

# Processus d'embauche et de prise de décision inclusifs, **empowerment des femmes et esprit d'équipe**

## Informations sur l'étude de cas :

**Organisation:** SAP SE

**Taille :** 105.000. + employé-es

**Lieu :** Walldorf, Allemagne

**Secteur :** Développement de logiciels

## Contexte opérationnel

SAP, l'une des plus grandes entreprises technologiques d'Allemagne, dispose d'une main-d'œuvre très diversifiée répartie dans le monde entier, avec plus de 157 nationalités. Avec l'essor du télétravail, l'organisation a identifié de potentiels freins au signalement des discriminations dans un environnement de travail de plus en plus digitalisé. SAP a donc déployé des politiques diversité et inclusion (D&I) à un niveau international pour avoir une culture d'entreprise commune. Les initiatives qui promeuvent la diversité et l'inclusion sont présentées annuellement dans le « Rapport Intégré », avec des données détaillées sur les projets ayant le plus d'impact et les résultats marquants. Cette étude de cas s'appuie principalement sur le rapport de 2023 et présente les idées les plus inspirantes pour renforcer l'inclusion et la diversité sur le lieu de travail.

## Problème et opportunité

Selon SAP, une culture de travail où les employé-es se sentent encouragé-es à être elles et eux-mêmes peut avoir un impact significatif tant sur l'entreprise que sur la société. Dans le cadre du projet ReWork, cet aspect devient d'autant plus pertinent compte tenu de l'influence croissante de l'intelligence artificielle sur le lieu de travail. À l'heure où l'on se demande dans quelle mesure l'IA peut, lorsqu'elle est construite de façon éthique et juste, prévenir les biais dans les processus de recrutement, elle génère aussi un plus grand besoin d'appartenance dans des environnements de travail qui évoluent rapidement.

Dans ce contexte, SAP a mis en place il y a plusieurs années des réseaux internes d'employé-es (*Employee Network Groups – ENG*s) : des groupes bénévoles animés par les employé-es, qui ont créé un espace en ligne partagé où chacun-e peut partager son point de vue. SAP compte actuellement 13 ENGs mondiaux couvrant des thématiques variées, telles que l'inclusion des personnes autistes, l'accessibilité des lieux de travail pour les personnes en situation de handicap, les horaires flexibles pour les parents salarié-es, ou encore la représentation de différentes cultures (par exemple : les communautés latino-américaines, autochtones, pan-asiatiques ou noires).

Grâce au mentorat, à la formation, à l'engagement dans les communautés, aux événements culturels et aux actions de sensibilisation, les ENGs de SAP permettent aux employé·es de célébrer leur identité tout en développant des opportunités de mise en réseau, même lorsqu'ils et elles travaillent à distance ou dans des régions du monde différentes.

## Ce qui a été fait

Afin de continuer à élargir la diversité de ses effectifs, SAP a fixé plusieurs objectifs, en mobilisant notamment plus de 14 000 employé·es dans le programme « *Inclusive Mindset Challenge* » (IMC) et la participation de plus de 1 000 managers à l'atelier « *Intentional Inclusion* ». Selon SAP, ces initiatives ont pour but de stimuler l'envie d'apprendre et de se développer. L'IMC, par exemple, est une plateforme d'apprentissage qui « questionne » la façon de penser des employé·es, par le biais d'exercices portant sur la santé mentale, les enjeux LGBTQIA+, les biais et d'autres comportements inconscients qu'il est nécessaire de reconnaître pour sensibiliser à la D&I. Par exemple, un des défis proposés, intitulé « Deaf and Thriving »<sup>1</sup> (sourds et épanouis) a permis de partager des techniques utiles pour soutenir les collègues malentendant·es, qui peuvent se retrouver désavantagé·es dans certaines situations, comme une salle de réunion avec une mauvaise qualité audio ou la compréhension d'accents différents au téléphone. De petits ajustements, tels que se placer face à ses collègues lorsqu'on leur parle, ou leur laisser une place proche des écrans pour qu'ils et elles puissent lire les sous-titres en direct lors des réunions, peuvent faire une grande différence. Ce défi a également été l'occasion pour les personnes sourdes ou malentendantes de partager leur expérience et de contribuer à réduire la stigmatisation associée à la surdité.

En ce qui concerne l'*empowerment* des femmes et la parité, SAP s'est fixé pour objectif de compter 25 % de femmes aux postes de direction d'ici à 2027. Les politiques de recrutement reflètent cette tendance : 41,6 % des effectifs de SAP sont des femmes, y compris dans les métiers technologiques.

À cet égard, un autre projet important a été le programme SWICS, lancé en 2021, afin d'améliorer la formation à la cybersécurité et d'accroître ainsi l'employabilité des femmes<sup>2</sup>.

Enfin, en ce qui concerne le recrutement inclusif, SAP a mis l'accent sur la diversité en utilisant des stratégies adaptées pour garantir l'inclusion à chaque étape du processus de recrutement. Les actions clés à cet égard sont :

- Renforcer les relations avec des initiatives telles que les *Returnship programs* en Amérique du Nord, qui visent à soutenir les professionnel·les en milieu de carrière ayant 5 ans ou plus d'expérience professionnelle et qui ont interrompu leur carrière pour s'occuper d'un proche, immigrer ou effectuer leur service militaire, en leur proposant des postes à distance et hybrides.

---

<sup>1</sup> Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.

<sup>2</sup> S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.

- Collaborer avec les ENG pour permettre à tous·tes les employé·es d'entrer en contact avec des collègues ayant des parcours similaires.
- Former les responsables du recrutement à valoriser les compétences culturelles et à identifier leurs biais avec des dispositifs comme le programme *Intentional Inclusion*.

Cette démarche inclusive a permis à SAP d'augmenter le recrutement de femmes, de talents « junior » et de personnes issues de groupes sous-représentés en 2023, en particulier aux États-Unis, où le recrutement de candidats asiatiques, noirs et multiraciaux a dépassé la représentation de la main-d'œuvre.

## Résultats

En 2023, les politiques D&I de SAP ont été célébrées à maintes reprises. Par exemple, le programme *Autism at Work* de l'entreprise a été reconnu comme un programme phare par le Forum économique mondial et a reçu le *Corporate Compassion Award* de la HollyRod Foundation.

Ceci a incité SAP à élargir ses stratégies de D&I et à déployer une enquête sur la diversité au niveau mondial (*Global Anonymous Self-Identification Diversity Survey*), qui a permis à l'entreprise de mieux comprendre la diversité de ses employé·es.

## Références

Career Corner Blog Posts, [Deaf and Thriving at SAP](#), SAP-Community, 2020.  
[Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#)  
 Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.  
 F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.  
 S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.  
 SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), Sap.com, 2024  
 SAP, [Autism at work overview](#), Sap.com.  
 SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.  
 SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.