

# DIVERSITE DES TALENTS ET DE LA COMPETITIVITE :

**Le Cas Commercial des PME en faveur de la Diversité**

PROJET FINAL



*Les informations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission Européenne.*

*Cette publication est financée par le Programme de la Commission Européenne pour l'Emploi et la Solidarité Sociale (2007-2013). Le but de ce programme est de soutenir la mise en œuvre des objectifs de l'Union Européenne dans le domaine de l'emploi et des affaires sociales, tels qu'énoncés dans l'Agenda Social, et de contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la Stratégie de Lisbonne dans ces domaines.*

*Ce Programme sur sept ans s'adresse à toutes les parties intéressées susceptibles de contribuer au développement de législations et de politiques appropriées et efficaces en matière d'emploi et d'affaires sociales, dans les 27 pays de l'UE, les Etats membres de l'AELE et les pays candidats et pré-candidats.*

*Le Programme poursuit les six objectifs généraux suivants :*

- (1) améliorer la connaissance et la compréhension de la situation dans les Etats membres (et autres pays y participant) par l'analyse, l'évaluation et un suivi étroit des politiques ;*
- (2) soutenir l'élaboration d'outils, de méthodes statistiques et d'indicateurs communs, ventilés s'il y a lieu par sexe et par tranche d'âge, dans les domaines couverts par ce programme ;*
- (3) soutenir et suivre la mise en œuvre de la législation communautaire, lorsque applicable, et des objectifs politiques dans les Etats membres, afin d'évaluer leur efficacité et leur incidence ;*
- (4) promouvoir la création de réseaux, l'apprentissage mutuel, le recensement et la diffusion des bonnes pratiques et des approches innovantes à l'échelle de l'UE ;*
- (5) Sensibiliser les parties intéressées et le grand public aux politiques de l'UE et aux objectifs poursuivis dans le cadre de chaque domaine politique ;*
- (6) renforcer la capacité des principaux réseaux européens à promouvoir, à soutenir et à davantage développer les politiques et les objectifs communautaires, lorsque applicables.*

*Pour de plus amples renseignements, consulter :*

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html)

# SOMMAIRE

Résumé Exécutif	4
1. Introduction : l'origine et la méthodologie du projet	6
1.1 L'enquête sur la Diversité auprès des PME européennes	8
1.2 Les entretiens avec des PME et des organisations intermédiaires	10
2. LE CAS COMMERCIAL DES PME EN FAVEUR DE LA DIVERSITE	13
2.1 Les challenges et les contextes des PME en Europe	13
2.2 Les avantages de la diversité pour les PME	15
2.3 L'intégration de la diversité : comment les PME élaborent et mettent en application un programme de diversité	18
2.4 La création d'une main d'œuvre diversifiée : comment les PME gèrent les ressources humaines	21
2.5 Les obstacles, dus au contexte, à la création d'un personnel diversifié	26
2.6 Les propositions des PME pour surmonter les obstacles	28
2.7 Les "A faire et Ne pas faire" des PME en matière de diversité	29
2.8 Résumé	31
3. LE ROLE DES ORGANISATIONS INTERMEDIAIRES	32
3.1 La relation des intermédiaires avec la diversité	32
3.2 L'évaluation, réalisée par les intermédiaires, des avantages de la diversité	34
3.3 L'évaluation, réalisée par les intermédiaires, de la façon dont certaines PME éprouvent des difficultés avec la diversité	35
3.4 Comment les intermédiaires soutiennent les PME	36
3.5 Les "A faire et Ne pas faire" des intermédiaires en matière de diversité	38
3.6 Résumé	40
4. Recommandations : les Outils de Diversité pour les PME	41

## RESUME EXECUTIF

Les petites et moyennes entreprises constituent la grande majorité de toutes les entreprises en Europe et elles emploient trois quarts du personnel. En tant qu'extensions des familles et caractéristiques des communautés, les PME ne font pas souvent du commerce au-delà de leurs propres frontières locales, et encore moins au-delà des frontières nationales. Mais la diversité est autant appropriée aux PME qu'aux entreprises les plus importantes. Confronté à une « guerre d'appropriation de talents » et à une réduction de la dépense des consommateurs, le besoin d'ouvrir les procédures de recrutement à tous et de pénétrer de nouveaux marchés locaux deviendra un élément important dans la façon des PME de surmonter les périodes économiques difficiles et de continuer de prospérer dans l'avenir.

Cette recherche actuelle fait suite à une étude antérieure intitulée *Le Cas Commercial en faveur de la Diversité : Bonnes Pratiques en Milieu de Travail*, réalisée par la Commission Européenne en 2005. Cette étude a impliqué plus de 1200 PME provenant de 27 Pays Européens, 100 PME, et 70 intermédiaires de PME. Les résultats de cette recherche indiquent que, bien que la majorité des PME reconnaisse la pertinence et les avantages commerciaux de la diversité, seule une minorité va jusqu'au bout et établit des stratégies précises en ressources humaines, stratégies ayant le pouvoir d'exploiter la diversité. Ainsi, beaucoup de PME trébuchent au premier obstacle de la gestion de la diversité : la création d'un personnel diversifié.

Cependant, de nombreuses PME sont tout simplement trop petites pour employer un éventail d'individus aux origines diversifiées. D'autres emploient seulement des membres de la famille. Dans de telles entreprises, toutefois, la

gestion de la diversité peut être tout à fait appropriée, par exemple en permettant d'identifier comment les produits et les services actuels pourraient être adaptés pour mieux répondre aux besoins des clients diversifiés.

L'apport de davantage de conseils en matière d'approches transparentes de recrutement peut permettre aux PME d'employer la personne qui correspond le mieux à l'emploi, sans tenir compte de ses origines personnelles. Les intermédiaires de PME portent un sérieux intérêt à la diversité et reconnaissent les avantages commerciaux. Grâce aux intermédiaires, le cas des PME en faveur de la diversité peut être traduit dans les langues locales et formulé afin de répondre aux besoins locaux, ce qui est essentiel si l'on veut que les PME profitent des enseignements dispensés, des meilleurs fournisseurs possibles, et de l'intégration de la diversité dans le courant dominant de leurs activités commerciales.

## 1. INTRODUCTION : L'ORIGINE ET LA METHODOLOGIE DU PROJET

En 2005, une étude intitulée *Le Cas Commercial en faveur de la Diversité : Bonnes Pratiques en Milieu de Travail* a été réalisée pour le compte de la Commission Européenne. Le but de cette étude était de promouvoir le développement des politiques de diversité dans les entreprises, en examinant quels étaient les avantages commerciaux qu'elles percevaient, quels étaient les challenges auxquels elles étaient confrontées, et comment ces obstacles pourraient être surmontés en fournissant des exemples de bonnes pratiques mises en application par un éventail d'entreprises différentes dans toute l'Europe.<sup>1</sup>

Une des conclusions de cette étude était que la taille des entreprises semblait être un facteur important lorsqu'il s'agissait d'adopter ou non des politiques de diversité et de les ancrer ou non dans les pratiques de l'organisation. Alors que de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) ont des politiques de diversité bien ancrées, les plus grandes entreprises sont les plus susceptibles d'être en tête dans ce domaine.

Ceci est en partie dû au fait que les PME sont soumises à un certain nombre de caractéristiques distinctes et intrinsèques qui les différencient de leurs plus grands équivalents. Ces caractéristiques affectent le contenu, la nature et l'ampleur des activités commerciales des PME de façon générale, et les pratiques en matière de diversité en particulier. Certaines de ces caractéristiques comprennent un très petit effectif (la moyenne est de 6,8 personnes), des taux importants d'embauche de membres de la famille (environ la moitié des PME embauche seulement des membres de la famille), de faibles niveaux de ressources financières et de personnel

---

<sup>1</sup> Disponible à :  
[www.focus-consultancy.co.uk](http://www.focus-consultancy.co.uk)

et de temps, des niveaux élevés d'insécurité économique, et aucun procédé précis de Gestion des ressources humaines (GRH).<sup>2</sup>

En outre, le cas commercial en faveur de l'égalité et de la diversité a été développé pour et par les grandes entreprises, et non pas par les PME. Presque universellement, on croit que ce cas commercial cible des problèmes de gestion des ressources humaines d'un personnel important et déjà diversifié tandis que d'autres domaines d'activités commerciales, dont le développement de la clientèle, de produits et de marchés, restent des préoccupations secondaires.<sup>3</sup> Le cas commercial en faveur de la diversité, reflet des intérêts économiques des grandes entreprises, est souvent basé sur la thèse selon laquelle un marché mondialisant nécessite un modèle commercial, des références de qualités de leader et de connaissance des employés ainsi qu'une base de compétences qui correspondent aux demandes des exploitations interculturelles de grande envergure. Alors que ceci est indéniablement vrai pour les entreprises qui interviennent aux niveaux européens et mondiaux, la grande majorité des PME intervient au niveau régional et souvent tout simplement au niveau local. Bien entendu, la nature mondialisante et diversifiante des communautés régionales et locales en Europe signifie que les problèmes « mondiaux » deviennent de plus en plus pertinents même pour les plus petites PME. Néanmoins, la nature presque exclusivement locale du marché et du personnel des PME signifie que le cas commercial des PME devrait répondre aux problèmes rencontrés au niveau local et que les communications devraient être effectuées dans un langage que les PME peuvent comprendre.

---

<sup>2</sup> *Observatory of European SMEs 2003, No. 7.* Disponible à :

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2003\\_report7\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report7_en.pdf)

<sup>3</sup> Un certain nombre d'études indique que lorsqu'on a demandé aux entreprises de décrire les avantages apportés par des politiques d'égalité et de diversité, la majorité des entreprises a plus souvent indiqué les avantages se rapportant à la GRH que ceux se rapportant à d'autres domaines de pratiques commerciales. Etant donné que les politiques d'égalité et de diversité dans les entreprises ont commencé dans les services de RH, ce n'est pas surprenant.

La Commission Européenne, reconnaissant la disparité des arguments actuels du cas commercial en faveur de la diversité et des préoccupations des PME, a commandé un second projet de recherche et de consultation sur le cas commercial en faveur de la diversité. Ce projet s'est axé sur un certain nombre de problèmes, y compris le développement d'un cas commercial en faveur de la diversité spécifique aux PME et d'une série associée d'outils de diversité adaptés aux besoins des PME.<sup>4</sup> Ce projet était dirigé par Focus Consultancy en partenariat avec l'European Academy of Business in Society, EIM Business Policy & Research, et l'European Institute for Managing Diversity. Ce rapport présente les résultats de la recherche et des consultations réalisées avec plus de 1200 PME à travers 27 Pays Européens et 70 organisations intermédiaires de PME.

### **1.1 L'enquête sur la diversité auprès des PME européennes**

Les sociétés Focus Consultancy et EIM Business Policy & Research ont travaillé ensemble afin de développer une enquête sur la diversité adaptée aux PME. Des questions qui ciblaient trop précisément des problèmes de diversité ne seraient pas comprises par les nombreuses PME pour la simple raison que le langage des experts et des praticiens professionnels de la diversité ne leur serait pas familier. De plus, une série de questions hautement spécifiques pourrait être perçue comme inappropriée par les participants qui n'ont pas totalement compris ce que signifiait la diversité (même si, en pratique, ils adhéraient à de nombreux principes de diversité). Finalement, cette enquête devait être assez succincte et assez simple pour que les propriétaires – directeurs de PME ayant peu de temps libre, puissent la compléter. Ainsi, une série de questions, qui semblaient générales en surface mais qui, en

---

<sup>4</sup> Référence de projet VC/2007/035 *Activities Promoting and Developing the Business Case for Diversity*. Ce projet est constitué de 5 « tâches » séparées de recherche et de consultation. Parmi ces tâches, on compte : (1) le cas commercial des PME en faveur de la diversité ; (2) l'enquête sur la diversité avec le Panel d'Entreprises Européennes ; (3) l'expérience et l'extension des « Chartes de la Diversité » ; (4) le lien entre la diversité et l'innovation ; et (5) la diversité au programme des écoles de commerce et la création d'un réseau des écoles de commerce et des entreprises en matière de diversité.

réalité, recherchaient subtilement les processus de gestion d'entreprise sensiblement relatifs à la diversité, a été conçue.<sup>5</sup>

L'enquête sur la diversité des PME a couvert les domaines suivants :

- Gestion des ressources humaines
- Gestion générale de l'entreprise
- Sources et types d'informations préférés par les PME

Etant donné la nature très divergente des marchés des PME dans l'Europe entière, aucune tentative de création d'un échantillon représentatif n'a été effectuée. Cette enquête sur la diversité des PME a plutôt été distribuée via une gamme de canaux, dont les intermédiaires de PME, et en prenant directement contact avec les PME figurant dans des bases de données existantes. L'European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises a traduit et distribué cette enquête aux PME dans 11<sup>6</sup> Etats membres de l'UE à travers ses intermédiaires au niveau national, tandis qu'une version Web de cette enquête était promue par Focus Consultancy grâce à un éventail d'intermédiaires à l'échelle nationale et de l'UE<sup>7</sup> dans les 16 autres Etats membres. Au total, 1362<sup>8</sup> enquêtes ont été rendues par des PME provenant de 27 Pays Européens, dont 1200 étaient complètes.

Reflétant la méthodologie, le dernier échantillon des PME n'est pas représentatif par pays, par secteur ou par taille. Alors que les taux de réponses étaient très bons pour certains pays, ils étaient plutôt mauvais pour d'autres. Ces faibles taux de réponses pourraient refléter un plus faible taux de sensibilisation en

---

<sup>5</sup> Cependant, aucune « supercherie » n'a été utilisée : la lettre d'accompagnement du questionnaire indiquait clairement les objectifs de ce questionnaire et quelques questions ont bel et bien recherché directement l'E&D.

<sup>6</sup> BE, BL, CY, DE, FR, IT, ML, LT, PL, SK, RO

<sup>7</sup> Parmi les organisations qui ont soutenu la promotion de ce questionnaire sur site Web, on trouve : Managing Diversity, Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo (FAFFE), International Federation of the Roofing Trade, Enterprise Europe Network, European Council for Small Businesses, European Space Agency (SME Unit), Excellis Business Consulting, Irish Business Consulting, Great Western Enterprises, South East England Development Agency, European Small Business Alliance

<sup>8</sup> Cependant, le *Nombre* total varie selon des taux différentiels de réponse aux questions individuelles.

matière de signification de la diversité dans ces pays (ce qui a pu dissuader certaines PME malgré la nature générale de l'ensemble des questions) ou que la méthode de contact choisie (principalement par email et l'Internet) ne convenait pas au contexte. En outre, cette enquête a été réalisée à une période d'incertitude économique mondiale importante : certaines PME ne se sont peut-être pas intéressées à un sujet qui, selon elles, n'apporte aucun avantage économique sur le court terme, voire sur le long terme. En vérité, la communication du message concernant les avantages commerciaux de la diversité qui peuvent aider les stratégies destinées à surmonter la récession de marché à la fois sur le court et le long terme, sera un aspect intégral du cas commercial des PME en faveur de la diversité.

D'autre part, grâce à la promotion de cette recherche, des dizaines d'organisations intermédiaires de PME et des milliers de PME dans l'Europe entière ont été informées de ce projet, en attirant leur attention sur le problème de la diversité. Un autre résultat positif est le bon taux de réponses de certains des 12 nouveaux Etats membres qui sont relativement novices en politiques d'égalité et de diversité. Par exemple, le nombre très élevé de réponses de la Lituanie, de la Pologne et de la République Slovaque, indique que les problèmes de diversité sont en train de devenir plus connus dans ces pays.<sup>9</sup>

### ***1.2 Les entretiens avec des PME et des organisations intermédiaires***

A la suite de l'enquête sur la diversité, 100 PME et 70 organisations intermédiaires de PME dans l'Europe entière ont été sélectionnées pour des entretiens de suivi. Coordonnés par EIM Business Policy & Research, ces entretiens avec les PME avaient pour objectif de découvrir la logique de leurs activités d'organisation et de

---

<sup>9</sup> Ce niveau élevé d'enthousiasme des PME et des intermédiaires dans ces Etat membres rappelle un enthousiasme identique pour 2007, l'Année Européenne ou de l'Egalité des Chances, qui a été tout particulièrement couronnée de succès au sein de ces nouveaux Etats membres.

diversité indiquées dans l'enquête. L'objectif des entretiens avec les organisations intermédiaires était de découvrir dans quelle mesure la diversité était à leur ordre du jour et comment les intermédiaires pouvaient permettre de promouvoir ce cas commercial pour les PME. Une fois de plus, l'échantillon de PME et d'organisations interrogées n'était pas représentatif. Les PME interrogées ont été sélectionnées à partir de celles qui ont participé à l'enquête sur la diversité, alors que les organisations ont été sélectionnées par le partenaire de soutien du projet, ENSR, soit parce que les PME avaient indiqué dans l'enquête qu'elles utilisaient ce partenaire pour des informations, soit parce que ces PME étaient connues, par leur réputation, pour être des organisations importantes.

Au total, 100 PME ont été interrogées dans 13 Etats membres. Afin d'obtenir un contexte géopolitique suffisamment varié, 12 PME de chacun des cinq pays européens les plus anciens et les plus importants et 6 PME de chacun des 8 pays européens les plus petits et les plus récents ont été sélectionnées. Les PME ont également été sélectionnées selon leur secteur d'activité commerciale (le commerce, l'industrie, ou les services).

<b>Pays</b>	<b>Commerce</b>	<b>Industrie</b>	<b>Services</b>
ES, DE, FR, IT, UK	4	4	4
AU, BE, DE, FI, NL, PL, SI, SK	2	2	2

**Tableau 1 : le nombre d'entretiens avec des PME par pays et par secteur**

Soixante-dix organisations intermédiaires ont été sélectionnées par des partenaires à l'échelle nationale de ENSR. De nouveau, les organisations ont été choisies à partir des cinq plus grands et plus anciens Etats membres et des huit plus petits et plus récents Etats membres. Parmi les différents types d'organisations interrogées, on a trouvé :

- Des organisations gouvernementales (par exemple : le service public de l'emploi, les agences nationales de développement des PME, des municipalités).
- Des chambres de Commerce
- Des organisations privées (bénéficiant d'un financement public comme par exemple : les centres de formation pour l'égalité des chances, les fondations à but non lucratif promouvant l'emploi de groupes défavorisés).
- Des syndicats
- Des organisations de soutien (financées par des cotisations) des Employeurs/des Entreprises

## 2. LE CAS COMMERCIAL DES PME EN FAVEUR DE LA DIVERSITE

### 2.1 Les challenges et les contextes des PME en Europe

Les PME sont définies comme des entreprises dans le secteur privé non primaire et qui emploient moins de 250 personnes.<sup>10</sup> Dans cette définition, les sous catégories suivantes sont distinguées :

- Les micro-entreprises : les entreprises qui emploient 0 à 9 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel et/ou le bilan annuel ne dépasse pas 2 millions d'euros.
- Les petites entreprises : les entreprises qui emploient 10 à 49 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel et/ou le bilan annuel ne dépasse pas 10 millions d'euros.
- Les entreprises moyennes qui emploient moins de 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ou le bilan est inférieur à 43 millions d'euros.

D'après l'*Observatoire des PME Européennes 2003*, il y a 19,3 millions d'entreprises dans l'Espace Economique Européen (EEE) et en Suisse,<sup>11</sup> qui fournissent des emplois à 140 millions de personnes. 92 pour cent de ces entreprises sont des micro-entreprises (0 à 9 employés), 7 pour cent sont petites (10 à 49), moins de 1 pour cent sont de taille moyenne (50 à 249) et seulement 0,2 pour cent des entreprises sont grandes (plus de 250 employés). Un peu plus de deux tiers de tous les emplois sont fournis par des PME, avec seulement un tiers des emplois fournis par des grandes entreprises.

---

<sup>10</sup> COM(2003) 1422 final. Disponible à :

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/decision\\_sme\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/decision_sme_en.pdf)

<sup>11</sup> Europe-19 est utilisé dans les rapports de l'Observatoire pour indiquer les 15 'anciens' Etats membres de l'UE et les pays de l'EEE et de l'AELE.

Une enquête récente Eurobaromère/Gallup<sup>12</sup> sur les PME en Europe permet une compréhension des défis spécifiques auxquels les PME sont confrontées en Europe. D'après cette enquête, les deux défis commerciaux les plus importants auxquels les PME sont confrontées sont : une demande limitée de la clientèle pour les produits et les services (46 pour cent) et un manque de main d'œuvre qualifiée (35 pour cent). Les PME qui font face au plus grand nombre de défis sont celles situées dans les 12 nouveaux EM et dans plusieurs pays de l'UE-15, y compris la Grèce, le Portugal, la France, la Belgique, l'Italie et Malte. Les PME dans les pays nordiques sont apparemment confrontées à moins de défis.

Les contextes dans lesquels les PME doivent fonctionner encadrent ces défis. Par exemple, la même enquête Eurobarometer/Gallup<sup>13</sup> indique que la majorité des PME pense que la concurrence a augmenté ces dernières années, avec 60 pour cent des directeurs qui affirment que la concurrence s'est récemment intensifiée. Les PME dans les 12 nouveaux EM avaient plus de chances de signaler une augmentation de la concurrence.

La première réponse des PME pour relever le défi de la compétitivité a été d'investir dans des produits et dans le marketing.<sup>14</sup> 12 pour cent du chiffre d'affaires des PME européennes proviennent désormais de produits ou de services nouveaux ou considérablement améliorés. Cependant, les PME dans l'UE-15 signalent des niveaux d'innovation supérieurs à ceux des PME des 12 nouveaux EM. Partout en Europe, les obstacles les plus importants à l'innovation comprennent : des problèmes d'accès financier, une pénurie de main d'œuvre qualifiée, un manque de demande de marché, et des ressources humaines coûteuses. Seulement 26 pour cent des PME cherchent à dominer la concurrence en essayant de trouver de nouveaux marchés dans d'autres pays de l'UE ou au-delà. Moins d'une entreprise

---

<sup>12</sup> Flash EB Series #196 – The Gallup Organization: *Survey of the Observatory of European SMEs, Summary*, travail sur le terrain mené de novembre 2006 à janvier 2007. Disponible à : [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/2007/02\\_summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/2007/02_summary_en.pdf)

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid

sur dix crée son chiffre d'affaires à partir d'exports vers d'autres pays européens et au delà, ce qui est le résultat de ce faible niveau d'intérêt en matière d'extension des exploitations internationales.

## **2.2 Les avantages de la diversité pour les PME**

Les entreprises plus importantes sont également confrontées à certains de ces problèmes, tels que le recrutement d'un personnel hautement qualifié et les challenges qui encouragent surtout l'innovation. Mais, alors que les entreprises plus importantes ont les ressources pour attirer et garder le meilleur personnel et pour encourager l'innovation, ce n'est pas le cas des PME.<sup>15</sup> Cependant, un programme E&D peut offrir aux PME une approche rentable afin de relever ces défis en attirant les meilleurs talents et en augmentant la compétitivité de marché par le biais des compétences et d'une innovation accrue.<sup>16</sup> Un programme E&D peut également élargir la base potentielle de clientèle, augmentant la capacité des PME à vendre davantage de produits à davantage de clients – une contribution importante lorsque les effectifs sont trop faibles pour permettre une diversité d'employés.<sup>17</sup>

Une grande majorité des PME (79 pour cent) qui ont participé à l'enquête sur la diversité, a indiqué qu'elle constatait des avantages commerciaux lorsqu'elle embauchait et encourageait un personnel diversifié. Toutefois, les micro-entreprises étaient moins susceptibles de reconnaître les avantages commerciaux que les plus grandes PME. Bien que ce soit dans l'ensemble une conclusion très positive, il faudrait l'interpréter en tenant compte du contexte de cette recherche. Fait

---

<sup>15</sup> Comme vu ci-dessous, un manque de temps et de ressources était l'un des problèmes les plus courants mentionnés par les PME et les organisations de PME, problèmes auxquels les PME sont confrontées lors du développement et de la mise en application d'un programme de diversité.

<sup>16</sup> Pour des informations détaillées sur le lien entre la diversité, la créativité et l'innovation, veuillez consulter le rapport *Diversité & Innovation : Une Opportunité Commerciale pour Tous*. Disponible sur demande auprès de Focus Consultancy.

<sup>17</sup> Pour de plus amples exemples sur les avantages commerciaux de la diversité pour les PME, consulter : *UEAPME Compendium of good practices of diversity and non-discrimination in European Crafts, Small and Medium-sized Enterprises and their organisations*, 2007. Disponible à : [http://www.ueapme.com/docs/compendium/compendium\\_print.pdf](http://www.ueapme.com/docs/compendium/compendium_print.pdf)

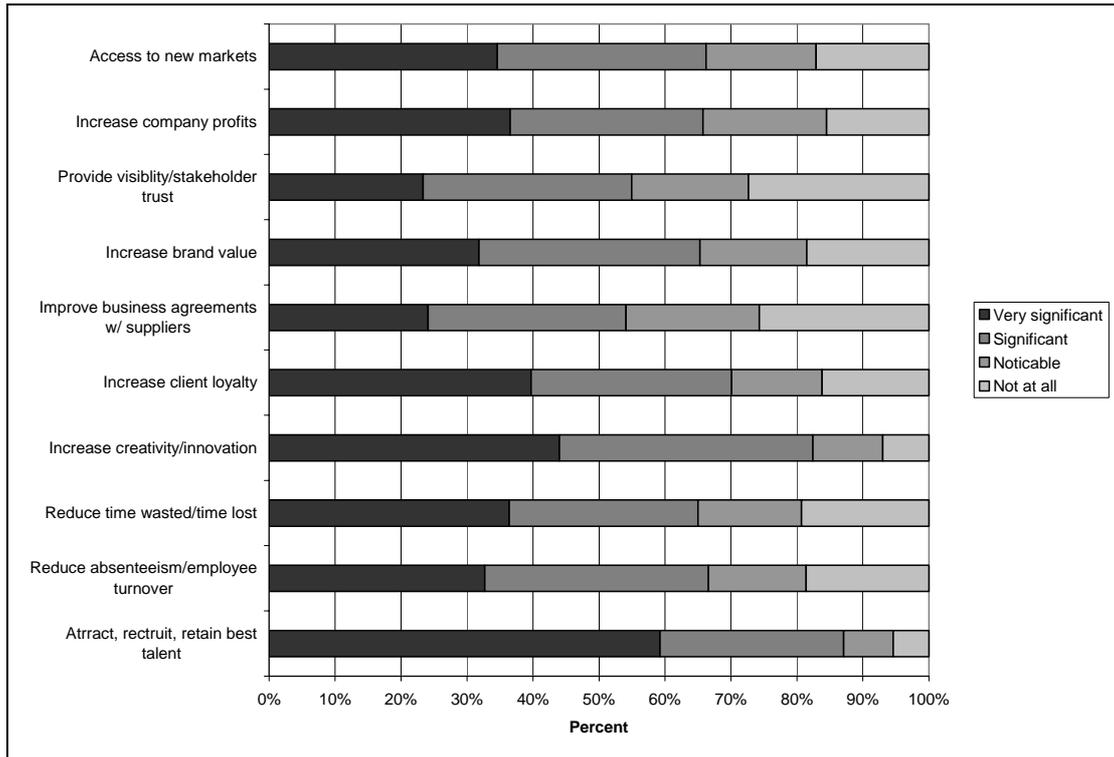
déterminant : l'échantillon des PME n'était pas représentatif et les PME qui ont participé faisaient probablement partie de la majorité de celles qui sont déjà conscientes de la diversité ou qui exercent des activités autour de la diversité. Il est très probable qu'en « réalité » un nombre encore plus faible de PME reconnaisse les avantages commerciaux de la diversité.

Néanmoins, parmi celles qui constatent effectivement les avantages commerciaux de la diversité, la majorité (60 pour cent) a indiqué que c'était parce que les politiques de diversité permettent de recruter et de retenir les employés hautement qualifiés. Lorsqu'elles ont été interrogées, les PME ont expliqué que cet aspect était tout particulièrement important étant donné les pénuries sur le marché du travail et la concurrence en matière d'appropriation d'employés entre les PME et les entreprises plus importantes.<sup>18</sup> 40 pour cent supplémentaires de PME ont également reconnu un lien entre la diversité, la créativité et l'innovation. Par rapport à ceci, les PME ont expliqué que les employés issus d'origines diversifiées ont des approches des problèmes différentes et que ceci engendre de la créativité. De plus, les PME ont indiqué que les perspectives différentes des employés peuvent se compléter et entraîner de l'innovation.

Pris dans leur ensemble, les moyens par lesquels la diversité peut fournir aux PME une solution appropriée aux défis particuliers de leur marché sont déjà reconnus par les PME qui connaissent un peu la diversité. Le défi repose sur la communication plus efficace de ceci aux PME qui ne reconnaissent pas les avantages commerciaux de la diversité.

---

<sup>18</sup> Il se pourrait que la concurrence pour l'appropriation du personnel devienne de plus en plus importante pour les PME puisque les changements sociaux et leurs effets sur la famille réduisent le degré de volonté des enfants ou des autres membres de la famille de travailler pour la société familiale.



**Figure 1 : les avantages commerciaux des PME associés à la diversité**

**(Source : enquête 2008 sur la diversité réalisée auprès des PME)**

Parmi les autres avantages de la diversité identifiés par les PME, on a trouvé : une réduction de l'absentéisme et de la rotation d'employé, une réduction du temps gaspillé et perdu, une augmentation de la fidélité de la clientèle, une augmentation de la valeur de la marque, et l'accès à de nouveaux marchés. Certaines PME ont indiqué qu'une politique de diversité pourrait permettre au personnel d'avoir le sentiment de faire partie de l'entreprise et par conséquent, pourrait augmenter le sentiment de fidélité et de dévouement à son travail.<sup>19</sup> D'autres ont fait remarquer que lorsque des employés ayant de nombreuses années d'expérience travaillent aux côtés de nouveaux employés, ils peuvent partager leurs connaissances et leurs compétences et aider le jeune personnel à se former plus rapidement. Par rapport à

<sup>19</sup> Cela risque d'être de plus en plus important dans le contexte où il y a de plus faibles niveaux d'emploi basé sur la famille dans les PME, étant donné que les directeurs - propriétaires doivent apprendre de nouvelles manières de motiver les membres du personnel autrement que par des appels aux obligations et au devoir de parenté.

la fidélité de la clientèle, les PME ont fait remarquer que la diversité peut aider l'entreprise à refléter la communauté dont elle fait partie et, en conséquence, augmenter l'intérêt et la fidélité du client. Les PME qui sont actives au niveau international peuvent également mieux apprécier et comprendre la plus grande diversité de clients. Ceci peut être également utile lors de la pénétration de nouveaux marchés. Dans l'ensemble, la diversité a été reconnue utile à la création d'une marque respectable et responsable au niveau social.

On a également demandé aux PME d'expliquer pourquoi elles pensaient que certains des avantages décrits dans l'enquête sur la diversité n'étaient pas appropriés à leur perspective. Certaines PME ont indiqué que, en raison de la maternité et des obligations incombant aux mères de famille, le recrutement des femmes leur pose des problèmes en tant que petite entreprise, car il faudra trouver et former un nouveau membre du personnel pendant les congés de maternité. D'autres ont indiqué que le fait d'avoir un personnel diversifié pourrait en réalité nuire à la fidélité de la clientèle, par exemple parmi le personnel « du foyer ». Quelques PME ont craint que les clients puissent penser qu'un personnel diversifié avait été créé pour des raisons liées à l'image ou au « politiquement correct » et au détriment de la qualité. Des problèmes associés à la satisfaction des besoins d'un personnel diversifié ont également été mentionnés. Ces problèmes comprenaient : la fourniture de différents types de repas, la reconnaissance de différents jours fériés religieux et l'octroi de jours de congé, ainsi que la gestion de conflits potentiels entre les employés.

### ***2.3 L'incorporation de la diversité : comment les PME élaborent et mettent en application un programme de diversité***

Dans leur démarche diversité, le point de départ de la plupart des entreprises importantes prend la forme d'une politique ou d'une déclaration écrite formulant les principes auxquels elles cherchent à adhérer. Dans certains pays, la loi l'exige,

comme par exemple au Royaume Uni ou en Finlande, lorsque les entreprises ont plus de 30 employés. Dans d'autres pays, des initiatives volontaires nationales ont été établies et fournissent aux entreprises une série de principes sous forme d'une « Charte de la Diversité » (par exemple en France, en Allemagne, et en Belgique). La valeur d'une liste écrite de principes et d'une politique écrite sur l'égalité des chances est de procurer un point de référence, convenu et établi pour les employeurs, les employés, les clients et les autres intéressés, sur l'importance de la non discrimination en milieu de travail et dans la société. Cependant, bien que 79 pour cent des PME ayant participé à cette enquête sur la diversité aient reconnu les avantages commerciaux de la diversité, seulement 17 pour cent avaient une politique d'égalité des chances écrite. 55 pour cent supplémentaires ont indiqué qu'elles avaient une politique non écrite qui était communiquée verbalement.

Lors des entretiens, les PME qui n'avaient pas de politique écrite ont indiqué que c'était parce qu'elles n'avaient tout simplement pas jugé pertinent de le faire ou qu'elles prévoyaient d'en créer une dans un proche avenir. Par exemple, une PME a indiqué qu'elle n'avait pas besoin d'une politique étant donné que le recrutement du personnel avec des profils diversifiés se produisait « par hasard », c'est-à-dire, lorsque des candidats avec des profils diversifiés s'avéraient être « les personnes qui convenaient le mieux au travail ». D'autres ont également souligné qu'elles prenaient uniquement en compte les qualifications des candidats, et non pas les origines sociales du candidat ou d'autres caractéristiques. Une autre raison mentionnée était que la PME était trop petite pour qu'une politique écrite en vaille la peine ou soit pertinente : en effet, les résultats de l'enquête sur la diversité indiquent que les PME de 50 à 249 employés avaient le plus de chances d'avoir une politique écrite que les PME de 1 à 4 employés.<sup>20</sup> Parmi les problèmes liés à ce phénomène, on a noté : le manque de temps pour donner forme à une politique non écrite et le

---

<sup>20</sup> On s'attendrait à ce que ce problème soit encore plus pertinent pour les PME qui recrutent seulement des membres de leur famille. Dans ce cas, les appels à un sentiment de devoir et d'obligations de parenté seraient souvent plus importants qu'un contrat formel.

manque d'aide des organisations externes concernant la façon d'écrire une politique et de la mettre en application.

On a demandé aux PME qui avaient des politiques d'égalité des chances écrites et non écrites de décrire leur histoire et leur composition. Dans les PME ayant une politique écrite, le responsable de la gestion des ressources humaines était souvent également la personne qui avait élaboré cette politique. Il pouvait s'agir d'une personne chargée des ressources humaines ou le propriétaire - directeur. Dans certains cas, l'équipe de direction était responsable de cette politique, tandis que dans d'autres cas, une organisation externe avait conseillé la PME. Par exemple : un hôtel à Bruxelles avait été invité par une ONG à une séance sur la gestion de la diversité. Suite à cette séance, cette organisation a aidé l'hôtel à développer un plan de politique d'égalité des chances.

Parmi les PME interrogées, les politiques écrites d'égalité des chances avaient tendance à couvrir les problèmes tels que les législations, les rapports sur le comportement, les conseils en matière d'intégration de nouveaux employés et les conseils pour les directeurs en cas de désaccord. Certaines PME ont indiqué que ces politiques étaient régulièrement mises à jour afin d'inclure les derniers développements en matière de problèmes de diversité, et/ou lorsque les législations concernant l'égalité des chances étaient modifiées. La plus grande partie des politiques est mise à la disposition des employés au moyen de copies papier et/ou elle est placée sur le site Web interne de l'entreprise. Certaines PME ont indiqué que la politique est également communiquée au cours des réunions du personnel et au cours des entretiens. Les PME ont eu le sentiment que, grâce à ces activités, la politique était ancrée dans toute l'entreprise.

Les PME ayant développé des politiques écrites ont également mentionné qu'elles ont été confrontées à plusieurs problèmes au cours de ce processus. Par exemple : certaines PME ont indiqué qu'il était essentiel d'impliquer les cadres moyens, puisqu'ils sont engagés dans les activités quotidiennes de l'entreprise, dont

la GRH. D'autres ont indiqué que les employés pouvaient parfois résister à cette politique. Dans des situations de conflit, certaines PME se sont plaintes d'avoir parfois de la difficulté pour juger si un grief était un « réel » problème de diversité ou s'il s'agissait d'un conflit de personnalités. Ainsi, elles n'étaient pas sûres de se trouver devant une situation où il était approprié de classer un conflit comme un cas de discrimination. Malgré ces problèmes, très peu de PME ont évalué leurs politiques, sans doute à cause d'un manque de temps et de ressources.

Les PME ayant des politiques non écrites ont expliqué la situation de différentes façons. Certaines ont déclaré que, à leur avis, l'égalité des chances était un état d'esprit, et non pas une politique. Une fois de plus, d'autres ont fait remarquer qu'elles n'avaient ni le temps ni les ressources de développer une politique écrite. Certaines PME craignaient également qu'une politique crée des restrictions supplémentaires au sein de leur entreprise, y compris au niveau des personnes qu'elles pourraient embaucher ou licencier. D'après l'enquête Eurobaromètre/Gallop,<sup>21</sup> l'excès de réglementations administratives est l'une des principales restrictions d'entreprise auxquelles les PME sont confrontées : pour certaines entreprises, les politiques d'égalité des chances signifient des réglementations restrictives et non pas des chances créatrices et productives potentielles. Finalement, plusieurs PME ont indiqué qu'il n'était pas nécessaire d'avoir une politique écrite puisqu'elles avaient un petit effectif et qu'elles pouvaient facilement communiquer verbalement cette politique, ou que les législations dans ce domaine étaient assez claires pour ne pas avoir de politique.

#### ***2.4 La création d'un personnel diversifié : comment les PME gèrent les ressources humaines***

---

<sup>21</sup> Flash EB Series #196 – The Gallup Organization: *Survey of the Observatory of European SMEs, Summary*, travail sur le terrain mené de novembre 2006 à janvier 2007. Disponible à : [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/2007/02\\_summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/2007/02_summary_en.pdf)

Une des raisons les plus couramment citées par les PME, de ne pas avoir de politiques E&D, est qu'elles emploient trop peu de personnel. Les PME qui recrutent au sein de la famille ont également plus de chances d'établir des relations professionnelles sur des principes qui découlent des obligations et du devoir familial plutôt que d'un contrat formel. Cependant, les PME affirment également qu'un de leurs plus grands défis réside dans le recrutement de la personne qui convient. L'idée selon laquelle l'Égalité & la Diversité sont uniquement synonymes de disposer d'effectifs diversifiés – et ainsi, presque par définition, des effectifs importants – est incorrecte. Une stratégie de ressources humaines vraiment inclusive repose également sur le simple établissement de procédures de recrutement et de développement du personnel qui identifient la personne qui convient le mieux au travail – quelles que soient ses origines.

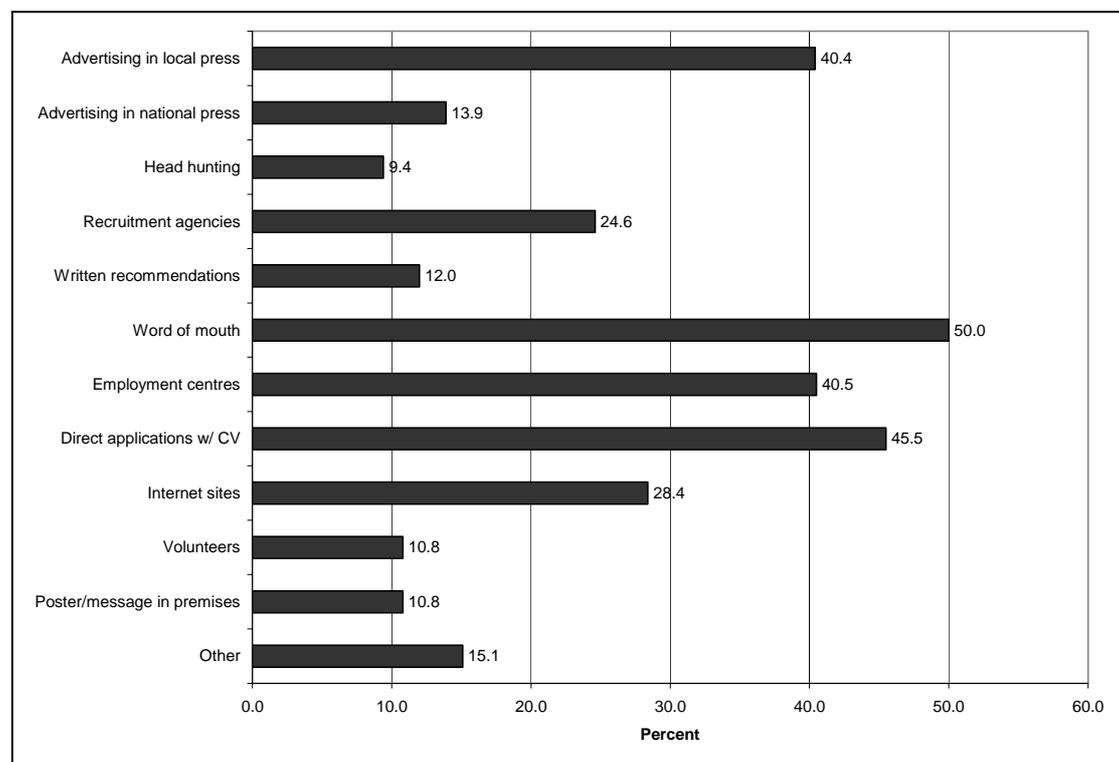
Comme il s'agit de petites organisations, les PME ont des propriétaires - directeurs qui ont tendance à être responsables de la Gestion des RH. L'enquête sur la diversité a indiqué que dans deux tiers des PME, le propriétaire - directeur s'occupe personnellement des problèmes de RH, tandis que seulement 22 pour cent s'en remettent à un directeur des RH en poste. Comme on pouvait s'y attendre, les plus grandes PME nomment plus souvent un directeur des RH que les plus petites PME. Il n'y a, bien entendu, pas de mal à cette approche ; étant donné la taille de nombreuses PME, il ne pourrait pas en être autrement. Pourtant, les PME courent plus de risques que le responsable de la GRH n'ait peut-être pas eu la formation nécessaire afin d'assurer que les meilleurs systèmes possibles de recrutement et de promotion aient été développés, y compris la formation sur la diversité. En effet, lorsqu'on a demandé aux PME ayant participé à l'enquête sur la diversité quelles étaient les informations dont elles avaient besoin afin d'améliorer leurs stratégies en RH, deux tiers ont indiqué des conseils sur la façon de recruter et de sélectionner le bon employé, sur la façon de promouvoir des individus au sein de l'entreprise, et de

plus amples informations sur les opportunités de formation : tous les domaines où la connaissance des problèmes liés à la diversité peut apporter une importante contribution.

Reflétant ce manque de connaissance, d'après l'enquête sur la diversité, très peu de PME font plein usage de toutes les opportunités possibles de recrutement. La moitié des PME ayant participé à l'enquête compte sur le bouche à oreille, alors qu'un peu moins de la moitié compte sur des candidatures spontanées accompagnées de CV ou passe des annonces dans les journaux locaux. Compter sur le bouche à oreille a de fortes chances de restreindre les choix d'embauche des PME, puisque les employés sont recrutés directement à partir du réseau social du propriétaire - directeur ou des amis et de la famille des autres employés, fournisseurs, ou clients. Dans la plupart des cas, on peut présumer que ce réseau est relativement petit et socialement homogène. Etant donné que la majorité des PME ayant participé à cette étude reconnaît les avantages commerciaux de la diversité, cette conclusion montre combien de PME mènent néanmoins leur GRH sans prendre les pratiques de diversité en considération. Bien entendu, la réalité économique est que le bouche à oreille représente le moyen le plus rapide et le moins cher de pourvoir des postes vacants dans une entreprise.

Des candidatures spontanées et des candidatures en réponse à des annonces passées dans les journaux permettent d'élargir la réserve potentielle de candidats. Toutefois, il reste le risque que les employeurs qui ont une mauvaise formation en GRH et une faible conscience de la diversité, favoriseront les CV des individus qui ressemblent le plus au leur en matière d'origines sociales et culturelles, alors que la formulation des annonces de journaux risquerait involontairement de dissuader les personnes ayant des profils différents de poser leur candidature. Lors des entretiens, certaines PME ont indiqué que la nature du travail proposé exprimait qu'il convenait mieux à certaines catégories de personnes. Une PME en Espagne a indiqué qu'elle préférait employer des femmes pour des postes impliquant le service

clientèle et des hommes pour des postes impliquant des tâches physiques. Cette opinion a été reprise par une autre PME qui a indiqué qu'elle recrutait des femmes pour des rôles de service clientèle parce qu'elles « s'occupent mieux des gens ». Ce genre d'idées risque également de dissuader des personnes de présenter leur CV ou de répondre à des postes proposés par annonce. Certaines femmes auront peut-être le sentiment qu'elles ne peuvent pas postuler à des emplois dans les secteurs traditionnellement masculins tels que l'industrie lourde, la construction ou le transport routier, tandis que les hommes risquent de choisir de ne pas postuler pour des emplois dans le secteur social et de l'enfance.



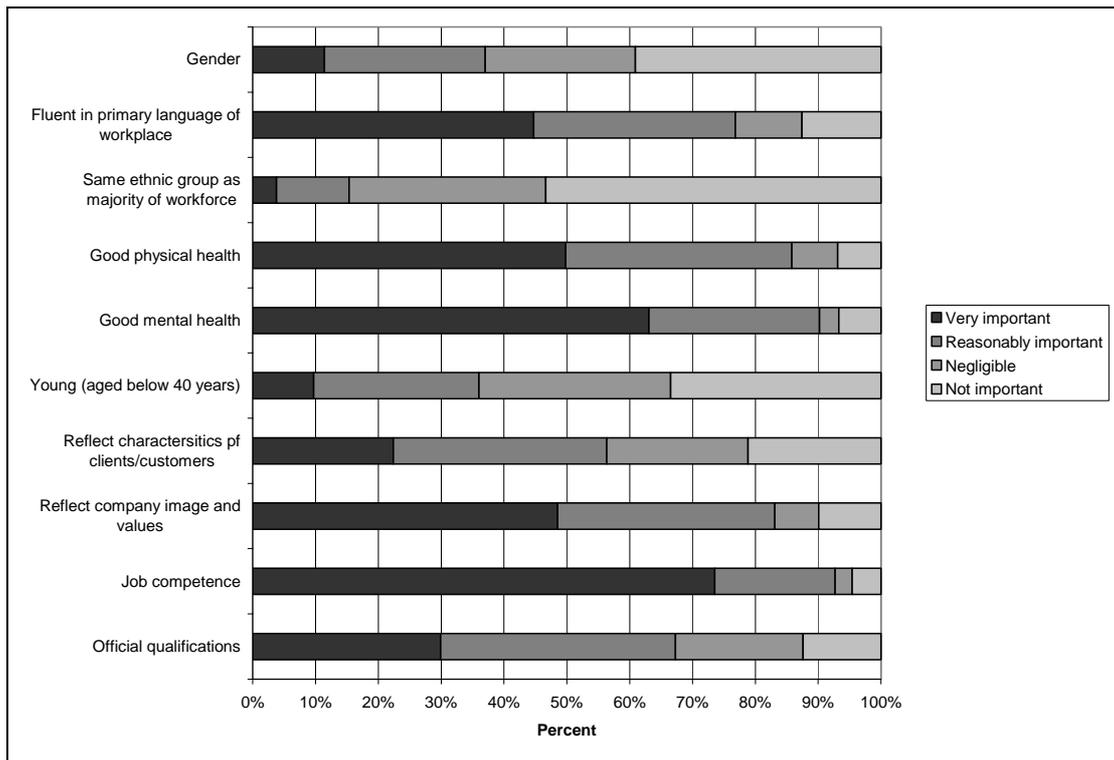
**Figure 2 : les stratégies de recrutement des PME**

**(Source : enquête 2008 sur la diversité réalisée auprès des PME)**

Un des plus grands obstacles à disposer d'un processus de recrutement vraiment ouvert réside dans les types de caractéristiques que les employeurs ont tendance à rechercher chez les employés potentiels. Lorsqu'on a demandé aux PME d'indiquer

quelles sortes de caractéristiques elles recherchent quand elles embauchent une personne, la majorité des PME ayant participé à l'enquête sur la diversité a affirmé que « la compétence dans le travail » était très importante. Comme une personne interrogée l'a soutenu, « on peut garder à l'esprit une politique de diversité pendant le recrutement de nouveaux membres du personnel. Toutefois, en fin de compte, il s'agit de recruter l'employé qui est le meilleur, le plus compétent et le mieux qualifié, et non pas le plus diversifié ».

Dans le contexte des procédures informelles de recrutement, il y a le risque que le personnel potentiellement excellent soit exclu à cause de la façon dont l'employeur détermine « les compétences ». Dans certains cas, des idées de compétence peuvent aller au-delà des compétences réelles, telles que la formation, les aptitudes et le potentiel, et peuvent comprendre des traits personnels, culturels ou sociaux qui ne sont pas appropriés. Reprenant quelque peu cette idée, une grande minorité des PME ayant participé à l'étude sur la diversité, a indiqué qu'elle préfère recruter des individus qui reflètent l'image et les valeurs de l'entreprise. Une fois de plus, ce type de caractéristique est subjectif et peut contenir une série de préjugés sur ce qui constitue le « bon type » d'image et de valeurs. Les PME qui se préoccupent de l'opinion de la clientèle, par exemple, pourraient employer seulement des individus reflétant leur clientèle.



**Figure 3 : les caractéristiques que les PME recherchent dans les employés**

**(Source : enquête 2008 sur la diversité réalisée auprès des PME)**

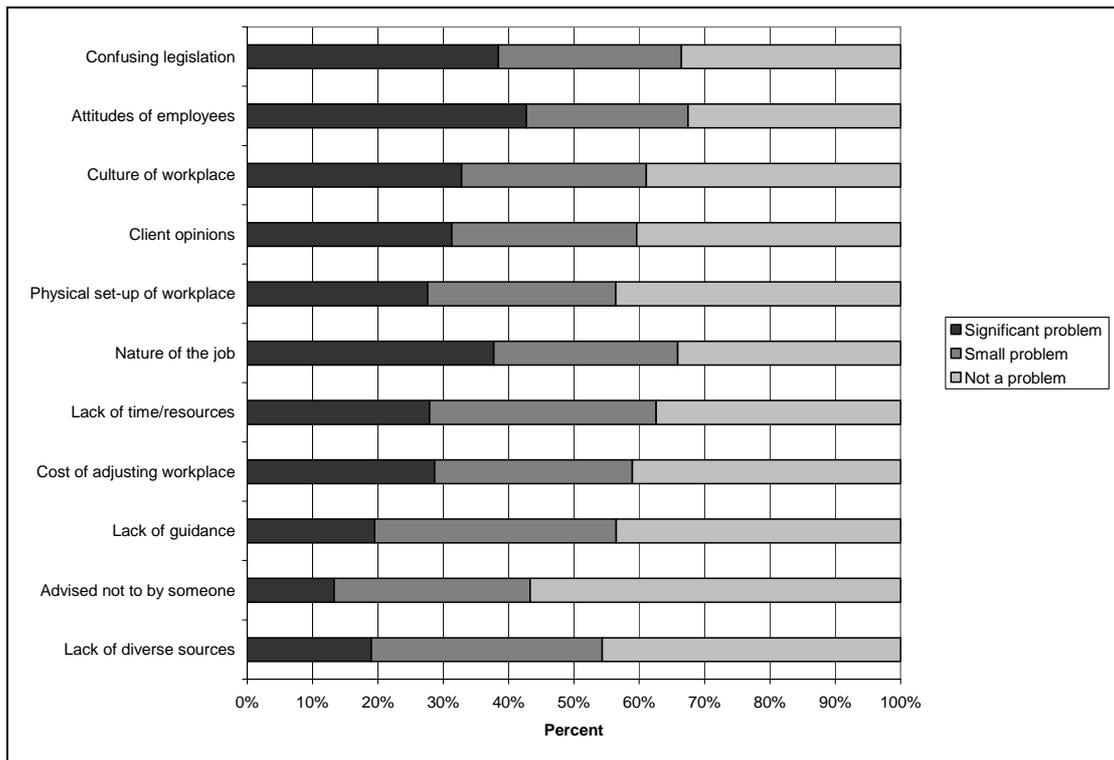
### ***2.5 Les obstacles, dus au contexte, à la création d'un personnel diversifié***

Le contexte dans lequel les employeurs recrutent et les PME fonctionnent, nuit également à la création de procédures diversifiées de GRH. Parmi les contextes les plus importants, on a trouvé : des attitudes des employés, des législations floues, et la nature du travail qui empêche l'emploi de certaines catégories de personnes. Des législations floues, de même que l'opinion négative des clients, étaient plus souvent mentionnées par des micro-entreprises. Alors que plusieurs de ces obstacles peuvent être surmontés par la diffusion des informations et la fourniture de formation, les obstacles créés par l'opinion des clients sont plus difficiles à franchir. C'était également l'opinion des PME, qui, lorsqu'elles ont été interrogées sur les obstacles externes auxquels elles sont confrontées, ont listé un supplément

d'informations et une meilleure formation comme étant les besoins clés au sein des stratégies pour surmonter ces obstacles.

Dans l'enquête sur la diversité, de nombreuses PME ont reproché aux employés de faire obstacle à la diversité. Bien que cela puisse être vrai dans certains cas, il ne faudrait pas oublier que dans d'autres cas, le propriétaire - directeur pourrait avoir rejeté la « responsabilité ». De toute façon, certaines PME, lorsqu'elles ont été interrogées, indiquent que les différences linguistiques, culturelles ou religieuses créent de la méfiance et un manque de cohésion au sein du personnel. Par exemple, une PME a indiqué que lorsqu'un employé musulman faisait des pauses pour prier, les autres employés étaient mal à l'aise, apparemment parce qu'ils n'étaient pas habitués à des démonstrations publiques d'expression religieuse. Parmi les PME qui comptent sur le bouche à oreille pour chercher un employé, le personnel résistant à la diversité ne risque pas de proposer des individus aux profils différents.

La différence culturelle était un problème associé, à la fois en matière de culture d'entreprise et de culture des employés. Certaines PME ont déclaré que les origines culturelles des employés se manifestent par des attitudes différentes au travail, à la fois de façons positives et négatives. Alors que certaines PME ont indiqué que des personnes provenant de pays différents ou de parties du monde différentes ont des attentes différentes du point de vue de la qualité de production, et que certains employés produisent du travail que d'autres n'accepteraient pas, d'autres PME ont soutenu que certaines cultures ont une éthique de travail plus fortement axée sur la fierté du travail et de la production des meilleurs résultats. Certaines PME ont indiqué qu'à cause de ce genre de problèmes et de différences, la formation des employés était nécessaire (par exemple : en langue nationale, sur les différences culturelles, les différences de communication, et sur la résolution de conflit).



**Figure 4 : Les obstacles rencontrés par les PME lorsqu'elles embauchent du personnel aux profils diversifiés**

(Source : enquête 2008 sur la diversité réalisée auprès des PME)

Par rapport aux législations floues, certaines PME ont indiqué qu'elles avaient des problèmes concernant leurs obligations lorsqu'elles embauchent des personnes qui ont une infirmité, ou lorsqu'elles établissent un permis de travail pour un étranger. Une PME en Espagne s'est plainte des lois sur l'immigration qui empêchent certains ressortissants de l'Europe de l'Est d'obtenir un permis de travail jusqu'à une certaine date dans l'avenir. D'autres ont fait remarquer que lorsqu'elles emploient des étrangers, elles doivent remplir beaucoup de documents et que cela fait perdre du temps. Finalement, des PME ont indiqué qu'il était difficile de savoir où elles pourraient passer des annonces d'emplois si elles voulaient recruter spécifiquement des personnes aux profils diversifiés.

## **2.6 Les propositions des PME pour surmonter les obstacles**

Pendant les entretiens, on a demandé aux PME d'indiquer de quelles manières elles pourraient surmonter (ou pourraient envisager de surmonter) ces obstacles. Les propositions faites par les PME, pour surmonter les obstacles, sont présentées dans le tableau ci-dessous. Dans l'ensemble, les réponses proposées se sont concentrées sur une plus ample diffusion de la connaissance et de la formation au sein et entre les PME, et ceci par des organisations intermédiaires de soutien des PME.

<b>Obstacles</b>	<b>Solutions proposées</b>
Obtention d'informations sur les législations	Echange de connaissances et d'expériences avec d'autres PME
Législations floues	Fourniture de conseils aux PME par les intermédiaires de PME
Attitude des employés	Au cours de la mise en œuvre/en application d'une politique de diversité, il faudrait assurer le soutien du personnel et la communication de cette politique au personnel.
Culture et attitude	En cas de conflits, il faudrait parler des problèmes et créer une compréhension mutuelle.
Culture et attitude	Une entreprise pourrait former les nouveaux employés. par exemple : une entreprise en Autriche offre aux nouveaux employés une formation initiale sur une période de six mois.
Culture	Une entreprise pourrait investir dans la culture de l'entreprise et sa façon de commercer. Ainsi, les futurs employés sauraient clairement ce à quoi ils peuvent s'attendre et quel type d'attitude convient dans l'entreprise.

**Tableau 2 : vue d'ensemble des solutions proposées**

**(Source : entretiens avec des PME, juillet 2008)**

### **2.7 Les « A faire et Ne pas faire » des PME en matière de diversité**

Pendant les entretiens, on a demandé aux PME d'indiquer des choses utiles « à faire » et « ne pas faire » au cours du développement et de la mise en application des politiques de diversité et d'égalité de chances. Les propositions faites par les PME sont présentées dans le tableau ci-dessous :

<b>A faire</b>	<b>A ne pas faire</b>
<i>Utiliser</i> le soutien offert par le gouvernement, les réseaux d'entreprise, les organisations commerciales – ils ont la connaissance et peuvent conseiller sur les problèmes de diversité.	<i>Ne pas</i> accorder une priorité absolue à l'identité de l'entreprise – créer de l'espace au sein de l'identité afin que les personnes se sentent comme chez elles et afin d'augmenter les interactions entre les employés.
<i>Se tenir au courant</i> des législations nationales – cela peut faire gagner beaucoup de temps lorsque des questions et des problèmes surgissent.	<i>Ne pas</i> faire apparaître la diversité comme un coût mais comme faisant partie de la direction de l'entreprise d'une façon efficace et favorable à la clientèle – identifier comment la diversité entraîne des avantages commerciaux.
<i>Rendre possible</i> la formation interne – les personnes handicapées peuvent améliorer leurs compétences motrices et les groupes linguistiques différents peuvent améliorer leurs compétences linguistiques.	<i>Ne pas</i> s'en tenir aux vieilles politiques si elles ne fonctionnent pas – parler aux employés et aux organisations externes afin de créer de nouvelles stratégies.
<i>Offrir</i> des programmes de vie professionnelle et de vie privée – ils peuvent encourager les mères qui travaillent ou les personnes handicapées qui ne peuvent travailler qu'à mi-temps à rejoindre l'entreprise.	<i>Ne pas</i> abandonner les différences culturelles : il est important d'avoir une bonne entente entre les employés – cela permettra de développer et de conserver un respect mutuel.
<i>Etablir</i> des normes de comportement en utilisant des modèles – un comportement exemplaire de directeurs et d'employés plus âgés sera adopté par les autres.	<i>Ne pas</i> avoir un esprit fermé : essayer de nouvelles choses – et s'attendre à des surprises !
<i>Toujours employer</i> une personne parce qu'elle est la mieux qualifiée pour ce travail.	<i>Ne pas</i> recruter une personne uniquement parce qu'elle a des origines différentes.

**Tableau 3 : les « à faire et ne pas faire » des PME lorsqu'il s'agit de développer et de mettre en application des politiques de diversité et d'égalités des chances**

(Source : entretiens avec des PME, juillet 2008)

## 2.8 Résumé

- Le cas commercial des PME en faveur de la diversité devrait se concentrer sur la résolution des problèmes et des besoins spécifiques des PME, et non pas sur les inquiétudes commerciales génériques.
- La recherche des talents et de la compétitivité à travers l'innovation dans un environnement commercial de défis accrus et d'incertitude économique constitue les inquiétudes quotidiennes de la plupart des PME.
- Les PME basées dans les 12 nouveaux Etats membres<sup>22</sup> font face à ces problèmes dans une plus large mesure.
- Un accent mis sur l'égalité et la diversité peut permettre aux PME de recruter et de retenir les meilleurs talents et d'encourager les conditions favorables à la création d'innovation de produit et de marché.
- Les PME qui cherchent à officialiser leurs stratégies de GRH et leur formation des employés en matière de diversité, pourront mieux attirer les travailleurs et en obtenir le meilleur, ce qui permet d'améliorer leur position sur le marché et leurs avantages concurrentiels.
- Les PME recherchent d'autres formes de conseils afin de réussir dans leur recherche de talents et de compétitivité.

---

<sup>22</sup> BG, CY, CZ, EE, HU, LT, LV, MT, PL, RO, SI et SK

### **3. LE ROLE DES ORGANISATIONS INTERMEDIAIRES**

L'enquête sur la diversité a indiqué que la majorité des PME ne cherche pas du tout d'informations sur la diversité. Celles qui essayent d'en trouver se réfèrent habituellement aux agences de recrutement ou aux cinq sources répertoriées ci-dessous :

1. Associations / réseaux professionnels
2. Sources du gouvernement central
3. Agences de soutien des entreprises sponsorisées par le gouvernement
4. Centres de formation
5. Clients

Les PME utilisent ces organisations pour obtenir du soutien lorsqu'elles cherchent des renseignements sur l'égalité des chances et sur les politiques de diversité ou bien lorsqu'elles les développent.

#### ***3.1 La relation des intermédiaires avec la diversité***

La plupart des 70 organisations interrogées a mis la diversité à son ordre du jour. Cependant, il faudrait garder à l'esprit que l'échantillon des organisations n'est pas représentatif. Parmi les organisations qui n'ont pas la diversité à leur ordre du jour, certaines ont indiqué que c'était parce qu'elles avaient le sentiment que la diversité n'était pas un domaine de travail concret ou un problème tangible. Toutefois, elle est incorporée dans des sous projets, dont ceux relatifs à la GRH. D'autres organisations ont indiqué que la diversité n'était pas un problème dans leur pays ou dans leur région, et que, par conséquent, elles ne voyaient aucun besoin de l'ajouter à leur ordre du jour.

Lorsque les organisations ont un programme de diversité, elles ont indiqué plusieurs raisons d'en avoir un. En général, les organisations gouvernementales et les organisations publiques financées par le gouvernement, les syndicats, les

cabinets-conseils privés et les organisations de soutien d'entreprise financées par cotisation, ont donné différentes raisons pour lesquelles ils avaient un programme de diversité. De même, alors que certaines organisations ont lentement adopté un programme (par exemple : en commençant par cibler les problèmes d'appartenance à un sexe et en élargissant le centre d'intérêt afin d'inclure d'autres formes de diversité), d'autres organisations ont adopté un programme complet dès le départ.

Certaines organisations, dans les principales organisations publiques, étaient établies dans le seul but de promouvoir la diversité au sein des entreprises. Dans la plupart des cas, toutefois, la diversité constituait l'un des nombreux principaux domaines d'activité. Dans ces cas là, la diversité avait été adoptée, soit en réponse aux développements généraux dans l'économie et la société, soit à la suite de l'identification de besoins spécifiques. Par exemple, un cabinet-conseils privé a mis la diversité à son ordre du jour parce qu'elle reflétait les intérêts et les besoins des clients. Ce cabinet-conseils avait reconnu ces intérêts et besoins après avoir travaillé avec des clients malentendants ; en réponse, il a formé son personnel à l'utilisation du langage des signes.

D'autres organisations ont adopté un programme de diversité en réponse à des problèmes spécifiques d'emploi, d'entreprise et de législations. Par exemple, certaines organisations publiques et certains syndicats ont adopté un programme de diversité afin de s'attaquer à la discrimination en milieu de travail subie par les femmes, les membres de minorités ethniques et les employés plus âgés. Entre-temps, des organisations de soutien d'entreprise ont adopté la diversité afin de permettre aux directeurs et aux employeurs de trouver du personnel qualifié ou d'éviter des conflits légaux. Certaines de ces organisations ont adopté ce programme en réponse aux problèmes de la pénurie sur le marché du travail, des populations vieillissantes et de la composition changeante de la main d'œuvre.

Bien que la majorité des organisations interrogées ait indiqué que les PME s'intéressaient à la diversité, très peu ont indiqué qu'elles avaient adopté un

programme de diversité en réponse à une demande spécifique des PME. Pour expliquer cela, certaines organisations ont soutenu que de nombreuses PME ne sont pas intéressées par le concept de diversité en tant que tel, mais seulement par rapport aux aspects liés au recrutement et à la rétention ou à d'autres préoccupations ou domaines commerciaux spécifiques. Parmi ces derniers, on a trouvé : les obligations légales (en Slovaquie et en France, par exemple, les PME sont obligées de soit employer un certain nombre de personnes handicapées, soit de payer une somme d'argent au gouvernement) ou des raisons éthiques. Dans certains cas, c'était lié à un processus d'internationalisation se déroulant au sein de la PME et/ou de ses marchés. Plusieurs organisations ont indiqué que les PME incorporaient en effet un programme de diversité sans même savoir qu'elles le faisaient, ou sans définir ce processus comme tel. Dans l'ensemble, les organisations intermédiaires ont alors mis la diversité à leur ordre du jour parce qu'elles ont reconnu son importance pour les PME en tant que solution à leurs problèmes et/ou moyen d'éviter des sanctions légales.

### ***3.2 L'évaluation, réalisée par les intermédiaires, des avantages de la diversité***

Les organisations intermédiaires étaient optimistes en ce qui concerne les avantages de la diversité pour les PME et leurs capacités à intéresser les PME à développer des politiques. Comme l'a dit une personne interrogée, « une fois que les PME sont conscientes de la diversité et des avantages qu'elle peut créer, elles veulent en savoir plus à ce sujet. » Les intermédiaires ont reconnu une gamme d'avantages commerciaux pour les PME, allant des avantages se rapportant à l'amélioration du processus de GRH, de la fidélité des employés et du rendement, en passant par l'encouragement des conditions favorables à la créativité et à l'innovation, jusqu'à la création d'une amélioration de la réputation de l'entreprise.

Par exemple, une organisation a indiqué que les PME étaient capables de pourvoir plus rapidement des postes vacants et avec du personnel qui convient le

mieux, lorsqu'elles adoptaient des procédures de recrutement qui facilitent le recrutement du personnel aux profils diversifiés. Une autre a indiqué que la diversité parmi les employés peut impliquer une diversité de connaissances et de façons de penser qui peut créer des solutions, des produits et des marchés innovateurs. Une organisation, se rendant compte des conséquences coûteuses de la discrimination, a fait remarquer que c'était bien que les PME soient informées des législations concernant la diversité. Finalement, d'autres organisations ont reconnu qu'un personnel diversifié pourrait rendre les PME plus attrayantes aux clients. Certaines organisations ont reconnu que la diversité de leur propre personnel pourrait permettre d'attirer des PME issues de tous les groupes sociaux.

### ***3.3 L'évaluation, réalisée par les intermédiaires, de la façon dont certaines PME éprouvent des difficultés avec la diversité***

On a demandé à des organisations d'indiquer comment et pourquoi certaines PME risquaient d'avoir des difficultés avec le concept de diversité ou avec le développement ou la mise en application de politiques de diversité. Comme cela avait été prédit au début de cette recherche, certaines organisations ont indiqué que les PME ne comprennent pas toutes le terme « diversité », ou comment elle se rapporte à leurs pratiques commerciales (c'est surtout le cas lorsque la diversité est tout simplement associée à la gestion d'un personnel déjà diversifié ou important). Les organisations ont indiqué que pour réussir, la diversité doit être particulièrement liée aux exploitations et aux contextes commerciaux des PME. Les organisations ont indiqué que, même lorsque les PME finissent par comprendre les avantages de la diversité, elles risquent de faire face à des problèmes de mise en application de politiques par manque de temps et de ressources.

Les organisations ont identifié un problème particulier : la façon dont les PME peuvent mettre en application des politiques de diversité d'une manière pratique. Les organisations ont fait remarquer qu'il existe peu de soutien pour les PME au cours

de la préparation pour l'embauche des individus issus de groupes défavorisés. Alors que beaucoup de PME sont heureuses de faire tout leur possible pour former des individus, certaines aides externes sont souvent nécessaires. Se rapportant à cela, les organisations ont indiqué que certaines PME auraient besoin que les membres actuels de leur personnel suivent des formations supplémentaires afin de s'adapter et de répondre aux besoins de collègues diversifiés. Il s'agit à nouveau de quelque chose que seules les organisations externes peuvent proposer, et qui coûte du temps et de l'argent.

D'autres organisations ont indiqué que les PME n'étaient pas préparées à risquer des problèmes et des conflits en milieu de travail qu'une diversité de personnes pourrait créer. Comme dans des conclusions précédentes, des organisations ont indiqué que certaines PME hésiteraient à recruter des femmes pour des emplois traditionnellement « masculins », ou parce qu'elles supposent que les femmes demandent des congés maternités ou des congés liés aux responsabilités parentales. Faisant écho aux suppositions populaires, les organisations ont indiqué que les personnes issues d'origines ethniques ou religieuses différentes (par exemple les Musulmans) pourraient être en conflit avec les femmes ou les homosexuels. Pour ces raisons, certaines PME pourraient craindre que d'autres employés s'opposent à une politique de diversité.

### ***3.4 Comment les intermédiaires soutiennent les PME***

Lors des entretiens, on a demandé aux organisations de décrire comment elles soutiennent les PME et comment elles répondent à leurs besoins en matière de GRH en général. D'après elles, la forme de soutien la plus souvent demandée par les PME est l'information et le soutien sur la façon de recruter la personne qui convient le mieux à un poste donné. En réponse, les organisations apportent une gamme de solutions. Certaines organisations proposent aux PME des guides, des

recueils de textes, des brochures, et d'autres documentations d'information. De nombreux sites Web d'organisations fonctionnent également comme un outil d'informations. La plupart permet aux PME de télécharger des documents et des travaux dirigés. Dans certains cas, le site Web héberge un bureau de service auquel les PME peuvent envoyer leurs questions spécifiques. Certaines organisations ne fournissent aucun soutien en matière de problèmes de GRH ou proposent seulement un soutien limité. Dans de tels cas, cependant, les organisations fournissaient parfois une plateforme permettant aux PME d'échanger des questions et des réponses qui pouvaient englober les problèmes liés à la GRH. Pour finir, certains intermédiaires qui ne fournissaient pas de soutien en matière de problèmes de GRH, pouvaient procurer du soutien sur la diversité en particulier. Par exemple, un syndicat aux Pays Bas ne fournit pas de soutien en matière de GRH mais il apporte du soutien en matière de diversité en lançant en milieu de travail des conversations entre les employés sur le sujet des minorités ethniques.

La majorité des organisations qui fournissaient du soutien en matière de GRH, fournissait également du soutien sur les problèmes de diversité. On a demandé aux organisations de décrire les aspects de la diversité couverts et le type de soutien proposé. La majorité des organisations interrogées a indiqué qu'elle se concentrait sur un seul ou sur quelques aspects de la diversité. La sélection des groupes ciblés dépendait des caractéristiques sociales, économiques et démographiques du pays et de la région dans lesquelles les organisations sont basées. Parmi les groupes les plus souvent ciblés, on a trouvé : les minorités ethniques, les femmes, les personnes handicapées et les personnes âgées. Quelques organisations ont également mentionné des groupes qui ne sont pas souvent considérés dans les politiques de diversité, par exemple : un intermédiaire en Pologne apporte du soutien par rapport aux paysans et aux artisans. D'autres se concentrent sur des problèmes particuliers, par exemple : l'arrivée de travailleurs

immigrés dans une économie nationale ou régionale et son incidence sur les nouveaux diplômés et la jeunesse.

Parmi les types de soutien les plus courants fournis par les organisations, on a trouvé : des informations et des conseils, des opportunités de création de réseaux, du soutien financier pour mettre en application des stratégies de diversité, et des distinctions honorifiques de diversité. La plupart des organisations propose un site Web où sont présentées des informations sur la diversité et où des experts peuvent être contactés pour de plus amples renseignements. Au cours du soutien au développement et à la mise en application d'un plan de diversité, certaines organisations fournissent aux PME un guide ou d'autres documentations de soutien telles que des brochures. Certaines organisations ont également indiqué qu'elles essayent activement de contacter les PME par des visites sur place ou des activités de conseils. Parmi d'autres formes de soutien, on compte : des séances de formation, des réunions, des conférences et des séminaires.

Les opportunités de création de réseaux fournies par les organisations existent au niveau international, national et local. A travers ces réseaux, les PME peuvent échanger des informations, des connaissances et des expériences relatives à la diversité. Certaines organisations fournissent également un soutien financier aux entreprises lorsque leur action de diversité se rapporte à un groupe spécifique ou localement défavorisé. Enfin, plusieurs organisations ont établi des distinctions honorifiques de meilleure pratique. Ces distinctions honorifiques peuvent permettre de promouvoir la pertinence et l'importance de la diversité pour les PME.

### ***3.5 Les « A faire et Ne pas faire » des intermédiaires en matière de diversité***

Lors des entretiens, on a demandé aux organisations intermédiaires d'indiquer les choses utiles « à faire » et « ne pas faire » au cours du développement et de la mise en application des politiques de diversité et d'égalité des chances des PME. Les propositions faites par les intermédiaires à propos des choses « à faire » sont

présentées dans le tableau ci-dessous. Toutefois, une organisation a résumé le sentiment général en déclarant que « le terme 'diversité' ne dit pas grand-chose aux PME. Il faut expliquer ce qu'on veut dire par 'diversité' et montrer qu'il y a un avantage économique. Il faut la rendre pratique. Si la diversité reste du domaine général, les PME ne l'adopteront probablement pas ».

<b>A faire</b>
<i>Sensibiliser</i> les PME à la pertinence et à la valeur de la diversité.
<i>Se concentrer</i> sur les besoins spécifiques des PME y compris sur les problèmes régionaux et de filiales.
<i>Communiquer</i> ce message d'une manière positive et enthousiasmante – en se concentrant sur les avantages économiques.
<i>Rassembler et diffuser</i> des exemples de meilleure pratique – des distinctions honorifiques de meilleure pratique peuvent être une aide précieuse.
<i>Démontrer</i> comment des PME ont surmonté des obstacles afin de créer une politique de diversité et un personnel diversifié avantageux, et qui fonctionnent.
<i>Créer</i> des outils de soutien qui sont personnels et directs – dont la formation, le coaching et les discussions.
<i>S'assurer</i> d'inclure les cadres moyens – il est encore plus important de les cibler que de cibler les employés.
<i>Fournir</i> des informations générales sur la diversité dans un site Web.
<i>Proposer</i> des conseils et des exemples pratiques – cela peut éviter aux PME de perdre beaucoup de temps.

**Tableau 4 : Les « à faire » des intermédiaires permettant d'aider les PME à mettre en œuvre et en application des politiques de diversité et d'égalité des chances**

**(Source : entretiens avec des intermédiaires, juillet 2008)**

Les propositions des intermédiaires en ce qui concerne les choses « à ne pas faire » étaient liées à leurs propres niveaux de connaissance. Des organisations ont indiqué qu'elles ont besoin d'informations supplémentaires sur la façon d'adapter la diversité aux besoins des PME. Elles ont également indiqué qu'il faut du temps pour changer

la façon de penser ou la culture d'une PME pour qu'elle reconnaisse les avantages de la diversité et qu'elle adopte des politiques de diversité.

### **3.6 Résumé**

- Les organisations interrogées ont reconnu le rôle que la diversité peut jouer pour attirer des talents et créer des avantages concurrentiels pour les PME.
- La plupart des organisations qui fournissent du soutien en matière de GRH, fournit également du soutien en matière de diversité – ce soutien prend la forme d'informations et de formations à travers des documentations publiées et téléchargeables, des séances de formation ou des réunions sur place ou à l'extérieur, ou le sponsorat de meilleure pratique par l'attribution de distinctions honorifiques.
- Le conseil le plus important que les organisations intermédiaires peuvent donner à celles et ceux qui cherchent à promouvoir le cas commercial en faveur de la diversité aux PME, est de *rester pertinent, rester simple et rester local*.

#### **4. RECOMMANDATIONS : LES OUTILS DE DIVERSITE POUR LES PME**

Les données de la recherche et de l'analyse précédentes indiquent clairement que les nouvelles directives/les nouveaux matériels de soutien destinés aux PME désirant adopter ou développer des politiques de diversité, doivent prendre la forme d'une « offre globale » qui peut être « parcourue ». Dans des sections individuelles, et tout particulièrement dans celles qui s'adressent aux intermédiaires, il devrait y avoir des parties qui peuvent être complétées par des matériels locaux (statistiques, études de cas, contacts, etc.). Par conséquent, il faut expliquer que cette offre globale est un cadre minimum qui peut et qui devrait être adapté aux ressources et aux besoins locaux. Il serait préférable de placer cette offre globale sur un site Web (ainsi que de la publier sur copie papier), permettant ainsi le téléchargement de différentes sections à éditer par celles et ceux qui en ont besoin et qui veulent y accéder.

##### **Section 1 : Introduction**

- Les origines de cette offre globale, à qui elle est destinée, comment l'utiliser, et les objectifs qu'elle essaye d'atteindre. Egalement, la démystification de la notion de diversité.

##### **Section 2 : la recherche sur laquelle elle repose**

- Les résultats de l'enquête et les conclusions clés
- Les perspectives des entreprises – narration sur la diversité – ce qu'elle signifie, les idées fausses courantes, etc.
- Les perspectives des intermédiaires – narration sur la diversité – ce qu'elle signifie, les idées fausses, les difficultés d'équilibrer les besoins/attentes des membres/clients et le désir de « lancer » un programme de diversité.

### Section 3 : Intermédiaires

- Quel est le public possible des intermédiaires ?
  - Définir les différents rôles et les gammes potentiellement différentes d'intermédiaires afin de procurer une compréhension claire du public potentiel, lequel pourrait comprendre : des agences régionales de développement, des structures régionales de gouvernement, des gouvernements locaux/municipaux, des organisations structurelles de partenariat financier, des associations, des fédérations, des chambres de commerce et des institutions professionnelles, de formation et d'éducation.
- Pourquoi les intermédiaires sont importants
  - Expliquer pourquoi le rôle des intermédiaires est important ; pas seulement dans le contexte de leur façon d'influencer leurs membres, leurs clients ou leurs associés, mais de leur façon d'avoir un impact sur leur économie et leurs marchés de main d'œuvre locaux par leurs actions.
  - Mettre l'accent sur les challenges dans une série de marchés mondialement compétitive et où le programme de diversité convient en matière de talents et de compétitivité.
- Conseils pratiques pour les organisations intermédiaires et ce qu'elles peuvent faire
  - Des conseils pour les organisations intermédiaires sur les raisons de l'importance de la diversité pour elles et leur économie locale (frein économique potentiel de la discrimination, libération des talents, développement de stratégies économiques, problèmes de durabilité, etc.)

- Les types d'informations qu'elles devraient utiliser afin de développer leur propre matériel de diversité, et les problèmes dans lesquels elles peuvent s'engager selon leur perspective, leur formation gouvernementale, leur soutien d'entreprise, etc.
- Des exemples de bonne pratique et d'idées sur des points tels que des campagnes locales – casser les stéréotypes – sur l'image de marque + la stimulation des chaînes d'approvisionnement locales reliées à des sociétés qui sont engagées dans la diversité, l'attribution de distinctions honorifiques dans leurs régions locales, la création de réseaux et les intermédiaires pour l'emploi, etc.

#### **Section 4 : les PME : les Propriétaires – Directeurs et les Employés**

- Pourquoi les propriétaires – directeurs sont importants
  - Insister sur le rôle et la compréhension d'une personne qui dirige et gère sa propre entreprise.
  - Différencier celles et ceux qui sont susceptibles d'avoir un mécanisme de soutien administratif quelconque, celles et ceux qui ont un mécanisme de soutien administratif limité et celles et ceux qui n'en ont pas ; ce qui concerne également le secteur et les marchés, tout particulièrement la différence entre celles et ceux qui ont une exploitation à grand foyer et celles et ceux qui n'en ont pas, et celles et ceux qui sont ancrés dans leurs économies locales et celles et ceux qui font plutôt du commerce de façon virtuelle.
  - Les distinctions et les problèmes soulevés doivent être clairement présentés dans leurs grandes lignes afin qu'il soit très évident que nous sommes conscients des différences qui existent entre les PME (dans la mesure du possible) et que les informations présentées dans cette offre globale sont utiles pour tous – mais cette présentation

transmet clairement le message que nous sommes conscients que toutes les PME sont différentes.

- Les challenges auxquels les propriétaires - directeurs sont confrontés
  - Mettre l'accent sur les challenges auxquels ils sont couramment confrontés et placer la diversité dans un contexte de survie économique où les temps sont difficiles (récession – essentiel en ce moment) et expliquer comment aborder les problèmes de talents et de compétitivité.
  - Fournir une série claire de challenges commerciaux et de gestion auxquels ils pourront se rattacher.
- Cette section sera également importante pour les personnes qui agissent en tant qu'intermédiaires, car, si elles sont engagées à conseiller les PME ou à seulement travailler avec elles, cette section pourra leur fournir une plateforme utile de discussion.

### **Section 5 : ce que les propriétaires - directeurs de PME peuvent faire**

- Une approche de base
  - Cette approche doit être adaptée de l'approche actuelle comportant 8 étapes<sup>23</sup> – avec peut-être un peu plus d'accent mis sur les besoins des micro-entreprises ou peut-être une section séparée en tant que discussion dans la brochure d'origine.
  - Cette approche comprendra du matériel succinct de référence à des études de cas et des exemples – de très petits exemples encadrés et mis en valeur.
- Des informations plus détaillées

---

<sup>23</sup> Consulter : *Diversity at Work - 8 steps for small and medium-sized businesses*. Disponible à : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/public/pubst\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm)

- Pour les entreprises qui veulent s'engager encore plus dans la diversité et qui se demandent comment elles peuvent l'aborder, pour celles qui continuent la démarche diversité dans laquelle elles se sont déjà engagées, ou pour celles qui sont à un stade où elles peuvent penser développer un plan de diversité.
- Les parties de cette section souligneront davantage d'aspects détaillés du processus de marketing et de recrutement d'employés :
  1. Publicité
  2. Recrutement et Sélection
  3. Gestion interne/RH
  4. Marketing
- Cette section pourrait également procurer un modèle ou des idées de base aux entreprises qui veulent fournir un plan de diversité.
- Cette section donne les grandes lignes de la façon dont les PME peuvent contrôler et évaluer (liste de contrôle, questions d'autoévaluation) leurs activités, si elles veulent mieux adopter la diversité.
- Les études de cas et la bonne pratique sont les parties essentielles de cette section, accompagnées de chiffres très clairs sur la taille de différents marchés qui existent en ce moment et que les entreprises peuvent exploiter.

### **Section 6 : matériel de formation et d'enseignement**

- Ce matériel comprend une série sommaire d'exercices et de présentations/matériel que les personnes peuvent utiliser lorsqu'elles veulent soulever le problème de la diversité dans un groupe.

- Ce matériel pourrait permettre aux directeurs d'organisations intermédiaires d'aborder la diversité avec leur propre personnel avant d'entrer en contact avec les PME ; il pourrait s'adresser aux propriétaires - directeurs de PME qui essaient d'aborder la diversité avec leur propre personnel ou aux formatrices/formateurs (professionnelles/professionnels) qui veulent présenter ce sujet à de potentiels futurs propriétaires - directeurs ou à des propriétaires - directeurs existants.
- Ce matériel peut être utilisé individuellement et il s'adaptera soit à une brève introduction, soit à une série plutôt plus détaillée de directives et d'exercices.

## **Section 7**

- Une page examine les conclusions concernant les avantages de la diversité selon différentes perspectives :
  1. Les avantages apportés par l'adoption d'une approche de diversité pour les propriétaires - directeurs.
  2. Les avantages apportés par l'adoption d'une approche de diversité pour les organisations intermédiaires.
  3. Les avantages apportés par l'adoption d'une approche de diversité pour les employés.
  4. Les avantages apportés par l'adoption d'une approche de diversité pour le gouvernement.

## **Section 8**

- QFP

## **Section 9**

- Les liens et les sites Web, etc., pour connaître les sources de soutien et d'informations.