

# 104 | Guide pour améliorer les pratiques de diversité et d'inclusion dans l'économie sociale et solidaire





Numéro du projet : 2017-1-FR01-KA202-037486



## PARTENAIRES

APROXIMAR – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL

Associação IBIS – Iniciativa Beira Inovação Social

Center for Promoting Lifelong Learning

Det Lærende Fængsel

European Association for Social Innovation

Fondation Agir Contre L'exclusion

Fondazione Giacomo Brodolini

## CONTRIBUTIONS

Tous les partenaires du Consortium ont apporté leurs commentaires et retours d'expérience dans l'élaboration de ces résultats.

## REMERCIEMENTS

Le Consortium SENSENET est reconnaissant des contributions de tous les participants qui ont suivi les cours pilotes et ont apporté leurs commentaires.

## DATE DE PUBLICATION

2020



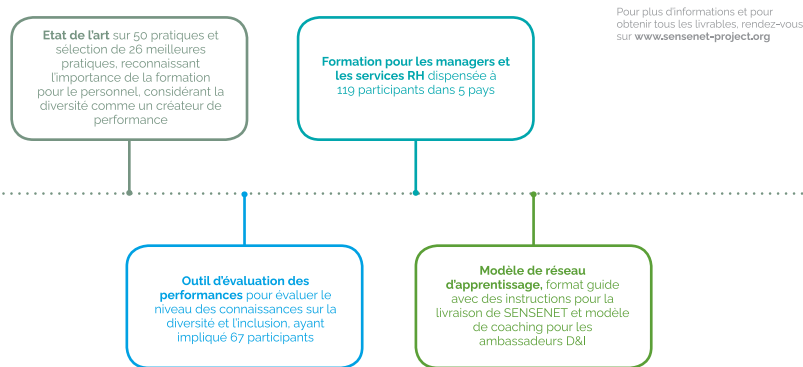
# À propos de SENSENET

Le projet SENSENET vise à renforcer les compétences des managers et des ressources humaines des Entreprises et Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (OES) en matière de diversité et de gestion de la performance. Les résultats de SENSENET se traduisent par une amélioration des éléments suivants :

- sensibilisation à la diversité et à ses avantages ;
- capacité à évaluer les besoins d'apprentissage des managers et des RH des OES ;
- capacité à dispenser des formations, favorisant la diversité dans les procédures de recrutement et de gestion des OES ;
- durabilité et performance axées sur l'amélioration des relations avec les autres employés,

Les résultats attendus pour piloter les résultats susmentionnés sont 4 productions intellectuelles, développés et mis en œuvre tout au long de la vie du projet :

Figure 1. RÉSULTATS DE SENSENET (2017-2020)



## Pourquoi ce guide ?

Le projet SENSENET a développé un plusieurs livrables ciblant les organisations de l'Économie Sociale et Solidaires (OES) et les pratiques de diversité et d'inclusion (D&I) dans leurs processus de gestion. Chaque livrable sert de ressource autonome pour améliorer la diversité et l'inclusion. Néanmoins, les informations et les connaissances disponibles pour un processus efficace et valorisant sont insuffisantes. En ce sens, il est nécessaire de fournir une approche par étapes ainsi qu'une méthodologie pour utiliser l'ensemble des outils SENSENET, et améliorer l'acceptation d'un groupe diversifié de ressources humaines et d'un environnement inclusif. La mobilisation des initiatives et des pratiques de D&I nécessite l'acquisition de nouvelles connaissances et l'apprentissage d'autres perspectives et manières de procéder. Un processus d'apprentissage est une étape clé. Ce guide vise à fournir des informations claires, des conseils et une structure pour soutenir la mise en œuvre par les OES d'un parcours d'apprentissage axé sur les politiques et pratiques de diversité et d'inclusion. Il vise à soutenir l'adoption future par l'utilisateur final du modèle et des outils SENSENET.

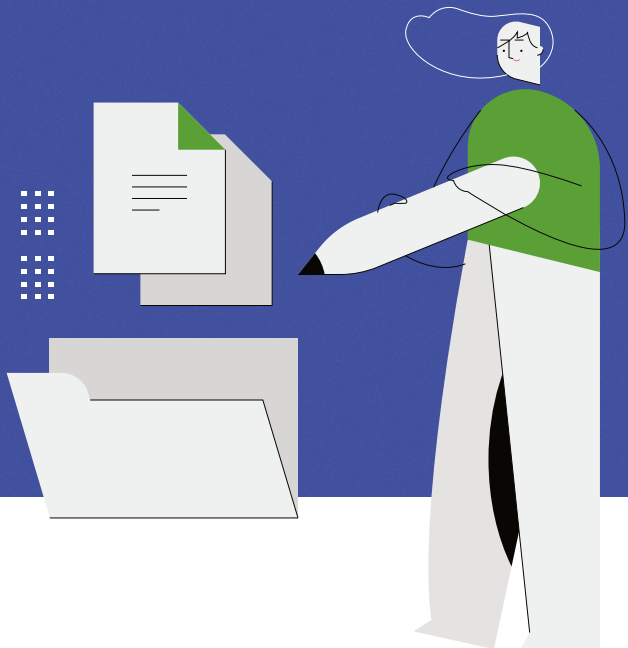
## À qui s'adresse ce guide ?

Le guide SENSENET s'adresse à tous les managers et personnels RH ou responsables d'Organisations d'Économie Sociale (OES) qui s'occupent de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail, en se concentrant sur leurs intervenants internes.

## Comment ce guide est-il structuré ?

Le guide SENSENET est organisé selon les productions intellectuelles créée pendant le projet SENSENET. Il s'agit en quelque sorte d'une feuille de route définissant les étapes à suivre par les managers et RH d'OES pour se familiariser davantage avec les concepts et pratiques de D&I et développer leurs propres compétences. Ce guide SENSENET est un voyage vers la diversité et l'inclusion !

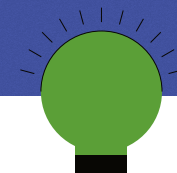




## Outil d'évaluation des performances de D&I dans l'économie sociale et solidaire

Cet outil sert de **sonnette d'alarme** pour les utilisateurs ! Il aide les managers et les ressources humaines à intégrer la diversité dans leurs processus, leur permettant de diagnostiquer leurs connaissances et leurs besoins d'apprentissage, en plus de leur fournir un ensemble de recommandations, en termes de recrutement et de gestion. Il est composé d'un questionnaire en ligne, à utiliser où et quand les organisations se trouvent, offrant des ressources supplémentaires, dont un glossaire.

La **structure** de l'outil d'évaluation des performances est organisée en deux parties, avec un total de 34 questions :



### Partie I. À quel niveau se situe votre organisation en matière de Diversité et d'Inclusion ?

Aperçu général de l'attitude formelle de votre organisation envers la diversité, l'inclusion dans le temps.

### Partie II. Mise en œuvre et actions

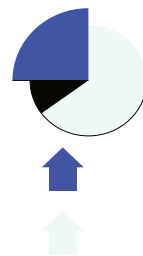
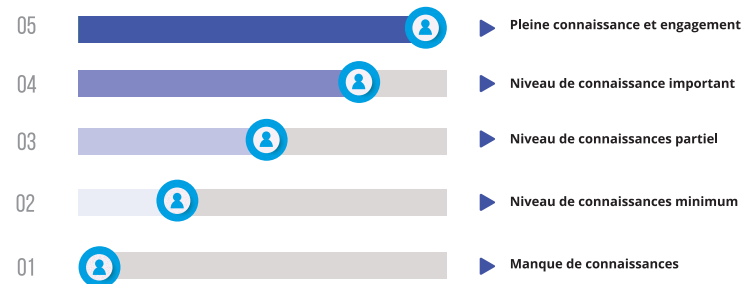
Comportement concret de l'organisation envers la diversité et l'inclusion dans la pratique, en se concentrant sur les pratiques de ressources humaines.

Le nombre moyen d'employés des organisations participantes était de 67.

67 réponses ont été recueillies au cours du projet SENSENET, avec un niveau de connaissance partiel (score moyen de 22,2 lors de la phase ex ante).

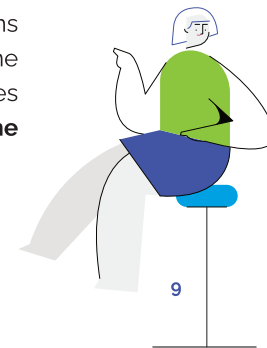
57 participants étaient conscients du fait que les stéréotypes peuvent influencer les décisions des managers sur le plan du leadership, mais seulement 31 ont mis en place des stratégies pour aider les personnes à se sentir incluses sur le lieu de travail.

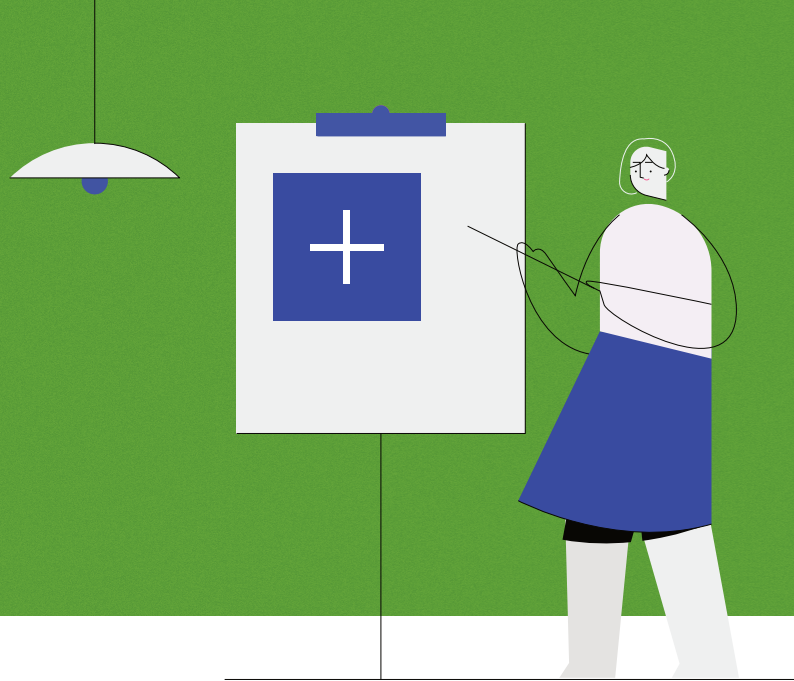
Étant donné qu'il est destiné à **identifier l'apprentissage nécessaire**, l'outil d'évaluation des performances est conçu pour un usage individuel. Cependant, l'utilisation de cet outil au sein d'un groupe peut soutenir la sensibilisation dans différents domaines d'une organisation (par exemple les départements). Le résultat final positionne l'utilisateur sur une échelle de 5 niveaux :



L'utilisation de cet outil d'évaluation doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue d'une organisation, en faisant des efforts pour améliorer les pratiques des RH et en introduisant D&I pour « **une pleine connaissance et un engagement complet** ».

[Pour en savoir plus](#)





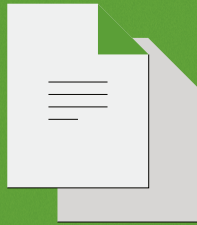
# Programme de formation pour la D&I dans *l'économie sociale et solidaire*

Il s'agit d'un programme de formation hybride<sup>1</sup> axé sur la gestion de la diversité pour les RH, basé sur une approche de la diversité, dans une logique de plus grand dénominateur commun, qui garantit qu'elle soit inclusive avec tous les types de différences. Il se divise en 6 unités de formation couvrant différents sujets de D&I dans le but d'aider les OES à introduire la D&I dans leurs stratégies et politiques de gestion et de performance, y compris 4 étapes clés de la gestion des ressources humaines.



Unité de formation I	Argumentaire D&I - Importance et contexte
Unité de formation II	Politiques D&I - Planification et préparation
Unité de formation III	Attirer les talents - Recrutement et intégration
Unité de formation IV	Développer les talents - Parcours professionnels et équilibre vie privée-vie professionnelle
Unité de formation V	Retenir les talents - Politiques et méthodes
Unité de formation VI	Gestion d'équipe - Communication et leadership inclusif

<sup>1</sup> Mélange d'activités et de sessions en ligne et en face à face.



La durée de la formation était variée, en fonction des différents besoins d'apprentissage, variant de 6 à 24 heures en face à face et couvrant une, deux ou toutes les unités de formation.

Tous les participants du projet pilote SENSENET ont affirmé qu'ils recommanderaient le cours de formation à d'autres personnes.

Exemple d'activités au sein du Programme de formation

#### Activité #1: Thème - Plan D&I

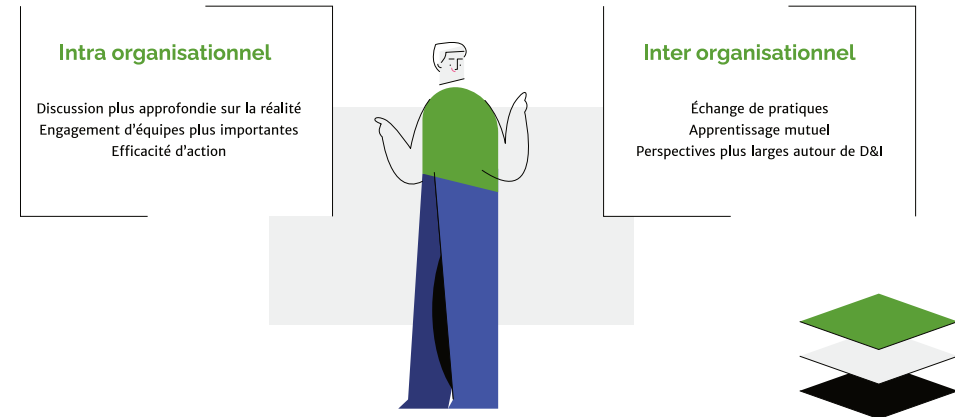
Objectif : Identifier les forces et les faiblesses à partir d'une description fictive des organisations et définir les priorités.

#### Activité #2: Thème - Attirer les gens

Objectif : Jouer un entretien avec deux scénarios fictifs différents.

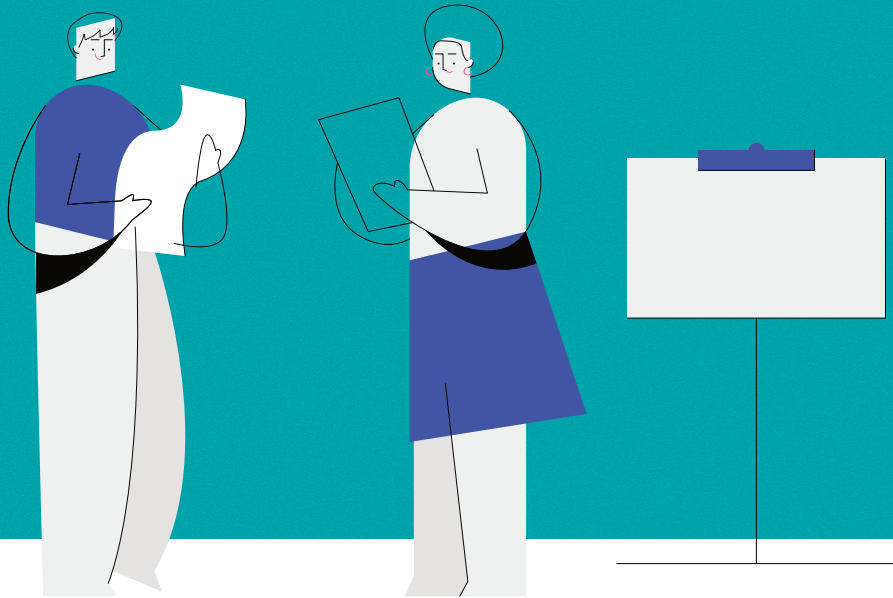


Les unités de formation consistent en une série de supports pour promouvoir l'apprentissage au sein d'un groupe. Elle peut être organisée en format intra organisationnel ou inter organisationnel :



La meilleure façon de tirer le meilleur parti du programme de formation est de le combiner aux résultats de l'outil d'évaluation et de l'apporter aux sessions en face à face. Il peut s'agir de discussions génériques ou de travaux individuels sur l'amélioration de la situation des organisations participant au cours.

[Pour en savoir plus](#)



## Modèle de coaching de la D&I dans *l'économie sociale et solidaire*

Une utilisation efficace de l'outil d'évaluation des performances et du programme de formation SENSENET est de s'approprier et donner la formation qui amène les résultats d'apprentissage au sein de l'organisation, par la création d'une action et d'un parcours d'apprentissage auprès de tous les membres du personnel.

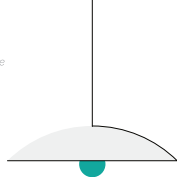
Le modèle de coaching comprend :

Méthodologie ➔ Objectifs ➔ Concept de formation des formateurs

Les coachs sont les managers qui ont participé au cours et qui utiliseront les conseils et recommandations pour inculquer la D&I à leurs équipes. Pour ce faire, ils utiliseront le modèle **Protreptique** d'une conversation de coaching.

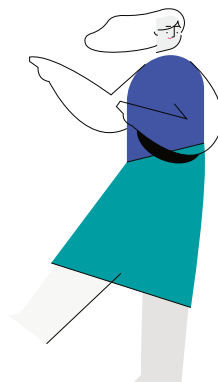






## Étude de cas – APROXIMAR

Aproximar est une organisation à but non lucratif visant à améliorer le capital social et humain des organisations en tant que stratégie dans le but de renforcer leur capacité à tirer profit des défis et opportunités soulevés par les conditions externes. Aproximar a mobilisé 5 membres du personnel pour rejoindre la formation du personnel organisée pour le modèle de coaching, dont 1 membre du conseil d'administration. La formation du personnel a permis à Aproximar de recueillir les commentaires des 4 membres exécutifs sur leur perception en matière de D&I chez Aproximar ; le score moyen était de 22, ce qui place l'organisation à un « niveau moyen de connaissances » (extrait de l'outil d'évaluation des performances). Après la formation des formateurs sur le modèle de coaching pour la D&I, les membres exécutifs d'Aproximar ont décidé d'un domaine prioritaire d'amélioration. Le développement de ce travail a été entrepris par 3 membres du personnel, inscrits au cours pilote de SENSENET, sur la base des concepts et de la méthodologie du modèle de coaching.



[Pour en savoir plus](#)



## Contact

[www.sensenet-project.org](http://www.sensenet-project.org)



<https://www.facebook.com/SenseNet2017/>





SENSENET