

Jean-Claude Daoust  
Président



## La diversité, un atout gagnant

APPEL DU PRESIDENT DE LA FEB  
JEAN-CLAUDE DAOUST

Dès mon accession à la présidence de la FEB fin avril 2005, j'ai souligné combien le chômage me préoccupe. De plus, les personnes d'origine étrangère sont surreprésentées parmi les chômeurs. Or, l'emploi est la clé de l'intégration sociale. L'insertion des jeunes et surtout des allochtones dans la vie professionnelle est un problème complexe nécessitant un éventail de mesures appropriées, notamment en matière d'enseignement, de formation et d'intégration. Dans le cadre de sa responsabilité sociale, le monde des entreprises lance un nombre sans cesse croissant d'actions volontaires destinées à relever ce défi. Par cet appel, qu'étaye le récit de l'expérience de plusieurs entreprises modèles, je tiens à poursuivre et dynamiser les diverses actions entamées et à démontrer concrètement que les entreprises sont sensibles à la diversité, s'y investissent et ont beaucoup à y gagner.

\* \*  
\*

Considérant que :



- l'apport du multiculturalisme est positif et créateur ;
- la diversité peut constituer un stimulateur de performances économiques et un facteur de dynamisme social ;
- une politique de diversité peut avoir des effets positifs sur la qualité des produits et des services ainsi que sur le rayonnement de l'entreprise ;
- chaque individu a le droit d'être traité avec respect et justice ;
- des politiques telles que les quotas ou les curriculum vitae anonymes constituent des moyens artificiels qui risquent de stigmatiser les différences plutôt que de les valoriser.



J'appelle, en ma qualité de président de la FEB, les entreprises :



- à respecter le principe de non-discrimination sous toutes ses formes par rapport à des caractéristiques telles que le sexe, la race, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, la religion ou les convictions ;
- à recruter, former, promouvoir les travailleurs en fonction de leurs qualifications, leurs compétences, leurs talents, leurs aptitudes et leurs valeurs intrinsèques et ce, au regard des exigences de la fonction ;
- à faire connaître et promouvoir un esprit et une mentalité de respect des collègues et collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise;
- à prévenir, combattre et, si nécessaire, sanctionner toute attitude de rejet ou de dénigrement vis-à-vis de tout caractère de différenciation ;
- à éliminer et à lutter contre toute forme de discrimination et en particulier celles qui sont basées sur l'origine culturelle ou ethnique et à promouvoir l'égalité des chances dans le travail ;
- à mettre en œuvre des actions positives susceptibles d'aider à surmonter les handicaps de groupes spécifiques face à l'emploi ;
- à inclure dans leurs cours de formation et dans la culture de l'entreprise une sensibilisation à une politique de non-discrimination.

Considérant que le problème de la discrimination concerne la société dans son ensemble et qu'il est donc de la responsabilité de tous d'y remédier,

Je fais un appel aux pouvoirs publics, aux syndicats et aux travailleurs eux-mêmes afin que tous respectent les mêmes lignes de conduite dans la sphère qui est la leur.



Il existe déjà à ce jour des initiatives régionales œuvrant très concrètement à plus de diversité au travail. Ces actions méritent d'être soutenues.

En tant que président de la FEB, mon premier souci est la sensibilisation. Une initiative législative ou toute autre intervention publique unilatérale risquerait d'être contre-productive. La décision d'engager un nouveau collaborateur doit en effet reposer sur les compétences de chaque candidat, sans distinction de race, de couleur ou de sexe.

**Sujet**

**Fiche "La diversité dans votre entreprise"**

**Nom de l'entreprise :** BESIX Group

**Nom des personnes de contact :**

- Hans VERMEULEN – Directeur des Ressources humaines BESIX Group ;
- Gaëtan PEETERS – Administrateur délégué BESIX Benelux-France ;
- Luc GALAND – Secrétaire général Entreprises Jacques Delens.

**Coordonnées de l'entreprise :**

BESIX - Avenue des Communautés 100 à 1200 Bruxelles  
Jacques Delens – Avenue du Col-Vert 1 à 1170 Bruxelles  
Wust – Route de Falize 151 à 4960 Malmédy  
Vanhout – Lammerdries 12 à 240 Geel

## FICHE

### VISION DE L'ENTREPRISE

Le Groupe BESIX occupe plus de 11.900 personnes au travers de l'ensemble des sociétés dans le monde, dont environ 1.800 en Belgique. Le Groupe BESIX se situe, comme entrepreneur général, à la 1<sup>ère</sup> place en Belgique et à la 51<sup>ème</sup> place dans le monde en tant qu'entreprise de construction internationale.

En 2005, le Groupe BESIX a engagé 240 personnes de tout âge, dont 26 jeunes sortant des études. En 2006, le Groupe envisage de recruter encore une centaine de collaborateurs !

La vision de BESIX Group est la suivante : "Become THE Belgian, international-oriented, multidisciplinary construction Group!"

Traduite au niveau des Ressources humaines, elle est ainsi conçue : "BESIX Group vise à créer un environnement où le talent ne cesse jamais de se développer !". BESIX Group aspire à nouer une relation à long terme avec ses collaborateurs, basée sur la croissance personnelle et les possibilités de développement. Concrètement, la politique des Ressources humaines est fondée sur le savoir, les compétences, les aptitudes et les prestations des collaborateurs ainsi que sur le respect mutuel et la passion.

La recherche d'une diversité est alors inhérente à notre stratégie des Ressources humaines.

Administration générale  
T + 32 2 515 08 00  
F + 32 2 515 09 25  
ag@vbo-feb.be

**FEB** asbl  
Rue Ravenstein 4  
B - 1000 Bruxelles  
T + 32 2 515 08 11  
F + 32 2 515 09 99  
info@vbo-feb.be  
**www.feb.be**  
Membre Unice



Les valeurs que BESIX Group en retire sont :

- Les talents sont (re)connus.
- Chacun y a sa place si la compétence et les aptitudes sont acquises et si les prestations attendues sont livrées.
- Chacun peut, au sein du Groupe, évoluer et avancer au travers de plans de formation et de développement adaptés.

Le Groupe BESIX est une entreprise de haute performance technique, professionnelle et innovatrice. Les sociétés BESIX et Jacques Delens ont ainsi réalisé la rénovation de l'Atomium à Bruxelles, dans les délais et avec un niveau de qualité reconnu par tous.

D'autre part, le Groupe BESIX, en association avec Samsung et Arabtec, réalise actuellement la plus haute tour du monde à Dubaï.

#### **ACTIONS DEJA MENEES**

Le secteur de la construction emploie proportionnellement plus d'allochtones que nombre d'autres secteurs, étant donné que 6% des ouvriers de la construction sont d'origine étrangère. Grâce, notamment, à l'effort substantiel fourni en matière de formation (2,35% de la masse salariale), la construction est un secteur qui accueille les allochtones à bras ouverts. Pour le secteur de la construction, les allochtones constituent une importante réserve de recrutement.

Voici les actions que BESIX Group a déjà menées dans le cadre de la diversité dans l'entreprise :

- Recrutement basé sur les compétences, les talents, les aptitudes et les qualités des personnes et en fonction de critères objectifs déterminés dans les descriptions de fonction ;
- Cours linguistiques 'Nederlands op de werkvloer' destinés aux ouvriers non-néerlandophones travaillant sur chantier en Flandre et aux Pays-Bas, dont le contenu est principalement orienté vers la sécurité ;
- Intégration sur les chantiers des Entreprises Jacques Delens de jeunes qui réalisent un parcours de formation aux métiers de coffreur et de maçon dans l'enseignement en alternance, en partenariat avec le centre FAC à Schaerbeek et avec l'Atelier marollien à Saint-Gilles.



Pour permettre une bonne intégration de ces jeunes, les Entreprises Jacques Delens s'investissent dans un parcours de dialogue et de présence dans ces centres de formation. Cela concerne près de 5% du personnel ouvrier ;

- Participation active du management de BESIX Group dans la problématique de diversité via plusieurs groupes de travail (par exemple : VEV) ;
- Signature d'une Charte de Diversité dans l'Entreprise par Vanhout à l'initiative du VWK, il y a plusieurs années ;
- Signature de la Charte de Diversité dans l'Entreprise par BESIX et par les Entreprises Jacques Delens à l'initiative de la région bruxelloise ;
- Communication et sensibilisation extensives à tout niveau dans le Groupe de notre volonté de promouvoir la diversité dans l'entreprise, avec la conviction que celle-ci est un facteur-clé pour créer un avantage compétitif et pour mieux répondre aux besoins de nos clients.

#### **PISTES POUR UNE ACTION REUSSIE \***

BESIX Group est convaincu qu'il ne suffit pas de penser, mais qu'il faut agir, et aspire à concrétiser au maximum les engagements souscrits dans la Charte de Diversité. Cela non seulement au niveau des Ressources humaines, mais également au niveau de l'entreprise en général. L'objectif à terme étant de se profiler comme une entreprise harmonieuse, pluraliste et ouverte.

Cela se fait entre autres par la participation de BESIX Group aux journées des entreprises dans les hautes écoles et les universités, laquelle porte ses fruits dans le cadre d'une politique d'engagement répondant aux besoins des entreprises en respectant la vision du Groupe.

En outre, BESIX Group établit actuellement des panneaux de sécurité en 4 langues (néerlandais, français, anglais et arabe) pour affichage sur chantier afin de s'assurer que les mesures essentielles en matière de sécurité sont bien comprises par tout le personnel ouvrier.

Une autre piste suivie par les Entreprises Jacques Delens est de participer activement dans les lieux de formation technique et professionnelle en région bruxelloise, notamment par l'accueil de jeunes en formation.



Cela permet de concrétiser l'action : une bonne formation qualifiante et le respect de la diversité doivent permettre aux jeunes d'intégrer le milieu du travail, les deux points étant indissociables.

En effet, aujourd'hui, l'écueil le plus grand est la faible synergie entre les lieux d'apprentissage, de formation et le milieu industriel. Les pouvoirs politiques doivent mettre en place une structure d'éducation dans tout lieu de formation et certainement quand il s'agit de former des jeunes. Il faut ouvrir des lieux de dialogue pour que les seuils de compétences nécessaires à l'intégration dans le monde industriel soient établis et connus des centres de formation.

\* Recommandations et pièges à éviter

**Sujet** Fiche "La diversité dans votre entreprise"

**Nom de l'entreprise** : COLRUYT

**Nom de la personne de contact (Directeur RH)** : Jef COLRUYT

**Coordonnées de l'entreprise** : Edingensesteenweg 196, B-1500 HALLE

## VISION DE L'ENTREPRISE

En tant que distributeur, nous ne pouvons et ne voulons pas éluder le thème vaste et passionnant de la diversité.

D'une part, le secteur de la distribution est un secteur à forte main d'œuvre: déjà rien que chez Colruyt, 15 000 membres du personnel doivent travailler ensemble de manière respectueuse.

Parmi ces 15 000 collaborateurs, il y a des femmes et des hommes, des jeunes et des un peu moins jeunes, des Wallons, des Bruxellois et des Flamands, des autochtones et des allochtones, etc.

D'autre part, en tant que secteur et entreprise, de par notre contact direct avec un grand nombre de consommateurs, nous sommes les témoins privilégiés d'une société en évolution rapide. Dans nos magasins, nous constatons clairement que la clientèle est plus hétérogène qu'il y a une dizaine d'années et ce, pas uniquement dans les villes comme Bruxelles, Anvers ou Liège.

A nos yeux, le succès ou l'échec de ces défis dépend du fait que l'on possède ou pas une vision d'entreprise claire et que l'on ait ou pas développé une culture d'entreprise sur cette base. Si nous parlons aujourd'hui de diversité, cela s'inscrit dans ce que nous entendons par entreprendre. Pour nous, "entreprendre" est un verbe ACTIF qui implique la prise d'engagements à long terme, tout en tenant compte de ce qui est économiquement réalisable, socialement responsable et respectueux de l'environnement. La recherche d'un équilibre entre ces trois facteurs (réalisme économique, écologique et social) est une condition sine qua non pour pouvoir travailler à long terme.

Qui dit long terme, dit confiance, respect mutuel et haut degré d'implication.

Administration générale  
T + 32 2 515 08 00  
F + 32 2 515 09 25  
ag@vbo-feb.be



Dans notre gestion d'entreprise, nous visons à impliquer chaque personne de l'entreprise dans notre recherche commune de proposer, sans gaspillage de richesses naturelles, des biens et services de qualité qui soient appréciés par les utilisateurs potentiels et soient également abordables pour eux.

### **ACTIONS DEJA MENEES**

La politique de non-discrimination de Colruyt (couleur, origine, nationalité, sexe, âge, etc.) s'inscrit dans le cadre de cette vision.

La procédure de sollicitation garantit une évaluation objective, visant à choisir le meilleur candidat. Ce principe s'applique tant aux candidats internes qu'externes. Les responsables de sélection et les chefs responsables du recrutement s'en portent garants: le chef responsable du recrutement choisit, en concertation avec le responsable de sélection, le candidat le plus approprié sur la base des exigences professionnelles préalablement établies. Au niveau de la carrière professionnelle, notre société offre également à chacun, sans distinction, la possibilité de s'épanouir davantage selon ses besoins et ses possibilités. Nous visons une synergie optimale entre les objectifs personnels et les objectifs d'entreprise. Pour réaliser ces objectifs, nous proposons un large éventail de formations. Notamment diverses formations de base (connaissances professionnelles, être chef, ...), formations visant à développer des aptitudes générales (linguistiques, informatiques, ...), formations visant à améliorer le travail d'équipe (programmes 'projet commun', 'focus on team', ...), cours spécialisés (matières juridiques, économiques, sociales, techniques, ...) et séminaires de croissance personnelle (alpha-training, dynamique de groupe, bio-énergie, ...). Les dépenses consenties durant l'exercice écoulé pour la formation du personnel atteignent 5 % de la charge salariale de l'entreprise. Diverses formations spécifiques et diverses sessions d'information ont également été organisées dans le cadre de l'intégration et de la diversité:

- Ateliers autour des différences interculturelles lors de la journée des gérants ou de la journée des chefs de service.
- Séminaire pour les gérants de Bruxelles et d'Anvers sur l'approche de la diversité.
- Projet magasin de Schaerbeek et Molenbeek : Communication interculturelle.
- Séminaire 'Gestion de la diversité' pour les chefs et les cadres dans les services centraux et les centres de distribution.



- Séminaire destiné au service de sélection en collaboration avec le CSEF (Comité subrégionale de l'emploi et de la formation).
- Cours de langue (néerlandais sur le lieu de travail) et français sur le lieu de travail (pour les autochtones).

Les possibilités et moyens mis "quotidiennement" à la disposition des collaborateurs au sein de notre entreprise contribuent également à l'intégration. Ainsi, il y a régulièrement des évaluations et des entretiens personnels et individuels, il y a les réunions de groupe, les briefings quotidiens, les cours 'projet commun', la désignation d'un parrain ou d'une marraine pour chaque nouveau, l'organisation de 'groupes d'intégration' et de 'leçons de navigation' visant à présenter les objectifs de la firme et à fournir des compléments d'information, etc.

#### **PISTES POUR UNE ACTION REUSSIE \***

Nous voulons être une société - et travailler dans une société - dans laquelle de bonnes relations sociales, professionnelles et interpersonnelles permettent de vivre notre travail quotidien de manière sensée. Nous appelons cela "joie au travail".

Nous attachons une grande importance à l'aspect "être humain" et "collaborateur" dans la gestion de l'entreprise. Rien ne le souligne mieux que la citation suivante: "de la croissance de nos collaborateurs dépendra la croissance de l'entreprise". Une grande foi donc en la contribution de chaque - et j'insiste sur chaque - collaborateur à la continuité et aux résultats de l'entreprise.

Nous partons donc d'une confiance fondamentale dans le fait que les gens en soi sont motivés à fournir une contribution positive si pour ce faire, il est satisfait à quelques conditions.

Je pense à un degré suffisant de formation, de communication, d'appréciation et de soutien.

Avoir foi en cette motivation de base et, ce qui est important (!), le montrer également, génère une énergie positive. Et cette énergie positive peut générer une action positive pour autant également que les moyens nécessaires soient disponibles.

Cette façon de regarder les gens et les collaborateurs, nous l'avons résumée dans la phrase "personne n'est motivé par l'échec".



Au contraire, nous croyons que la plupart des gens peuvent faire plus et mieux qu'ils ne le pensent ou qu'on le leur a dit un jour ou que ne l'ont montré leurs résultats scolaires. Et ce, si on leur fait confiance, s'ils se voient offrir des possibilités, s'ils peuvent faire des erreurs à condition d'en tirer des enseignements, s'ils sont soutenus et coachés pour découvrir leur plein potentiel.

C'est cette attitude de base qui constitue le fondement de notre politique du personnel.

Egalement sur le plan de la multidiversité. Une équipe de football ne se compose pas des 11 meilleurs défenseurs ou attaquants. C'est la combinaison des deux qui fait l'équipe!

Aujourd'hui, nous parlons déjà, au sein de notre entreprise, de 40 nationalités différentes.

Cette multidiversité actuelle s'est donc développée progressivement, en partie par nécessité mais aussi comme une conséquence de notre philosophie de base, et non comme un but en soi. C'est un élément de la politique du personnel et non un coup de pub. C'est aussi une question de "remettre chaque jour son ouvrage sur le métier", de tomber et se relever, d'apprendre les uns des autres.

\* Recommandations et pièges à éviter





Le projet échafaudé sur la diversité des genres ouvre la voie et prépare les mentalités pour une interprétation plus large de cette thématique.

Janssen Pharmaceutica occupe en Belgique des collaborateurs issus de 37 pays. La **formation interculturelle** et la collaboration s'avèrent donc primordiales. Nous œuvrons à des instruments de soutien (e-learning) visant à conférer à la diversité une place de choix dans notre entreprise. Nous venons de lancer un projet en collaboration avec l'HIVA pour vérifier dans quelle mesure **il existe des barrières et des obstacles au recrutement de certains groupes-cibles dans notre société** et nous collaborons au projet ESP relatif à la **réinsertion professionnelle des travailleurs plus âgés**.

Janssen Pharmaceutica est également l'un des initiateurs de la **Charte des entrepreneurs contre le racisme** mise en place par le VOKA.

#### PISTES POUR UNE ACTION RÉUSSIE \*

Le succès de la Women's Leadership Initiative (WLI) résulte du fait qu'elle est soutenue à 100% par la direction (objectifs, financement, évaluation, suivi) et qu'elle est intégralement élaborée par les intéressées en personne. La première étape a reposé sur une analyse extrêmement fouillée des barrières, pour ensuite s'attaquer à la thématique en toute connaissance de cause. Aujourd'hui, chaque département de l'entreprise compte des "championnes WLI", chargées d'assurer l'accompagnement du processus. C'est donc bien un projet auquel nous travaillons en permanence. Des jalons de mesure appliqués au recrutement, au développement, aux promotions et à la rétention font l'objet d'un suivi semestriel afin de déterminer les progrès réalisés. Cent cinquante dirigeants ont déjà suivi une formation "The colours of Diversity", durant laquelle ils ont appris à analyser leur département sous l'angle de la diversité. A l'extérieur, Janssen Pharmaceutica est une référence en matière de politique de diversité entre les sexes.

Nous organisons par ailleurs un **tour de table annuel** auprès de l'ensemble de nos collaborateurs, que nous interrogeons sur la gestion éthique de notre entreprise. La politique de la diversité est également abordée à cette occasion.

\* Recommandations et pièges à éviter





Enfin, notre division spécialisée Randstad Diversity, qui fêtera cette année les 10 ans de sa création, a développé en 2005 42 projets sur mesure qui ont mis au travail près de 1200 personnes initialement défavorisées. Ces réalisations, en collaboration avec les entreprises, le secteur public et les ONG (Job&co, Ligue Braille, Vitamine W,...) jouent un rôle important de sensibilisation et d'innovation sur le marché du travail.

#### **PISTES POUR UNE ACTION REUSSIE \***

Nous pensons que la réussite de la diversité passe par une politique volontariste, une méthodologie transparente et un constat de valeur ajoutée des différentes parties concernées.

Volontarisme, parce que l'engagement de tous et toutes doit être de l'ordre de la conviction et non de l'obligation. L'action positive s'oppose ainsi à la discrimination positive.

Transparence, parce que « dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit » permet la pérennité des actions entamées et la confiance des participants.

Valeur ajoutée, parce que la gestion de la diversité doit contribuer au développement durable de l'entreprise, à l'intégration qualitative de plus de travailleurs, à l'épanouissement des collègues ainsi qu'à l'optimisation du rôle des organisations et des partenaires politiques et sociaux.

Ainsi, les freins à la diversité que sont les interprétations, les préjugés ou les malentendus feront place à des actions innovantes, concrètes et réussies.

\* Recommandations et pièges à éviter



**Sujet**                      **Fiche "La diversité dans votre entreprise"**

**Nom de l'entreprise** : VOLVO CARS GAND

**Nom de la personne de contact (Directeur RH)** : SMET DIRK

**Coordonnées de l'entreprise** : J.F. Kennedylaan 25 – 9000 Gent

### VISION DE L'ENTREPRISE

Nous ne considérons pas la diversité comme un objectif, mais comme un instrument, une valeur ajoutée, une capacité à attirer, valoriser et garder les gens les plus compétents, sans aucune forme de discrimination.

## FICHE

Vie en société et intégration : en nous inspirant de la diversité de la société dans notre politique du personnel.

Le respect de la vie en société implique que personne ne soit rejeté comme candidat membre du personnel sur la base de facteurs sans caractère de pertinence professionnelle. Exemples : le sexe, la couleur de la peau, l'origine ethnique, les convictions philosophiques et politiques, le caractère sexuel. Au contraire, un groupe dont la composition est diversifiée comporte plus d'impulsions créatives qu'un groupe uniforme.

### ACTIONS DEJA MENEES

- Elaboration du plan de diversité VCG à court, moyen et long terme.
- Collaboration avec la KUL pour développer ce plan de diversité.
- Adaptation de la note politique + information à l'ensemble de l'entreprise via des sessions d'information, des articles dans les bulletins hebdomadaires, VolvoContact, Management Info, intranet, etc.
- Création du réseau de diversité VCG regroupant toutes les divisions ainsi que les syndicats.
- Diversité sur le website.
- Participation à différents cours concernant la gestion de la diversité.

Administration générale  
T + 32 2 515 08 00  
F + 32 2 515 09 25  
ag@vbo-feb.be

**FEB** asbl  
Rue Ravenstein 4  
B - 1000 Bruxelles  
T + 32 2 515 08 11  
F + 32 2 515 09 99  
info@vbo-feb.be  
**www.feb.be**  
Membre Unice



- Participation à des projets de diversité d'organisations externes :
  - o Cours de gestion de la diversité à la haute école Karel de Grote, Anvers.
  - o DIVERSYNERGIE : Flora, Bruxelles.
  - o Différents congrès.
- Délégation au congrès TRIVISIE Anvers, Parlement flamand : débat "Diversité sur le marché du travail".
- Rédaction du manuel de la diversité VCG, récapitulant de nombreuses questions posées et les réponses apportées à celles-ci.
- Documents d'introduction à la diversité pour les nouveaux collaborateurs.
- Mesure trimestrielle du profil de diversité de VCG.
- Dans la pratique, application de la politique de diversité de VCG lors de l'embauche de nouveaux membres du personnel :
  - o Le grand programme d'extension a entraîné 1.400 embauches. Les sous-traitants recrutent également 600 personnes.
  - o Les embauches ont été réalisées en étroite collaboration avec le VDAB. Quelque 12.000 candidats ont été testés pour pourvoir à tous les emplois vacants.
  - o En moyenne, 40% des candidats ont réussi les tests. 30 % des allochtones ont obtenu une évaluation favorable.
  - o 15% des nouveaux travailleurs sont des femmes, alors qu'elles étaient moins de 3% auparavant.
  - o 7% n'ont pas la nationalité belge.
- Orateurs invités aux réunions de cadres, comme par ex. le professeur Maddy Jansen de la KUL.
- Constitution de workshops sur la diversité.
- Adaptation de la politique de diversité de VCG au sein de VCM.

|   |
|---|
| <b>PISTES POUR UNE ACTION REUSSIE *</b> |
|---|

- La politique de diversité doit bénéficier du soutien incondicional de la direction et du management.
- La politique de diversité doit s'intégrer totalement dans les structures existantes ; elle ne doit pas être considérée comme un élément distinct, supplémentaire.



- Bonne communication avec tous les collaborateurs et ouverture aux opinions et conceptions d'autrui.
- Mise en valeur des avantages de la diversité par des exemples pratiques.
- Exécution des engagements pris.
- Ne pas vouloir inventer l'eau chaude. Utiliser les expériences acquises dans d'autres entreprises et organisations.
- Pas de discrimination positive. Celle-ci semble résoudre certains problèmes, mais elle en crée en réalité beaucoup d'autres, plus importants et nouveaux.

\* Recommandations et pièges à éviter