



1201

**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du mardi 7 novembre 2006 au CNIT de la Défense
sur le thème :**

«DIVERSITE : LES NOUVELLES METHODES DE RECRUTEMENT»

Le Club ESSEC RH a choisi un thème tout à fait d'actualité pour son avant-dernière rencontre en 2006. En effet, la signature de *la Charte de la diversité dans l'entreprise* a été un premier pas. Les entreprises doivent maintenant passer de l'étape de communication et de sensibilisation, à celle du recrutement de profils différents, en termes d'âge, de sexe, de niveau de formation, de nationalités, d'origines ethniques... Pour se faire, elles s'intéressent aujourd'hui aux nouvelles méthodes de recrutement et à une réactualisation de leurs formations de recruteurs RH et opérationnels.

Présidée par Jean-Marie Peretti, cette conférence était animée par des intervenants de qualité:

- **Anne SAÛT**, créatrice et dirigeante du Cabinet de Conseil RH, Diversity Conseil, auteur d'une thèse ESSEC sur la Diversité et les performances en entreprise.
- **Christian DESLANDES**, Groupe AIR FRANCE, Chargé de la Responsabilité Sociale
- **Deborah ETIENNE**, Groupe L'OREAL, Responsable Recrutement DPL
- **Alexandre PHILIPPE**, Groupe CYBORG, Directeur Commercial

Axée d'abord sur les témoignages des entreprises représentées, puis sur l'expertise d'Anne Saüt, cette conférence apporte une réflexion sur les défis de la diversité du point de vue du recrutement. Le public composé d'une centaine de professionnels RH et d'opérationnels a poursuivi l'analyse à travers un échange de questions et d'expériences. Ce débat est reporté en fin de document.

Témoignage de Christian DESLANDES du Groupe Air France :

Jean-Marie Peretti rappelle qu'Air France a obtenu le trophée de l'égalité professionnelle femme-homme. Anne Saüt a demandé à Christian Deslandes d'intervenir sur le thème du recrutement par alternance. Aujourd'hui chargé de la Responsabilité Sociale chez Air France, il avait mis en place un dispositif de formation par alternance dans le groupe dix ans plus tôt. Il explique comment cela a permis d'intégrer la mixité dans l'entreprise :

En 1996, le transport aérien sort d'une grave crise. Les entreprises du secteur connaissent alors un fort besoin de recrutement. Entre 1996 et 2001, dix-sept mille jeunes sont effectivement embauchés chez Air France dont un tiers via des dispositifs d'alternance (contrat de professionnalisation et apprentissage). Ce type de pré-embauche avait plusieurs avantages :

- Il répondait aux besoins d'un recrutement quantitatif mais aussi qualitatif.
- En tant qu'entreprise citoyenne, Air France a pu offrir au moins de 26 ans, riverains de Roissy, des métiers porteurs dans lesquels ils n'auraient sans doute pas pensé à postuler. Ce



dispositif a aussi induit la féminisation de métiers très masculins comme la mécanique ou l'informatique.

- Enfin, la formation au sein du groupe a pu évoluer en s'appuyant sur la pédagogie de l'alternance. La mise en place d'une fonction tutoriale très forte a accompagné ce dispositif.

Christian Deslandes se souvient de la volonté de l'entreprise de se structurer autour de ce choix de recrutement. En effet, ces politiques d'alternance ont été portées et organisées dans un cadre contractuel par les services RH et les partenaires sociaux depuis le début. Ainsi, Air France a signé, en 2005, une quatrième charte d'alternance. Aujourd'hui, ce système est vécu comme un mode normal de recrutement et de formation.

Par ailleurs, depuis quelques années, la logique de binôme « maître d'apprentissage/jeune » a laissé la place à un fonctionnement d' « équipe tutoriale ». Les répercussions positives de ce système se perçoivent à différents niveaux :

- D'abord, la formation, et l'intégration du jeune se sont améliorées (90% des contrats d'alternance sont embauchés).
- En outre, le système actuel de tutorat s'adapte parfaitement à l'accompagnement de tous les nouveaux arrivants ou des collègues qui reviennent après leurs congés maternité, etc.

Christian Deslandes souligne l'existence d'un autre dispositif né en 1998 à l'initiative d'Air France, l'Association JEREMY, qui s'adresse à des publics davantage éloignés de la qualification et du monde du travail, vivant des situations sociales difficiles. Cette association, aujourd'hui partenaire d'une vingtaine d'entreprises sur Roissy, offre des stages et des parcours de pré-qualification ainsi qu'un accompagnement social. Il est entendu, selon lui, que l'on ne peut dissocier l'accès à l'emploi de la situation sociale des jeunes. La réussite de ce système sur des postes aussi diverses que mécanicien plateforme, hôtesse, commercial, etc, est encourageante du point de vue de la diversité.

Il conclut sur l'importance de partir des besoins de l'entreprise et des jeunes pour pouvoir mutualiser autour de valeurs et de pratiques efficaces.

Témoignage de Déborah Etienne de L'Oréal

La diversité s'intègre dans son quotidien de façon très concrète mais, c'est aussi un axe stratégique de développement pour le groupe :

D'abord, cette problématique est en connexion directe avec le métier de L'Oréal dont la mission consiste à mettre son expertise et sa recherche au service du bien-être et de la beauté dans toute sa diversité.

Ensuite, elle s'intègre aux « enjeux sociétaux » du groupe comme la volonté d'être une entreprise citoyenne avec des valeurs fortes, en conformité avec la loi (*loi d'égalité des chances...*).



Enfin, elle s'insère dans ses « enjeux business ». La diversité répond à la problématique d'une recherche sur les beautés du monde entier. Elle favorise la créativité et l'innovation. Elle permet d'attirer et recruter les meilleurs talents en donnant du sens aux activités de L'Oréal.

Le groupe est persuadé que la diversité est une source de performance, au niveau des équipes ou des activités.

Déborah Etienne cite une étude menée pour pouvoir établir un diagnostic sur la diversité. Six dimensions sont à prendre en compte : **la nationalité, le genre, l'origine ethnique, l'origine sociale, le handicap, l'âge.**

À partir de là le groupe a identifié cinq leviers d'action pour favoriser l'intégration de ces critères:

- **La formation** (8000 managers, dans 32 pays vont être sensibilisés à la diversité)
- **Le management** (les managers seront désormais évalués sur leur façon de gérer la diversité)
- **La gestion de carrière** (des progrès restent à faire pour les femmes notamment, car elles ne représentent qu'un tiers du comité de direction)
- **La communication** (mise en place de groupe de parole, publication d'un magazine sur la diversité)
- **Le recrutement**

En ce qui concerne plus précisément **le recrutement**, plusieurs problèmes se posent : la discrimination, l'auto-censure à postuler, et l'absence de minorités dans les écoles cibles de L'Oréal (grandes écoles etc...).

L'Oréal a mis en place des solutions telles que la diversification du sourcing (à travers des Job Board, des forum de recrutement...), et des partenariat avec des associations locales. Par exemple, lors d'un forum « Emploi et diversité », cette année, L'Oréal a rencontré 200 jeunes (bac+4/5) issus des minorités visibles ou quartiers sensibles. Suite à ces rencontres, il y a eu 20 recrutements.

Autour du handicap, le groupe participe aussi à des forums et développe des partenariats avec des associations. Un budget d'1,8 million d'euros est investi pour externaliser une partie de la production en CAT. Aujourd'hui, le taux d'emploi de personnes handicapées est de 3,3% chez L'Oréal.

L'Oréal s'engage enfin à promouvoir l'égalité des chances à travers des actions auprès des lycéens comme « *Une grande école, pourquoi pas moi ?* », et des systèmes de bourses d'études (Bourse Sciences-Po Amérique Latine, Bourse « promotion des talents », Bourse dans le MBA du luxe à l'ESSEC). Enfin, les politiques de stages et d'apprentissages vont aussi dans ce sens.

Déborah Etienne conclut sur l'ampleur du travail à réaliser, et sur la difficulté parfois de lutter contre ses propres représentations et ses clichés.



Témoignage d'Alexandre Philippe de la PME Cyborg :

Cyborg est une SSII de 300 personnes, leader dans l'intégration des solutions Sage, SAP et Adonix...Cyborg travaille à 80% avec des PME en France et Afrique francophone. L'entreprise emploie un tiers de commerciaux pour deux tiers d'ingénieurs-techniciens-consultants...

Alexandre Philippe précise que la diversité dans le recrutement n'est pas du tout la même si l'on considère les commerciaux ou l'équipe de production. En effet, les professions informatiques ont connu des grands « coups de pression » (la peur du bug de l'an 2000 par exemple) qui les ont poussées à s'ouvrir à des populations diverses. Ce n'est pas le cas pour les commerciaux. En outre, il avoue avoir été persuadé que mieux valait une population commerciale homogène et stéréotypée pour mieux séduire leurs clients. Ainsi, Cyborg s'était posé des freins idiots à l'embauche de candidats issus de la Diversité. Grâce à une collaboration avec le cabinet Diversity Conseil d'Anne Saüt, ils ont changé leur vision, et mettent désormais en avant les valeurs de motivation, de remise en question et d'aptitudes des candidats. Dernièrement, ils ont élargi leur sourcing par le biais d'un cabinet et recruté Achille, un candidat Congolais qui n'avait aucune expérience significative dans la vente de produits informatiques. D'après les derniers chiffres, ce candidat s'avère être un commercial très performant, et ils comptent renouveler cette expérience !

Synthèse d'Anne Saüt : Comment recruter différemment ?

Elle souligne que le recrutement a été trop souvent centré sur les écoles, les diplômes, les cooptations, et les réseaux. Cela entraîne un système de clonage. Aujourd'hui, les entreprises doivent recruter différemment, notamment pour faire face à la pénurie de cadre qui s'annonce. Il s'agit d'axer l'évaluation des candidats plutôt sur l'analyse des : compétences, aptitudes, potentiels, personnalités, motivations, ambitions.

Comment ? Plusieurs techniques existent déjà:

L'évaluation par entretiens approfondis pour :

- Analyser le fonctionnement intellectuel (capacité d'analyse, de synthèse, rigueur et précision)
- Analyser la personnalité en perspective du poste (autonomie, gestion du stress, stabilité, capacité d'adaptation, esprit d'équipe, goût du challenge, dynamisme...)
- Analyser les moteurs de motivation : motivations intrinsèques au poste, et extrinsèques (par exemple renommée ou situation géographique de l'entreprise, etc...)
- Évaluer le potentiel d'évolution (à travers l'ambition, la capacité à se projeter, à s'auto-évaluer, et identifier ses axes de progression)

L'évaluation par tests pour :

- Mesurer des aptitudes (précision, mémoire, créativité, habileté manuelle...)
- Évaluer des potentiels (test de logique, de raisonnement, de souplesse intellectuelle)



L'évaluation par Assessment Centers :

D'origine anglo-saxonne, ils se multiplient en France et sont habituellement utilisés dans des recrutements massifs. Il s'agit de tests sous forme de mise en situation, de jeux de rôle pour valider une dizaine de critères clés prédéfinis pour un poste. Les Assessment Centers permettent de prendre une décision rapide en fin de journée. On peut, par exemple évaluer le sens de l'organisation et des priorités, la capacité à décider, la gestion des conflits, la facilité à communiquer, l'approche managériale...dans l'environnement et le contexte du futur poste à pourvoir.

L'évaluation par ateliers :

S'appuyant sur la « méthode des habiletés » développée par l'ANPE, les ateliers sont souvent utilisés pour un recrutement massif de personnel peu qualifié. Les candidats arrivent sans CV et passent dans différents ateliers. Cette méthode, qui a fonctionné pour Ikea par exemple, est cependant difficile à mettre en place car il faut une ou deux personnes pour observer chaque atelier.

Mais il faut aussi s'attacher à former les recruteurs à ces nouvelles techniques de sélection:

En effet, pour mener un entretien approfondi, il faut pouvoir creuser un fonctionnement intellectuel, savoir croiser les différentes informations disponibles (relatives aux loisirs, aux expériences, etc...), trouver un échantillon de preuves pertinentes pour valider des critères.

Il faut, en outre, travailler sur les représentations des recruteurs, c'est-à-dire identifier leurs zones de risques conscientes (préjugés, méconnaissance de certaines minorités) et les sensibiliser sur leurs idées reçues (avantages et risques de la diversité, problèmes rencontrés par les minorités). Elle cite à ce sujet une étude réalisée à la rentrée par l'ANDCP Junior sur les moins de 30 ans en fonction RH : à la question « est-ce que vous pensez que vous discriminez à l'embauche ? », ils sont 50% à répondre par l'affirmative ! (Sans compter ceux qui n'ont pas osé répondre oui...)

Par ailleurs, il existe des tests développés par Diversity Conseil pour mesurer les risques de discriminations inconscientes tels que Spontaneity (réactions spontanées) , Memory (basé sur la mémoire sélective), Proximity (axé sur les cercles de proximité), 360° Diversity etc...et qui aident à la prise de conscience de notre comportement envers certains groupes de population.

Il est aussi possible d'organiser en formation de recrutement des entretiens avec un retour du recruteur et des candidats Diversity. Cela permet notamment de savoir si le candidat s'est senti à l'aise pour se valoriser et s'il a eu l'impression d'avoir une évaluation vraiment objective...

Enfin, les fonctions RH doivent se poser la question de l'intégration des candidats de la diversité. Ainsi, la mise en place de parcours d'intégration, l'analyse des départs semblent capitales.

Anne Saüt conclut sur la nécessité des recruteurs RH ou managers opérationnels de se remettre à niveau et de se remettre en cause pour être capable de recruter des candidats différents.

Débat avec le public:



Quelqu'un revient sur la politique des stages chez L'Oréal, en demandant à Deborah Etienne si ce sont les opérationnels qui recrutent leurs stagiaires, et si oui, comment s'intègre la diversité dans leur choix ?

Elle répond que le recrutement, même celui des stagiaires, est centralisé par les fonctions RH qui ne proposent qu'un à trois profils aux opérationnels. Ensuite, pour susciter leur enthousiasme face aux candidats de la diversité, elle s'attache à leur montrer qu'il y a des exemples réussis au quotidien. Selon elle, c'est un travail de conviction.

Une personne du public est gênée par les différentes méthodes de recrutement exposées qui poussent à embaucher des gens par ghetto ». Selon lui, le problème de la diversité se pose moins quand on réunit plusieurs jeunes de Trappe que quand un handicapé noir se présente dans un forum « normal ». Il regrette que les actions volontaristes remplacent progressivement les forums classiques.

Quelqu'un l'interpelle en rappelant que l'entreprise n'est pas là pour éduquer la société.

Anne Saüt, s'interroge sur la bonne démarche pour « se vendre ». Il peut y avoir des choix stratégiques de présentation pour les candidats. Elle pense, par exemple, à une personne porteuse d'une maladie qui peut se déclencher dans dix ans, dont le handicap ne se voit pas aujourd'hui. Doit-elle le mentionner sur son CV et être alors considérée comme candidate Cotorep ou pas ? Comment sinon pourra-t-elle expliquer à son futur employeur qu'elle ne veut pas faire des horaires à rallonge, etc..

Aujourd'hui, nous restons dans le système du clonage : comment passer cette barrière avant l'entretien, c'est-à-dire au niveau du CV, puisque 80% des recrutements se font via le net.

Anne Saüt répond que le CV anonyme peut être une solution. Dans certains cas, même les diplômes n'y apparaissent pas. Elle croit aussi beaucoup aux Salons, et aux Assessment Centers, où l'on considère moins le CV.

Une DRH du public ajoute que, selon elle, la pénurie de cadres va casser le clonage qu'elle avoue réaliser depuis 30 ans. Les recruteurs vont être forcés de retrouver de vrais outils de sélection.

Alors que l'on doit parler de compétences pour un recrutement, le terme de « minorités visibles » choque.

Anne Saüt répond que l'on a beaucoup recruté sur le diplôme et moins sur les compétences (Enarques dans beaucoup de hauts postes de façon systématique..).

Déborah Etienne ajoute qu'en Grande-Bretagne, on n'hésite pas à compter les minorités visibles dans les entreprises. Cela rappelle le système de quotas aux Etats-Unis.

Quelqu'un du public a pu écouter un DRH qui avait signé la *Charte de la diversité*, décrire brièvement les mille derniers cadres recrutés par son entreprise. Il y en avait seulement quatre de plus de 50 ans. Ce DRH n'a pas su lui dire si ces gens étaient au chômage ou déjà en poste. Est-ce un handicap aujourd'hui d'être au chômage ? De fait, on embauche beaucoup plus de personnes déjà en poste...

Comment peut-on mesurer la diversité puisqu'il y a une loi en France qui interdit de compter les gens par origine ?

Deborah Etienne répond que c'est effectivement difficile pour elle de ne pas pouvoir mesurer l'impact de ces actions en faveur de la diversité.

Une personne issue d'une minorité visible relate qu'en Angleterre Ikea avait été attaquée et jugée car l'entreprise n'employait aucune minorité visible. En revanche, elle dit être la première choquée de voir des employés en turban sur leur lieu de travail à Londres...



Jean-Marie Peretti conclut la conférence en rappelant qu'une table ronde sur la diversité aura lieu à l'ESSEC à Cergy le 23 janvier 2007 pour continuer ces débats. (contact Geneviève Burke : burke@essec.fr)

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC : <http://www.essec-blog.fr>

.../...