

# **DISCRIMINATIONS : DES BONNES INTENTIONS AUX RESULTATS**

**Par Laetitia Van Eeckhout**

**Les entreprises prennent conscience de l'intérêt d'un recrutement plus équitable ; mais la mesure des progrès réels reste difficile.**

Diversité : le mot a incontestablement fait son entrée dans le vocabulaire des entreprises. Il y a quatre ans, trente cinq dirigeants de grands groupes signaient une Charte de la diversité. Aujourd'hui, elles sont 1800, et de toutes tailles, à y adhérer. Et cet engagement se transforme désormais en actes, du moins dans les plus grandes sociétés.

On se met à revoir les processus de recrutement. On forme l'encadrement intermédiaire. Pas une semaine ou presque ne se passe sans qu'une société ne lance un forum de recrutement en direction des jeunes des quartiers. Sous l'impulsion de l'accord national interprofessionnel signé en octobre 2006, la diversité est entrée dans le champ du dialogue et de la négociation sociale. Elle devient même une fonction à part entière : quelle grande entreprise n'a pas aujourd'hui son responsable diversité ?

Des formations initiales ou continues se mettent en place. (...) La prise en compte de la diversité ne relève plus de la simple dimension « solidaire » : elle fait partie de la stratégie de l'entreprise, devenant un impératif en termes de compétitivité et d'innovation. (...) Dans cette dynamique, il y a certainement aussi la peur du gendarme, la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) n'hésitant pas à interpellier des entreprises à la suite de plaintes ou à l'occasion de testings qu'elle réalise. Quoi qu'il en soit, le train est en marche.

Pour quels résultats ? C'est aujourd'hui tout l'enjeu. Pragmatiques, les entreprises veulent pouvoir mesurer les retombées des actions engagées. Disposer de constats chiffrés permet d'évoluer. Et d'étendre la prise de conscience : il ne suffit pas en effet qu'un décideur opte pour une politique pour que tous ses collaborateurs changent de comportement du jour au lendemain. Si la volonté d'agir des responsables de ressources humaines est acquise, c'est encore loin d'être le cas de tous les managers.

Ce n'est pas sans raison que l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) a conçu et lancé, en septembre 2008, un Label diversité. Ce label n'est pas une simple distinction : il engage les entreprises à se soumettre à un cahier des charges, un guide de recommandations et pratiques pragmatiques, observables et vérifiables, sur la base duquel elles sont appelées à être auditées par l'Afnor-Certification. Elles seraient déjà plus de 300 à être intéressées, selon l'ANDRH.

Parité, âge, handicap, appartenance syndicale... Pour toutes les discriminations liées à ces situations, il existe des indicateurs qui évaluent les phénomènes et suivent leur évolution. Par contre, sur les discriminations liées à l'origine, les entreprises avancent encore à l'aveugle (...)

## LE MALAISE DU RECRUTEUR FACE AU HANDICAP

Par Catherine Pétilion.

**Pour s'assurer que leurs portes restent ouvertes, certaines entreprises ont recours à des cabinets extérieurs qui présélectionnent des candidats.**

*Beaucoup de recruteurs n'ont pas encore assimilés qu'embaucher des travailleurs handicapés, ce n'est pas « faire du social », mais bel et bien trouver des compétences. Ils sont mal à l'aise et ne savent pas comment parler du handicap, constate Nicolas Bissardon, responsable du site Handicap-rh.fr. Depuis la loi sur le handicap de février 2005, les entreprises abordent le sujet, mais essentiellement d'un point de vue économique et financier. En revanche, elles se sont souvent trouvées dépourvues de conseils opérationnels, poursuit-il.*

Comment, par exemple, se comporter face à un handicapé lors d'un entretien d'embauche ? Certains recruteurs évitent complètement le sujet, n'osent pas poser la moindre question. D'autres accordent au contraire une importance et une place trop grandes au handicap, ou vont beaucoup trop loin dans les questions posées, remarque Jean-Luc Odeyer, directeur de JLO Conseil, un cabinet spécialisé dans l'emploi des personnes handicapées.

*(...) Nous travaillons avec les recruteurs sur la manière de centrer l'entretien sur la validation des compétences du candidat, poursuit M. Odeyer. Plutôt que le handicap proprement dit, il faut aborder le sujet sous l'angle des restrictions à l'emploi. C'est en effet une façon d'évaluer les éventuelles conséquences sur la prise de poste. (...)*

L'entretien d'embauche est aussi l'occasion d'évaluer le degré d'acceptation par le candidat de son propre handicap et de voir comment il s'est organisé pour vivre avec, ajoute Nicolas Bissardon. De nombreuses personnes handicapées connaissent de longues périodes de chômage et l'emploi est pour eux un enjeu fort. Dans ces conditions, l'entretien peut s'avérer un moment difficile, durant lequel candidats n'osent pas évoquer leurs éventuelles fatigabilité, difficultés à se déplacer, contraintes...

*Ils ont tendance à ne pas dévoiler leurs limites – même si je leur explique qu'il s'agit avant tout de ne pas les mettre en difficulté ou en danger. Néanmoins, les candidats sont moins réticents à me parler à moi car je ne suis pas le recruteur final : je suis là pour leur ouvrir des portes de l'entreprise, poursuit Christelle Koch, dont la mission est d'effectuer un prérecrutement pour les filiales de son groupe. Cela facilite le premier contact avec les managers, pour qui il n'est pas toujours évident d'être confronté à une personne handicapée. J'ai constaté qu'en les prévenant que je leur envoyais un candidat handicapé, je gommait l'effet de surprise, les rassurais et aidais à faire tomber des barrières qui peuvent encore exister, poursuit-elle. Un processus adopté par beaucoup de grandes entreprises, via une « mission handicap » ou des cabinets extérieurs.(...)*

*Dans une grande structure comme la nôtre, le recrutement des personnes handicapées n'allait pas de soi au départ, commente Bernard Cauchy, chargé de la mission handicap de la banque. Ce système a facilité la mobilisation des équipes de recrutement. Surtout, lorsqu'elles reçoivent le candidat, tous les aspects liés à son handicap ont d'ores et déjà été évoqués. (...)*

Mais si l'entretien est un moment crucial, le recrutement ne s'arrête pas à la décision d'embaucher : dans certains cas, il faut ensuite envisager les moyens de compensation du handicap, les éventuels aménagements et l'accompagnement dans le poste. (...)

## **OBJECTIF : ÊTRE « HANDI-ACCUEILLANT »**

**Campagne de communication nationale, création de missions handicap dans les entreprises, premières opérations notables dans l'Education nationale : la formation et l'emploi des personnes handicapées sont désormais des composants à part entière du monde du travail. La force des contraintes législatives n'y est pas pour rien. Depuis cette année, les pénalités par travailleur manquant pour parvenir au quota de 6% des effectifs deviennent conséquentes. Si la France n'est pas encore au standard des meilleurs élèves européens dans l'accueil au travail de ceux qui sortent des schémas conventionnels, elle rattrape un peu de son retard.**

(...) Beaucoup de progrès ont déjà été enregistrés : en 10 ans le nombre de personnes reconnues handicapées et en activité a augmenté d'environ 30 000 pour atteindre, selon le ministère du Travail, près de 260 000 salariés. Un progrès notable mais qui ne doit pas masquer une situation qui reste encore globalement déficiente et en retard vis-à-vis des meilleures pratiques européennes. Ainsi le taux de chômage de cette population est deux fois plus élevé que la moyenne nationale. (...)

Le taux de présence des travailleurs handicapés dans les entreprises françaises reste inférieur aux attentes du législateur : il n'est en moyenne que de 4,5% pour un seuil fixé à 6%. (...) Les entreprises sont bien évidemment incitées par les sanctions financières que prévoit la loi du 11 février 2005 pour toutes celles qui ne respectent pas le quota de 6% de salariés handicapés à faire mieux. (...) Mais embaucher n'est pas tout. Encore faut-il que ces salariés bénéficient ensuite de perspectives de carrières identiques à celles de leurs collègues. Les outils technologiques performants dont disposent les entreprises leur facilitent la vie. Tadeo ou Websourd pour les malentendants ou les logiciels de handicap zéro pour les aveugles rendent plus aisé la bonne intégration et la performance des collaborateurs. Des développements qui sont aussi menés avec le concours d'entreprises d'insertion (les entreprises adaptées) qui sous-traient un large éventail de fonctions ou de productions pour le compte de grands groupes. Avec les transferts de compétences et de bonnes conduites que cela implique.

### **Témoignage de Annick Radovic, Responsable mission handicap Club Med :**

*L'échéance de 2009 prévue par la loi nous a permis je pense de mettre l'accent sur cette responsabilité et d'approfondir notre réflexion sur le sujet. En 2006, il y avait 16 salariés s'étant signalés en situation de handicap, en 2008 nous en avons déclaré 46. C'est un progrès mais nous sommes freinés par la difficulté de rencontrer des postulants qui remplissent les critères de qualifications professionnelles et de compétences nécessaires. La compétence reste le critère n°1 d'embauche avec celui de l'autonomie car nos collaborateurs vivent pour l'essentiel en village de vacances loin de leur base sociale. Pour autant, nous employons plus de salariés handicapés que nos chiffres officiels ; la contrainte des 6 mois de présence, l'activité saisonnière de nos villages en France ne nous permettant pas de déclarer tous nos salariés en situation de handicap présents sur nos villages de France. Cela n'impacte pas*

*notre volonté de recrutement et d'intégration, puisque nous avons en fait 55 collaborateurs présents en situation de handicap cet hiver. En dehors du recrutement, en accord avec la médecine du travail et si besoin d'ergonomes nous sommes attentifs à l'adaptation des postes de travail. Sans oublier le volet des entreprises adaptées ; avec le service des achats nous travaillons à nouer des partenariats pérennes. Pour le volet diversité faut-il rappeler que la diversité, la mixité sont dans les gènes du Club Med.*