

Organiser de manière durable les formations en matière de diversité : résultats d'une étude au sein de l'administration berlinoise

SONJA DUDEK ET CAROLIN HAGELSKAMP

Les formations en matière de diversité dispensées par l'Office régional berlinois pour l'égalité de traitement et contre la discrimination font partie des mesures nationales visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans l'administration berlinoise et la société. Les personnes qui participent à ces formations doivent acquérir des compétences sur la diversité, puis les partager et les appliquer dans le contexte professionnel. Une étude basée sur des entretiens a examiné si et comment les personnes qui participent à ces formations effectuent ce transfert de nouvelles connaissances et aptitudes. Les résultats ont permis de formuler dix recommandations sur la manière de soutenir et d'encourager le transfert des acquis de formation en matière de diversité dans le quotidien professionnel.

FSEA (Éd.): Education
Permanente 2024-1,
Revue suisse pour la
formation continue,
www.ep-web.ch/f



Les administrations publiques en Allemagne œuvrent de plus en plus à la promotion de la diversité au sein de leur personnel, à la prévention de la discrimination et à la création d'environnements professionnels qui valorisent la diversité (Meister et Hörmeyer, 2023). Les formations en matière de diversité constituent souvent une composante majeure de ces initiatives. L'Office régional berlinois pour

l'égalité de traitement et contre la discrimination (LADS en allemand) propose une offre complète de formations. Or, de telles formations permettent de valoriser la diversité dans le contexte du travail pour autant que les personnes participantes partagent et appliquent dans leur quotidien professionnel les connaissances et les aptitudes acquises, c'est-à-dire si un *transfert* des acquis a lieu après les formations.

Cet article présente le LADS et son offre de formations en matière de diversité. Il résume également les résultats d'une étude basée sur des entretiens. Celle-ci avait pour but de déterminer si et comment les personnes qui participent aux formations dispensées par le LADS transmettent leurs connaissances et aptitudes acquises. Cet article s'intéresse aussi aux mesures préconisées par cette étude et à la manière dont les formations en matière de diversité peuvent jouer un rôle actif dans la préparation et le soutien du transfert des acquis.

La diversité dans le contexte de la mission du LADS

Créé en 2007, le LADS est une section au sein d'une administration du Sénat (ministère). Depuis lors, cette section n'a cessé de se développer. En 2018, elle a été restructurée et est devenue un département comptant quatre unités. Berlin a été le premier Land allemand à créer un office régional de lutte contre la discrimination au sein de l'administration. La création du LADS fait suite à la loi générale sur l'égalité de traitement (AGG en allemand), qui est entrée en vigueur en Allemagne en 2006. Celle-ci a pour but d'éviter ou de supprimer les inégalités de traitement en raison de l'origine ethnique, de la religion ou des convictions, d'un handicap, de l'âge ou de l'identité sexuelle.

Le LADS a pour mission de promouvoir, au sein de la société et de l'administration, une culture qui valorise la diversité et qui s'engage contre la discrimination. Pour mener à bien cette mission, le LADS informe et sensibilise la société, les autorités politiques et l'administration aux thèmes de la discrimination et de la promotion de la diversité. À cet effet, il organise des campagnes de sensibilisation et publie des brochures, des dépliants, etc. Le travail du LADS vise également à identifier et à supprimer la discrimination structurelle et à développer le conseil et les projets pour gommer la discrimination et promouvoir une culture démocratique au quotidien. Dans le cadre de

sa mission de sensibilisation, le LADS propose des formations en matière de diversité depuis 2009. Elles sont destinées à la fois aux administrations et à la société civile.

Le LADS utilise en général le terme anglais «Diversity» pour souligner le fait que la diversité est perçue comme une ressource et un enrichissement. Il adopte une approche de la diversité basée sur les droits humains. Les administrations ont pour mission d'encourager la participation sociale, de lutter contre la discrimination et de permettre l'égalité d'accès aux biens publics. En principe, une telle mission n'est pas contradictoire avec des approches de la diversité fondées sur des arguments économiques (Krell et Sieben, 2011). Se concentrer sur une approche axée sur les droits humains implique toutefois que la gestion de la diversité au sein des administrations ne présente aucune utilité pour l'organisation, mais répond à des enjeux de justice sociale, de réalisation de l'autodétermination et de cohésion sociale (Dudek et Collien, 2023).

Dès le début, la question de savoir comment empêcher de manière proactive la discrimination, supprimer les barrières et développer les compétences en matière de diversité dans l'administration a été au cœur des travaux du LADS. Initialement, l'accent a été mis sur l'élaboration de supports d'information, l'organisation de conférences et d'ateliers et la mise en œuvre de projets pilotes. Au cours de l'année, il s'est avéré qu'il était judicieux d'élaborer des mesures à l'échelle nationale afin de garantir une compréhension uniforme de ce qu'est la diversité, de mettre en place des réseaux et de renforcer la politique d'égalité des chances. Un *programme national de la diversité* basé sur ces objectifs a été préparé dès 2017 et adopté par le Sénat de Berlin en 2020.¹ L'adoption de ce programme comprend pour l'essentiel la mise en œuvre de 37 mesures principales dans les domaines du personnel et de la langue/des relations publiques. Le programme national de diversité est en cours d'évaluation et de perfectionnement.

L'entrée en vigueur, en 2020 également, d'une *loi nationale anti-discrimination* (LADG en allemand), a grandement contribué à consolider les approches visant à promouvoir la diversité au sein de l'administration. La LADG contient un paragraphe intitulé «Diversité: promotion d'une culture de valorisation de la diversité». Il souligne que la prévention de la discrimination et la promotion de la diversité doivent être des «principes directeurs» dans toutes les mesures de l'administration. En outre, ce paragraphe stipule que les services publics doivent, d'une part, vérifier leurs processus internes pour s'assurer qu'ils sont exempts de discriminations et, d'autre part, prendre des mesures appropriées pour lutter contre les discriminations. Sur ce point, la loi insiste sur la responsabilité des cadres. Un autre paragraphe de la LADG est consacré à l'acquisition de compétences en matière de diversité

¹ <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/> (consulté le 16 février 2024)

et à la formation continue sur ce thème. La loi exige une obligation de perfectionnement pour les cadres; le respect de cette obligation doit également être pris en compte lors de l'évaluation de leurs performances (art. 11 LADG). Par ailleurs, la loi stipule que le Sénat doit prendre et perfectionner en permanence des mesures nationales visant à promouvoir une culture de valorisation de la diversité (art. 12 LADG).

Formations sur la diversité proposées par le LADS

Le LADS dispense des formations sur la diversité depuis 2009. Cette offre est proposée sous le nom «Académie LADS» depuis 2011. En 2023, cette dernière a dispensé 23 formations, contre cinq en 2018. Depuis quelques années, la demande dépasse largement l'offre. Les formations de l'Académie LADS sont ouvertes à la fois à l'administration et à la société civile.²

Depuis 2023, outre l'offre de base de l'Académie, le LADS propose des formations pour les cadres de l'administration. Ces formations reposent sur une définition de la compétence en matière de diversité pour l'administration. Cette définition a été élaborée dans le programme national de la diversité. La compétence en matière de diversité a été définie comme suit en 2021 dans une circulaire de l'administration du Sénat pour les finances: «Percevoir les points communs et les différences des personnes (notamment concernant leur âge, leur sexe, leur handicap, leur histoire migratoire, leur religion, leur identité sexuelle et de genre, leur maladie chronique, leur statut social, leur langue), prendre en compte ces points communs et ces différences dans l'accomplissement des tâches, supprimer les barrières existantes et garantir des relations valorisantes et non discriminatoires.»³

En principe, sur la base des modèles de compétence pédagogiques, la compétence en matière de diversité peut être divisée en trois parties: le savoir, l'attitude et l'aptitude.

Le savoir, en particulier sur les bases légales, est indispensable pour les cadres et est recommandé pour les personnes employées, selon leur domaine de compétence. Il se réfère aux connaissances que l'on possède sur les conditions de vie et les besoins de différents groupes sociaux.

L'attitude a pour objectif une compréhension de base démocratique qui repose sur la valorisation de la diversité. Cela englobe notamment des compétences sociales: l'ouverture et le respect vis-à-vis d'expériences et de modes de vie différents, la capacité à changer de perspective, la disposition à remettre en question ses propres modèles de comportement et les modifier le cas échéant, et un positionnement contre la discrimination.

2 <https://www.berlin.de/sen/lads/sensibilisierung/lads-akademie/> (consulté le 16 février 2024)

3 https://www.berlin.de/politik-und-verwaltung/rundschreiben/index.php?category=SenFin&issue_no=74&issue_year=2021&send=1 (v. Rundschreiben 74/2021) (consulté le 19 février 2024)

L'aptitude comprend la capacité à transférer le savoir et l'attitude dans le travail quotidien.

Les compétences en matière de diversité peuvent notamment être transmises lors de formations sur ce thème. Ces compétences sont un prérequis important pour prendre conscience de la discrimination dans le quotidien professionnel et définir des contre-stratégies. Les formations sur la diversité peuvent être utiles pour sensibiliser les cadres ainsi que les collaborateurs et collaboratrices, en particulier au début des processus de changement. Il ne faut toutefois pas surestimer l'efficacité de ces formations: bien souvent, elles ne suffisent pas à promouvoir la diversité ou à agir contre la discrimination, notamment lorsque des stratégies globales concernant la diversité font défaut (Dreas et Rastetter, 2016). Il faut donc régulièrement remettre en question l'impact potentiel des formations sur la diversité dans certains contextes.

Transfert des acquis après les formations sur la diversité: une étude auprès des personnes participantes de l'Académie LADS

Le transfert désigne le processus au cours duquel les personnes participantes appliquent dans leur environnement professionnel les connaissances et les compétences acquises lors des formations, ce qui leur permet de promouvoir des changements dans les méthodes et les performances de travail. Cependant, peu d'études montrent dans quelles circonstances et de quelle manière se déroule ce transfert après les formations en matière de diversité. Malgré les retours souvent très positifs recueillis par l'Académie LADS auprès des personnes participantes immédiatement après les formations au moyen de questionnaires d'évaluation, il n'est pas possible de déterminer si et dans quelle mesure ces personnes partagent et appliquent les connaissances, les idées et les aptitudes acquises lors des formations. De même, afin de perfectionner les formations sur la diversité, il serait important de mieux connaître les possibilités et les défis rencontrés par ces personnes au cours du transfert.

Pour réduire ces lacunes, nous avons effectué en 2021 une étude auprès de 16 personnes ayant participé à des formations de l'Académie LADS. Elles ont été interrogées par la co-autrice de l'étude à propos de leurs expériences en matière de transfert. Les entretiens ont eu lieu quelques jours à quelques mois après leur participation aux formations. Treize personnes venaient de l'administration du Land de Berlin (p. ex. police municipale, services du personnel), trois occupaient des postes dans des universités ou des musées. Elles avaient participé à différentes formations de l'Académie LADS (notamment une formation sur les bases de la diversité, la discrimination sexiste, le racisme). Les personnes interrogées se différenciaient de par leurs caractéristiques démographiques perçues et la durée et le type de leurs expériences

professionnelles. En revanche, elles avaient toutes en commun de porter un vif intérêt pour les thèmes abordés lors des formations sur la diversité. Par ailleurs, elles ont presque toutes attribué des évaluations positives aux formations.

Trois principaux résultats de l'étude montrent que le transfert dans le quotidien professionnel est un thème important dans le contexte des formations sur la diversité de l'Académie LADS et que ces formations peuvent jouer un rôle-clé dans le processus de transfert. Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient participé aux formations par intérêt professionnel et dans le but de contribuer à créer un environnement professionnel respectant la diversité et ne laissant aucune place aux discriminations. Ces personnes étaient donc disposées, avant même le début de la formation, à effectuer un transfert dans leur quotidien professionnel. Presque toutes ont terminé leurs formations avec la conviction d'appliquer de nouvelles connaissances et d'apporter de nouvelles idées sur leur lieu de travail. Beaucoup d'entre elles souhaiteraient que les formations leur apportent un soutien encore plus fort pour le transfert.

L'étude a également montré que les processus de transfert se déroulent certes de manière individuelle, mais qu'ils présentent aussi des modèles et des similitudes systématiques.⁴ Ainsi, certains facteurs organisationnels déterminent la marge de manœuvre pour le transfert. Il s'agit, premièrement, des *opportunités* offertes par l'environnement professionnel pour que les personnes ayant participé puissent mettre en œuvre le transfert (p. ex. si le poste et les fonctions leur permettent d'échanger régulièrement avec d'autres personnes sur le contenu des formations ou d'amorcer des changements dans les processus). Deuxièmement, le *soutien* (et/ou le refus) des supérieures et supérieurs, des collègues et des collaboratrices et des collaborateurs détermine la réalisation et l'efficacité des actions de transfert. Troisièmement, la *culture d'apprentissage* qui règne dans l'environnement professionnel et qui se reflète notamment dans la communication et dans l'attitude face aux changements et aux nouveautés peut promouvoir ou entraver le transfert (Botke et al., 2018).

Dans le cadre de leurs marges de manœuvre, les personnes ayant participé aux formations peuvent mettre en œuvre un grand nombre d'actions de transfert. Celles abordées par les personnes interrogées peuvent être résumées en une taxonomie élaborée par Yelon et al. (2014). Presque toutes les personnes ont déclaré a) appliquer et tester de nouvelles connaissances et idées dans leur quotidien professionnel («*Exécution*»), b) réfléchir à leur propre travail et à leur attitude à l'égard des connaissances et des techniques acquises lors des formations («*Évaluer*») et c) échanger avec les collègues et les cadres sur les contenus et les méthodes des formations et leur recommander les formations de l'Académie LADS («*Communiquer et partager*»). Par ailleurs,

les personnes occupant des fonctions dirigeantes et celles dont les fonctions ont un lien explicite avec la diversité (p. ex. personnes déléguées à la diversité) ont déclaré avoir fait part des contenus de la formation à leurs collègues et les avoir soutenus dans l'application des principes de diversité («*Instruire et enseigner*»), et avoir promu la mise en œuvre de nouvelles pratiques et de changements structurels («*Diriger et conduire*»).

Troisième enseignement principal de l'étude: les personnes participantes peuvent endosser un rôle de multiplicateur ou de multiplicatrice. Les entretiens ont révélé de nombreux exemples montrant que les personnes ayant participé aux formations sensibilisent leurs collègues, leurs supérieures et supérieurs, leurs collaboratrices et collaborateurs dans différentes marges de manœuvre et via diverses actions de transfert. Elles soutiennent ainsi les effets de la formation dans leur environnement professionnel.

Nos résultats montrent que les personnes participantes doivent, dès les formations, réfléchir à leurs marges de manœuvre (opportunités, soutiens, obstacles, culture d'apprentissage organisationnelle) et aux actions de transfert possibles et appropriées pour elles. Grâce à des exercices, au partage de ressources et aux échanges entre personnes participantes, les formations peuvent aider toutes les personnes participantes à anticiper et à planifier leurs processus de transfert individuels.

Recommandations

Sur la base de dix actions de transfert décrites par les personnes interrogées, nous formulons ci-après des propositions sur la manière dont les formations peuvent jouer un rôle actif dans la préparation et le soutien du transfert. Notre objectif n'est pas de présenter une liste exhaustive de recommandations, ni de suggérer que toutes les propositions doivent être abordées par toutes les formations. Les propositions doivent être perçues comme des idées fondées sur des données empiriques et destinées aux personnes de la pratique.

1. Parler des formations avec les cadres, les collègues et les collaboratrices et collaborateurs, partager les nouvelles connaissances et montrer l'utilité pour l'environnement professionnel.

Presque toutes les personnes interrogées ont parlé de leur formation à des collègues et à des collaboratrices et collaborateurs. Bon nombre d'entre elles ont estimé qu'il était plus facile d'en parler avec des personnes qui s'intéressaient déjà aux thèmes de la diversité qu'avec celles qui avaient plutôt tendance à refuser les discussions sur la manière d'appréhender la diversité dans le contexte professionnel. Lors des échanges avec les cadres directs, les personnes interrogées se sont senties encouragées ou inhibées par l'intérêt qu'ils manifestaient. Alors que certains cadres intéressés ont pu présenter

lors de discussions individuelles l'utilité des contenus de la formation pour leur travail et l'environnement professionnel, d'autres ont profité des réunions d'équipe régulières pour partager de manière succincte leur avis sur les formations avec leurs pairs moins intéressés par les détails. Le télétravail, les réunions en ligne et les environnements professionnels caractérisés par les innovations techniques, dans lesquels les cadres remettent en question l'utilité des formations sur la diversité en raison des contacts réduits avec les citoyennes et citoyens, ont compliqué le partage de nouvelles connaissances.

De nombreuses personnes interrogées souhaiteraient que les formations les aident à échanger avec des collègues et des cadres non intéressés ou moins sensibles à la question de la diversité. Ce sont précisément ces moments précoces du transfert, pendant lesquels des opportunités de transfert existeront seulement dans les premiers jours qui suivent la formation, qui mettent en valeur les personnes ayant participé à la formation dans leur rôle de multiplicateurs et multiplicatrices et qui peuvent donner lieu à la poursuite du transfert. Les formations pourraient donc explicitement préparer la communication et le partage des contenus de formation avec les personnes participantes. Ces dernières pourraient ainsi réfléchir à l'avance à l'intérêt et aux connaissances préalables des collègues et des cadres, de même qu'au temps réservé à un échange et aux conditions-cadres de cet échange.

2. Appliquer la réflexion et le changement de perspective dans le contexte professionnel. Toutes les personnes interrogées ont perçu une action de transfert importante et utile dans l'analyse de leur propre travail et leur attitude vis-à-vis des critères de diversité. Presque toutes ont mis à profit les contenus de formation et les exercices pour mener une réflexion sur leur propre domaine de travail et amorcer des changements. Elles ont recommandé les formations à leurs collègues, en particulier en raison de leurs contenus qui permettent de s'exercer à la réflexion et au changement de perspective. Ce lien entre, d'une part, les exercices favorisant l'introspection et, d'autre part, le transfert, pourrait déjà être mis en évidence pendant les formations. Celles-ci pourraient ainsi davantage sensibiliser les personnes participantes qui, selon leurs propres termes, sont moins intéressés par l'introspection que par les faits et les guides.

3. Utiliser des supports axés sur la pratique (p. ex. check-lists et guides) et les adapter au contexte professionnel.

Selon les personnes interrogées, les check-lists, concepts et guides axés sur la pratique ont été particulièrement utiles pour le transfert (p. ex. à propos de la langue adaptée à la diversité, les applications de la loi générale sur l'égalité de traitement et la création d'un service de plainte y relatif, la signification de notions dans le domaine LGBTQIA+). Certaines personnes ont déclaré avoir utilisé directement dans leur travail les supports partagés lors des formations

ou les avoir adaptés pour leur travail. Les personnes qui ont notamment pour responsabilité de représenter les thèmes de la diversité dans leurs administrations ont surtout apprécié les guides indiquant étape par étape les points à prendre en compte lors de la mise en œuvre de changements structurels au sein de leur administration («Livre de recettes pour le bureau des réclamations en lien avec la loi générale sur l'égalité de traitement»).

Ces résultats montrent que les ressources intégrées par les responsables de formation dans les supports axés sur la pratique sont utilisées à bon escient. Ils montrent également que le transfert peut être encouragé si des efforts supplémentaires sont investis pour adapter les contenus à la pratique. L'élaboration de check-lists, de guides et de concepts pour des contextes professionnels spécifiques peut aussi faire partie des formations. Les personnes participantes peuvent être associées à cette tâche. Une telle approche devrait considérablement faciliter le transfert.

4. Identifier la discrimination et les actions qui négligent la diversité et réagir à ces situations.

De nombreuses personnes interrogées ne se sentaient pas en confiance dans la détection et la gestion de la discrimination envers d'autres personnes, surtout dans le contexte du racisme et du sexisme au quotidien, de l'homophobie et des inégalités structurelles. Certaines personnes ont déclaré que les formations les avaient renforcées. Grâce à ces formations, elles ont déclaré avoir agi de manière plus active contre la discrimination dans le contexte professionnel ou public. En revanche, d'autres personnes souhaiteraient davantage d'exercices et des formations supplémentaires pour acquérir précisément cette compétence.

La capacité à réagir efficacement à la discrimination est primordiale pour promouvoir une culture qui valorise la diversité et l'égalité de traitement au quotidien. Les formations peuvent permettre l'acquisition de ces compétences et s'appuyer sur les expériences des personnes participantes. L'étude montre que ces dernières se sentent particulièrement renforcées par un tel objectif pratique dans les formations et qu'elles peuvent aussi apprendre des expériences vécues par les autres.

5. Identifier comment être soi-même un soutien et un modèle pour les autres, en tant que collaboratrice ou collaborateur, ou en tant que cadre.

Les déclarations des personnes interrogées montrent clairement qu'elles ont endossé un rôle de soutien dans leur environnement professionnel lorsque d'autres personnes s'engageaient pour la diversité et contre la discrimination. En tant que personnes sensibilisées et formées, elles peuvent probablement remplir efficacement ce rôle. Toutefois, les personnes interrogées n'étaient pas toutes conscientes du fait qu'elles avaient un rôle de soutien. Les personnes in-

terrogées qui sont responsables d'équipe se sont explicitement perçues comme des modèles en matière de gestion de la diversité sur le lieu de travail vis-à-vis de leurs collaboratrices et collaborateurs. Elles ont ressenti la reconnaissance témoignée par plusieurs collaboratrices et collaborateurs comme un facteur particulièrement motivant dans ce rôle de modèle. Les personnes déléguées à la diversité ont également eu le sentiment d'être des soutiens pour leurs collègues, leurs supérieures et supérieurs, même si elles ne dirigeaient pas d'équipes. En revanche, certaines personnes interrogées avaient l'impression d'avoir soutenu plusieurs collègues, supérieures et supérieurs dans leur engagement, mais n'étaient pas certaines de l'efficacité et de l'importance de leur soutien.

Les formations peuvent, avec l'implication des personnes participantes, déterminer comment ces dernières peuvent jouer un rôle de soutien dans le contexte professionnel. La dynamique selon laquelle les cadres qui participent à des formations sur la diversité s'appuient sur le soutien de leurs équipes et selon laquelle les membres d'équipe qui participent à des formations sur la diversité s'appuient sur le soutien de leurs supérieures et supérieurs, peut être un thème abordé dans les formations.

6. Repérer les personnes clés (p. ex. dans le service du personnel) et créer des alliances.

Les entretiens ont clairement montré à quel point le soutien de personnes ou de groupes relativement influents était important dans le transfert. Les personnes interrogées ont cité différentes personnes-clés, notamment celles déléguées à la formation, les interlocutrices et interlocuteurs pour la diversité, les directions d'office, les services du personnel ainsi que les groupes de travail chargés de la diversité et d'autres groupes de travail dans lesquels les personnes interrogées ont pu apporter une perspective en matière de diversité. Les formations peuvent aider les personnes participantes à identifier ces personnes-clés et d'autres personnes et structures susceptibles d'offrir un soutien, et les impliquer activement dans le transfert. De même, les personnes participantes peuvent aussi identifier des personnes et des unités qui entravent le transfert, en anticipant et planifiant la manière de surmonter ces barrières.

7. Donner de la visibilité à la lutte contre la discrimination, créer de nouvelles possibilités et structures.

Le transfert signifie rendre visible et concret le travail de lutte contre la discrimination, surtout pour les personnes dont la mission est officiellement de représenter dans leur administration les thèmes en lien avec la diversité (p. ex. personnes déléguées à la diversité, services des plaintes en lien avec la loi générale sur l'égalité de traitement). Ces personnes ont fait savoir qu'elles étaient constamment à la recherche de nouvelles idées et de recommandations concrètes pour mettre en place des services et des processus de plaintes, créer des concepts de sélection du personnel adaptés aux principes de diversité, et

améliorer la visibilité des thèmes de la diversité au moyen de lettres d'information, manifestations, groupes de travail et projets pluridisciplinaires. Au cours des formations, ces personnes ont apprécié toutes les incitations pour ces tâches ainsi que les idées novatrices et les comptes-rendus d'expérience des autres personnes participantes. Les formations spécialement destinées aux personnes chargées des thèmes de la diversité pourraient, grâce à une durée et à des devoirs spécifiques, aider les personnes participantes à adapter des concepts existants à leur contexte, à les présenter et à discuter en amont des possibilités et des limites.

8. Maintenir les contacts établis lors des formations et les utiliser comme source de motivation pour le transfert.

Les personnes interrogées ont apprécié les formations car celles-ci offraient la possibilité d'échanger et de nouer des contacts avec d'autres personnes qui font avancer la diversité et la lutte contre la discrimination dans le contexte professionnel. Beaucoup ont déclaré qu'elles ont pu apprendre des témoignages et des expériences des autres et en ont tiré des impulsions pour leur propre travail. D'autres personnes se sont senties moins isolées dans leur engagement grâce aux échanges au cours des formations. Certaines personnes ont raconté avoir retrouvé leur environnement professionnel avec une nouvelle énergie grâce aux échanges et qu'elles se sentaient capables de réagir face à des situations critiques, ce qu'elles n'auraient peut-être pas pu faire avant les formations (p. ex. aborder les inégalités; désigner les discriminations). Par conséquent, bon nombre de personnes participantes souhaiteraient que les contacts établis pendant les formations soient maintenus après celles-ci. Toutefois, le simple fait d'échanger ses coordonnées ne semble pas suffisant pour permettre la poursuite des échanges.

Les formations pourraient anticiper les possibilités de réseautage et les soutenir sur une longue durée grâce à des initiatives spécialement planifiées (p. ex. avec des groupes sur Messenger). Lors des échanges ultérieurs, des idées, expériences et réussites à propos du transfert peuvent être partagées et commentées. Même les personnes qui suivent les discussions de groupe de manière plutôt passive peuvent profiter de ces échanges et y trouver une source de motivation pour continuer à s'engager pour le transfert.

9. Éviter sciemment le transfert pour se protéger de la discrimination.

Deux personnes interrogées ont vécu personnellement la discrimination raciste sur leur lieu de travail. Elles ont fait savoir qu'elles étaient très prudentes dans leurs actions de transfert. Malgré des expériences positives pendant la formation et le souhait de contribuer à une plus grande diversité sur le lieu de travail, l'une de ces personnes a décidé de ne pas parler de sa participation à la formation, ni de son contenu. La personne s'attendait à rencontrer un

refus et à devoir justifier sa participation à la formation.

Le transfert des acquis dans le travail quotidien n'est donc pas toujours possible ou judicieux pour tous. On ne peut pas partir du principe que toutes les personnes sont préparées au transfert. Il serait donc utile d'organiser des formations spécialement conçues pour soutenir les personnes particulièrement concernées par la discrimination au travail.

10. S'inscrire à d'autres offres de perfectionnement.

De nombreuses personnes interrogées avaient quitté les formations «en restant sur leur faim». Ce n'est qu'à la fin des formations qu'elles avaient le sentiment d'aborder vraiment le cœur du sujet. Beaucoup auraient souhaité prolonger la formation d'une journée, participer à d'autres formations ou approfondir le traitement de tâches avec d'autres personnes participantes. Les responsables de formation peuvent tirer profit de cet enthousiasme, concevoir des formations de perfectionnement, informer les personnes participantes pendant les formations que des offres de suivi seront proposées et établir des liens entre les contenus.

Conclusion

Avec la hausse de la demande pour les formations en matière de diversité au sein de l'administration berlinoise, et dans les entreprises publiques et privées de manière générale, il est d'autant plus important de mieux comprendre l'impact de ces mesures sur l'environnement professionnel et de concevoir les formations de telle sorte qu'elles soutiennent du mieux possible le transfert des acquis par les personnes participantes. Les études qui examinent, avec le recul, la manière dont les personnes participantes appliquent leurs nouvelles connaissances et idées dans leur quotidien professionnel, et qui analysent les possibilités et les limites rencontrées, complètent idéalement les évaluations effectuées immédiatement après les formations. Les offres de l'Académie LADS sont actuellement révisées sur la base des résultats de notre étude fondée sur des entretiens. Ainsi, dans les futures formations, une plus grande importance sera accordée aux actions de transfert ainsi qu'aux possibilités, aux aides et aux entraves au transfert.

SONJA DUDEK dirige l'unité «Diversité et égalité des chances» au sein de l'administration du Sénat de Berlin pour le travail, les affaires sociales, l'égalité des chances, l'intégration, la lutte contre la discrimination et la diversité.
Contact: sonja.dudek@senjustva.berlin.de

CAROLIN HAGELSKAMP est professeure en sciences sociales avec une spécialisation en méthodes de recherche à l'Université d'économie et de droit de Berlin. Contact: carolin.hagelskamp@hwr-berlin.de

Bibliographie

Botke, J. A.; Jansen, P. G. W.; Khapova, S. N. & Tims, M. (2018): Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. Dans: Educational Research Review 24, pp.130-147.

Dreas, S. & Rastetter, D. (2016): Die Entwicklung von Diversity-Kompetenz als Veränderungsprozess. Dans: P. Genkova und T. Ringeisen (Eds.). Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder, Wiesbaden, Springer: 361-369.

Dudek, S. & Collien, I. (2023): Diversitätsbewusste Organisationsentwicklung. Dans: J. Meister und M. Hörmeyer (Eds.). Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden, Springer: 189-202.

Hagelskamp, C. (under review): Transfer nach Diversity-Schulungen: Eine Studie in der Berliner Landesverwaltung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching.

Krell, G. & Sieben, B. (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. Dans: G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben, (Eds.). Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, Gabler: 155-174.

Meister, J. & Hörmeyer, M. (Eds.) (2023): Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden, Springer.

Yelon, S. L.; Ford, J. K. & Bhatia, S. (2014): How Trainees Transfer What They Have Learned: Toward a Taxonomy of Use. Dans: Perf Improvement Qrtly 27 (3), pp.27-52.