

ANNEXE E : MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ, LES SIX ÉTAPES

Étape 1 : Comité de Pilotage de la Diversité :

« Comme la plupart des entreprises s'inscrivent dans un contexte mono-culturel (c'est-à-dire que l'encadrement est composé en majorité d'hommes de 30 à 40 ans appartenant à la nationalité dominante, etc.), il existe un risque que l'analyse de l'environnement soit conduite de manière restrictive et que les exigences requises par le changement soient appréhendées au travers de perspectives trop étroites. Pour surmonter ces obstacles, une équipe projet (Comité de Pilotage de la Diversité), composée de membres engagés et issus d'origines diverses, doit être formée par le *top management* pour élargir ces perspectives. Il faut que ce Comité de Pilotage de la Diversité se voie confier un mandat clair et qu'il cherche à fonder son travail avec le top management sur une base contractuelle claire. »

Étape 2 : Scenarii pour le futur :

« Le Comité de Pilotage de la Diversité, en partenariat avec le *top management*, les parties prenantes clés et les représentants de différents services de l'entreprise, doit organiser une sorte d'Atelier d'Élaboration de Scenarii. La règle impose de créer trois scenarii différents envisageant ce à quoi ressemblera le monde des affaires (interne et externe) d'ici 10 à 20 ans. L'accent doit être mis sur les impacts et les effets des facteurs de diversité. Le but est de préparer l'entreprise à plusieurs alternatives possibles. Au final, on sélectionnera un scénario sur lequel on se concentrera. Il sera important de réaliser cet exercice en recourant à l'aide extérieure de facilitateurs. »

Étape 3 : Vision et stratégie :

« La prochaine étape consiste à formuler une vision et une mission pour l'entreprise, issues du scénario précédemment sélectionné. Cet exercice devra impliquer le *top management* et les parties prenantes clés. Cette vision et cette mission devront être axées sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées par le scénario. Au final, des énoncés de vision et de mission devront être formulés. L'étape suivante consiste à formuler la stratégie de l'entreprise en mettant l'accent sur la manière dont le Management de la Diversité doit être mis en œuvre. Une stratégie claire permettra à l'entreprise d'aller de l'avant. Une fois qu'une vision, une mission et une stratégie ont été formulées, l'entreprise doit ensuite recourir à un état des lieux et identifier sa situation présente. Ceci nécessite un Audit de Diversité. »

Étape 4 : Audit de Diversité :

« L'Audit de Diversité est un outil utile pour analyser la situation présente d'une entreprise. Parmi les questions à se poser, on trouve : Quelle est l'attitude du *top management* et des employés à l'égard de la diversité ? Quelle est aujourd'hui la culture de l'entreprise ? À quel point les structures et les processus sont-ils *intégrants* ? L'Audit de Diversité est conduit au moyen d'entretiens personnels semi-structurés avec tous les groupes concernés et peut être accompagné d'un questionnaire standardisé permettant d'étudier les attitudes envers la Diversité. Les résultats de l'Audit de Diversité devront être examinés par le Comité de Pilotage de la Diversité afin de présenter les éléments clés de sa situation présente à un public plus large et de déterminer le point de départ de la présentation des interventions *appropriées* en faveur des changements qui conduiront à l'adoption d'une approche sincère du Management de la Diversité. »

Étape 5 : Objectifs de l'entreprise :

« L'étape suivante consistera pour le management et le Comité de Pilotage de la Diversité à définir les objectifs généraux de l'entreprise pour la mise en œuvre du Management de la Diversité. Ces objectifs devront être clairement en lien avec la stratégie globale précédemment formulée, et garantir la participation de tous les services et divisions concernés. Chacun d'entre eux devra être invité à ajuster ces objectifs à son propre contexte et à définir des critères précis et mesurables pour leur réalisation. »

Étape 6 : Mise en œuvre du Management de la Diversité :

« Au cours du processus de mise en œuvre, le Comité de Pilotage de la Diversité joue un rôle crucial. Il supervise, pilote et accompagne les différentes actions. Il est le carrefour central de la communication. Il sera par exemple responsable : des programmes de développement du leadership du top et du middle management en lien avec le Management de la Diversité ; des actions de cohésion des Équipes Diversité dans chaque service ; d'actions de communication d'envergure sur le Management de la Diversité à destination des employés ; du changement des outils d'évaluation des performances du management afin d'encourager le Management de la Diversité et de le rendre mesurable ; du changement des outils RH pour le recrutement et la rétention d'une main-d'œuvre diverse, etc. »

La vision de l'administration fédérale, concernant la diversité, est de garantir le respect de l'égalité des chances et d'encourager la diversité, autant sur le plan de la gestion des ressources humaines que dans le contact avec les citoyens. Cette vision se traduit concrètement par la mise en place d'une politique de diversité dans les entreprises. Les organisations fédérales

se sont engagées à mener des actions concrètes et à exclure toute forme de discrimination en signant la charte de la diversité.