



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du mardi 13 novembre 2007 au campus du CNIT Paris-la Défense
sur le thème :**

« SENSIBILISATION A LA DIVERSITE : VERITABLE LEVIER DE PERFORMANCE OU UTOPIE ? »

Au cours de cette conférence, présidée par **Jean-Marie Peretti**, les points suivants ont été développés :

- ⇒ Les enjeux d'une formation sur la Diversité.
- ⇒ La mise en œuvre de chantier de formation sur différents publics (14.000 personnes), l'organisation et les freins rencontrés.
- ⇒ Les indicateurs de mesure et les impacts auprès des équipes.
- ⇒ Le déploiement au niveau Européen sur une dizaine de pays.

Par trois intervenants de qualité :

- **Aymeric de Monico**, Service des relations sociales chez SFR
- **Maryline Gondard Borri**, Responsable du projet Diversité à l'IMS
- **Anne Saüt**, Directrice Générale du cabinet de Conseil RH Diversity Conseil

Jean-Marie Peretti ouvre la séance. Il rappelle que **Diversity Conseil**, cabinet de conseil en ressources humaines dirigée par **Anne Saüt**, vient d'organiser avec succès la deuxième édition des « Trophées de la diversité® » sur le thème du « **recrutement et intégration des personnes handicapées** » le 5 octobre dernier à Corte. Animés par **Anne Saüt**, ces trophées ont récompensé des entreprises au regard de six catégories :

- Maintien dans l'emploi et amélioration des conditions de vie : PSA Citroën
- Recrutement et insertion : La Caisse d'Epargne
- Responsabilisation des acteurs : Ineo Suez
- Recrutement et communication : Crédit Agricole SA
- Formation et professionnalisation : SFR
- Secteur public : ANPE Corse

Plus d'infos sur <http://www.diversityconseil.com>.

Cet événement propice aux échanges et réflexions est renouvelé en 2008 sur le thème de la gestion des âges. Anne Saüt lance donc un appel à candidature et présente les autres intervenants.

Maryline Gondard Borri présente l'IMS et les formations Diversité qu'elle propose :

L'IMS est une association loi 1901 qui a pour objet d'accompagner un réseau d'entreprises adhérentes (dont 160 sont membres du CAC 40) dans la mise en place de politiques sociétales. Sa mission est de sensibiliser les entreprises aux enjeux sociétaux et permettre l'échange des bonnes pratiques. L'IMS a donc plusieurs pôles d'expertise dont la problématique de la diversité dans l'entreprise.

Maryline Gondard Borri gère des missions de formations dans les entreprises adhérentes à destinations des DRH et des managers. Ces missions s'organisent en trois étapes : un diagnostic des besoins et des envies, un plan d'action, et un accompagnement. Elles s'intègrent donc dans un suivi personnalisé de l'adhérent.

Ces formations débouchent sur une sensibilisation et une appropriation des enjeux de la diversité. Les managers identifient ainsi les situations à risques et reconnaissent mieux l'acquisition



des compétences. Pour y arriver, il faut faire sortir les managers de leurs habitudes et leur permettre de détecter la discrimination non-intentionnelle dont ils peuvent être les acteurs. Elle souligne que les verbatim enregistrés sont très utiles pour éviter le déni, et les benchmarks aident toujours à ouvrir les esprits !

Concernant l'apport théorique de ces formations, elle s'appuie généralement sur un documentaire vidéo de Yamina Benguigui « **La Plafond de verre** » et sur des quizz interactifs pour tester leurs connaissances sur le sujet. Ensuite, elle anime des travaux de groupe, des exercices et des jeux de rôles.

Elle ajoute qu'il est assez difficile de mesurer l'effet de ces formations, mais elle observe, à l'issue directe de ces échanges :

- ⇒ Une prise de conscience et une appropriation personnelles de la question de la diversité. Finalement, elle appelle la Halde à chaque fin de formation pour pouvoir répondre aux questions pointues des collaborateurs !
- ⇒ Les managers prennent des engagements individuels sur lesquels ils sont prêts à être évalués en fin d'année.
- ⇒ Les politiques RH et les pratiques managériales évoluent. Elle cite l'exemple d'une mesure, supprimée ensuite, qui donnait priorités aux enfants du personnel sur certains emplois saisonniers chez SEB.
- ⇒ Les plans d'actions sont vite consolidés par des partenariats avec des lycées, ou des écoles pour suivre des étudiants sur la durée.
- ⇒ Enfin, elle reçoit beaucoup de demandes de déploiement de cette formation dans l'entreprise. Selon elle, cela prouve qu'ils ont apprécié mais elle craint aussi que cela cache une incapacité à communiquer sur ce sujet en interne... ?

Questions du public :

Votre offre de formation peut-elle se déployer sur plusieurs pays pour un groupe international ?

Maryline Gondard Borri répond que la transférabilité de ces formations est limitée à la France. Le contexte juridique peut aussi varier d'un pays à l'autre. Anne Saüt répond qu'elle va présenter un projet européen mené par son cabinet en dernière partie de la conférence et répondre à cette question en détail.

Rassurez-vous les entreprises sur leur retour sur investissement ?

Maryline Gondard Borri répond que ce serait difficile, et souvent inutile de les rassurer avec des chiffres. Les entreprises sont assez volontaristes sur ces questions aujourd'hui. En revanche, il faut y revenir assez régulièrement pour que la diversité s'ancre dans les pratiques.

Aymeric de Monico témoigne de son expérience à la Mission Handicap de SFR :

La Mission Handicap de SFR existe depuis 2003. Elle a déjà permis de signer deux accords sur le handicap. Aymeric de Monico rappelle la loi du 11 février 2005. Ce texte impose 6% de travailleurs handicapés dans les entreprises de plus de vingt salariés. Mais, celles-ci peuvent avoir recours au secteur protégé (ie les organisations type CAT où 90% des travailleurs sont handicapés) pour la moitié de cette obligation.

SFR vient de gagner un « Trophées de la diversité® » pour la catégorie « Formation et professionnalisation ». En effet, ils ont mis en place des contrats de professionnalisation par alternance avec des étudiants handicapés en BAC+2. Il précise que seulement seize mille travailleurs handicapés ont un diplôme supérieur à un BAC+2. C'est très peu, et cela ne facilite pas l'embauche. Ainsi, il insiste sur la nécessité de créer des process innovants pour les embauches de collaborateurs handicapés. En 2007, dix travailleurs handicapés ont été embauchés suite à un contrat d'alternance chez SFR.

Par ailleurs, SFR prévoit des aides financières, des stages, et des tutorats pour aider les étudiants handicapés. Par exemple, SFR finance actuellement une auxiliaire de vie à temps complet pour un étudiant tétraplégique.

Enfin SFR soigne l'ergonomie des espaces de travail pour le personnel handicapé.



SFR travaille aussi avec le secteur protégé. De façon globale, il regrette que les ateliers protégés (ex-CAT) concernent majoritairement des métiers à faible valeur ajoutée. Ainsi, SFR les aide à monter un peu la gamme de leur offre : un de leur centre d'appel est un atelier protégé. Il cite aussi l'exemple d'un atelier protégé désossant des ordinateurs, pour refondre de quoi faire les dessus d'abribus Decaux.

Enfin, la Mission Handicap de SFR accompagne les managers dans l'intégration de travailleurs handicapés. Il avoue qu'il y a presque toujours de la réticence à accueillir un collaborateur handicapé. Il souligne alors l'intérêt de l'Intérim : des travailleurs de CAT viennent régulièrement faire du tri de factures par exemple. Aymeric de Monico demande ensuite aux managers de venir témoigner dans des séminaires de direction sur comment cette personne a été vue en interne. Il ajoute « un manager ne croit qu'un autre manager ». Il insiste sur la nécessité de préparer le terrain en amont : former les collaborateurs à travailler avec une personne sourde, expliquer pourquoi on adapte les objectifs de certains travailleurs handicapés au début, etc. Cela facilite beaucoup l'intégration.

Questions du public :

Une femme témoigne de son expérience de dix ans dans une organisation de réinsertion professionnelle de travailleurs handicapés. Elle explique que des exercices d'intégration de schémas corporels au niveau d'un service donnent à tous une plus grande ouverture d'esprit et permet d'obtenir de très bons résultats. Les managers devaient faire huit gestes avec les travailleurs handicapés, et intégrer les différents comportements pour trouver une harmonie.

Aymeric de Monico se rappelle aussi le succès qu'avait eu un manager qui avait fait descendre tout son service, leur avait donné à chacun un fauteuil roulant pour leur demander de remonter en salle de réunion. Ces expériences sont très impactantes pour ouvrir les esprits à la question du handicap.

Est-ce que vous constatez une modification du fonctionnement des équipes après l'intégration d'un travailleur handicapé ?

Aymeric de Monico constate que plus le handicap de la personne est lourd plus les collaborateurs font preuve d'ouverture, car en prenant sur elle, elle arrive au même résultat qu'eux. Par ailleurs, les travailleurs handicapés ont toujours besoin des autres, donc cela change souvent les relations entre les salariés et fait baisser l'absentéisme.

Quelqu'un ajoute que souvent les handicapés sont très motivés car ils ont une réelle envie de s'insérer. Parfois, ils arrivent à faire oublier leur handicap mais cela peut aussi devenir gênant pour leur insertion paradoxalement...

Aymeric de Monico témoigne que le nombre de personnes qui se sont déclarées «travailleurs handicapés » a fortement augmenté chez SFR récemment. Il y a eu des « coming out » (confidentiels auprès des RH ou révélés aux managers) suite à la reconnaissance de ce statut dans l'entreprise : jour de congés supplémentaire pour soins médicaux, aide d'accompagnement, adaptation de postes, etc...

Il semble que ce soit plus un travail sur les représentations du travailleur handicapé qui soit en jeu dans les déclarations. Une entreprise anglo-saxonne avait proposé une prime de mille euros pour la déclaration : il y en a eu aucune !

Aymeric de Monico souligne aussi l'importance de la confidentialité de l'action. Anne Saüt pense que le maintien dans l'emploi, la mobilité interne, la transférabilité des postes, est un levier important pour inciter les déclarations. Dans l'industrie, par exemple, on donne la priorité aux travailleurs handicapés sur les tâches administratives. Avec une population ouvrière vieillissante, cela devient intéressant.

Un responsable de la Mission Handicap du GARP témoigne qu'il a recruté vingt-six collaborateurs handicapés en trois ans, et qu'il a reçu parallèlement cent déclarations, sur les mille quatre cents salariés ! Il avoue ne pas comprendre ce succès.



Anne Saüt analyse les facteurs de succès d'une politique de diversité :

Depuis trois ans, *Diversity Conseil* accompagne de A à Z des politiques de diversité en entreprise. Il y a eu des essais qui n'ont pas marché et d'autres qui ont fonctionné. Anne Saüt en tire des leçons :

- ⇒ L'implication du Directeur Général est indispensable car souvent déterminante pour mobiliser les acteurs.
- ⇒ La problématique stratégique doit être identifiée au départ : Etat des lieux et axes prioritaires
- ⇒ Les acteurs à impliquer : les RP dès le début ; les associations internes de l'entreprise (handicapés, gays, minorités...) ; les directions opérationnelles. La diversité est un sujet qui fédère, profitons-en !
- ⇒ Pour une meilleure communication : il faut parler du projet en amont, en interne et en externe. Il est bon de nommer un responsable diversité dans l'entreprise ainsi que des personnes relais dans chaque site.
- ⇒ Mettre en place tout de suite des plans d'actions avec des objectifs concrets.
- ⇒ Bien définir les objectifs des formations : promouvoir la diversité ou lutter contre la discrimination ? Il faut aussi s'adapter au public, aux divisions, aux métiers.
- ⇒ Dans le cas d'un déploiement à l'international, il faut ajuster les objectifs en fonction des problématiques et réglementations nationales.

Anne Saüt cite l'exemple d'une mission menée chez Michelin sur deux ans avec un déploiement sur vingt sites :

Diversity Conseil est en train de former deux mille cinq cents managers aux enjeux de la lutte contre les discriminations : Michelin voulait faire comprendre sa politique, informer sur les conséquences juridiques, faire prendre conscience de l'importance d'intégrer des profils différents.

Diversity Conseil a pu diffuser un film de Michel Rollier, PDG de Michelin, qui montrait son implication personnelle vis-à-vis de ces questions. Ils ont utilisé dix indicateurs de suivi, ont matraqué des messages sur l'intranet, ont diffusé les bonnes pratiques répertoriées en interne, et ont créé un kit diversité pour les managers.

Cette mission a été un succès : la prise de conscience des enjeux de la lutte contre la discrimination a abouti à un travail sur les comportements managériaux, les bonnes pratiques et les process.

Anne Saüt témoigne ensuite d'une mission pour Kellogg's dans dix pays européens sur deux mille managers :

Lors de cette mission Anne Saüt a pu comparer la différence entre les problématiques diversité des différents pays représentés lors des formations de formateurs organisées à Londres. Par exemple au Royaume Uni, ils ont déjà bien intégré les minorités visibles et l'enjeu est aujourd'hui de mieux les intégrer au niveau de l'évolution de carrière tout en gérant l'effet de communautarisme.

Dans les pays scandinaves, ils sont en avance sur la gestion des seniors et la mixité et n'ont pas de problématique liée aux minorités visibles ... En Espagne, ils ont peu avancé sur le sujet malgré la loi votée pour le pourcentage de femmes en comité de direction. C'était donc difficile de créer un programme commun tout en gardant les spécificités nationales.

Tous les cabinets représentés étaient spécialisés sur la diversité, avec une expérience significative en formation management, dans chacun des dix pays. Ils devaient mettre en perspective la politique de la maison mère américaine au niveau des pays européens. Ils ont recueilli des actions phares à l'international, tout en impliquant des directions locales. Ils ont personnalisé le contenu par pays : Anne Saüt explique, par exemple, que la valeur centrale anglo saxonne « Dignity at work » n'aurait pas du tout été comprise en France. Mais c'est surtout les jeux de mises en situation et les exemples de bonnes pratiques qui ont été adaptés au niveau national.



Les premiers retours de cette mission ont souligné une meilleure anticipation sur les risques communautarisme, une harmonisation des équilibres de vie, et une meilleure gestion de la mobilité internationale.

Anne Saüt conclut avec une interrogation:

Le débat sur l'apport des formations de sensibilisation à la diversité n'est-il pas lié :

- ⇒ Au choix des intervenants ?
- ⇒ A la durée de la formation ?
- ⇒ Au format choisi ?
- ⇒ Aux spécificités des pays concernés ?
- ⇒ Au contenu non-personalisé aux métiers ?
- ⇒ Et finalement à un budget pas assez important ?

Débat avec le public :

Quelle est l'approche des PME vis-à-vis de la diversité ?

Anne SAÛT est encore déçue par les engagements des PME, d'autant que ce sont elles qui créent le plus d'emplois aujourd'hui. En fait, celles qui sont actives ont un dirigeant investi personnellement sur ces enjeux. Par ailleurs, dans beaucoup de ville de province, il n'y a moins de pénurie de main d'œuvre et les PME ne veulent pas prendre de risques car chaque recrutement est plus impactant quand il n'y a que cinq collaborateurs dans l'entreprise. Des tentatives de sensibilisations sont organisées via le MEDEF.

Quelqu'un souligne le retard de la France par rapport aux pays anglo-saxons. D'origine africaine, il a mis quatre ans pour entrer dans un cabinet de recrutement en France, mais une heure en Grande-Bretagne, et seulement une semaine pour être associé dans le cabinet. Là-bas, les managers sont jugés sur leur performance avant tout précise-t-il.

Jean-Marie Peretti conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>