Les actions de sensibilisation et de formation

Cadre normatif ou négocié

• **Accord National Interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise, octobre 2006**

« ARTICLE 4 : SENSIBILISATION ET LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

(...) Tant les branches professionnelles que les entreprises doivent se mobiliser pour identifier ces stéréotypes et les démystifier en sensibilisant les chefs d'entreprises, les lignes hiérarchiques, les salariés et leurs représentants aux enjeux économiques et sociaux de la diversité et de la non-discrimination. Une prise de conscience collective des atouts de la diversité constitue un préalable à une démarche pertinente de changement qui est essentielle à une économie moderne pour mettre en mouvement toutes ses forces vives ».

• **Accord National Interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise, octobre 2006**

« ARTICLE 5 : FORMATION ET MOBILISATION DES LIGNES HIÉRARCHIQUES ET DU PERSONNEL

La réussite de la mise en oeuvre d'une politique d'égalité des chances et de traitement peut être facilitée par le développement de la formation des lignes hiérarchiques qui vont devoir la gérer. La formation (en matière de recrutement, de déroulement de carrière,...) vise à mieux les préparer à l'écoute, à mieux accepter et intégrer les différences, à prévenir les situations de discrimination. Son objectif est de modifier les représentations socio-culturelles en levant les tabous, en éradiquant les préjugés et en aidant chacun à mieux connaître et comprendre son propre contexte social, professionnel et culturel ».

Glossaire

• **La sensibilisation** permet à l'entreprise de mieux faire connaître auprès de ses salariés les stéréotypes et les préjugés qui peuvent générer des discriminations directes ou indirectes, ainsi que de déclencher des changements dans leurs comportements. Elle améliore aussi la qualité du dialogue social.

• **La formation** permet à l'entreprise de mettre à disposition des managers et des responsables RH les outils nécessaires pour assurer une gestion de la diversité basée sur l'égalité de traitement et des chances des collaborateurs.

ENJEUX

Les actions de sensibilisation aux stéréotypes et aux préjugés et les actions de formation en gestion d'équipes diverses sont au cœur de la politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. Le comportement des salariés est un facteur déterminant pour que les dispositifs mis en place dans le cadre de cette politique puissent vivre.

Les actions de sensibilisation permettent aux salariés de comprendre, mis à part le fait que la discrimination directe ou indirecte est un acte illégal :
- qu'ils peuvent discriminer même sans se rendre compte, en raison de leurs idées préconçues alimentées par leur méconnaissance
- que leurs comportements discriminatoires peuvent avoir des effets négatifs sur la carrière, la santé et même la vie privée des personnes qu'ils discriminent
- que la collaboration avec des personnes différentes en raison de leurs profils (culture, origine, expérience professionnelle, ...) est enrichissante pour eux et pour l'entreprise
- que les compétences des personnes différentes ne doivent pas être perçues d'une façon stéréotypée, c'est-à-dire par rapport à l'origine réelle ou supposée, au genre, ...

Une fois que les managers et les responsables RH ont été sensibilisés aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité, des actions de formation peuvent être mises en place afin qu'ils disposent d'outils nécessaires à la gestion de cette problématique au quotidien.

La mise en place de dispositifs de prévention des discriminations et de promotion de la diversité n'est pas suffisante. Il est important que l'entreprise communique sur ces dispositifs auprès de l'ensemble des salariés.

L'entreprise sera vigilante à corréler les messages que véhiculent les actions de sensibilisation et de formation avec les enjeux de sa politique de non-discrimination.

ACTEURS SPÉCIFIQUES

En interne :
- équipes dirigeantes (Conseil d'Administration, comité de direction, comité exécutif)
- Directions RH, Communication, Achats,..
- instances reliées à la politique diversité (dans les grandes entreprises)
- organisations syndicales et Instances Représentatives du Personnel
- assistants sociaux et médecins du travail
- formateurs internes.

En externe :
- formateurs externes
- partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs et sous-traitants, intermédiaires de l'emploi, agences de communication
- actionnaires
- candidats potentiels, étudiants
- médias, grand public.

Les actions de sensibilisation et de formation

8

I. ACTIONS EN INTERNE

1. Actions de sensibilisation en interne

Les actions de sensibilisation en interne permettent à l'entreprise :
- de communiquer auprès des salariés sur son engagement en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité
- de mieux faire connaître les stéréotypes et les préjugés qui peuvent générer des discriminations directes ou indirectes
- de déclencher des changements dans leurs comportements.

Elles peuvent s'adresser :
- aux membres des COMEX et CODIR
- aux managers
- aux IRP
- à l'ensemble des salariés.

Exemples de dispositifs :
- organiser des journées ou des séminaires de sensibilisation
- diffuser des bonnes pratiques et mettre en avant des « rôles modèles », des parcours réussis
- inclure la gestion de la diversité parmi les critères d'évaluation et dans la rémunération des managers
- organiser ou participer aux conférences, forums, réunions annuelles (Universités d'été,...) dédiés au sujet
- organiser des concours en interne pour la création d'un slogan ou d'une signature, exprimant l'engagement de l'entreprise.

Groupe France Télécom - Orange

Le "serious game"

Le "serious game" diversité d'Orange, disponible sur l'Intranet en plusieurs langues est un e-learning ludique conçu pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux et bénéfices de la diversité sans stigmatiser. L'apprenant circule dans le jeu avec un avatar qu'il personnalise en utilisant toutes les caractéristiques courantes de diversités « visibles ». Il gagne des points en répondant à des questions sur des situations du quotidien potentiellement porteuses de discriminations ou de stéréotypes (machine à café, recrutement, réunions,...). Les jeux font prendre conscience que l'apparence physique ou le style vestimentaire ne préjugent pas des compétences ou encore que les blagues sexistes peuvent blesser. Les réponses à chaque épreuve sont assorties d'explications, notamment sur des points juridiques simples et sont mises en perspective par rapport à la politique et aux actions diversité d'Orange.

Sodexo

Journée de sensibilisation

« L'Esprit d'Inclusion » est une journée de sensibilisation à la Diversité et à l'Inclusion, destinée à l'ensemble des managers. Constituée d'un « tronc commun » de modules interactifs alliant apports théoriques, présentation du business case, exercices, mises en situation et échanges, elle est déjà en place dans 10 entités européennes ainsi qu'aux Etats-Unis, au Canada et en Amérique du Sud. Elle propose une première approche des problématiques de diversité et d'inclusion et se décline en fonction des priorités et du contexte local de chaque entité. Concrètement, elle vise à :
- faire connaitre la Diversité et l'Inclusion, ainsi que l'engagement de Sodexo dans ce domaine
- faire comprendre le business case pour la Diversité et l'Inclusion chez Sodexo
- développer la connaissance de soi des participants, de leur identité et de leurs préjugés
- montrer le lien entre des comportements inclusifs/exclusifs et la performance
- développer des plans d'actions personnels pour créer un environnement de travail inclusif.

Areva

Journées européennes mixité et handicap

Depuis deux ans, suite au projet ODEO, deux journées européennes sont organisées au sein du groupe, sur la mixité et sur le handicap. A cette occasion, l'ensemble des sites réalise au moins une action de sensibilisation sur ces sujets pour le personnel ; elles sont réalisées en partenariat avec les RP. En 2010, plus de 35 000 salariés ont pu être sensibilisés.

Exemples d'outils :
- *classiques :*
  - journal interne, Intranet, lettre d'information électronique
  - plaquette d'information et notes à l'attention de tous les salariés sur les actions prévues dans les accords thématiques (diversité, égalité professionnelle, seniors, ...)
  - films donnant la parole aux salariés, révélant les stéréotypes et les comportements discriminants, mettant en valeur les bonnes pratiques...
  - expositions de photos, affiches,...
- *spécifiques :*
  - kit diversité à destination des managers, kit des réseaux professionnels pour la mobilisation des entreprises
  - livrets d'accueil
  - guide des bonnes pratiques diversité et égalité des chances
  - charte interne, code de conduite
  - rapports d'activité (annuel, Développement Durable et RSE,...)
  - représentations théâtrales
  - mises en situation (notamment pour le handicap).

Veolia Environnement

L'auto-évaluation des préjugés et des stéréotypes

Veolia Environnement s'est doté de l'outil d'auto-évaluation des stéréotypes et des préjugés développé par l'Université d'Harvard et adapté au contexte social français par l'Observatoire des discriminations. L'outil propose des tests d'évaluation des préjugés autour des 5 catégories de personnes les plus discriminées dans l'emploi en France :
- femmes/hommes vis-à-vis du travail et de la famille
- personnes d'origine maghrébine/d'origine française
- hommes noirs/hommes blancs (pour éviter l'interférence du préjugé relatif au genre)
- hommes jeunes / hommes seniors
- personnes handicapées.

Cet outil permet de mesurer les associations implicites qu'un individu peut faire entre certains groupes sociaux et des qualificatifs positifs ou négatifs. L'objectif est de faire prendre conscience des préférences et croyances inconscientes vis-à-vis de certains groupes sociaux.

La Poste

Brochure « Luttons contre les discriminations »

BNP Paribas

Cube Diversité

Chez BNP Paribas, l'équipe Diversité a créé des cubes avec la mention « Diversity Ambassador ». Ces cubes sont un moyen de remercier tous les collaborateurs du Groupe qui relaient la politique Diversité ou qui agissent en faveur de celle-ci.

HSBC

Film sur la diversité

HSBC France a diffusé en 2009 un film sur la diversité composé d'interviews de salariés, de dirigeants et de saynètes humoristiques sur les 4 axes de sa politique diversité : origine, sexe, âge et handicap. Il est diffusé lors des journées d'intégration des nouveaux embauchés et disponible sur l'Intranet RH du groupe. Il a été aussi diffusé à tous les managers, accompagné d'un livret sur lequel figure la Charte de la Diversité HSBC France ainsi que d'une notice proposant des pistes de réflexion sur la Diversité à partir du film.

IMS - Entreprendre pour la Cité

Les entreprises peuvent faire bouger les mentalités sur les personnes handicapées dans l'emploi

IMS-Entreprendre pour la Cité a mené, avec trois laboratoires de psychologie sociale, une étude pour identifier les stéréotypes relatifs aux personnes handicapées chez les managers. Celle-ci démontre le poids du management dans l'emploi des personnes handicapées en mettant l'accent sur le fait que les entreprises peuvent faire bouger les stéréotypes. 8 conclusions se dégagent :

- les managers ont une perception caricaturale du handicap et des personnes handicapées
- les managers ont des stéréotypes ambivalents sur les personnes handicapées : elles sont perçues comme « courageuses » mais « improductives »
- le handicap est globalement perçu de façon misérabiliste par les managers
- plus les managers sont diplômés, plus le stéréotype est fort
- plus les managers perçoivent l'engagement de l'entreprise et plus ils ont une image positive du handicap
- seul le contact professionnel influe sur le stéréotype
- plus les managers s'identifient aux personnes handicapées, plus leurs stéréotypes sont positifs
- les entreprises peuvent faire évoluer les stéréotypes sur les personnes handicapées en utilisant les outils de sensibilisation adéquats.

(Pour plus de détails, se reporter au guide pratique « Les Stéréotypes sur les personnes handicapées – comprendre et agir dans l'entreprise »).

L'entreprise veillera à :

- **mettre l'accent sur les actions concrètes qu'elle met en place et pas seulement sur son engagement**
- **nuancer les actions de sensibilisation en fonction de certaines cibles**
- **prendre en compte l'influence des « rôles modèles »**
- **signaler à ses salariés le risque de discrimination indirecte.**

2. Actions de formation en interne

De plus en plus d'entreprises mettent en place des formations qui développent des compétences managériales axées sur la prévention des discriminations et la promotion de la diversité. Ces formations peuvent être délivrées soit dans des modules indépendants sur ces thématiques, soit intégrées dans le cursus de professionnalisation de managers.

Exemples de dispositifs :

- modules indépendants sur les stéréotypes, la diversité, la non-discrimination, l'égalité des chances, le harcèlement moral et sexuel destinés à des publics bien définis:
  - module de formation dédié aux nouveaux entrants présentant la politique diversité et égalité du département RH
  - modules de formation des communicants
  - modules de formation pour recruteurs et managers
- modules diversité/égalité intégrés au cursus de professionnalisation de managers (animations d'équipes,...).

L'Oréal

Programme de formation

Depuis fin 2006, L'Oréal a lancé un vaste programme de sensibilisation à la Diversité auprès de l'ensemble de ses managers qui a pour objectifs :

- d'acquérir les connaissances nécessaires du contexte politique et juridique, européen et du pays concerné, en matière de prévention des discriminations
- d'amener les équipes à identifier les enjeux de la diversité et à réfléchir, sous l'angle de la non-discrimination et de la diversité, dans leur propre pratique
- d'intégrer la politique Diversité, connaître les actions du Groupe et diffuser les bonnes pratiques existantes de grandes entreprises internationales
- d'accepter les différences individuelles en évitant les stéréotypes et les représentations négatives, limiter le poids des préjugés.

À la fin 2010, 7320 managers dont 4000 en France ont suivi ce module. En 2011, il est étendu à tous les collaborateurs et nouveaux entrants.

Sanofi

Formation pour les membres des CHSCT

De part leur rôle, les CHSCT sont parfois sollicités pour assister un maintien dans l'emploi ou l'adaptation de poste de travail d'une personne handicapée. Une formation d'une journée sur le handicap, les stéréotypes et le management d'une personne handicapée a été proposée aux membres des CHSCT.

Accor

Formation des managers dans le cadre du déploiement du CV anonyme

En 2009 le CV anonyme a été mis en place, avec pour vocation d'éviter d'éventuelles discriminations, même inconscientes, liées à l'âge du candidat, à son sexe, ou à son origine. Dans le cadre du déploiement du CV anonyme, tous les managers ont été sensibilisés à la prévention des risques de discrimination et aux enjeux de la diversité lors d'un atelier d'une journée. Cette initiative devrait permettre l'égalité de traitement dans l'accès au processus de recrutement.

→ Recours à la bande dessinée

Pour illustrer certaines thématiques sensibles ou pour intéresser un large public, les entreprises (comme les organisations syndicales), pourront avoir recours à la bande dessinée.

Exemples :

- la BD pour lutter contre l'homophobie « Pressions et impressions », réalisée par l'association L'Autre Cercle
- la BD sur le handicap réalisée par la CFE-CGC, la Société Générale.

PSA Peugeot Citroën

Formation « Manager la diversité »

Lancé en France en 2008, le déploiement des formations « management de la diversité » s'est poursuivi en 2009 et 2010. L'objectif de ce module est de donner aux managers des réponses concrètes et des outils opérationnels leur permettant de traiter les problèmes quotidiens au sein de leur équipe en matière d'égalité des chances. Au cours des trois premières années de déploiement, près de 2500 managers ont été formés.

Adecco Groupe France, AXA France

Module e-learning

Adecco Groupe France

Permettre aux collaborateurs, via un module de e-learning, d'adopter des pratiques professionnelles en adéquation avec le cadre légal en matière de non-discrimination.
D'une durée de 60 minutes, ce module guidé est constitué de leçons à réaliser parmi lesquelles un test final de validation des acquis.
Il traite les éléments suivants :

- la position de l'entreprise en matière de non-discrimination
- les notions autour du thème de la discrimination
- le cadre légal
- le rôle de la Halde.

Le module propose également des situations de cas pratiques pour lesquelles l'apprenant doit trouver les bons comportements à adopter.

AXA France

Le module « Espace Egalité des chances » est accessible à tous les salariés sur la plateforme de formation en libre service.
Outils proposés :

- le film "L'égalité des chances, de l'engagement à la preuve !"
- « Déclics en clap », clips vidéo de Decommedia mettant en scène des situations de discriminations destinés à déclencher des prises de conscience sur le poids des stéréotypes
- le « Guide des bonnes pratiques de diversité et d'égalité des chances »
- un lien vers un site externe où chacun peut évaluer ses propres stéréotypes à l'aide de Tests d'Association Implicite d'Harvard.

Exemples d'outils :

- guide du recrutement (législation, conseils pour le déroulement d'un entretien, focus sur les stéréotypes et les représentations à éviter,...)
- fiches pratiques sur les sujets abordés lors de la formation
- code de conduite ou charte de déontologie pour le recrutement,...

Les modules de formation peuvent porter soit sur une catégorie discriminante, soit sur la diversité en général et peuvent se dérouler sous forme de :
- séminaires présentiels
- modules e-learning
- ateliers pratiques avec jeux de rôle, témoignages,...

Exemples de modules de formation :

- sur le recrutement, l'accueil et l'intégration des personnes en situation de handicap
- sur le sexisme et l'homophobie
- sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes
- sur l'écoute et le traitement des réclamations relatives à la discrimination
- sur l'évolution de la législation en matière de non discrimination,...

→ FOCUS

Lors de la mise en place d'une formation, l'entreprise prendra en compte les aspects suivants :

- communiquer sur l'intérêt de suivre personnellement ce type de formation
- assurer la continuité des actions de formation sur plusieurs années
- rassembler des gens de métiers différents lors des formations
- adapter la formation aux besoins de l'entreprise et aux publics visés
- réfléchir à une durée de formation adaptée, étant donné qu'une formation trop courte ne permet pas d'approfondir le sujet
- tester la formation par une formation pilote avant de l'appliquer à tous les salariés
- ne pas viser seulement les niveaux supérieurs et mettre l'accent sur la formation du management intermédiaire
- faire le bon choix entre un formateur interne et externe (connaissance de l'entreprise, crédibilité,...)
- montrer beaucoup de rigueur par rapport au contenu de la formation et à la qualité des formateurs.

II. ACTIONS EN EXTERNE

Actions de sensibilisation en externe

L'entreprise assumant pleinement sa responsabilité sociétale peut aussi mener des actions de sensibilisation en externe visant l'ensemble des parties prenantes (candidats potentiels, fournisseurs, clients,...). Ces actions permettent aussi à l'entreprise de valoriser son image auprès de ces cibles.

Exemples de dispositifs :

- journées portes ouvertes dans les grandes écoles ou les universités
- forums de l'emploi
- partenariats avec l'Education Nationale pour favoriser l'accès à tous les métiers
- campagne de publicité institutionnelle pour inciter les candidatures des personnes qui reflètent la diversité
- interventions dans des manifestations liées à ces thématiques (colloques, séminaires,...)
- organisation de formations au droit du travail et au respect des droits de l'homme destinées aux managers des fournisseurs, avec un chapitre particulier sur la non-discrimination
- clauses contractuelles en matière de non-discrimination dans les contrats-cadres avec les fournisseurs.

Exemples d'outils :

- dossier de presse présentant la politique diversité de l'entreprise, les actions concrètes mises en œuvre, les points d'amélioration...
- indicateurs diversité
- rapport annuel, de gestion, de Développement Durable, RSE
- Bilan Diversité
- contrats-cadres avec les fournisseurs.

Les entreprises de toute taille pourront aussi se reporter aux actions de sensibilisation, information, communication menées par les branches professionnelles, les organisations patronales et syndicales.

POUR ALLER PLUS LOIN

- « Les stéréotypes sur les personnes handicapées - comprendre et agir dans l'entreprise », IMS, 2011
- Guide « Que répondent les entreprises à la HALDE ?», 1ère, 2ème, 3ème et 4ème édition, HALDE
- Modules e-learning adressés aux employeurs et au grand public et destinés à promouvoir l'égalité en entreprise et au quotidien, HALDE
- « Les sensibilisations et formations à la diversité », IMS, 2009