



Une publication de l'Assistance Technique Inclusion



Retour d'expérience
En direct des projets

Le parcours de Michelin pour devenir un employeur inclusif

Basé sur le programme d'inclusion des personnes handicapées sur le site Michelin à Chennai (UCH), en Inde

Direction Social & Inclusion / France
2021

EXP | EdP | 24



Auteurs

Ce document a été élaboré par Kalpana Vincent (consultante en communication stratégique, programme HI - Inde), Jose Kurian (conseiller en matière de handicap et d'emploi, programme HI - Inde), Angela Kohama (responsable de la politique des moyens de subsistance inclusifs, Humanity & Inclusion) et Jai Ganesh Devarajan (responsable de la formation, site Michelin de Chennai).

Une publication de Handicap International

Direction Social & Inclusion

Mise en page

Marion Josserand, HI

Crédit photographique

Couverture : © Site Michelin de Chennai.

Page 6 : © Unsplash/AbsolutVision.

Toutes les autres : © Site Michelin de Chennai.

Editeurs

Handicap International (Humanity & Inclusion)

Direction Social & Inclusion, Assistance Technique Inclusion

138, avenue des Frères Lumière, 69371 Lyon cedex 08, France

Handicap International – India Programme

1st Floor, U12A, Green Park Extension,

New Delhi 110 016, India.

Michelin India Tyres Pvt. Ltd.,

Thervoy Kandigai Village, SIPCOT

Gummidipoondi, Thiruvallur, Chennai, Tamil Nadu 601 202, India.

Droits et licences



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Conformément aux termes de la licence Creative Commons - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification -, il est possible de copier, distribuer et transmettre le contenu de l'ouvrage, à des fins non commerciales uniquement, sous réserve du respect des conditions suivantes : **Paternité** - L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : Assistance Technique Inclusion. Le parcours de Michelin pour devenir un employeur inclusif. Lyon : Handicap International, 2021. Licence : Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). **Pas d'utilisation commerciale** - Cet ouvrage ne peut être utilisé à des fins commerciales. **Pas de modification** - Cet ouvrage ne peut être modifié, transformé ou utilisé pour créer des œuvres dérivées.



À propos de l'assistance technique de HI en matière d'inclusion

« Notre appui-conseil pour cheminer avec vous vers l'inclusion »

L'expertise d'Humanité & Inclusion en matière d'inclusion des personnes handicapées date de 1982. Grâce à notre assistance technique inclusion (ATI), nous mettons cette expertise à la disposition des acteurs désireux d'améliorer l'inclusion des personnes handicapées parmi les employés, les participants et les utilisateurs de leurs projets. De l'évaluation initiale de l'inclusion à l'accompagnement au long terme, nous conseillons les ONG, les donateurs, les entreprises multinationales et les gouvernements sur l'inclusion durable des personnes handicapées.

Plus d'informations sur hi.org/ita ou en écrivant à ita@hi.org.

Contenu

Avant-propos	7
Introduction	8
Partie 1 : L'évolution de la situation des personnes handicapées au travail	10
Qu'est-ce que le handicap ?.....	10
Un vivier de talents riche, profond et inexploité	11
Obstacles à l'emploi des personnes handicapées.....	13
Le cadre juridique en Inde.....	14
Partie 2 : Passer de "faire le bien" à "faire du bien à l'entreprise".	15
Bon pour les affaires.....	15
L'intégration des personnes handicapées favorise la réussite et améliore les résultats.....	15
Comment votre entreprise peut-elle puiser dans ce gigantesque réservoir de talents ? ...	17
Partie 3 : Le site de production de Michelin à Chennai montre la voie en matière d'intégration des personnes handicapées.	18
Michelin accélère sa démarche en faveur de la diversité et de l'inclusion	18
Le modèle d'intervention holistique de HI crée une culture d'inclusion	20
Le site de fabrication de Michelin à Chennai s'associe au programme "Humanity & Inclusion India".....	22
Constats et plans d'action pour un lieu de travail inclusif du handicap chez Michelin	24
Conclusions de l'évaluation inclusive du handicap	26
Développement d'un plan d'amélioration inclusif	27
Mise en place d'un environnement adapté aux personnes handicapées sur le site de production de Michelin à Chennai, en Inde.	28
Donner du pouvoir aux personnes handicapées et défendre l'inclusion	30
Les entreprises profitent des investissements financiers en faveur de l'inclusion	34
Partie 4 : Élargissez votre champ de réflexion et commencez le voyage pour devenir un employeur ouvert au handicap	36



Chers amis,

Les entreprises qui réussissent reconnaissent que l'inclusion des personnes handicapées a un impact positif sur les résultats.

Plus d'un milliard de personnes dans le monde - environ 15 % de la population - vit avec un handicap. Parmi elles, environ 800 millions sont en âge de travailler. Cela représente un riche réservoir de talents inexploités que les entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer. Il est prouvé que l'emploi de personnes handicapées peut conduire à une meilleure rentabilité, à une productivité accrue, à une réduction de l'absentéisme, à une innovation accrue, à une culture organisationnelle positive, à une meilleure réputation et à une meilleure fidélisation de la clientèle.

La promotion d'un lieu de travail véritablement inclusif, où chaque employé est apprécié et respecté, exige une action concertée et significative de la part des entreprises. De nombreux chefs d'entreprise comprennent l'impératif stratégique de l'intégration des personnes handicapées et s'engagent à améliorer les conditions de travail de ces dernières. Mais ils ne savent pas toujours par où commencer. C'est là qu'Humanité & Inclusion peut les aider.

Michelin, l'un des principaux fabricants de pneumatiques, présent dans 170 pays, reconnaît la valeur des talents et des compétences uniques des personnes handicapées et tire ses forces des différences. S'efforcer d'instaurer une culture d'intégration des personnes handicapées n'apporte pas seulement des avantages économiques tangibles. Mais Michelin estime que c'est la bonne chose à faire - toutes les entreprises ont une responsabilité partagée et collective de créer un environnement où les personnes handicapées sont respectées et traitées de manière égale pour une société inclusive et meilleure.

Renforçant son engagement en faveur de l'intégration des personnes handicapées, Michelin a collaboré avec Humanité &



Inclusion, une organisation spécialisée dans l'intégration des personnes handicapées qui aide les entreprises à employer des personnes handicapées et à transformer le lieu de travail pour l'intégrer dans l'un de ses sites de production à Chennai. Humanité & Inclusion a été engagée pour fournir des services de conseils stratégiques sur les pratiques d'emploi inclusives.

L'effort de collaboration - l'engagement fort de Michelin combiné à la richesse des connaissances professionnelles et techniques d'Humanité & Inclusion sur l'emploi des personnes handicapées - a abouti à diverses initiatives et à des engagements de haut niveau pour aider le site de fabrication de Michelin à Chennai à être plus accueillant et productif pour les employés handicapés actuels et futurs.

Deux années se sont écoulées depuis le début du partenariat entre Michelin et Humanité & Inclusion. Nous avons bien progressé et nous souhaitons partager nos principaux enseignements, en espérant vous inspirer à vous lancer dans un voyage pour devenir une organisation qui intègre le handicap.

Meilleures salutations,

Reiza Dejjito
Directeur régional,
Inde, Népal et Sri Lanka
Handicap International

B. Ranganathan
Directeur d'usine, Chennai
Michelin India Tyres Pvt. Ltd,
Chennai, Inde

Introduction

L'arc transformationnel du handicap et de l'inclusion dans les entreprises est en train de changer. Des preuves de plus en plus nombreuses révèlent l'évolution des mentalités et des priorités du monde des affaires. Les entreprises, dans le monde entier, ont pris des mesures pour mieux comprendre ce que signifie l'inclusion des personnes handicapées. Des efforts concertés ont été déployés pour faire progresser la création d'environnements de travail inclusifs et équitables.

Le handicap et l'inclusion ont un impact sur tous les aspects des opérations commerciales. De nombreuses organisations ont commencé à reconnaître

que l'emploi de personnes handicapées fait partie intégrante du programme de développement durable, ouvre un riche vivier de talents, joue un rôle clé dans la diversité de pensée, le renforcement du moral, l'amélioration de la productivité, l'accroissement de l'innovation, la culture de travail inclusive, l'amélioration de la prise de décision et les retours positifs sur les résultats.

Le changement est en marche. Certains signes encourageants montrent que les entreprises modifient leurs politiques et leurs pratiques pour mieux intégrer les personnes handicapées, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.



Partie 1 : L'évolution de la situation des personnes handicapées au travail

Qu'est-ce que le handicap ?

Il est difficile de définir le handicap tant il est « complexe, dynamique, multidimensionnel et contesté »ⁱ. Le handicap peut survenir à n'importe quelle étape de la vie d'une personne. Il peut être permanent ou temporaire, visible ou invisible et affecter la participation à la société à différents degrés. Un handicap physique peut être visiblement apparent (par exemple, une personne qui utilise un fauteuil roulant) ou alors invisible ou moins perceptible à l'observation directe (par exemple, une personne malentendante).

La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CNDPH)

reconnait que « le handicap est un concept en évolution ».

« Les personnes handicapées sont celles qui présentent des déficiences physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables qui, en interaction avec diverses barrières, peuvent faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres. »

Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées (UNCPRD)ⁱⁱ

ⁱ 2011. Rapport mondial sur le handicap 2011, Organisation mondiale de la santé.

ⁱⁱ 2006. Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées, Nations unies.



Un vivier de talents riche, profond et inexploité

Plus d'un milliard de personnes dans le monde, soit environ 15 % de la population, vit avec un handicap. Un cinquième du total mondial estimé, soit entre 110 et 190 millions de personnes, souffre de handicaps importantsⁱⁱⁱ. L'étude montre qu'il est fort probable que la plupart d'entre nous connaissent au moins une personne handicapée. Il peut s'agir de notre famille, de nos amis, de nos voisins ou de nos collègues.

Dans le monde, environ 800 millions de personnes handicapées sont en âge de travailler^{iv}. Mais leur participation pleine et entière au marché du travail est très faible, et la plupart d'entre elles sont exclues du marché de l'emploi. On constate également que les personnes handicapées sont plus susceptibles d'être employées à temps partiel ou dans des environnements plus vulnérables que les autres.

En Inde, les personnes handicapées représentent 2,2% de la population, soit environ 21,9 millions de personnes^v, et leurs besoins en matière d'emploi restent insatisfaits. Les chiffres réels sont contestés en raison de l'ancienneté des données. Selon la Banque mondiale, l'Inde compterait 80 millions de personnes handicapées^{vi}. Cela représente un énorme

réservoir de talents riches, profonds et inexploités que les entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer.

Le fossé en matière d'emploi des personnes handicapées est grand à travers le monde. Au Royaume-Uni, les personnes handicapées ont 33% de chance en moins d'être employées que les personnes non handicapées, avec un taux d'emploi de 53,2% contre 81,8% pour les personnes non handicapées^{vii}. En Inde, seules 36 % des personnes handicapées sont employées, dont 47 % d'hommes et 23 % de femmes^{viii}.

Bien que la pandémie de la COVID-19 ait eu pour effet de changer le discours sur le handicap et l'inclusion, et qu'elle ait également rendu le travail plus accessible aux personnes handicapées, elle a parallèlement exacerbé le fossé de l'emploi. Les personnes handicapées sont durement touchées par les licenciements et une étude récente a révélé que 57 % des personnes handicapées ont été confrontées à une crise financière en Inde^{ix}. Le problème n'est pas propre à l'Inde. Aux États-Unis, un travailleur handicapé sur cinq a perdu son emploi, contre un sur sept dans la population générale pendant la pandémie^x.

ⁱⁱⁱ 2011. Rapport mondial sur le handicap 2011, Organisation mondiale de la santé.

^{iv} 2015. L'OIT et l'inclusion du handicap, Organisation internationale du travail.

^v 2016. Les personnes handicapées en Inde, un profil statistique 2016, Ministère des statistiques et de la mise en œuvre des programmes, Gouvernement de l'Inde.

^{vi} 2009. Les personnes handicapées en Inde : From commitments to outcomes, Banque mondiale.

^{vii} 2019. Handicap et emploi, Royaume-Uni : 2019, Office for National Statistics.

^{viii} 2016. Les personnes handicapées en Inde, un profil statistique 2016, Ministère des statistiques et de la mise en œuvre des programmes, Gouvernement de l'Inde.

^{ix} 2021. Locked Down and Left Behind, A report on the status of persons with disabilities in India during the COVID-19 crisis, National Centre for Promotion of Employment for Disabled.

^x 2020. Bureau des statistiques du travail des États-Unis.

15 %

de la population mondiale vit avec un handicap - soit plus d'un milliard de personnes.

110-190 millions

de personnes souffrent d'une forme significative de handicap.

800 millions

de personnes handicapées sont en âge de travailler.

2,2 %

de la population indienne vit avec un handicap, soit plus de 21,9 millions de personnes.

36 %

de personnes handicapées sont employées en Inde.

53 %

des personnes handicapées en Inde ont rencontré des difficultés financières pendant le COVID-19.



Obstacles à l'emploi des personnes handicapées

Les personnes handicapées sont confrontées à une multitude d'obstacles qui ont une incidence sur leur emploi. Ces obstacles peuvent rendre extrêmement difficile, voire impossible, l'accomplissement de tâches de manière autonome. Selon l'Organisation mondiale de la santé, les barrières ne se limitent pas aux obstacles physiques.

Les personnes handicapées sont confrontées à des difficultés lors de la recherche d'un emploi et pendant l'emploi, qui résultent des obstacles environnementaux décrits ci-dessous : faible niveau d'alphabétisation, manque d'accès à l'information sur les possibilités d'emploi et aux compétences technologiques pertinentes, facteurs sociétaux, etc.

les préjugés, les mécanismes de recours inefficaces, l'accessibilité inadéquate du lieu de travail, les affectations inappropriées, les attitudes négatives et le manque de moyens de communication ^{xi}.

Les employeurs sont généralement peu conscients de l'existence d'une main-d'œuvre talentueuse composée de personnes handicapées, et craignent des coûts élevés dus à l'assurance des employés. Ils ont une vision stéréotypée et biaisée selon laquelle les personnes handicapées ne possèdent pas les connaissances et les compétences nécessaires, et ils s'inquiètent de l'attitude négative des autres employés et n'investissent pas ou peu dans l'adaptation de la main-d'œuvre.

^{xi} 2019. Aller au-delà de la conformité. L'inclusion des personnes handicapées dans les entreprises, Centre national pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées et Oxfam Inde.

« Il existe de multiples facteurs dans l'environnement d'une personne qui, par leur absence ou leur présence, limitent le fonctionnement et créent un handicap. Il s'agit notamment :

- d'un environnement physique inaccessible
- d'un manque de technologies d'assistance
- d'attitudes négatives des gens à l'égard du handicap
- de services, systèmes et politiques qui sont inexistantes ou qui empêchent la participation de toutes les personnes atteintes d'un problème de santé. »

Le cadre juridique en Inde

La loi sur les droits des personnes handicapées de 2016 (RPwD) rend effectifs les principes des conventions des Nations unies relatives aux droits des personnes handicapées (UNCRPD), qui ont été signées et ratifiées par l'Inde le 1er octobre 2007.

La loi RPwD est le principal texte de loi régissant les droits des personnes handicapées en Inde. Cette loi met l'accent sur la non-discrimination et reconnaît 21 catégories de handicaps. Elle souhaite transformer la signification du handicap, en élargissant sa définition du cadre médical existant à un cadre social. La loi s'applique notamment à toutes les entreprises étrangères présentes en Inde.

La loi souligne la nécessité de rendre les entreprises privées responsables de la création d'un environnement de travail inclusif pour les employés handicapés. Avec la promulgation de la loi RPwD, les employeurs privés seront tenus de :

- Définir une politique d'égalité des chances.
- Nommer un agent de liaison chargé de diriger le recrutement de personnes handicapées et de fournir les aménagements demandés et/ou nécessaires.
- Identifier les postes ou les vacances de postes pour les personnes handicapées.
- Le chef d'établissement veille à ce qu'aucune personne handicapée

ne fasse l'objet d'une discrimination en raison de son handicap.

- Fournir des installations supplémentaires aux personnes handicapées, telles que des installations de formation, des appareils d'assistance et un environnement de travail universellement accessible.
- Formuler des avantages supplémentaires tels que la préférence dans le transfert du lieu de travail et les congés spéciaux.
- Revoir les pratiques d'embauche et les politiques de RH existantes.
- Suivre les normes d'accessibilité, en veillant à ce que la structure du bâtiment et l'environnement physique, les transports et les technologies de l'information et de la communication respectent la norme d'accessibilité.
- Toutes les entreprises comptant 20 employés ou plus doivent tenir des registres contenant des informations détaillées sur les employés handicapés. ^{xii}

Un cadre juridique bien établi est l'un des plus puissants vecteurs de changement, de progrès et de développement pour les personnes handicapées. Si les instruments internationaux restent essentiels à la promotion des droits des personnes handicapées, la législation nationale est le moyen le plus efficace pour faciliter le changement social, améliorer les possibilités sur le lieu de travail et parvenir

à une meilleure compréhension des concepts liés au handicap à tous les niveaux de la société.

^{xii} 2016. La loi sur les droits des personnes handicapées, 2016. Département législatif, le gouvernement de l'Inde.

Partie 2 : Passer de « faire le bien » à « faire du bien à l'entreprise ».

Bon pour les affaires

« Les membres de mon équipe me soutiennent et m'encouragent beaucoup. Je suis extrêmement heureux de faire partie de l'équipe. L'environnement de travail de Michelin est incroyable et les mesures de sécurité sont de premier ordre. Comme le dit le slogan de Michelin, Michelin m'a offert une meilleure voie pour l'avenir. »

Vijayakumar, opérateur de vérification, site Michelin de Chennai

Devenir une organisation qui s'investit dans le handicap demande du courage et de l'engagement. De nombreuses entreprises de premier plan, comme Michelin, ont fermement inscrit l'intégration des personnes handicapées à leur programme d'activité. Elles ont choisi de changer fondamentalement leur façon de penser, d'agir et d'être lorsqu'elles emploient des personnes handicapées. Il s'agit d'une occasion unique pour les chefs d'entreprise de tirer parti de l'énorme potentiel économique et créatif du plus grand segment de « diversité » de main-d'œuvre - les personnes handicapées.

L'intégration des personnes handicapées favorise la réussite et améliore les résultats

Des études indépendantes prouvent que les personnes handicapées ont une attitude et une éthique de travail très positives.

Il existe un lien évident entre les efforts d'inclusion des personnes handicapées de

l'entreprise et ses performances financières. Les entreprises qui offrent l'environnement de travail le plus inclusif pour les employés handicapés réalisent en moyenne un chiffre d'affaires supérieur de 28 %, un bénéfice net deux fois plus élevé



et des marges de profit économique supérieures de 30 % à celles de leurs homologues du secteur. L'étude a également révélé que les entreprises qui ont accéléré leurs efforts d'inclusion en faveur des personnes handicapées au fil du temps étaient plus susceptibles d'afficher des rendements plus élevés pour les actionnaires que leur groupe de pairs ^{xiii}.

L'emploi de personnes handicapées peut conduire à :

Une rentabilité accrue

Augmentation de la productivité

Réduction de l'absentéisme

Une innovation accrue

Une culture organisationnelle positive

Amélioration de la réputation

Amélioration de la fidélisation des clients

La société américaine Walgreens, l'une des plus grandes chaînes de pharmacies du pays, a indiqué que son centre de distribution, dans lequel plus de 30 % des 800 employés s'identifient comme des personnes handicapées, affichait une efficacité supérieure de 20 % à celle d'installations comparables, sans travailleurs handicapés. Elle a également déclaré que les personnes handicapées avaient les mêmes performances que les personnes non handicapées en termes de taux de productivité, de précision et de rapports d'incidents de sécurité^{xiv}. En outre, le taux de rotation du personnel est deux fois moins élevé que celui des autres employés, et les personnes handicapées ont un tiers d'incidents en moins que leurs collègues non handicapés^{xv}.

Le cerveau des personnes souffrant de déficiences intellectuelles traite les

informations d'une manière différente qui peut constituer un atout considérable pour le monde des affaires. Les personnes atteintes d'autisme sont des penseurs hyperfocalisés et très analytiques^{xvi} qui ont une maîtrise exceptionnelle de la technologie. Elles ont une grande tolérance à la répétition et à la routine et constituent une excellente solution pour les talents rares dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la science des données et d'autres secteurs des technologies de l'information. Des entreprises comme Ernst & Young, Microsoft, Dell Technologies et d'autres entreprises comptent sur les personnes ayant des forces autistiques pour les emplois en IA^{xvii}. Toutes les opportunités doivent être ouvertes aux personnes handicapées et elles doivent être embauchées en fonction de leurs aptitudes, capacités et compétences.

Les personnes handicapées, ainsi que leur famille et leurs amis, représentent 13 000 milliards de dollars^{xviii} de revenu disponible dans le monde. Les entreprises ne peuvent plus se permettre d'exclure une part de marché aussi importante. Il est temps de changer la perception et de changer l'état d'esprit en pensant à ce que les personnes handicapées peuvent faire plutôt qu'à ce qu'elles ne peuvent pas faire - et les avantages sont énormes.

^{xiii} 2018. Getting to Equal : The Disability Inclusion Advantage, Accenture, Disability:IN et American Association of People with Disabilities.

^{xiv} 2012. Kaletta, J., Binks, D. et Robinson, R. Creating an Inclusive Workplace : Intégrer les employés handicapés dans un environnement de centre de distribution.

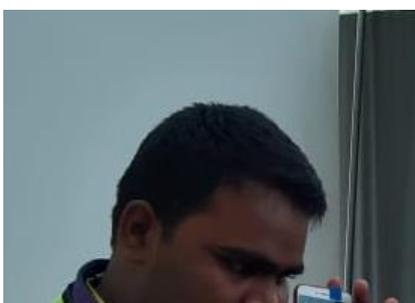
^{xv} 2021. Aichner, T. The economic argument for hiring people with disabilities, *Humanit Soc Sci Commun* 8.

^{xvi} 2018. Donnelly, M., Wong, P., Neck, P., et Boyd, W. Positive autism : Enquête sur les caractéristiques du lieu de travail menant à une approche

basée sur les forces pour l'emploi des personnes atteintes d'autisme. *Revue de gestion comparative internationale*.

^{xvii} 2019. Murawski, J. Les personnes atteintes d'autisme sont des candidats de choix pour les emplois en intelligence artificielle. *Business Standard*.

^{xviii} 2020. Rapport annuel : L'économie mondiale du handicap. Retour sur le handicap.



Comment votre entreprise peut-elle puiser dans cet immense réservoir de talents ?

- Commencer par établir des partenariats avec des organisations spécialisées dans le domaine du handicap et de l'emploi. Des organisations telles qu'Humanité & Inclusion peuvent aider les entreprises à acquérir l'expertise technique nécessaire pour devenir une organisation consciente de son handicap.
- Réaliser une évaluation interne complète pour comprendre les niveaux actuels d'inclusion des personnes handicapées dans les politiques, les pratiques d'emploi, l'environnement de travail etc.
- Examiner les politiques pour déterminer les obstacles auxquels se heurtent les personnes handicapées dans les pratiques d'emploi. Rédigez une politique d'égalité des chances qui fournisse un ensemble bien défini de choses à faire et à ne pas faire et qui respecte les employés handicapés dans l'environnement de travail.
- Veiller à ce que les offres d'emploi soient accessibles aux personnes handicapées et à ce que la liste des candidats présélectionnés comprenne des personnes handicapées.
- Tenir compte de l'intégration du handicap dans la conception de l'espace de travail physique et rendre cet espace accessible aux personnes handicapées.
- Sensibiliser, éduquer et former les employés et les dirigeants afin de créer un environnement de travail accessible et inclusif.
- Fournir des aménagements raisonnables pour permettre aux personnes handicapées de bénéficier de l'égalité des chances en matière d'emploi.
- Prévoir un budget raisonnable pour rendre opérationnelles les actions ci-dessus.



Partie 3 : Le site de production de Michelin à Chennai montre la voie en matière d'intégration des personnes handicapées

« Michelin considère la diversité comme un impératif humain et un facteur clé de la performance de l'entreprise. Ma priorité absolue est d'offrir un environnement de travail sûr et épanouissant à tous les employés de Michelin. Je veux m'assurer que leur expérience professionnelle quotidienne est conforme à notre objectif et à notre valeur fondamentale de respect des personnes. »

Florent Menegaux, PDG du groupe Michelin

Michelin accélère sa démarche en faveur de la diversité et de l'inclusion

La création d'une égalité des chances pour tous a été la force motrice des efforts de Michelin en matière de diversité et d'inclusion (D&I). La D&I est bien présente dans ses activités commerciales, sa chaîne d'approvisionnement, ses partenariats et au-delà. Avec le plan stratégique « Michelin en mouvement », l'entreprise a l'ambition de poursuivre sur sa lancée et d'aller plus loin, en faisant son maximum pour trouver un équilibre entre les priorités humaines, environnementales et économiques. Le mot « humain » signifie véritablement que chaque individu est traité avec respect, dignité et équité.

Michelin reconnaît la valeur des talents et des compétences uniques des individus de toutes capacités et croit que le succès dépend du développement et de l'épanouissement des employés, quels que soient leur nationalité, leur sexe, leur religion ou leur handicap. En adoptant une main-d'œuvre diversifiée et en tirant des forces des différences, Michelin ouvre un espace inclusif où les gens sont activement écoutés, parlent sans crainte, s'expriment pleinement, grandissent avec confiance et travaillent en collaboration pour construire l'avenir de Michelin.

« Michelin est un lieu où le respect est fondamental et sincère. Les individus se sentent inclus lorsqu'ils perçoivent que leur identité unique est respectée, reconnue et appréciée à sa juste valeur. À Chennai, nous avons renforcé notre engagement à créer un environnement inclusif de confiance pour les personnes handicapées - chaque employé handicapé

est accueilli, se sent à l'aise, respecté et habilité à réaliser son plein potentiel. »

B. Ranganathan, directeur d'usine, site Michelin de Chennai, Inde

Le soutien de longue date de Michelin aux personnes handicapées s'est renforcé en juin 2019 et se reflète aujourd'hui dans l'objectif de la déclaration de l'entreprise « Offrir à chacun une meilleure voie ». L'entreprise poursuit ses efforts en faveur de l'intégration, de l'inclusion et du développement des personnes handicapées sur les lieux de travail,

permettant à chaque individu d'apporter son moi véritable, authentique et complet au travail. Michelin s'efforce de mieux comprendre les besoins humains et de façonner l'avenir de la mobilité sous de nombreuses formes, de la créativité dans la conception des lieux de travail accessibles aux stratégies de recrutement adaptées aux personnes handicapées.

La démarche de Michelin en faveur de l'intégration des personnes handicapées comprend les actions suivantes :

- Promouvoir l'emploi d'un réservoir de talents largement inexploité ;
- Remettre en question les idées fausses largement répandues sur les capacités et les compétences des personnes handicapées ;
- Veiller à ce que les personnes handicapées bénéficient d'un



Le modèle d'intervention holistique de HI crée une culture de l'inclusion

Fondée sur une combinaison de théories comportementales, de preuves et d'expériences pratiques, l'approche d'Humanité & Inclusion en matière de handicap et d'inclusion est holistique. Le modèle se compose de cinq dimensions qui, ensemble, façonnent un lieu de travail intégrant le handicap. Toutes les dimensions sont étroitement liées entre elles.

Les cinq dimensions sont les suivantes :



Politiques et leadership



Ressources humaines et management



Culture interne



Accessibilité physique et numérique



Partenariats spécialisés

Dimension 1 : Politiques et leadership

Des actions significatives de la part des dirigeants, associées à des politiques d'intégration des personnes handicapées, libèrent le potentiel des employés handicapés, renforcent le pouvoir collectif des équipes et rapprochent l'organisation

de son objectif d'intégration des personnes handicapées. Autrement dit du degré d'intégration des employés et de leur capacité à apporter des contributions significatives. Pour que les politiques d'intégration se répercutent sur tous les membres de l'organisation, les dirigeants doivent adopter des pratiques qui favorisent l'intégration des personnes handicapées. Ils doivent aussi mettre en œuvre des changements structurels, défendre les groupes d'affinité, servir de modèles et garantir la participation des personnes handicapées au processus décisionnel.

Dimension 2 : Ressources humaines et management

Garantir des pratiques équitables en matière de ressources humaines et de management pour les personnes handicapées est une étape importante pour devenir une organisation qui intègre le handicap. Plusieurs éléments sont essentiels pour soutenir et intégrer les employés handicapés, comme : les stratégies d'acquisition de talents – de l'attraction des talents, au recrutement et à la sélection / le développement et la progression de carrière / les processus de gestion des performances / le développement d'un processus d'accueil inclusif où des aménagements sont possibles / et la mise en place de

mécanismes de retour d'information réguliers.

Dimension 3 : Culture interne

La culture interne est un élément important qui détermine les règles d'engagement, verbales et tacites, de la manière dont les employés interagissent avec les employés handicapés, et qui alimente le potentiel d'épanouissement de chacun. Lorsque les dirigeants facilitent un dialogue constructif sur la création d'un environnement plus favorable aux personnes handicapées et que les employés de l'entreprise sont formés à des pratiques respectueuses et inclusives, il est plus probable que tous les employés reconnaissent et adoptent ces comportements dans leur travail quotidien. La sensibilisation concernant les personnes handicapées devrait être au cœur de la formation sur le lieu de travail - qu'il s'agisse de gommer les stéréotypes, de supprimer les obstacles ou de donner aux employés les moyens de travailler aux côtés de personnes handicapées.

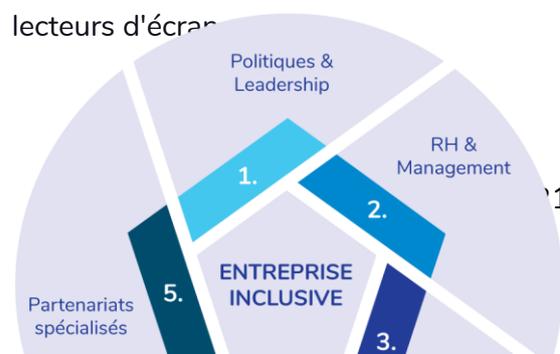
Dimension 4 : Accessibilité physique et numérique

L'accessibilité comprend l'accessibilité physique ou environnementale, comme les rampes d'accès pour fauteuils roulants, la signalisation en braille, les toilettes accessibles, ainsi que la communication et l'accessibilité numérique, où les technologies de l'information et de la communication sont accessibles à tous. Il est important de procéder à des ajustements raisonnables pour supprimer

les obstacles qui empêchent les personnes handicapées de réussir dans leurs fonctions. Ces ajustements peuvent être temporaires ou permanents et sont conçus pour optimiser un processus, une procédure ou un environnement de travail.

Dimension 5 : Partenariats spécialisés

Les entreprises n'ont pas besoin de tout faire seules. Des ONG comme Humanité & Inclusion peuvent apporter une mine de connaissances professionnelles et techniques pour fournir des conseils sur les pratiques d'emploi afin de transformer avec succès le lieu de travail et la main-d'œuvre pour qu'ils soient inclusifs envers le handicap. Les partenariats servent ainsi à partager l'expertise et renforcer la mise en œuvre du processus d'inclusion en tenant compte des différentes dimensions. Par exemple, dans le partenariat avec Michelin, HI a soutenu, par une approche adaptée, des processus de recrutement inclusifs, le développement des compétences des employés, des conseils sur la construction d'un environnement de travail accessible et le mentorat. En outre, HI aide à faciliter les partenariats avec l'audit d'accessibilité, l'aménagement raisonnable, les organisations d'approvisionnement local axées sur l'amélioration des possibilités d'emploi des personnes handicapées et divers consultants tels que des interprètes en langue des signes, des experts en discours inspirés et des entreprises qui vendent des lecteurs d'écran.



Le site de fabrication de Michelin à Chennai s'associe au programme de HI en Inde.

Renforçant son engagement en faveur de l'intégration des personnes handicapées, la Fondation d'entreprise Michelin s'est associée à Humanité & Inclusion, une organisation spécialisée dans l'intégration des personnes handicapées. Elle aide les entreprises, les sociétés et les entrepreneurs à employer des personnes handicapées et à transformer leur lieu de travail et leur main-d'œuvre pour qu'ils soient plus inclusifs. Humanité & Inclusion apporte les réflexions et les cadres de travail les plus récents pour permettre aux entreprises d'offrir une expérience d'emploi totalement inclusive aux personnes handicapées à l'échelle mondiale et d'exploiter le potentiel d'un vivier de talents largement inexploité dans le domaine de la diversité.

Dans le cadre du projet pilote, la Fondation d'entreprise Michelin a signé un projet avec Humanité & Inclusion pour donner vie à son engagement en faveur du handicap et de l'inclusion, et construire une entreprise où les personnes handicapées se sentent chaleureusement accueillies, respectées et incluses. Le projet s'est déroulé sur l'un des sites de fabrication de Michelin à Chennai, en Inde. HI, en tant qu'expert en assistance technique, a été engagé pour fournir des services de conseils stratégiques sur les meilleures pratiques existantes en matière d'emploi inclusif, et pour aider Michelin Inde à rendre ses lieux de travail plus accueillants et productifs pour les employés handicapés, et surtout, à

développer leur potentiel. L'assistance technique de HI s'appuie sur plus de 30 ans de connaissances et d'implication auprès d'entreprises du secteur privé et public dans 20 pays.

Faits concernant l'usine de fabrication de Michelin à Chennai

- **Taille :** 290 hectares
- **Nombre d'employés :** 900
- **Lieu :** Chennai, Inde
- **Nature du travail :**
Production de pneus radiaux pour autobus et camions

Le projet s'est appuyé sur une évaluation approfondie de l'entreprise puis sur le développement d'un plan d'amélioration inclusif, et ce par la direction de Michelin en partenariat avec HI. Le projet s'est concentré sur l'approfondissement et la consolidation des méthodologies et des outils pratiques, afin de transformer les lieux de travail de Michelin Inde pour les rendre plus accessibles et inclusifs. Les pratiques ont été fondées sur l'expérience de HI tirée de précédents projets, et contextualisées grâce à des adaptations rendues possibles par un suivi stratégique, une formalisation des bonnes pratiques et une recherche continue. Le projet a été déployé en trois phases sur les cinq dimensions de l'inclusion, identifiées par HI

comme essentielles pour des lieux de travail inclusifs :

Phase 1 : évaluation de l'intégration du handicap et formulation d'un plan d'amélioration de l'intégration.

Fondé sur des critères détaillés d'inclusion du handicap dans les cinq dimensions de l'inclusion, l'outil d'évaluation permet d'identifier les points forts et les possibilités de changement pour rendre le site de Michelin Chennai plus inclusif du point de vue du handicap et de développer un plan d'amélioration de l'inclusion pour combler les lacunes.

Phase 2 : initiatives de sensibilisation et de formation

Équiper, engager et habiliter les employés en leur donnant les connaissances et les

compétences nécessaires pour interagir avec les personnes handicapées, pour modifier les mentalités, dissiper les craintes et briser les stéréotypes sur les questions liées aux personnes handicapées, en particulier dans l'emploi.

Phase 3 : Services de conseil stratégique et accompagnement

Conseiller la direction, les ressources humaines, les responsables du personnel, les ingénieurs et la gestion des installations sur les meilleures pratiques et initiatives qui permettent une culture d'inclusion des personnes handicapées, y compris les espaces de travail accessibles, les stratégies de recrutement, le maintien et l'évolution dans le travail et les aménagements.



Constats et plans d'action pour un lieu de travail inclusif du handicap chez Michelin

Phase 1 : évaluation de l'intégration du handicap et formulation d'un plan d'amélioration de l'intégration.

Sous la direction conjointe de Michelin et HI, une évaluation approfondie de l'inclusion des personnes handicapées a été réalisée afin d'évaluer les approches et les pratiques actuelles pour un environnement de travail inclusif pour les personnes handicapées dans l'usine de fabrication de Michelin à Chennai.

S'appuyant sur l'approche des cinq dimensions, l'évaluation de l'inclusion des personnes handicapées visait à examiner et à explorer :

- Les politiques et stratégies internes en matière de diversité et d'inclusion
- Les connaissances et les attitudes des employés sur le handicap et l'emploi des personnes handicapées
- L'accessibilité physique et numérique pour l'ensemble du site, y compris les transports d'entreprise
- Les pratiques des ressources humaines et du management
- L'inventaire des besoins en matière de handicap et d'inclusion et comment faire correspondre les services des acteurs locaux spécialisés à l'inclusion des personnes handicapées.

L'évaluation a consisté en quatre éléments de collecte de données primaires et a suivi une approche mixte afin de réunir des statistiques représentatives et des informations contextuelles :

1. Examen des documents
2. Enquête en ligne
3. Discussions en groupe et entretiens approfondis
4. Audit d'accessibilité

Examen des documents

Le conseiller en évaluation de HI a examiné un large éventail de documents, y compris des stratégies sur la diversité et l'inclusion, des politiques de ressources humaines et des approches de management etc, afin de se faire une idée de la situation générale des pratiques d'inclusion du handicap chez Michelin. Tous les documents ont été lus de manière approfondie avec un haut niveau d'objectivité et de sensibilité pour construire une signification contextuelle.

Enquête en ligne

Au total, 251 employés ont participé à l'enquête en ligne afin de donner leur avis et leurs réflexions sur l'environnement de travail actuel de Michelin en matière d'intégration des personnes handicapées. Une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifiée a été utilisée pour recueillir le point de vue des employés de tous les départements de l'usine.

Discussions de groupe et entretiens

Huit discussions de groupe ont été menées pour comprendre les connaissances, les attitudes et les pratiques à l'égard des employés handicapés. Au total, 15 entretiens individuels ont été menés avec 100 représentants de l'équipe de direction et des employés, dont deux entretiens avec des personnes handicapées.

Audit participatif d'accessibilité

Un audit détaillé de l'accessibilité a consisté en une inspection et une évaluation complètes du bâtiment, de l'infrastructure physique et des

technologies d'aide à la communication de l'usine Michelin par rapport aux normes internationales d'accessibilité, afin d'identifier les obstacles de l'infrastructure, désormais accessible. L'audit d'accessibilité a été mené par un partenaire local, V-shesh, spécialisé dans les évaluations d'inclusion, les audits d'accessibilité et la création d'opportunités d'emploi pour les personnes handicapées. L'équipe d'audit d'accessibilité était composée de personnes handicapées - une personne malvoyante, une personne malentendante, une personne en fauteuil roulant et une personne handicapée physiquement.



Résultats de l'évaluation inclusive du handicap

Les principales conclusions pour chaque dimension qui sont ressorties de l'évaluation de base sont les suivantes :

Conclusion 1 : L'équipe de direction du site Michelin de Chennai a fait preuve d'une volonté et d'un engagement forts pour créer un lieu de travail favorable aux personnes handicapées. L'usine Michelin de Chennai a adopté certaines bonnes pratiques en matière d'intégration des personnes handicapées tout en employant des personnes handicapées. Il est évident que l'organisation n'avait pas pleinement adopté toutes les approches des cinq dimensions en raison de capacités et de ressources limitées. En particulier, la forte culture de la sécurité dans l'usine de fabrication considérait que l'emploi de personnes handicapées pouvait constituer un risque.

Conclusion 2 : Au niveau du Groupe Michelin, les stratégies de diversité et d'inclusion reconnaissent l'emploi des personnes handicapées comme une priorité stratégique. Mais il n'y avait pas de politique au niveau de l'usine de Chennai. La politique de non-discrimination ne parlait pas de la manière dont l'inclusion des personnes handicapées pouvait être mise en pratique. Il a été identifié que les processus de recrutement et d'embauche n'étaient pas inclusifs pour les personnes handicapées, et qu'il y avait une connaissance limitée de la compréhension des personnes handicapées. Des efforts étaient nécessaires pour renforcer la participation et l'engagement significatifs

d'un employé handicapé et la pratique réelle sur le terrain.

Conclusion 3 : Bien que Michelin ait pris certaines mesures pour créer un environnement de travail favorable (forte culture de la sécurité, valorisation du « respect pour tous », intégration des personnes handicapées via ses activités de responsabilité sociale), l'entreprise s'est engagée et à formuler une volonté forte d'employer des personnes handicapées.

Conclusion 4 : les dirigeants ont déployé des efforts concertés pour créer un environnement de travail intégrant le handicap. Il est important de noter que l'engagement des dirigeants ne s'est pas automatiquement traduit par des changements pratiques en matière d'accessibilité de l'environnement de travail - il s'agit d'un processus à plus long terme. A noter aussi que les connaissances sur la manière d'employer des personnes handicapées dans l'environnement de l'usine étaient limitées.

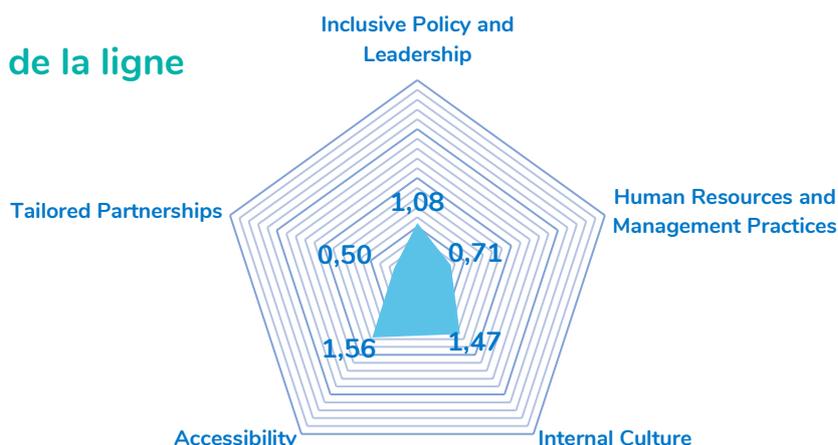
Conclusion 5 : Les réponses à l'enquête, les discussions de groupe et les entretiens individuels ont permis d'écouter la voix des employés handicapés. Les résultats ont mis en évidence une sensibilisation limitée et des lacunes dans la perception des personnes handicapées et du travail à leurs côtés. Il y avait un manque de conseils pratiques et d'enseignements sur la façon de surmonter les obstacles et de garantir une participation égale et un engagement significatif sur le lieu de travail. Il n'y avait pas de partenaires spécialisés pour fournir des conseils et des pratiques.

Développement d'un plan d'amélioration inclusif

L'évaluation de l'inclusion des personnes handicapées a fourni des indications précieuses sur les domaines à améliorer dans les cinq dimensions. Après avoir présenté les résultats de l'évaluation, HI a organisé un atelier de plan d'action avec l'équipe de Michelin pour résumer les résultats et co-développer un plan d'amélioration de l'inclusion avec les représentants de Michelin. L'atelier a permis de recueillir les réflexions de 30 participants, composés de cadres supérieurs et de chefs de service du site Michelin de Chennai.

Les participants ont été invités à évaluer le degré d'inclusion des personnes handicapées sur le site de Michelin. Puis HI a présenté les résultats de l'évaluation de l'inclusion, qui ont mis en évidence les écarts de perception entre ce que pensent les dirigeants de Michelin et le niveau actuel d'inclusion. Il y avait un fort décalage entre la perception et la réalité. Les résultats ont été améliorés et le niveau d'inclusion des personnes handicapées s'est établi à :

Évaluation de la ligne de base



Le site Michelin de Chennai a été évalué selon cinq dimensions. Le score est compris entre 0 et 4, le score le plus bas étant 0 et le plus haut étant 4. La dimension « Politiques et leadership » a été évalué à 1,08 ; les pratiques de management et de ressources humaines, à 0,71 ; la dimension « Culture interne » à 1,47 ; l'accessibilité à 1,56 et les partenariats personnalisés à 0,50.

En établissant des parallèles entre l'expertise technique de HI et les réalités de Michelin, HI a élaboré des plans d'amélioration de l'inclusion (2IP) qui comprenaient 18 recommandations avec 71 points d'action, un calendrier et des parties responsables dans les cinq dimensions.

Mise en place d'un environnement adapté aux personnes handicapées sur le site de production de Michelin à Chennai, en Inde.

Phase 2 : initiatives de sensibilisation et de formation

Le plan d'amélioration de l'inclusion étant en place, le projet est passé à la phase suivante, qui visait à influencer la façon de penser des employés de Michelin et à faire évoluer les comportements des employés de l'usine Michelin de Chennai. Des stratégies de programmes de sensibilisation ont été élaborées pour les cinq dimensions afin d'améliorer les connaissances, les attitudes et les perceptions des employés à l'égard des personnes handicapées.

Dans la phase 2, HI a fourni **1450 heures** de programmes de sensibilisation et de prise de conscience pour les dirigeants et les employés.



Politiques et leadership

30 dirigeants ont participé aux sessions de formation sur l'intégration du handicap, qui ont été organisées pour donner aux dirigeants de l'usine Michelin les moyens d'agir en tant que modèles. Cette formation a renforcé les connaissances et la compréhension des dirigeants en matière d'intégration des personnes handicapées, ainsi qu'en matière de lois en vigueur en Inde et au niveau international. La formation a expliqué les avantages

stratégiques de l'emploi de personnes handicapées, de la réalisation des objectifs de diversité et d'inclusion au soutien de la vision globale de Michelin.



Ressources humaines et management

25 spécialistes des RH, l'équipe chargée de l'apprentissage et du développement, les superviseurs et les gestionnaires ont été formés pour améliorer la compréhension des pratiques d'aménagement raisonnable afin de prévenir la discrimination et de garantir l'égalité des chances pour les personnes handicapées.

Qu'est-ce que le langage des signes ?

Le langage des signes est un mode de communication visuel dans lequel une personne utilise des gestes et des mouvements des mains, le langage corporel et les expressions faciales pour communiquer.

15 employés ont suivi une formation personnalisée en langue des signes pour soutenir les pratiques de recrutement inclusives et renforcer la confiance des employés dans la communication avec les collègues et les clients handicapés. (Si

l'exposition à la langue des signes accroît la culture de l'inclusion, il est important de rappeler que cela ne peut remplacer la présence d'un interprète en langue des signes, par exemple pour les candidats à l'emploi qui parlent la langue des signes indienne).



Culture interne

10 séances de sensibilisation **adaptées** ont été organisées pour les employés de l'usine Michelin de Chennai. Ces sessions avaient pour but de donner un aperçu du handicap, de la manière de communiquer, de s'engager et d'interagir avec les employés et les clients handicapés. Les formations ont été animées à l'aide d'une approche structurée étape par étape - connaissances, conseils, outils et mesures à prendre - qui a aidé les employés à devenir des champions de l'intégration du handicap. **Dix webinaires**, conférences et séances d'inspiration ont été organisés pour encourager les employés à voir au-delà du handicap, à comprendre le caractère unique et les perspectives qu'apportent les personnes handicapées, ainsi que l'importance de leur offrir des possibilités d'avancement et de réussite dans leur sphère personnelle et professionnelle.



Accessibilité

100 employés des services d'ingénierie, de gestion des installations et des ressources humaines ont été formés aux directives, recommandations et normes de conception relatives à l'accessibilité

universelle des lieux de travail pour les employés et les visiteurs handicapés. Ces formations ont permis d'accroître la sensibilisation et les connaissances sur les exigences en matière d'accessibilité et ont souligné l'importance d'éliminer les obstacles dans l'environnement physique, ainsi que les pratiques de communication.



Des partenariats personnalisés

60 demandeurs d'emploi handicapés ont visité le stand de Michelin lors d'un salon de l'emploi, organisé par Ability Foundation, une organisation nationale interdisciplinaire pour l'autonomisation et l'intégration des personnes handicapées. Dans le but de soutenir les demandeurs d'emploi handicapés et de leur offrir des possibilités d'emploi intéressantes dans l'unité de production de Michelin à Chennai, HI et V-shesh ont aidé Michelin à comprendre les compétences que les personnes handicapées peuvent apporter à l'entreprise. Cet événement a permis aux personnes handicapées d'interagir avec les responsables du recrutement de Michelin et d'en savoir plus sur le travail dans l'usine. Il s'agissait d'un pas important vers l'inclusion des personnes handicapées chez Michelin. En outre, HI a facilité la mise en place de partenariats personnalisés avec des experts et des prestataires de services individuels pour la fourniture de services d'accessibilité, avec V-shesh et Youth for Jobs pour la recherche de candidats handicapés et avec Enable India pour l'organisation de programmes de sensibilisation et d'information en Inde.

Renforcer l'autonomie des personnes handicapées et promouvoir l'intégration.

Phase 3 : Services de conseil stratégique et accompagnement



Politiques et leadership

Pour que l'intégration du handicap soit une réussite, elle doit être impulsée par les dirigeants. Un engagement fort de la part des dirigeants en faveur de l'intégration du handicap envoie un message cohérent à travers l'organisation, à savoir que le handicap et l'intégration sont essentiels au succès de l'entreprise. Bien que tous les dirigeants de Michelin voulaient bien faire, ils avaient une compréhension limitée du handicap et de l'inclusion, et les concepts de handicap et d'inclusion n'étaient pas entièrement compris dans l'organisation. L'expertise de HI les a aidés à comprendre l'impératif commercial du handicap et de l'inclusion, qui était étroitement lié aux questions sociales et économiques et à la stratégie commerciale de base de l'organisation.

Michelin, avec le soutien de HI, a rédigé une politique d'égalité des chances conforme aux lois indiennes afin de garantir que l'environnement de travail soit exempt de toute discrimination, harcèlement et victimisation à l'encontre des personnes handicapées. Michelin a créé et diffusé une vidéo de B. Ranganathan, directeur du site de Michelin à Chennai, dans laquelle il parle de l'engagement de l'usine Michelin en faveur de l'intégration des personnes

handicapées. La vidéo a été publiée sur l'intranet de l'entreprise. Elle a reçu un accueil très positif et a contribué à renforcer la culture de l'inclusion des personnes handicapées en démontrant un engagement fort de la part de la direction de l'entreprise.



Ressources humaines et management

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans la transformation du lieu de travail en lieu d'intégration des personnes handicapées. L'engagement des responsables des ressources humaines en faveur de l'embauche de personnes handicapées ne se limite pas à leur permettre d'accéder à leur poste de travail, mais va au-delà du processus global de gestion des talents. Il s'agit de transformer les points de vue traditionnels sur le recrutement des personnes handicapées et d'adopter des pratiques qui les aident à réaliser pleinement leur potentiel.

Michelin a examiné et révisé la manière dont l'entreprise rédige les offres d'emploi. En conséquence, les descriptions de poste de l'entreprise sont plus accessibles et inclusives, ce qui encourage les demandeurs d'emploi handicapés à postuler à des offres potentielles chez Michelin et aide les responsables du recrutement à sélectionner les personnes les plus qualifiées pour la réalisation efficace des opérations commerciales.

Un dictionnaire de langue des signes, accompagné de sa représentation visuelle, a été proposé pour combler le fossé de la communication entre les employés malentendants et les employés non handicapés. Il a contribué à améliorer la liberté d'expression et à renforcer les liens dans l'environnement de travail.

Les stratégies ont été redéfinies afin de garantir des politiques et des processus RH non discriminatoires et flexibles, tels que la création de systèmes permettant de fournir des aménagements raisonnables, des systèmes de développement de carrière inclusifs et un processus de rétention pour recruter et conserver les personnes handicapées. Les systèmes inclusifs favorisent une culture d'inclusion et une meilleure capacité à apprécier la valeur apportée par les personnes handicapées à l'organisation.

Pour tenter d'augmenter le vivier de talents des demandeurs d'emploi handicapés sur le site de fabrication de Michelin, l'entreprise a créé un programme d'apprentissage pour les personnes handicapées début 2021. Depuis le lancement du programme, 7 personnes ont été recrutées et sont en cours de formation sur le site de Chennai. Ce programme a permis à Michelin de mesurer le potentiel et de nommer plusieurs personnes qualifiées comme employés à temps plein.



Culture interne

Le changement de culture est peut-être la dimension la plus difficile à aborder parmi les cinq dimensions, mais aussi sans doute

la plus importante. En collaboration avec les experts techniques de HI, Michelin a créé de multiples initiatives pour promouvoir un changement vers une culture d'inclusion.

L'une de ces initiatives s'appelle le « Mur de l'inclusion ». Ce mur était situé à l'entrée de l'usine Michelin de Chennai, et soulignait l'engagement de l'entreprise d'un objectif commun visant à promouvoir collectivement un lieu de travail inclusif pour les personnes handicapées. Le mur fournissait des informations écrites et médiatiques à tous les employés sur les différentes phases du parcours d'inclusion des personnes handicapées et réitérait les normes de responsabilité. Le mur a été périodiquement mis à jour pour refléter les actions actuelles mises en œuvre par l'entreprise.

Pour compléter cette source d'information centralisée, de nombreux éléments de communication ont été publiés sur les canaux de communication internes afin de briser les stéréotypes et de changer l'état d'esprit des employés à l'égard des personnes handicapées. L'intranet a été régulièrement mis à jour avec du matériel d'information pertinent, notamment des articles sur la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées et la loi de 2016 sur les droits des personnes handicapées, des exemples de réussite, des blogs de leadership, des messages d'information et des affichages visuels tels que des bannières. Des vidéos de sensibilisation ont été diffusées en continu sur les écrans de télévision internes de Michelin.

Dans le but de renforcer la participation sociale et l'inclusion des personnes handicapées, un marathon de l'inclusion a été organisé. Deux employés handicapés, 600 employés non handicapés, 30 personnes handicapées intéressées par le sport et 100 élèves des écoles du quartier se sont affrontés. L'événement a montré le véritable esprit sportif et d'inclusion, renforçant les liens entre les employés en dehors d'un environnement de travail traditionnel.

Michelin Inde a célébré la Journée internationale des personnes handicapées 2019 et 2020, visant à promouvoir les droits et le bien-être des personnes handicapées dans l'éducation, l'emploi et dans toutes les sphères de la société et du développement. La reconnaissance de cette journée a permis aux employés de comprendre que Michelin agit en faveur d'un environnement de travail inclusif et accessible.



Accessibilité

La création d'une accessibilité sur le lieu de travail est une composante importante d'une organisation qui intègre le handicap. Elle comprend l'accessibilité physique, comme les rampes d'accès pour les fauteuils roulants et les toilettes accessibles, et l'accessibilité numérique, où les technologies de l'information et de la communication sont accessibles à tous ou compatibles avec les dispositifs technologiques d'assistance. Sur la base

des résultats de l'audit d'accessibilité sur le site Michelin de Chennai, HI a mis en œuvre diverses mesures pour améliorer l'accessibilité du lieu de travail pour les personnes handicapées sur le site Michelin de Chennai. Par exemple : le portail de l'entrée principale est passé de manuel à automatique. Il s'ouvre désormais automatiquement lorsqu'un employé passe sa carte d'identité à l'entrée, ce qui augmente l'accessibilité pour l'employé handicapé mais aussi, en fin de compte, pour l'ensemble du personnel.

Afin d'offrir des voies d'accès aux personnes handicapées, des rampes ont été construites et les voies d'accès ont été élargies de manière à pouvoir accueillir facilement les employés en fauteuil roulant. Les chemins menant des sorties de secours aux points de rassemblement sûrs ont été nivelés pour garantir l'accessibilité.

Les toilettes ont été réaménagées pour être « accessibles », ce qui permet aux employés handicapés d'accéder rapidement à des installations différentes des toilettes ordinaires en termes d'espace disponible, de disposition, d'équipement, de revêtement de sol et d'éclairage - éliminant ainsi toutes les barrières et restrictions qui pourraient être présentes dans les toilettes ordinaires.

Ce ne sont là que quelques exemples des adaptations réalisées pour rendre le lieu de travail plus accessible et plus inclusif pour les employés handicapés.



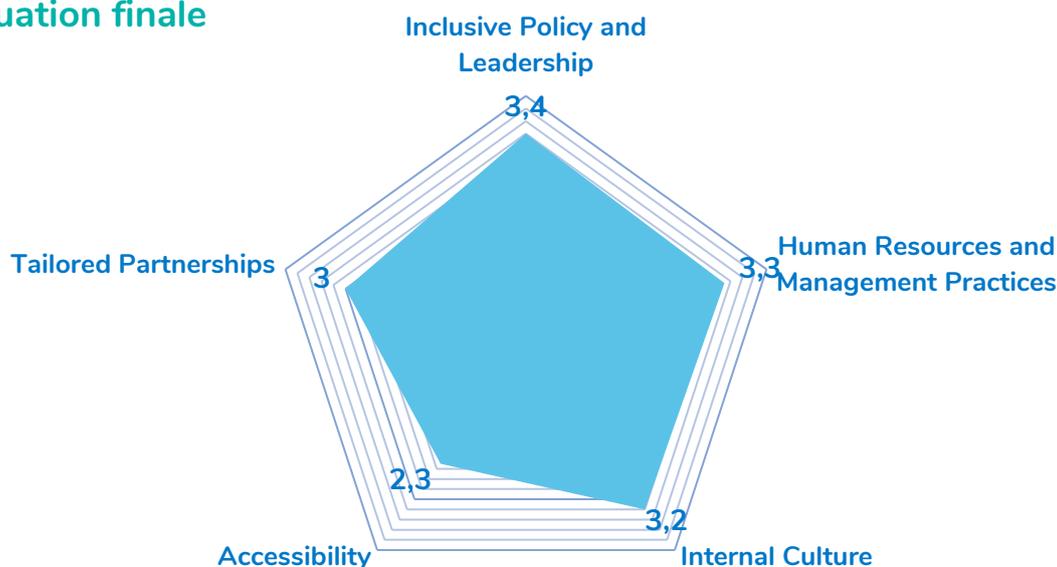
Des partenariats personnalisés

Reconnaissant qu'un engagement significatif avec des organisations de personnes handicapées et des experts dans le domaine du handicap est essentiel dans le voyage vers l'intégration du handicap. Humanité & Inclusion a identifié des partenaires potentiels, experts en matière d'intégration des personnes handicapées, et a aidé Michelin Inde à établir des partenariats de confiance avec des agences spécialisées locales afin de renforcer les pratiques d'emploi inclusives

et d'obtenir de réels changements. Les partenariats signés comprennent :

- V-shesh, qui est spécialisé dans les évaluations d'inclusion, les audits d'accès et la création d'opportunités d'emploi pour les personnes handicapées.
- Youth for jobs se concentre sur l'éducation et l'emploi des personnes handicapées et des personnes âgées.
- Ability Foundation a pour objectif d'autonomiser et d'intégrer les personnes handicapées.

Évaluation finale



Le représentant de HI India Programme était basé sur le site de Michelin pendant toute la durée du projet afin de fournir des conseils stratégiques et un accompagnement, et d'assurer la bonne mise en œuvre du projet.

L'évaluation finale du projet, recueillie par le biais d'enquêtes auprès de la direction de l'usine Michelin, a montré une

augmentation substantielle du pourcentage dans les cinq dimensions du modèle d'intervention de HI. La dimension Politiques et leadership a obtenu un score de 3,4 (contre 1,08), les pratiques de RH et de management ont atteint 3,3 (contre 0,71), en culture interne, le score était de 3,2 (contre 1,47), celui de l'accessibilité était de 2,3 (contre 1,56) et le score des

partenariats personnalisés était de 3 (contre 0,50).

Les entreprises tirent profit de l'investissement financier dans l'inclusion

L'approche de budgétisation inclusive fait écho à l'orientation stratégique et constitue un signe fort de l'engagement de l'entreprise à créer une organisation intégrant le handicap. La Fondation d'entreprise Michelin a alloué 192 920 euros pour lancer et soutenir les efforts d'intégration des personnes handicapées dans l'usine de fabrication Michelin à Chennai.

Au niveau de l'usine, Michelin a investi 6 000 euros dans l'aménagement d'espaces de travail accessibles et dans divers services, notamment des cours de langue des signes, des salons de l'emploi et des événements. Humanité & Inclusion, qui comprend une équipe de professionnels hautement qualifiés, experts en intégration des personnes handicapées et possédant de riches connaissances techniques pour créer des espaces de travail inclusifs et accessibles, a été engagée pour apporter son aide. 26% du budget a couvert les frais administratifs.

Le pourcentage le plus important (74%) du budget global a été dépensé pour :

- la planification et la conception stratégiques afin de créer une culture d'inclusion des personnes handicapées qui corresponde aux objectifs de l'entreprise.
- renforcer les connaissances des dirigeants et des employés, handicapés ou non, par des formations, des programmes de sensibilisation et d'information.
- offrir une expertise technique et stratégique sur la mise en place d'un environnement accessible, y compris des ajustements raisonnables s'alignant sur la conception universelle, des pratiques de communication inclusives, l'examen des politiques, pratiques et stratégies et le lancement de nouvelles, le cas échéant, des célébrations de l'inclusion du handicap.



« Il s'agit d'exploiter le potentiel de tous, y compris des personnes handicapées. Les conseils stratégiques de HI nous ont aidés à attirer les meilleurs talents handicapés et à les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. »

Jai Ganesh Devarajan, responsable de la formation,
Le site de Michelin à Chennai

« Le respect est au cœur de tout ce que nous faisons chez Michelin. Nous pensons que l'intégration des personnes handicapées est essentielle pour les organisations, qui jouent un rôle énorme dans l'amélioration de la situation des personnes handicapées et peuvent créer un effet boule de neige au niveau de la société. Je suis fier du travail que nous accomplissons. L'expertise et les conseils de HI nous ont aidés à accélérer notre programme - nous avons fixé des objectifs et continuons à mesurer nos progrès. »

Hemaraj K Raghavan, responsable SP du site,
Le site de Michelin à Chennai

« Ce fut un voyage incroyable au cours des deux dernières années. Il y avait une forte volonté et un engagement de la part de la direction du site pour créer un lieu de travail intégrant le handicap. Le fait d'être basé sur le site pendant toute la durée du projet m'a aidé à comprendre les besoins de Michelin et l'état d'esprit des employés, et à fournir des conseils et un accompagnement personnalisés pour répondre à ces besoins. Il y a eu des initiatives révolutionnaires et Michelin continue à aller de l'avant pour intégrer pleinement les personnes handicapées. »

Jose Kurian, conseiller en matière de handicap et d'emploi, HI (programme
Inde)

Partie 4 : Élargissez votre réflexion et commencez à devenir un employeur ouvert au handicap

Deux ans se sont écoulés depuis le début du partenariat entre Michelin et Humanité & Inclusion – soit le début d'un voyage du site de fabrication de Michelin à Chennai pour devenir inclusif en matière de handicap. Grâce à l'expertise et aux conseils de HI, l'effort de collaboration a abouti à des engagements de haut niveau de la part de la direction de Michelin au niveau du site.

Si vous êtes prêt à vous engager dans une démarche d'intégration des personnes handicapées, voici les principales idées et recommandations issues de notre propre expérience de collaboration qui vous aideront à aller de l'avant.

S'engager et conduire le changement depuis le sommet

La promotion d'un lieu de travail véritablement inclusif, où chaque employé, handicapé ou non, est apprécié et respecté, commence par un engagement de la part de la direction et des employés de l'organisation. Si les dirigeants ne prennent pas les devants et n'incitent pas les employés à suivre la direction, aucun changement réel ne se produira.

- Fixez des objectifs en matière d'intégration des personnes

handicapées, tant en interne qu'en externe.

- Adopter des expressions formelles d'engagements et fixer des objectifs clairs concernant le recrutement¹ de personnes handicapées et créer des moyens de garantir que les personnes handicapées aient des possibilités de carrière et réalisent tout leur potentiel dans l'entreprise.
- Communiquer la raison d'être et l'impact de l'intégration des personnes handicapées sur les entreprises.
- Consulter les personnes handicapées pour comprendre leur expérience, et centrer cette expérience sur l'avancement du programme d'inclusion des personnes handicapées.

S'engager avec des experts et établir des partenariats

Il est important pour l'entreprise d'acquérir des connaissances et de nouer des relations avec des organisations de personnes handicapées afin de réussir à transformer le lieu de travail pour qu'il intègre le handicap.

¹ HI reconnaît que l'inclusion doit se faire tout au long du cycle de vie des talents, et que le recrutement, le maintien et la promotion des personnes handicapées sont tous aussi importants les uns que les autres. Toutefois,

HI recommande aux employeurs ayant peu ou pas d'expérience de commencer par des objectifs de recrutement.

Les partenariats permettent de partager les expertises et peuvent vous aider à devenir un leader en matière d'emploi inclusif du handicap. Les partenariats avec des ONG comme Humanité & Inclusion peuvent apporter une richesse de connaissances professionnelles et techniques pour fournir des conseils et un soutien sur les pratiques d'emploi et peuvent vous aider à travers les différentes étapes du parcours d'inclusion du handicap.

- Établissez des liens avec des organisations communautaires locales afin de voir le handicap sous un angle différent et de comprendre la situation actuelle et les lacunes existantes.
- Engagez-vous auprès d'organisations pour personnes handicapées, y compris des experts en audit d'accessibilité et des agences locales pour l'emploi.
- Continuez à partager les bonnes pratiques avec d'autres organisations qui commencent leur parcours d'inclusion du handicap. Partagez ce que vous avez appris et encouragez les autres à le faire.

Sensibiliser et renforcer les capacités

En dotant les dirigeants et les employés de connaissances, on bouscule les stéréotypes, on change les attitudes et on modifie la perception qu'on a des personnes handicapées. Cela permet à tous les membres de l'organisation de prendre de meilleures décisions commerciales et de créer un environnement où l'ouverture et

l'acceptation des personnes handicapées se développent.

- Sensibiliser, informer et habiliter les dirigeants grâce à des programmes de formation visant à les sensibiliser et à les familiariser avec les personnes handicapées, et fournir des ressources pour aider les responsables hiérarchiques à créer une culture favorable aux personnes handicapées.
- Promouvoir la compréhension de la langue appropriée entre les employés afin de prévenir la discrimination.
- Reconnaître la Journée internationale des personnes handicapées (3 décembre) pour démontrer son engagement.
- Reconnaître les journées mondiales internationales pour sensibiliser et promouvoir les droits des personnes handicapées.
- Organiser des événements intégrant le handicap, par exemple des événements sportifs, pour encourager l'esprit sportif entre les personnes handicapées et non handicapées.
- Créez un soutien entre pairs parmi les employés avec et sans handicap, comme des réseaux d'employés ou des groupes de ressources.
- Publier les histoires impactantes (modèles, succès commerciaux et perspectives des employés) et partager les bonnes pratiques sur les canaux internes et externes.

des bâtiments, des couloirs larges et un accès facile aux postes de travail et aux salles de bain accessibles.

Faire des ajustements raisonnables

Chaque personne handicapée fonctionne différemment. Veiller à ce que tous les employés handicapés aient accès à des ajustements raisonnables leur permettant de bénéficier de l'égalité des chances, de s'acquitter pleinement de leurs tâches, les encourageant ainsi à donner le meilleur d'eux-mêmes sur leur lieu de travail.

- Mettez en place un plan d'adaptation raisonnable en étroite collaboration avec les employés handicapés.
- Élaborer des annonces d'emploi, des descriptions et des formulaires de candidature dans divers formats accessibles aux personnes handicapées
- Redéfinir les politiques, processus et stratégies de recrutement des demandeurs d'emploi handicapés. Les exemples sont très variés, allant de la présence d'un interprète en langue des signes lors d'un entretien à l'organisation d'un entretien à un moment particulier de la journée, en passant par la prise en compte des besoins en médicaments et les pratiques de travail flexibles.
- Veiller à ce que l'environnement bâti du lieu de travail, les systèmes de transport et les écosystèmes d'information et de communication soient accessibles aux personnes handicapées - par exemple, des places de stationnement, des portes accessibles aux fauteuils roulants, des rampes aux entrées et sorties

Partagez votre expérience

Le partage des réussites et des enseignements tirés de l'expérience, tant en interne qu'en externe, peut contribuer à interpeller les institutions. Une simple conversation peut élargir les points de vue des gens, nous aider à être mieux informés et plus connectés à nos collègues. La réalisation de changements durables en vue de l'intégration du handicap sur le lieu de travail commence par une conversation significative, et le partage d'expériences peut être une excellente plate-forme pour lancer ces conversations. Le véritable impact d'une conversation réside dans les changements qui en découlent. Pour ce faire, les organisations doivent être disposées à écouter et à partager leurs expériences.

Voici quelques exemples sur la manière de procéder :

- Faciliter les conversations, en utilisant les canaux internes et cultiver la compréhension ;
- Fournir des exemples réels de lieux de travail exclusifs et de leur transformation en vue de devenir plus inclusifs, afin de combler le manque de connaissances et de partager l'expérience ;
- Faites des efforts sincères et honnêtes pour intégrer les personnes handicapées.

Libérer le potentiel des personnes handicapées - qui constitue un vaste sous-ensemble du marché mondial - aura un effet

transformateur sur les entreprises et
ouvrira la voie à la création d'un lieu de
travail plus juste et équitable.



**assistance
technique
inclusion**

NOTRE APPUI-CONSEIL POUR CHEMINER AVEC VOUS VERS L'INCLUSION

Le parcours d'inclusion de Michelin pour devenir un employeur inclusif du handicap

Michelin Inde s'est associé à Humanité & Inclusion - Inde Programme pour transformer son lieu de travail afin qu'il soit inclusif envers le handicap. Le projet pilote a débuté en juin 2019 et s'est déroulé dans l'usine de fabrication de Michelin à Chennai. Deux ans se sont écoulés et l'effort de collaboration a permis de faire d'énormes progrès pour rendre le site plus accueillant et plus productif pour les employés handicapés, actuels et futurs. Ce document a consigné le parcours et les principaux enseignements, dans l'espoir de vous inspirer pour vous lancer dans une démarche d'organisation inclusive du handicap.

Si vous souhaitez devenir partenaire du programme d'Humanité & Inclusion en Inde, veuillez contacter :

Jose Kurian, conseiller en matière de handicap et d'emploi,

Humanité & Inclusion - Programme Inde,

1st Floor, U12A, Green Park Extension, New Delhi 110 016, Inde.

E-mail : j.kurian@hi.org | Téléphone : +91 11 26191279 | Mobile : +91 99531 65820

