

Compte-rendu Meet&Share : Accompagner vos managers pour incarner les valeurs d'inclusion et de solidarité dans leur pratique professionnelle

Participant·e·s

- **Marine Beucher**, Responsable développement RH chez KPMG France
- **Charlotte Sarthou**, DRH chez Leclerc
- **Jérôme Levillain**, Responsable alternance et relations écoles de Monoprix.
- **David Isherwood**, Director, Brand Strategy and Engagement at Groupe Renault
- **Manuela Echilley**, Diversity & Inclusion General Manager at Groupe Renault Global Human Resources - DRH Groupe
- **Charlotte Jamas**, Cheffe de projets Diversité chez L'Opcommerce, opérateur de compétences du commerce
- **Ali Mhenni** : Responsable digital RH Groupe FDJ
- **Yveline Guillot** : Responsable Diversité - Mission Handicap chez Essilor
- **Cécile Du Din Tan**, Chargée de mission RSE - Diversité & Inclusion chez Nestlé
- **Kiran Dahan**, Directeur pédagogique de Wero

Comme le souligne notre expert Kiran Dahan, Directeur pédagogique de [Wero](#), la diversité possède un potentiel fantastique mais peut représenter un effort (de temps, de moyens...). En effet, la mise en place de politiques de diversité et d'inclusion se heurte à certaines difficultés, notamment du côté des managers, et cela explique pourquoi il est primordial de les accompagner.

Travailler sur les biais et les stéréotypes

En effet, beaucoup de stéréotypes perdurent, et pour aller à leur rencontre, il est avant tout nécessaire de libérer la parole pour lever les a priori.

Les recruteurs doivent être formés, pour déconstruire leurs biais. Pour cela, il est possible de mettre en place des serious game, comme c'est le cas notamment chez Renault (avec [Daesign](#)). Au sein de ce groupe, les enjeux de diversité sont abordés sous cette forme, et les managers sont encouragés à le faire en équipe. En termes de sensibilisation, cela permet de développer des échanges et des questionnements. C'est donc un outil intéressant, simple d'utilisation et ludique, et qui peut être développé à l'international.

Dans la même veine, d'autres startups proposent de sensibiliser les collaborateurs·trices grâce à des solutions de réalité virtuelle ([Le Pavillon - Antilogy](#) ; [Wixar](#) ; [Pitchboy](#) ; [Imteech](#) ...)

Améliorer le sourcing et le recrutement

Comme le souligne Kiran, Wero a la conviction qu'il faut repartir réellement des besoins de l'entreprise et de sa culture, pour trouver le/la bon(ne) candidat(e) au bon endroit. Cela suppose d'élargir son périmètre de recherches, par exemple en nouant des partenariats avec des intermédiaires spécialisés sur ces questions. Cela peut aussi passer par la formation des candidat(e)s retenu(e)s à la langue principalement utilisée dans l'entreprise et aux softskills attendus par l'entreprise pour favoriser leur intégration.

Passer de la théorie à l'action

Parfois, les parties prenantes peuvent avoir de la bonne volonté mais il n'y pas de passage à l'action derrière... Quelques solutions peuvent alors être proposées :

- Donner des rôles clairs aux différentes parties prenantes. Cette étape est essentielle notamment pour les managers, - souvent débordés - afin qu'ils sachent ce qui est attendu de leur part et qu'ils puissent agir efficacement.

Les collaborateurs·trices qui le souhaitent peuvent aussi devenir référent(e)s volontaires, comme c'est le cas chez AKTO pour les sujets liés au handicap. Ces derniers agissent comme tiers de confiance pour les collaborateurs·trices qui souhaiteraient se confier mais n'osent pas le faire directement auprès de leurs managers ou des équipes RH. Au sein de l'Opcommerce, une coordination nationale sur le handicap et la diversité a été mise en place. Par région, il y a un rôle de référent diversité et handicap. Ces actions sont relayées en interne et en externe.

- Mesurer le niveau de performance des équipes embauchées.

Il est intéressant de réaliser des mesures d'impact, pour montrer que ces programmes favorisant l'inclusion fonctionnent. Wero part du principe que si la personne a de bons résultats, on oubliera son statut et qu'elle est arrivée par un programme solidaire. Sinon, on entre dans une discrimination positive.

- Mettre l'accent sur le niveau d'engagement des collaborateurs·trices, ce qui peut permettre de ressouder les équipes.

Chez Monoprix, cela a été flagrant : tous les tuteurs ont émis des retours sur l'envie et l'investissement des collaborateurs/trices réfugié(e)s embauché(e)s qui sont tous positifs.

- Adapter les actions à la culture d'entreprise
- Veiller à ce que les projets soient soutenus et même portés par la Direction générale et la DRH
- Le maillage territorial est aussi indispensable pour mobiliser les parties prenantes.

Provoquer des rencontres plus que des mots

Pour Kiran, il s'agit de provoquer des rencontres qui font sens, qui réveillent de l'énergie, afin de générer un déclic émotionnel pour des gens déjà assez convaincus mais qui ont besoin d'un déclic qui les mène un cran plus loin. Après les mots qui cadrent, il faut ensuite une rencontre qui bouleverse.

Chez Monoprix, les chargés de recrutement CDI qui recrutent habituellement des profils similaires, toujours issus des mêmes écoles, ont eu l'occasion de rencontrer des profils très différents, qui "parlent avec leur cœur". Ces rencontres touchantes ont donné envie aux managers présents de prolonger les discussions et accompagner ces personnes très motivées vers un recrutement.

Ces rencontres peuvent passer par :

- **Des temps inspirants et fédérateurs**
- **Un accueil pour faire découvrir un métier**

Chez Essilor, beaucoup d'actions ont été menées en faveur de l'inclusion des personnes handicapées, parmi lesquelles les DuoDays, qui consistent à accueillir une journée une personne handicapée en recherche d'emploi pour lui faire découvrir une entreprise et un métier, pour l'aider dans sa réflexion et pour lui présenter quelques opportunités.

Les équipes accueillantes ont été préparées à cette arrivée, avec des opérations de sensibilisation, mêlant l'équipe et les personnes concernées. Cela apporte à la fois aux candidat-es mais aussi aux managers. Il est donc judicieux d'instaurer un dialogue pour lever les barrières dès le début et garantir une meilleure intégration et une réussite dans le temps de cette collaboration.

- **Faire vivre une expérience de solidarité.** Des startups proposent de faire vivre de telles expériences aux collaborateurs-trices d'entreprise. C'est notamment le cas de la startup [Vendredi](#). Pour réussir à engager les collaborateurs, ils proposent de passer 1 jour par semaine (ou par mois) dans une association ou une entreprise sociale pour faire du mécénat de compétences ! D'autres plateformes comme [MicroDON](#) ou [Alaya](#) proposent aussi du mécénat de compétences.

- **Libérer la parole et valoriser ceux/celles qui s'engagent**

Souvent les managers n'osent pas poser leurs questions et il est donc nécessaire de créer des espaces dédiés pour qu'ils osent le faire. Vous pouvez aussi mettre en valeur ceux/celles qui sont déjà engagés, pour qu'ils/elles partagent leur expérience et soient reconnus pour cet engagement.