



# GUIDE DE LA DIVERSITE ETHNIQUE POUR LES PME

2018

Institut des petites entreprises de la  
Confédération Professionnelle grecque des  
Artisans et Marchands AE (IME/GSEVEE)



# TABLE DES MATIERES

1. Introduction.
2. Glossaire des termes pertinents.
3. Situation actuelle et défis.
4. Principaux types de discriminations.
5. Charte de la Diversité.
6. Cadres législatifs nationaux et de l'UE en matière de lutte contre la discrimination.
7. Avis officiels des partenaires sociaux européens et nationaux sur la diversité ethnique et la discrimination sur le lieu de travail.
8. Diversité ethnique sur le lieu de travail et en particulier dans les PME.
9. Le rôle des partenaires sociaux dans la promotion de la diversité ethnique.
10. Principes et approches de gestion de la diversité.
11. Avantages pour les salariés et les employeurs dans les PME.
12. Techniques de résolution des conflits
13. Bonnes pratiques

**préparé par :** Small Enterprises' Institute of the Hellenic Confederation of Professional Craftsmen and Merchants (IME/GSEVEE), Greece

## En collaboration avec les organisations suivantes :

- Cyprus labour Institute of the Pancyprian Federation of Labour (INEK-PEO)
- Action for Equality, Support, Antiracism (KISA), Cyprus
- Institute of Labour of the General Confederation of Greek Workers (INE/GSEE), Greece
- Università Delgi Studi di Milano (UNIMI), Italy
- Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIIP Veneto I.S.), Italy
- Iriv Conseil, France
- Videnscenter for Integration (VIFIN), Denmark

Version française : iriv conseil, Paris, septembre 2018

- Coordination : dr Bénédicte Halba
- Traduction : Mathias Guivarch



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## INTRODUCTION

Erasmus+ « former les partenaires sociaux à la diversité ethnique dans les PME » (MigrAID) aborde la question de la diversité ethnique sur le lieu de travail des petites et moyennes entreprises (PME) afin de faciliter l'intégration harmonieuse des travailleurs migrants. La diversité ethnique, l'inclusion, la diversité sur le lieu de travail, l'inégalité, la discrimination et la résolution des conflits sont des thèmes caractérisant toutes les activités du projet.

L'objectif ultime de MigrAID est de renforcer les qualifications et les compétences des partenaires sociaux (syndicalistes/employeurs) et des migrants pour mieux comprendre, gérer et traiter les thèmes ci-dessus. Les principaux résultats attendus du projet sont : deux études de recherche interconnectées sur la diversité ethnique dans les PME, deux cours de formation pour les partenaires sociaux et les immigrants, et une plate-forme électronique de formation.

Plus précisément, le principal objectif de cet production, le « **Guide de la diversité ethnique pour les PME** », est d'aider les partenaires sociaux à mieux identifier les outils, les principes et les procédures les plus appropriés afin de permettre aux PME de favoriser la diversité ethnique sur les lieux de travail. Ce guide a été conçu à partir du travail, des connaissances et de l'expertise de l'équipe de MigrAID.

**Le Guide de la diversité ethnique pour les PME** est adressé aux partenaires sociaux (employés d'associations et syndicats), PME, and les employés des PME afin de :

- améliorer la compréhension de la diversité ethnique par les partenaires sociaux.
- améliorer leurs compétences en matière de gestion des conflits sur le lieu de travail.
- favoriser l'intégration des migrants sur le lieu de travail ainsi que dans les PME.

- fournir les meilleures pratiques existantes sur la manière de promouvoir efficacement la diversité ethnique dans les PME et des approches méthodologiques spécifiques axées sur la gestion des conflits.

Enfin, les personnes intéressées peuvent accéder au site Web du projet pour obtenir de plus amples renseignements à l'adresse : <http://migraid.eu>

## GLOSSAIRE DES TERMES PERTINENTS

**Résolution de conflits** Le processus par lequel deux ou plusieurs parties engagées dans un désaccord, un différend ou un débat parviennent à un accord en vue de le résoudre.

<b>Diversité</b>	La coexistence d'individus et de groupes différenciés par les caractéristiques innées et/ou acquises les plus diverses telles que le sexe, l'âge, la personnalité, la couleur de peau, l'origine ethnique, la nationalité, etc.
<b>Gestion de la diversité</b>	Il s'agit d'une approche organisationnelle stratégique qui considère les personnes — comme — des ressources fondamentales pour la réussite d'une entreprise, en reconnaissant et en valorisant les caractéristiques particulières selon lesquelles les individus sont considérés comme étant divers (p. ex. âge, sexe, origine ethnique, situation socioéconomique, etc.).
<b>Discrimination</b>	Se réfère aux stéréotypes et aux préjugés, aux attitudes et aux comportements, aux pratiques formelles et informelles, aux arrangements et ainsi de suite, entraînant un traitement moins favorable des individus ou des groupes d'individus en raison de certaines de leurs caractéristiques telles que la race, l'appartenance ethnique, l'âge, la classe socio-économique, le sexe et l'orientation sexuelle.
<b>Ethnicité</b>	Se rapporte à la classification des individus en fonction de leur patrimoine social et culturel commun, c'est-à-dire les coutumes, la langue, les traditions, la religion, etc. Ainsi, alors que la race est liée aux aspects biologiques et physiques

	d'une personne, l'ethnicité traite des modèles de comportement acquis ou acquies.
<b>Harcèlement</b>	Pratiques, attitudes et comportements affectant négativement une personne, en particulier lorsqu'ils visent une personne appartenant à un groupe protégé.
<b>Intégration</b>	Un processus multidimensionnel à long terme par lequel les immigrants entrent et s'adaptent à la société d'accueil locale. Ce processus comprend plusieurs domaines différents de la vie : l'emploi, l'éducation, l'acquisition d'une langue, etc.
<b>Inspection du travail</b>	Le service public chargé d'inspecter le marché du travail, d'intervenir en cas de violation du principe de l'égalité de traitement sur le lieu de travail. En cas de violation de ce principe, l'inspection du travail joue le rôle de médiateur entre l'employeur et l'employé afin de trouver un compromis.
<b>Migrant</b>	Toute personne qui franchit ou a franchi une frontière internationale ou à l'intérieur d'un État en s'éloignant de son lieu habituel de résidence, quel que soit son statut juridique, son caractère volontaire, la raison/cause du déplacement ou la durée de son séjour dans le pays de destination.
<b>Médiateur</b>	Une autorité publique indépendante chargée de promouvoir le principe de l'égalité de traitement de tous les citoyens, y compris les enfants, sans discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique, la religion ou d'autres convictions, l'âge, le handicap ou l'orientation sexuelle, qui intervient dans les cas où ce principe est violé par les services publics.
<b>Préjugé</b>	Désigne les croyances, les pensées, les sentiments et les attitudes qu'une personne peut avoir à l'égard d'un groupe ou d'un individu sans qu'elle en ait eu connaissance au préalable.
<b>Stéréotypes</b>	Des généralisations simplifiées à outrance au sujet de groupes de personnes en fonction des catégorisations sociales et des caractéristiques des individus.
<b>Tolérance</b>	Désigne la valeur morale du respect et de l'acceptation de ces croyances, valeurs, opinions et/ou pratiques que d'autres

	peuvent avoir et peut-être exprimer ouvertement, et qui diffèrent en fait des nôtres.
<b>Victimisation</b>	Fait référence aux attitudes de harcèlement et à l'inégalité de traitement.
<b>Xénophobie</b>	Ces attitudes, préjugés et comportements qui rejettent, excluent et souvent dénigrent les personnes, en se basant sur la perception qu'elles sont étrangères ou étrangères à la communauté, à la société ou à l'identité nationale.

## SITUATION ACTUELLE ET DÉFIS

La migration internationale désigne le franchissement des frontières d'une unité politique ou administrative pendant une période de temps minimale. Elle inclut les mouvements de différents types de migrants, de réfugiés, de personnes déplacées et de personnes déracinées. Selon le dernier rapport du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, il y a environ 258 millions de migrants internationaux dans le monde, soit 3,4 % de la population mondiale totale.

Bien que ce nombre représente certainement une proportion moindre à l'échelle de la population mondiale, ce phénomène social est progressivement devenu une priorité absolue dans les agendas politiques mondiaux, régionaux et nationaux. En outre, la migration interne et continue des citoyens de l'UE d'un État membre à l'autre est un facteur supplémentaire qui a rendu les sociétés et la main-d'œuvre de l'UE de plus en plus diverses..

En outre, l'UE compte quelque 21,2 millions de PME, ce qui représente 99,8 % de l'ensemble des entreprises européennes et emploie 88,8 millions de personnes, soit 66,8 % de la population active dans l'UE. La contribution des immigrants à l'économie des sociétés d'accueil et la valeur ajoutée qu'ils ont apportée aux entreprises et aux PME, en particulier, sont inestimables.



Cependant, le manque d'accès des immigrés au marché du travail et les restrictions en matière de services d'intégration assistée (par exemple, cours de langues, formation professionnelle, conseils) restent les principaux défis dans toute l'Europe, mais aussi dans les pays participants du projet, comme vous pouvez le voir dans le tableau suivant.

## CHYPRE

1. Les ressortissants de pays tiers ne bénéficient pas de la directive relative à l'égalité en matière d'emploi.
2. Restriction du droit au changement d'emploi et d'employeur pour les ressortissants de pays tiers.
3. Les ressortissants de pays tiers ne bénéficient pas des allocations de chômage ni de pensions.
4. Le gouvernement n'est pas parvenu à conclure des accords bilatéraux avec les pays d'origine des migrants pour faciliter le transfert de leurs droits de pensions.
5. Le marché du travail est discriminant horizontalement et verticalement. Les ressortissants de pays tiers travaillent majoritairement dans les emplois non qualifiés (p. ex. ménages, agriculture)

## ITALIE

1. Difficulté d'agir contre la discrimination dans la sphère privée et publique.
2. L'économie italienne repose sur les PME, ce qui rend plus difficile de réprimer la discrimination.
3. Le travail non déclaré est encore plus compliqué et presque impossible à réprimer.
4. L'accès à l'emploi dans le secteur public est restreint pour les non-italiens.
5. Nombre de cas de discriminations des jeunes dans les secteurs de la santé et des transports et dans l'accès à la fonction publique.

## DANEMARK

1. L'introduction des directives a suscité des craintes que des travailleurs non qualifiés danois soient négligés en faveur des migrants ou des réfugiés.
2. Discrimination dans "l'allocation d'intégration" (2015), en particulier parce qu'elle prévoit que les citoyens qui n'ont pas résidé au Danemark au cours des sept ou huit dernières années ne puissent bénéficier de prestations réduites, ce qui a un effet direct sur les immigrés.
3. Projet de loi gouvernemental (2014) visant à différencier les demandes de permis de travail en fonction de la nationalité, estimant que les citoyens de certains pays sont moins aptes à s'intégrer que les autres.

## FRANCE

1. En 2006, une loi sur l'immigration a créé une nouvelle catégorie de migrants - les « compétences et talents » pour les étrangers hautement qualifiés par rapport aux étrangers peu qualifiés.
2. Les immigrés sont plus susceptibles d'avoir des contrats à durée déterminée et doivent demander un permis de travail.
3. Les PME considèrent que les conditions d'emploi des immigrés sont dissuasives, ce qui conduit à une inégalité des chances.
4. Aucune loi n'oblige les entreprises à adopter des stratégies de responsabilité sociale des entreprises. Toutefois, l'État encourage les entreprises à les promouvoir.

## GRECE

1. L'absence d'un cadre institutionnel cohérent et la déficience chronique de l'administration publique grecque ont entraîné une mauvaise régulation des flux migratoires sans lien avec un modèle national de croissance spécifique.
2. Dans une Grèce marquée par la crise financière, la population migrante mal intégrée doit faire face à un chômage sans cesse croissant.
3. Une participation importante des populations aux activités indépendantes.
4. Des services publics constamment en sous-effectif.

## PRINCIPAUX TYPES DE DISCRIMINATIONS

<b>Discrimination ethnique</b>	La discrimination ethnique s'exerce en raison de perceptions et d'attitudes racistes et vise les victimes en fonction de leur origine (perçue) raciale et/ou ethnique, de leur origine migratoire, de leur origine ethnique, de la couleur de leur peau, de leur langue, etc.
<b>Discrimination fondée sur le sexe</b>	La discrimination fondée sur le sexe désigne la discrimination exercée en raison de perceptions et d'attitudes sexistes ou misogynes. Les agresseurs s'en prennent à leurs victimes en fonction de leur identité (perçue) ou de leur expression sexuelle.
<b>Discrimination religieuse</b>	La discrimination religieuse comprend les formes de mauvais traitements fondés sur les croyances religieuses exprimées par des individus ou en raison de leur participation à un groupe religieux, ainsi que la discrimination contre des personnes qui n'appartiennent pas à un groupe religieux particulier.
<b>Discrimination politique</b>	Par discrimination politique, on entend la discrimination à l'égard d'une personne en raison de son appartenance (perçue) à un parti politique, de ses idées politiques ou de ses opinions socio-économiques, ou en raison de ses activités (perçues) au sein des organisations non gouvernementales.
<b>Discrimination sociale</b>	La discrimination sociale s'exerce sur la base de l'origine sociale, en fonction de la classe sociale (perçue) ou de la situation socioprofessionnelle de la victime.
<b>Discrimination fondée sur la situation de famille</b>	La discrimination liée à la situation familiale d'une personne peut concerner le processus de recrutement et/ou les perspectives de carrière et/ou les salaires. Une telle discrimination touche généralement les femmes qui sont ou

peuvent se marier ou/et les femmes qui ont ou peuvent avoir des enfants.

## CHARTES DE LA DIVERSITÉ

Les chartes de la diversité sont des initiatives volontaires visant à encourager les entreprises et les organismes publics à adopter des pratiques d'amélioration de la diversité en milieu de travail, en soulignant leurs avantages. Depuis 2005, douze (12) chartes de la diversité ont été signées par des petites et moyennes entreprises et des organismes publics de l'espace européen, au niveau national (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Estonie, Finlande, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Pologne et Suède). Voyons les mêmes exemples :

### Danemark

La Charte danoise pour la diversité est l'organe unificateur de plusieurs chartes régionales et locales au Danemark. La Charte de Copenhague sur la diversité a été lancée en 2011 et a atteint 500 signataires en moins de deux ans. En 2014, l'expérience de Copenhague a été transmise à la deuxième et troisième ville du Danemark, Aarhus et Odense, qui ont établi leurs propres chartes de la diversité avec 640 signataires. Pour plus d'informations : [www.mangfoldighedsskarter.dk/](http://www.mangfoldighedsskarter.dk/)

### France

La Charte française de la diversité, lancée le 22 octobre 2004, a été le premier document de ce type à être signé en Europe, ouvrant la voie à de nombreuses autres initiatives du même type. La Charte a été soutenue par de grandes organisations, des réseaux d'entreprises et des agences gouvernementales, et se concentre sur la sensibilisation des PME et des micro-entreprises. Pour plus d'informations : [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

### Italie

La Charte pour l'égalité des chances et l'égalité au travail a été lancée le 5 octobre 2009 à l'initiative de la Fondation Sodalitas avec le soutien actif du Conseil national pour l'égalité. Pour plus d'informations : [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)

Enfin, ces chartres ont été rassemblés en 2010 et ont formé la **Plateforme des chartes européennes de la diversité** fondée par l'UE dans le but de diffuser cette pratique également dans les autres Etats membres.

## CADRES LÉGISLATIFS NATIONAUX ET DE L'UE EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION

La lutte contre la discrimination et la promotion du principe de l'égalité de traitement sont au cœur de la politique européenne de l'emploi et des relations industrielles et elle est encouragée par le droit primaire (par exemple, les traités fondateurs) et le droit dérivé (par exemple, les directives). Les textes juridiques considérés comme les plus importants concernant l'emploi des migrants sont les suivants :

- Directive 2014/66/EU établissant les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers dans le cadre d'un transfert temporaire intragroupe (hormis le Royaume-Uni, l'Irlande et le Danemark) ;
- Directive 2014/36/EU établissant les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers aux fins d'un emploi en tant que travailleur saisonnier ;
- Directive 2011/98/EU établissant une procédure de demande unique en vue de la délivrance d'un permis unique autorisant les ressortissants de pays tiers à résider et à travailler sur le territoire d'un État membre et établissant un socle commun de droits pour les travailleurs issus de pays tiers qui résident légalement dans un État membre ;
- Directive 2009/50/CE établissant les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers aux fins d'un emploi hautement qualifié, appelée aussi « directive carte bleue ».

En outre, tous les États membres de l'UE, y compris les États participants au projet MigrAID, ont procédé à la mise en œuvre des directives européennes mentionnées ci-dessus en harmonisant leurs cadres institutionnels nationaux. Plus précisément :

**Chypre** En 2004, Chypre a adopté une législation spécifique afin de transposer les directives anti discrimination de l'UE. En outre, en 2011, une nouvelle loi a été promulguée afin de transposer la décision-cadre 2008/913/JAI du Conseil concernant la lutte contre certaines formes et manifestations de racisme et de xénophobie au moyen du droit pénal.

**Danemark** Depuis 1996, le Danemark dispose d'une loi contre la discrimination sur le marché du travail. En outre, la loi danoise contre la discrimination fondée sur l'appartenance ethnique a été introduite en 1971.

**France** Les directives européennes correspondantes ont été transposées en droit national français de juillet 2003 à 2008. Dans le cadre de ces lois nationales, la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) a été créée. Par ailleurs, l'Accord national interprofessionnel (ANI) a aussi été adopté en 2006 par les syndicats et les employeurs.

**Grèce** Les politiques de la Grèce dans le domaine de la lutte contre la discrimination et de la promotion de l'égalité de traitement sont inaugurées par l'adoption de la loi 3304/2005. En 2016, cette loi a été remplacée par la loi 4443/2016 qui a amélioré et renforcé le cadre législatif.

**Italie** Le principal cadre législatif italien renvoie aux lois suivantes : a) le décret législatif 215/2003 transposant la directive 2000/43/CE, et b) le décret législatif 216/2003 transposant la directive 2000/78/CE.

## AVIS OFFICIELS DES PARTENAIRES SOCIAUX EUROPÉENS ET NATIONAUX SUR LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET LA DISCRIMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Le Comité économique et social européen (CESE) a toujours fait preuve d'une grande réactivité et d'une grande sensibilité à l'égard des questions liées à la diversité ethnique et à la discrimination en a) rendant de nombreux avis et décisions connexes (voir le site web du CESE : <https://www.eesc.europa.eu/en/policies/policy-areas/fundamental-and-citoyens-rights/opinions>) et b) organisant différents types d'activités visant à étendre les débats sur ces questions à ses membres mais aussi au grand public.

En outre, les partenaires sociaux de tous les pays participants au projet ont rendu et annoncé des avis et des rapports officiels à ce sujet. Plus précisément :

### Chypre

Bien que les partenaires sociaux ne partagent pas d'opinion enregistrée au sujet de la discrimination sur le lieu de travail, chaque partenaire social adhère à la diversité sur le lieu de travail et appellent à l'élimination de la discrimination. Les syndicats entreprennent également des actions significatives contre la discrimination allant des campagnes de sensibilisation aux travaux de recherche et à l'établissement de bureaux connexes dans leurs structures organisationnelles.

### Danemark

Les principaux partenaires sociaux danois ont officiellement proclamé que l'éducation danoise devrait être gratuite, signalant que les réductions du financement des programmes de formation pour les immigrés entraîneront davantage de blessures au travail, une meilleure intégration et moins de cohésion. Ils font également la promotion de la diversité sur le lieu de travail, affirmant que la diversité culturelle peut contribuer à créer un lieu de travail meilleur, plus dynamique et plus attrayant.

## France

Les quatre principales confédérations syndicales de France s'engagent à promouvoir la solidarité avec les travailleurs étrangers tant sur le plan juridique avec la défense des droits acquis que sur le plan social pour éviter l'exclusion et l'exploitation. En avril 2018, les syndicats se sont unis contre la nouvelle loi sur l'asile et l'immigration, qui portera gravement atteinte aux droits des immigrants.

## Grèce

Le Comité économique et social européen (CESE) en Grèce a pour l'instant publié 5 rapports annuels (5), qui intègrent des observations et des propositions faites au gouvernement grec et aux partenaires sociaux pour favoriser le principe d'égalité de traitement, et mettre en évidence le rôle significatif du médiateur grec.

## Italie

En 2017, les trois principales confédérations syndicales d'Italie ont adopté le rapport promu par le Ministère du travail et des politiques sociales concernant les politiques d'immigration appliquées sur le lieu de travail. Pendant la phase de lancement, ils ont souligné que le processus d'intégration ne peut pas se faire sans prendre en compte le lieu de travail.



## LA DIVERSITÉ ETHNIQUE SUR LE LIEU DE TRAVAIL ET EN PARTICULIER DANS LES PME

Au cours des dernières décennies, un très grand nombre de femmes, de migrants, de personnes âgées, issus de minorités et de nationalités différentes ont rejoint le marché du travail européen. La composition de la population active est peu à peu devenue ostensiblement plus diversifiée. La diversité ethnique sur le lieu de travail concerne tous les employés, et donc se propage à travers et dans toutes les entreprises.

S'il est communément admis que ce sont les grandes entreprises qui jouent le rôle principal dans l'adoption de politiques de gestion de la diversité ethnique, le grand défi est que les petites et moyennes entreprises adoptent de telles politiques.

Les caractéristiques principales des PME liées aux politiques de gestion de la diversité ethnique sont les suivantes :

- elles emploient de petits effectifs (6,8 personnes en moyenne), souvent des membres de leur famille,
- elles ont généralement peu ou pas de pratiques de gestion des ressources humaines, de moyens ni de temps pour mettre en œuvre des politiques de diversité efficaces et intégrées,
- elles ont des préoccupations opérationnelles plus urgentes et craignent généralement de s'engager en faveur de la diversité parce qu'ils jugent les politiques de gestion de la diversité trop onéreuses et aussi trop contraignantes sur le plan logistique et stratégique,
- elles sont souvent caractérisées par une insécurité économique, ce qui signifie qu'elles ont des préoccupations opérationnelles, voire de survie, plus urgentes qu'une main-d'œuvre diversifiée.
- elles se sentent souvent découragées par l'ampleur du défi. La gestion de la diversité est jugée trop exigeante sur les plans intellectuel et logistique par les PME.

Mais les caractéristiques ci-dessus ne signifient pas qu'elles ont moins de pouvoir d'action. Les PME peuvent avoir chacune un personnel limité, mais elles emploient ensemble 88,8 millions de personnes (66,8 % de la population active de l'UE). Il y a quelque 21,2 millions de PME dans l'UE-28 (99,8% de toutes les entreprises européennes). Les PME constituent donc l'épine dorsale de l'économie de l'UE. En tant que tels, elles représentent un levier puissant et déterminant pour le changement. Sans la participation active des PME, l'effort de gestion de la diversité ethnique dans l'UE sera condamné à rester marginal.

De plus, leur taille opérationnelle les rend plus flexibles et plus ouverts à l'innovation. En raison de leur petite taille et de leur plus grande flexibilité, les PME peuvent obtenir des résultats plus rapidement que les grands groupes d'entreprises.

Enfin, les grands groupes ont une longueur d'avance en la matière et sont tout à fait disposés à partager leur expérience, les leçons apprises et les pratiques exemplaires avec les PME proactives. Les PME bénéficieraient grandement de l'apport d'organisations ayant travaillé sur la gestion de la diversité pendant une plus longue période de temps.

## LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE

Les organisations syndicales et patronales européennes jouent un rôle actif dans la lutte contre la discrimination sur le lieu de travail, soit par la signature « d'accords-cadres », soit par des initiatives moins institutionnelles. Le premier « accord-cadre », qui traite de la discrimination et de l'égalité de traitement est celui portant sur le congé parental (1995) et est devenu juridiquement valable en 1996, lors de son adoption. En 2009, les partenaires sociaux européens ont révisé l'accord-cadre de 1995.

En outre, le rôle et l'implication des partenaires sociaux nationaux dans le pays participant à chaque projet sont très importants. Plus précisément :

**CHYPRE :** La majorité des syndicats chypriotes font des déclarations politiques claires au sujet de la lutte contre les discriminations fondées sur la race, l'origine ethnique : cependant, les employés ont généralement tendance à payer des services simples pour la non-discrimination autre que le genre, en établissant des structures de soutien, en organisant des campagnes de sensibilisation et des séminaires, etc.

**DANEMARK :** Au Danemark, les organisations syndicales et patronales ainsi que les autorités publiques locales sont toutes impliquées dans la planification du processus d'intégration. Cela se fait dans le cadre de réunions au cours desquelles des représentants de tous les secteurs essaient d'identifier les obstacles et de définir des solutions pour faciliter ce processus. L'implication des différentes organisations est considérée comme importante.

**France :** Les organisations patronales et syndicales en France perçoivent l'immigration comme une source de richesse. Au niveau des syndicats, la Confédération générale du travail (CGT) est s'engagé à promouvoir la solidarité avec les travailleurs étrangers au niveau juridique en défendant leurs droits et au niveau social en prévenant leurs exclusions et leurs exploitations. La Confédération française démocratique du travail (CFDT) a présenté ses initiatives

pour défendre le « vivre ensemble » en mobilisant la population locale sur le statut actuel des migrants.

**GRÈCE :** Les partenaires sociaux en Grèce ont intégré la question de l'intégration sociale des migrants dans le dialogue social et agissent souvent dans ce sens. Dans certains cas, ces discussions ont débouché sur des initiatives conjointes, telles que le programme commun de formation à la gestion de la diversité (2015) sous le patronage du Bureau de liaison (OIT) à Athènes. En outre, les programmes d'éducation et de conseil des partenaires sociaux constituent l'effort le plus cohérent pour autonomiser les populations de travailleurs migrants.

**Italie :** Les partenaires sociaux et les autorités régionales ont signé plusieurs accords sur l'intégration et l'inclusion sociale au fil des ans, y compris sur la politique en matière de logement et d'éducation. Les Conseils territoriaux pour l'immigration (CTI) en Italie ont également promu, avec la coopération des partenaires sociaux, des initiatives pour l'intégration socio-spatiale des migrants.

## PRINCIPES ET LIGNES DIRECTRICES DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

La gestion de la diversité est une approche stratégique de l'organisation qui comprend : a) des initiatives et des mesures déployées par les entreprises et les organisations, qui sont utilisées pour créer un milieu de travail diversifié et inclusif, et b) la communication sur l'égalité de traitement et la sensibilisation à la diversité tout au long de l'activité. Ce type d'approche stratégique vise à améliorer la productivité, la compétitivité et l'image de l'entreprise/organisation dans son ensemble, en reconnaissant les particularités (positives) des individus qui la composent. Afin de mettre de l'ordre dans les initiatives déjà en cours et de promouvoir la création et la mise en œuvre de nouvelles initiatives, des méthodologies élémentaires ont été fournies spécifiquement aux PME par le biais du programme « **Diversité sur le lieu de travail. Un guide pour PME :** »

**1. Analyser votre entreprise :** Prenez le temps de considérer vos points forts, vos points faibles, les possibilités, et les risques liés à votre entreprise. Fixez-vous des objectifs à ce sujet (p. ex. améliorer le traitement des retours clientèle) et définissez les étapes à suivre. Vous n'avez pas besoin de commencer par des stratégies très élaborées et complexes, vous pouvez commencer par de petites initiatives.

**2. Recrutez des talents dans des réseaux qui incluent la diversité :** L'une des principales préoccupations des PME est le recrutement : soit ne pas pouvoir trouver quelqu'un, soit employer la mauvaise personne. Cela s'explique par le fait que les propriétaires utilisent surtout le « bouche-à-oreille » et prennent leurs décisions de recrutement en fonction de leur « appréciation » de la personne (instinct).

**3. Obtenez de nouveaux clients et accédez à de nouveaux marchés :** Afin de toucher une clientèle diversifiée, il faut une diversité chez les employés ou tout du moins comprendre la diversité des clients. Il peut s'agir de l'âge, du sexe, de la foi, de l'appartenance ethnique, de l'orientation sexuelle ou de la capacité, ainsi que de la compréhension des motivations et des modes de vie changeants du marché.

**4. Planifiez en fonction de la demande :** Il s'agit principalement de mettre les besoins des clients au premier plan de toute planification d'entreprise.

**5. Améliorez la communication avec les employés :** Les recherches montrent que si la plupart des PME, et en particulier les micro entreprises, bénéficient d'une approche informelle et flexible de la gestion des employés, cette atmosphère informelle peut également poser problème pour certains employés qui ne peuvent pas s'impliquer (pour diverses raisons) et sont donc exclus.

**6. Travaillez votre image et gagnez en réputation :** Utilisez votre engagement envers la « diversité » (un meilleur employeur, sensible à la clientèle) comme outil commercial pour valoriser votre image et gagner des parts de marché (en particulier auprès des grandes entreprises et des entreprises du secteur public).

**7. Faites le point sur ce que vous avez fait :** Comme pour tout ce que vous faites et qui affecte l'entreprise, il est important de penser à l'impact généré et pour quel coût (temps, efforts, ressources).

**8. Demandez de l'aide et du soutien :** Pour obtenir des conseils fiables, la plupart des propriétaires ont tendance à s'adresser à leur comptable, conseiller financier, avocat ou proche parent. Cependant, il y a beaucoup d'autres institutions publiques et privées qui offrent une aide professionnelle ; la plupart du temps sans frais ou à un coût minime si vous voulez un soutien personnel. Voici quelques exemples :

- Les municipalités, les organisations professionnelles, les chambres de commerce, les réseaux de propriétaires d'entreprises, les syndicats et les associations professionnelles sont des sources d'information très utiles.
- Dans de nombreux cas, vous pourrez faire des recherches sur Internet pour trouver ce dont vous avez besoin.
- Les autres propriétaires et gestionnaires d'entreprises sont toujours une source utile de conseils dans une communauté locale.
- Discutez des approches et des problèmes avec des employés et des amis qui peuvent aussi vous offrir d'autres perspectives.

## AVANTAGES POUR LES SALARIÉS ET LES EMPLOYEURS DANS LES PME

Au cours des dernières décennies, la composition de la population active a connu des changements considérables, des échelons professionnels les plus bas jusqu'aux niveaux les plus haut de l'administration. Par exemple, l'inclusion des femmes, des personnes de différentes nationalités, et issus de d'autres groupes socialement vulnérables dans la population active a beaucoup augmenté. Dans ce contexte, la question a été posée de savoir pourquoi une entreprise devrait s'intéresser à la diversité.

Au-delà du fait que la discrimination est illégale et éthiquement condamnable, il a également été prouvé que la diversité augmente la productivité, donnant aux entreprises un accès plus large à des nouvelles parts de marché. Aujourd'hui, les entreprises qui appliquent des politiques actives en faveur de la diversité considèrent que le respect de cette dernière présente les avantages suivants :

- elle renforce les valeurs culturelles au sein de l'entreprise
- elle améliore l'image de marque et la réputation de l'entreprise
- elle crée davantage d'incitations et, par conséquent, une plus grande efficacité parmi le personnel existant
- elle favorise l'innovation et la créativité parmi les travailleurs
- elle permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents
- elle améliore la réactivité aux besoins et aux attentes des clients
- elle favorise l'accès à de nouveaux marchés
- elle contribue à une meilleure adaptabilité de l'entreprise au changement.

Tous ces avantages sont susceptibles de différencier l'entreprise sur le marché et de lui permettre de prendre de l'avance sur ses concurrents.

## TECHNIQUES DE RÉOLUTION DES CONFLITS

La résolution des conflits est un aspect important de la gestion de la diversité ethnique sur le lieu de travail. Un conflit est un phénomène courant dans le milieu professionnel lorsque les intérêts, les besoins, les objectifs ou les valeurs des parties concernées (employeurs, employés et immigrants) interfèrent les uns avec les autres. Cependant, certaines actions générales et compétences personnelles peuvent être très utiles lorsque l'employeur ou le gestionnaire responsable est confronté à un conflit, indépendamment de sa nature (p. ex. une ouverture d'esprit permettant d'analyser les différents points de vue et perspectives impliqués, une capacité d'empathie, une écoute attentive et une communication claire avec toutes les parties impliquées). En outre, la résolution des conflits implique une série de techniques qui peuvent dépendre du type de confrontation en jeu et du contexte social et culturel qui l'entoure, telles que :

### **Situation gagnant-gagnant (collaboration)**

La collaboration implique une tentative de travailler avec l'autre personne pour trouver une solution gagnant-gagnant au problème en question – celle qui répond le mieux aux préoccupations des deux parties. Il s'agit notamment d'identifier les préoccupations sous-jacentes des opposants et de trouver une solution de rechange qui réponde aux préoccupations de chaque partie.

### **Le compromis**

Le compromis constitue une solution rapide et mutuellement acceptable qui satisfait partiellement les deux parties.

### **L'accommodation**

L'accommodation, c'est d'abord répondre aux préoccupations des autres, plutôt qu'à ses propres préoccupations.



### Exemple représentatif de résolution de conflits

Miriam et Elisa travaillent dans la section traiteur d'un hôtel franchisé de grand prestige à Venise. Miriam est péruvienne et, bien qu'elle vive en Italie depuis quelques années déjà, elle ne parle pas parfaitement la langue italienne. Néanmoins, Miriam est une travailleuse très dévouée ; elle arrive tôt et fait tout ce qu'on lui demande.

Elisa a par contre travaillé plusieurs années en tant que responsable de salle de restauration, elle a beaucoup d'expérience dans ce qu'elle a fait mais elle a toujours travaillé uniquement avec des travailleurs autochtones. Elisa a donc, selon Miriam, tendance à parler très gras et à insérer beaucoup de mots dans le dialecte vénitien local.

Aux heures de stress lorsque de nombreux clients sont attendus et quand l'événement est particulièrement important pour l'hôtel, la tension entre les deux femmes peut commencer à se faire sentir. En effet, Elisa pense que Miriam n'a pas suffisamment d'expérience et qu'elle ne la comprend pas, alors que Miriam pense qu'Elisa n'est pas particulièrement polie dans sa manière de parler et qu'elle ne lui explique pas ce qu'elle doit faire concrètement pour qu'elle puisse accomplir ses tâches dans les délais. Miriam envisage de quitter son emploi, alors qu'Elisa ne veut pas perdre plus de temps dans le processus de recrutement.

### Quelles solutions ?

Dans ce scénario, le coordonnateur de la région pourrait travailler à l'amélioration des conditions de gestion de la diversité en donnant une formation linguistique aux travailleurs immigrants d'une part, et en établissant une séance d'introduction/formation appropriée au tout début de l'hypothèse de l'employé. Ainsi, Miriam peut s'engager à améliorer ses compétences linguistiques, ce qui peut aussi lui être très utile dans d'autres domaines, tandis qu'Elisa peut s'engager à parler plus lentement et à essayer de mieux s'expliquer sans avoir à hausser le ton. Afin de ne plus créer un conflit à l'avenir, les deux employés devraient exprimer leurs difficultés de façon ouverte et opportune au coordonnateur responsable ou au personnel des RH.

## BONNES PRATIQUES

### **Social Rights for Asylum Seekers – Social Rights for All (Cyprus)**

L'objectif du projet EQUAL intitulé « Droits sociaux pour les demandeurs d'asile – droits sociaux pour tous » était le développement et la mise en œuvre d'une série d'actions afin de lutter contre les problèmes auxquels les demandeurs d'asile sont confrontés et en même temps encourager leur intégration sociale et dans le marché du travail. La formation pour l'orientation, la formation en langue la formation professionnelle avec un stage et le développement de l'opération « Médiation et dispositif de soutien » ont été des actions qui ont confirmé la pertinence des objectifs et le succès du projet.

### **Integration Training – IGU (Denmark)**

Au Danemark, le programme « Education fondamentale pour l'intégration » (IGU) est une formation en deux ans intégrant un stage rémunéré pour les réfugiés détenteurs du statut dans une entreprise ou une formation, avec une indemnité de formation. L'entreprise paie le salaire au stagiaire et reçoit en retour un bonus de 20 000 ou 40 000 DKK en fonction de la durée du stage. Il s'agit d'un accord qui a été conclu grâce à la collaboration d'acteurs du marché du travail danois, dont le gouvernement, la confédération des employeurs danois (DA) et la confédération nationale du Travail du Danemark LO.

### **Forum "Égalité des chances" (France)**

La CGPME, la Confédération des PME française a organisé une campagne de sensibilisation à la diversité, de lutte contre les stéréotypes et d'amélioration de l'employabilité par le biais des médias, de manifestations publiques et de formations dans les entreprises. Cette campagne, qui faisait partie du « Tour de France de la diversité », a rassemblé des entreprises en contact avec des

personnes issues de zones à taux de chômage élevé et confrontées à d'énormes difficultés pour entrer sur le marché du travail et trouver leur premier emploi. L'un des principaux objectifs était d'animer un débat sur les avantages pour une entreprise de faire de la diversité l'un de ses piliers organisationnels.

### **Égalité des chances dans la formation (Grèce)**

Le Centre de formation professionnelle (KEK) de la Confédération générale des industriels et commerçants de Grèce (GSEVEE), en collaboration avec INTERSOS et avec le soutien du HCR, a conçu et mis en œuvre un programme éducatif intitulé « Égalité des chances dans la formation » en 2017. Deux séminaires de formation destinés aux réfugiés reconnus et aux demandeurs d'asile ont été conçus : a) « introduction à la coiffure », et b) « principes basique à l'entrepreneuriat ».

### **AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination (Italy).**

Confartigianato, la Confédération des PME italienne, en collaboration avec d'autres acteurs différents et avec les bénéficiaires directs (les immigrants), a mis en œuvre l'initiative très ambitieuse de mettre à la disposition des PME des instruments appropriés pour promouvoir un changement culturel et entraver la montée des attitudes et des comportements discriminatoires. Les principales activités de ce partenariat pour le développement sont : 1. le programme de formation pour les employés sur les besoins et les souhaits des immigrants qui sont déjà liés au marché du travail et de ceux qui souhaitent démarrer leur propre entreprise, 2. la rédaction de codes de conduite dans les entreprises, 3. la création d'une information, 4. Les activités de publicité, et 5. Les activités de formation pour 42 gestionnaires et employés.

# Back page

Logos & contact details  
(address, tel, e-mail, web-  
site) of all project partners