



Dans le cadre d'un cycle de formations initié par la Commission Européenne, DIVERSITY CONSEIL et ISM-CORUM, ont organisé un séminaire avec le soutien du Club ESSEC RH, le Jeudi 13 mars 2008 de 16h à 20h30 à l'ESSEC Management – CNIT, Paris- La Défense.

« COMPTE-RENDU DU SEMINAIRE SUR LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITE »

Ce séminaire a souligné l'importance du management de la diversité dans la performance des entreprises. Il a été un moment de partage d'expériences, de bonnes pratiques et d'outils en la matière.

Ce séminaire était animé par des intervenants de qualité :

- **Eric Cédiey**, du cabinet ISM-CORUM
- **Anne Saüt**, dirigeante du cabinet DIVERSITY CONSEIL
- **Gesa Boeckermann**, chargée de l'Action contre la discrimination à la DG Emploi de la COMMISSION EUROPEENNE
- **Philippe Hagmann**, responsable du Pôle Santé-Diversité à EDF
- **Soumia Malimbaum**, porte-parole de la Diversité au Medef
- **Bolutiwi Aiyesimoju**, responsable Diversité chez l'Oréal

Eric Cédiey, du cabinet ISM-CORUM introduit le séminaire en rappelant le cadre européen où il s'inscrit.

ISM-CORUM propose de la formation, des diagnostics, de l'accompagnement de projet sur les questions d'égalité et de non-discrimination. Le cabinet travaille en partenariat avec les partenaires sociaux, la Halde, le Ministère du travail, la Commission Européenne, etc. **Eric Cédiey** précise que l'Union Européenne et la Commission sont très investies dans des politiques de Diversité depuis la directive de 2000, puis, de la publication du rapport sur les bonnes pratiques dans le travail.

En 2008, l'Europe lance un programme de formation en deux volets dans trente Etats :

1. Des séminaires « anti-discrimination » à fort contenu juridique à direction des associations et des syndicats.
2. Des séminaires Diversité et Management pour le public d'entreprise.

Pour la France, ISM-CORUM s'est associé à *Diversity Conseil* pour mettre en place ces formations.

Anne Saüt, dirigeante du cabinet DIVERSITY CONSEIL, présente les intervenants et les enjeux de la Diversité :

Après avoir invité les participants à se regrouper par quatre pour se présenter les uns aux autres, elle présente la Diversité comme un iceberg. En effet, il y a les différences visibles (couleur, handicap, âge, genre, etc) et d'autres non-visibility (compétence, expérience de la vie, religion, valeurs, etc). Ensuite, elle propose un quizz très efficace pour évacuer les idées reçues et



comprendre les enjeux de la diversité en entreprise : le monde change et le management de la diversité s'avère un passage obligé. Il s'agit de transformer ce challenge en opportunité une opportunité.

L'entreprise doit relever quatre défis :

1. **L'intégration** : travailler « avec » la différence, et non, « malgré » la différence
2. **Le management du changement** : gérer les tensions
3. **L'évolution culturelle** : adapter la culture de l'entreprise pour ancrer la diversité
4. **Le management RH** : attirer et fidéliser les nouveaux talents de tous bords

Gesa Boeckermann, chargée de l'Action contre la discrimination à la DG Emploi de la COMMISSION EUROPEENNE, présente une étude européenne sur les bonnes pratiques d'égalité et de diversité et leurs avantages pour les entreprises, conduite sur l'ensemble de l'Union :

Elle ne peut pas apporter de preuves concrètes du lien entre le management de la Diversité et la performance. Mais, elle peut présenter les résultats de quelques études au niveau de l'UE.

Elle en rappelle le contexte :

En 2000, deux directives de non-discrimination font suite au Traité d'Amsterdam (1997) et obligent les Etats membres à revoir leur législations nationales sur le sujet. Elles interdisent la discrimination en matière d'emploi et de travail. Elles touchent donc l'accès à l'emploi, et à la formation, les conditions d'emploi et l'affiliation à des organisations de travailleurs ou d'employeurs.

En 2007, le cadre juridique n'a pas supprimé les préjugés et stéréotypes. La population européenne sait qu'il y a encore matière à progrès. Par exemple, 85% des français estiment que la discrimination sur l'origine ethnique est répandue en France. Ainsi, au travers de 430 actions dans trente Etats, l'année européenne de la Diversité a pour objectif de :

- Mieux faire connaître aux gens leurs droits et devoirs
- Stimuler un travail sur les préjugés et stéréotypes
- Favoriser le dialogue entre les pouvoirs publics et la société civile
- Lancer un débat sur l'extension de la protection juridique contre la discrimination de tous types, et non plus seulement de l'origine ethnique.

Résultats principaux de l'étude de la Commission Européenne de 2005 pour la France. Celle-ci s'interrogeait sur sa capacité d'action pour aider les entreprises dans leur démarche de diversité.

1. **Les entreprises lancent une politique de Diversité pour des raisons d'abord commerciales, puis éthiques et enfin juridiques.**
2. **83% de ces entreprises estiment que les retombées sont positives.**
3. **Quatre avantages se dégagent qui concernent:**
 - Le recrutement et la fidélisation d'un personnel hautement qualifié (42%)
 - La réputation de l'entreprise (38%)
 - La capacité de création et d'innovation (26%)
 - La motivation des salariés (24%)
4. **Trois obstacles principaux freinent les entreprises :**
 - Le manque d'information sur les bonnes pratiques de Diversité (20%)
 - La difficulté de quantifier les résultats (20%)
 - Les attitudes et comportements discriminatoires sur le lieu de travail (17%)

Gesa Boeckermann ajoute que les trente Etats n'en sont pas au même stade. Dans certains pays les entreprises partent de zéro. En France, le concept est déjà connu.



En 2008, la Commission Européenne continue de se mobiliser :

- Lancement de nouvelles enquêtes et activités en faveur de la diversité dans les **PME**
- Coopération entre les **écoles de commerce** et les entreprises : études quantitatives et qualitatives sur la façon dont ces écoles intègrent la Diversité dans leurs programmes.
- Réflexion sur la pertinence de la mise en place d'une **Charte de la Diversité au niveau Européen**. Elle rappelle que la France (1500 entreprises signataires aujourd'hui) a été le premier pays à proposer une Charte, ensuite la Belgique et l'Allemagne ont suivi.

Deux questions à Gesa Boeckermann :

- **Une RRH du groupe Areva l'interroge sur les aides financières au niveau européen pour des projets Diversité. Lors de sa recherche, on lui avait répondu que ces aides ne s'adressaient jamais à des organismes privés.**

Gesa Boeckermann avoue que le système est complexe. D'abord, les financements via l'unité de non-discrimination n'ont pas vocation à soutenir des activités nationales mais européennes. Mais, l'UE aide aussi des projets de sensibilisation au niveau national par des appels d'offre restreint aux autorités nationales. Elle conseille donc de s'adresser aux autorités nationales pour le nouvel appel d'offre du printemps.

- **Quelle est la position de l'UE concernant les outils de mesure des politiques de Diversité en entreprise. Pour l'origine ethnique, il est illégal en France de donner des chiffres contrairement au pays anglo-saxons...Comment quantifier dans ce cas les résultats des démarches mises en œuvre ?**

Gesa Boeckermann répond que l'UE mène une réflexion sur ce sujet difficile.

Anne Saüt ajoute qu'au niveau Français, il y a de débats houleux avec la CNIL qui continue de bloquer. Mais, certains DRH, à l'instar de Jean-Luc Vergnes, DRH de Peugeot-PSA, décident de faire des quotas malgré la législation pour rendre visible et transparente leur volonté de diversité. Jean-Luc Vergnes a expliqué sa démarche haut et fort, et il n'a jamais été inquiéter. Enfin, Anne Saüt, rappelle que sans quotas, ni fichage, on peut réussir à se faire une idée des origines ethniques via les patronymes mais c'est loin d'être une science exacte.

Eric Cédiey, du cabinet ISM-CORUM présente le principe d'auto-testing comme indicatif de suivi d'une politique de diversité en entreprise :

ISM-CORUM mène un auto-testing (ou « testing sollicité ») au sein du groupe Casino sur dix sociétés. Cet exercice se termine et sera rendu public en juin-juillet. Cela répond à une volonté de l'entreprise de tester ses propres pratiques de recrutement. Pour des raisons de déontologies, ces tests sont évidemment délégués à un prestataire extérieur (ici ISM-CORUM). Cette démarche est officiellement annoncée, mais les managers ne savent pas quand, comment. Eric Cédiey affirme que cette technique de mesure peut produire des résultats stratégiques chiffrés, à renouveler dans le temps. Elle permet de mettre en place un tableau de bord avec des indicateurs sur la qualité du recrutement.

Deux questions à Eric Cédiey :

- **On trouve déjà ce type de testing sur le site de la Halde...pouvez-vous nous en parler ?**

Eric Cédiey précise qu'il ne s'agit pas, dans ce cas, d'auto-testing. Ils ont été réalisés sans la volonté des entreprises....Ils ne s'inscrivent donc pas dans une démarche de suivi d'une politique de Diversité.

- **Pouvez-vous nous donner plus de détails sur le fonctionnement de ces tests et sur les résultats obtenus ?**



Il s'agit par exemple, d'envoyer deux candidatures comparables - *sauf sur un critère de discrimination prohibée* - pour une offre d'emploi émise. Les candidatures sont toutes les deux fictives pour prévenir un usage judiciaire de ces tests. Eric Cédiey souligne qu'il n'y a pas de vraie victime.

Un recruteur qui n'en retient qu'une sur les deux peut alerter mais il faut un volume de tests significatifs pour être sûr qu'il y a pratique discriminatoire. Anne Saüt ajoute que ces « faux CVs » ne sont jamais des CVs idéaux qui répondent exactement au cadre. Cela serait trop gros.

Les résultats sont donnés à base de statistiques : sur une offre testée, on note le pourcentage de cas où une différence de traitement s'est manifestée, par exemple. Eric Cédiey souligne que les indicateurs ne sont absolument pas dirigés contre tel ou tel recruteur. Ils n'ont pas de visées disciplinaires. Ils amènent au contraire des conclusions qui responsabilisent le management. Il rappelle enfin que pour Casino, l'auto-testing a été commandité par la direction et les organisations syndicales.

Philippe Hagmann, responsable du Pôle Santé-Diversité à EDF, témoigne de l'impact sur la performance du groupe du programme de formation « Vivre et gérer la diversité » déployé auprès de 14 000 collaborateurs EDF :

Selon lui, l'enjeu de cette politique est, en fait, la qualité de vie au travail,.

Il présente d'abord, les challenges à surmonter :

- Repérer et mettre en valeur les talents et les compétences
- Travailler sur la « worklife »
- Mener une vraie réflexion autour de la levée des stéréotypes
- Donner des éléments probants de performance comparative sur l'âge et la parité
- Rendre les managers et les RH efficaces et pertinents sur les questions de diversité
- Cultiver toujours la modestie : la discrimination est un phénomène de masse, on en a pour longtemps.
- Montrer l'exemple à la direction générale
- Et en plus, il faut dialoguer et communiquer. Mettre la Diversité au cœur du dialogue social.

Ensuite, il aborde les conflits suscités :

- *L'égalité, et puis quoi encore ?* On s'aperçoit que l'égalité n'est pas un principe simple et entraîne des conflits internes forts. En effet, vu l'objectif affiché de performance, EDF promeut et récompense, selon l'idée d'une « égalité des chances ».
- *Discrimination : je, tu, il, elles réclament.* Le choix des critères de discrimination peut toujours être discuté.
- *L'orientation sexuelle, ça n'a rien à voir avec le travail !* Pourtant, cela touche la question des droits familiaux accordés aux salariés.
- *Et en plus, il faut que je me justifie !* Les managers ne doivent pas avoir peur, la démarche de diversité doit être non-culpabilisante, et s'inscrire dans l'idée de progrès.
- *Les conditions de travail, c'est la plaie !* Le sujet le plus conflictuel reste « comment vit-on au travail ? »

Il conclut :

- La démarche en faveur de la diversité est incontournable aujourd'hui. On va manquer de bras et de cerveaux, il faut s'ouvrir !
- La discrimination est un phénomène de masse, il faut continuer à traiter les écarts.
- Sa conviction personnelle : il faut mettre les femmes en première ligne. La part que l'on réserve aux femmes est centrale....Selon lui, le reste découle en dominos.
- C'est le travail qui est interrogé : mise en place de nouvelles relations au travail, meilleur équilibre de la performance au travail.
- 1 euros de mieux être = 10 euros de profit



Question à Philippe Hagmann :

- **Les démarches en faveur de la diversité ont un réel impact : L'entreprise passe d'un modèle paternaliste à un modèle maternaliste qui privilégie la qualité de vie ?**

Philippe Hagmann répond que l'entreprise peut très rapidement retourner à un modèle paternaliste si on ne reste pas attentifs à son intervention dans la vie privée.

Soumia Malimbaum, porte-parole de la Diversité au Medef, témoigne de l'engagement du Medef sur les questions de Diversité :

Dans la tourmente du Medef, les questions de diversité, de lutte contre les discriminations, de l'embauche des jeunes dans les quartiers difficiles, restent au cœur des préoccupations de Laurence Parisot. L'engagement du Medef se veut à la fois éthique, citoyen, et business. Soumia Malimbaum rappelle que la conjoncture économique est très favorable à la diversité : la pénurie de compétences, le papyboom, et enfin, la globalisation qui oblige à être à l'image de son marché. Par ailleurs, 90% des PME assurent 70% des emplois en France. L'engagement du Medef est surtout, de sensibiliser ces PME aux questions de Diversité.

Les accords du Medef relatifs à la Diversité :

- 12 octobre 2006 – Objectif : Garantir aux salariés la non-discrimination et l'égalité de traitement en matière de recrutement et de déroulement de carrière.
- 13 octobre 2005 – L'emploi des séniors
- 1^{er} mars 2004 – Egalité professionnelle homme/femme

Le projet « Nos quartiers ont des talents » :

Il s'agit d'une association créée en 2006 dont Laurence Parisot est Présidente d'honneur. Son objet : provoquer une rencontre physique entre les jeunes des quartiers et les employeurs. Deux mille jeunes ont ainsi été mis en contact avec quatre cents entreprises partenaires. Huit cents embauches à la clé et la mobilisation de sept cents managers-parrains.

La Charte de la Diversité :

Lancée en partenariat avec IMS Entreprendre pour la Cité depuis 2005. Grâce à une promotion de la Charte dans le réseau territorial, aujourd'hui, 1700 entreprises sont signataires. Le Medef réfléchit maintenant à l'élaboration d'une version spécifique aux PME.

Le Guide « pour un recrutement vraiment diversifié » :

Publié en trois mille exemplaires en mai 2007, il présente les acteurs, et donne les outils nécessaires à la mise en place d'actions.

La coopération avec les acteurs institutionnels et associatifs :

- Dialogue avec la Halde : élaboration d'un guide pour les PME
- Dialogue avec les pouvoirs publics : Plan Espoir Banlieue

ET DES PERSPECTIVES :

- Suivi des travaux relatifs à la préparation d'un *label Diversité*, qui posera la question de la mesure de la diversité.
- Lancement d'une enquête sur le management de la diversité en partenariat avec le Syntec.
- Partenariat avec Radio Orient sur une émission hebdo « l'entreprise et la diversité »
- Constitution d'un réseau territorial de correspondant Diversité dans les Medef territoriaux

Soumia Malimbaum conclut qu'il faut faire bouger les postures de victimisation, d'auto-censure, de culpabilisation qui cristallise nos comportements. On porte tous ces questions en nous. Elle a la conviction que le capital humain est une véritable source de performance dans le capital immatériel des entreprises. La diversité est donc une richesse pour l'entreprise du point de vue économique, social et sociétal.



Deux questions à Soumia Malimbaum :

- **Une journaliste du Point, l'interroge sur la position du Medef sur les éléments de mesure de la diversité : faut-il étendre les outils existants ?**

Soumia Malimbaum répond qu'un groupe de travail réfléchit actuellement sur ce point, avec un benchmark sur les pratiques des autres pays. Pour l'instant le Medef ne prend pas position mais il est interpellé sur cette question qui mérite une réponse.

- **Une RRH du groupe LVMH témoigne que l'opération « nos quartiers ont des talents » a été un grand succès chez LVMH. Cette approche pragmatique de parrainage donne une vision plus large au managers. Cela fait évoluer les mentalités efficacement. Cependant, aujourd'hui, cette association est en crise de croissance, et ne peut plus répondre aux demandes de LVMH. Le Medef peut-il les aider ?**

Soumia Malimbaum est heureuse de ce témoignage et elle avoue que c'est une association qui a démarré avec très peu de moyen. Vu le succès, elle doit industrialiser maintenant ces processus. Ce n'est pas tant une question de budget que le Medef est prêt à débloquer.

Bolutiwi Aiyesimoju, responsable Diversité chez L'Oréal, présente des actions mises en place dans le groupe :

La diversité est une valeur fondatrice chez L'Oréal : « *Diversity and Equity, The beauty of difference* » Cela va de soi : le groupe ne peut pas imposer une vision de la beauté partout dans le monde.

L'Oréal retient six critères : la nationalité, l'origine ethnique, l'origine sociale, le genre, l'handicap, l'âge. La diversité se décline sur cinq axes stratégiques : le recrutement, la formation, la carrière, le management, et la communication.

Bolutiwi Aiyesimoju précise que la communication en interne est essentielle, sinon les politiques de « traitements équitables » peuvent être mal interprétés, autant pour les bénéficiaires (on enlève leur mérite) que pour les autres.

Ensuite, elle donne un exemple concret sur la place des femmes dans une unité du Groupe en 2003, qui explique les cinq axes stratégiques retenus par L'Oréal :

Aux échelons 1 & 2, on pouvait se féliciter de compter 40% de femmes sur une unité relativement industrielle. Mais à l'échelon supérieur, il n'y avait plus que 25% de femmes. Le problème n'était pas au niveau du recrutement, ni au niveau des promotions du step 1 au step 2, mais les femmes n'arrivaient pas à l'échelon supérieur.

Alors pourquoi ce frein, même dans un groupe cosmétique... ? Bolutiwi Aiyesimoju a mené une enquête lors de laquelle elle a entendu les plus beaux préjugés : « les femmes ne veulent pas », « elles n'axent pas leur vie sur le travail mais sur la famille ». Depuis, L'Oréal a lancé un programme de sensibilisation de quatre mille salariés pour faire évoluer les mentalités.

Mais, par ailleurs, pour atteindre le step 3, il fallait une expérience à l'étranger. Une autre question se pose donc : pourquoi les femmes n'y vont pas ? etc.... Les cinq axes (*le recrutement, la formation, la carrière, le management, et la communication*) s'entremêlent sur toutes les questions de diversité.

Aujourd'hui, elle compte 30% de femmes au comité de direction.

Le séminaire se poursuit par un cocktail....

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>