

Demain, la diversité ne fera plus peur aux entreprises

PAR UN COLLECTIF D'EXPERTS

Membres du Club de Bruxelles *

La Belgique continue à enregistrer de mauvais résultats en matière de gestion de la diversité dans le marché du travail. De fortes discriminations directes, sournoises et structurelles persistent en raison de l'origine, du genre, de l'âge ou du handicap de la personne.

Malgré une forte croissance depuis les années 70, le taux d'emploi féminin reste inférieur à celui des hommes (66,3% vs 73,8%). Le nombre supérieur d'emplois féminins temporaires et à temps partiel empire ce constat: en quantité d'heures, la féminisation du marché du travail est beaucoup moins importante.

Il existe également une ségrégation verticale structurelle dans la mesure où le travail féminin est plus souvent salarié. De plus, toutes choses égales par ailleurs, une femme gagne en moyenne 8% de moins qu'un homme.

La gestion de la diversité culturelle est également déficiente. Le taux de chômage des personnes provenant de pays hors UE-28 atteint les 25%. Et les immigrés au travail subissent un phénomène d'ethnostratification: ils sont plus souvent concentrés dans des secteurs porteurs d'emplois précaires aux conditions difficiles. La banalisation des discours xénophobes et la montée de l'extrême droite risquent par ailleurs d'empirer la situation.

Quatre générations se côtoient au travail. Pourtant, les jeunes ont tendance à être écartés des organes de gouvernance et de décision. D'un autre côté, certains anciens sont également rejetés du marché de l'emploi, ou poliment mis de côté.

L'échec des politiques d'inclusion dans le marché du travail belge n'est pourtant pas une fatalité mais une construction sociale. Des solutions existent pour améliorer la situation et profiter pleinement de la richesse de la diversité: l'apport d'autres cultures, l'innovation des jeunes, l'expérience des anciens, une plus large féminisation du travail pour compenser le vieillissement de la population, sans oublier l'intégration des personnes en situation de handicap.

1. Seuls, on ne fera rien

L'intensification du processus de globalisation a modifié nos rapports sociaux et rendu nos sociétés profondément multiculturelles. Les migrations ont toujours existé, elles ont simplement pris une autre dimension avec le développement des technologies et des transports. Et les migrations climatiques vont participer à l'accélération de ces flux. Nous ne saurons faire autrement que de partager les ressources. Créer du lien est un besoin universel et répond à un enjeu fondamental: devenir humains, vraiment. Il va falloir faire ensemble – qu'on le veuille ou non –, traversant toutes les frontières possibles d'âges, de cultures, de genre, de fonctions et d'industries.

2. Raconte-moi ton histoire

Impliquer les personnes issues de la diversité nécessite le prérequis de s'intéresser à celles-ci. Adopter une posture de curiosité continue permettra réellement de comprendre les autres cultures et générations et l'apport de leur inclusion. En écoutant et respectant les histoires personnelles, nous allons casser les croyances et apprendre d'autrui. Pour ce faire, notre altruisme socio-émotionnel doit pouvoir dominer notre ego personnel.

3. Décider ensemble, sur la durée, dans des espaces de qualité

Si cette curiosité est authentique, elle entraînera l'adoption de comportements inclusifs. Vouloir apprendre des autres amène à les questionner, les écouter activement, les découvrir, les respecter, les comprendre. Il s'agit d'un travail quotidien de dialogue. Pour mener à bien cette démarche, nous suggérons la mise en place dans les entreprises d'outils de médiation afin de connaître et comprendre la réalité du terrain et les difficultés rencontrées par chacun. Cette inclusion doit pouvoir être percevable par la personne concernée. Pour impliquer un plus grand nombre aux prises de décision, on pourrait également imaginer une ouverture des conseils d'administration: gouvernance participative,

apprentissage de pair à pair, événements d'équipe réguliers. Bref, travailler sa terre en continu.

4. Servir plus grand que nous, valoriser chacun

Inclure la diversité sous-entend avancer ensemble. La cocréation nous semble dès lors essentielle. Si nous parvenons à créer un projet commun qui a du sens, où tous ont participé d'une façon ou d'une autre, nous obtiendrons l'adhésion et la participation active à quelque chose de plus grand que nous. Un groupe qui sert l'intérêt commun et dont la mission a été définie collectivement n'est-il pas plus efficace que la simple addition des valeurs de chacun?

5. Manger-danser-chanter

Valorisons les expériences positives de diversité: mettons en place des espaces-temps qui permettent la rencontre et l'interaction, célébrons la richesse de la différence, ouvrons les organes de décision et de gouvernance, osons la transparence sur les salaires et les enjeux pour amener la compréhension, la confiance et le respect dans les équipes, rassemblons-nous autour de ce qui touche chacun: manger, danser, chanter... succès de la diversité garanti!

* Le Club of Brussels est un groupe de réflexion sur la transition économique. Les experts ayant participé à la réflexion sur la diversité dans le marché du travail sont Jean Debrosse, Michel de Kemmeter, Didier Lodewyckx, Antoine Arnould, Elise Tilmans, Benoit Pitsaer, Thierry Pauwels, Jenifer Desmet, Eric Hereman, Didier Van Rillaer, Bruno Arnould et Marc Ruelle. Pour une version plus approfondie de l'article: www.clubofbrussels.org.

L'échec des politiques d'inclusion dans le marché du travail belge n'est pas une fatalité mais une construction sociale.

