez si elle est raisonnable ou non en fonction de ces critères :



- Le coût (après déduction des primes)



- L'impact sur l'organisation du travail



- La fréquence et la durée d'utilisation

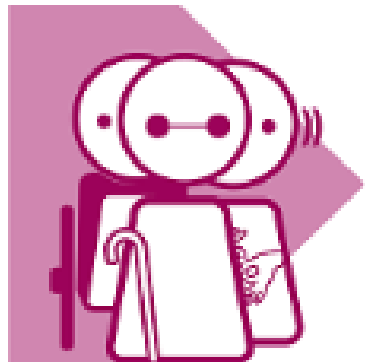


- L'impact sur l'environnement de travail et les collègues



- L'absence de solutions alternatives



[Source: brochure AR Unia.pdf](#)



**Exemple d'une procédure «
Aménagements raisonnables »**



Le travail de plaidoyer au niveau local

- 
- Transmettre les recommandations d'Unia aux pouvoirs locaux
 - Accompagner les projets d'égalité et de lutte contre les discriminations des villes et communes
 - Les matinées des communes : échanges de bonnes pratiques communales
- 



Contact de vos ambassadeurs locaux

Adresse mail :



liegeverviers@unia.be (Caroline et Mélissa)

hainaut@unia.be (Nelly et Audrey)

NamLux@unia.be (Astérie et Sébastien)

Ostbelgien@unia.be (William)





unia.be   

4

Retour d'expériences

**La gestion de la diversité au sein du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers.
Quel plan d'action aujourd'hui ?**

Par Antoine LUKOKI, Echevin de l'enseignement, de l'égalité des chances et des genres, de la santé, de la jeunesse, de l'innovation et des relations internationales &

Margaux SCHROOTEN, Coordinatrice de projets au Centre Régional de Verviers pour l'intégration (CRVI).

Nous répondons à vos
questions !



**Moment d'échange en présence de
Thérèse DARGE, Attachée à l'AVIQ**



Merci pour votre participation !

À bientôt !



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl