

Chapitre 7

Premier axe : mettre en place une stratégie d'« égalité des chances »

La décision d'engager une entreprise dans la voie de la lutte contre les discriminations a des conséquences à maints niveaux : obligation de soutenir sa politique auprès de ses collaborateurs et des clients, exemplarité au niveau du comité de direction, intégration et promotion des nouveaux collaborateurs « issus de la diversité », formation des recruteurs, des services ressources humaines et des autres salariés, révision des procédures de recrutement... L'ouverture de son entreprise à la diversité procède nécessairement d'un choix stratégique. La direction générale devra préalablement discerner les enjeux de cette nouvelle stratégie et identifier en quoi celle-ci constitue une opportunité¹. Il lui faudra l'assumer avec force, donner l'impulsion et les moyens de sa réalisation.

Des freins à surmonter ?

Avant de lancer son entreprise dans l'aventure de la diversité, un dirigeant sera bien sûr amené à se poser toutes sortes de questions et à émettre des objections :

- « *La diversité, est-ce un sujet d'entreprise ?* »
- « *Est-ce à moi, en tant que dirigeant de m'en occuper ?* »

1. Voir chapitre 5 et 6

- « *Notre entreprise doit-elle assumer toute la misère du monde ?* »
- « *À quel point sommes-nous concernés par ce sujet de société qui nous dépasse ?* »
- « *Et nos clients ? Que vont-ils penser, si leurs interlocuteurs sont tout d'un coup plus vieux, ou de couleur, ou handicapés, à la différence de ceux qu'ils avaient l'habitude de rencontrer ?* »
- « *Et les salariés de l'entreprise ? Seront-ils à même d'accueillir et d'intégrer des profils différents ? N'avons-nous pas construit toute la politique de l'entreprise sur des valeurs et une identité forte ?* »

Car là est la question, il s'agit bien de changer les habitudes de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Et dans un contexte économique parfois tendu, les marges de manœuvre sont faibles.

- « *Ce projet, si éthique soit-il, ne va-t-il pas fragiliser mon entreprise ?* »
- « *Avons-nous finalement les moyens d'assumer nos positions éthiques ?* »
- « *Et bien sûr, cela va me prendre du temps de définir les procédures, de m'assurer qu'elles sont mises en place et d'œuvrer au changement des mentalités.* »

Une autre réaction de la part de l'entreprise pourra consister à mettre en avant la diversité bien réelle de ses équipes, tel ce restaurateur : « *Venez dans mon établissement, vous verrez que je suis ouvert à tous les profils, y compris ceux issus de l'immigration.* » Celui-ci comprend effectivement des femmes, des personnes de couleur... sauf que leur sont réservés les postes « à la plonge ». Dans une entreprise de bâtiment, ce sera un poste d'ouvrier plutôt que de chef d'équipe... Le problème est que nous retrouvons ces minorités visibles seulement à certaines fonctions et plutôt en bas de l'échelle de la hiérarchie. Cette « ethnisation » des tâches constitue une autre forme de discrimination.

Ces questions sont réelles et, quelle que soit la réponse apportée par le chef d'entreprise, elles valent mieux que le déni de la réalité : « *Il n'y a*

pas de discrimination à l'embauche dans mon entreprise. » Et l'entrepreneur créatif pourra y trouver des opportunités pour son développement.



6. Et vous ?

Dans votre entreprise, pensez-vous que le principe de non-discrimination est respecté ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

Dans votre entreprise, considérez-vous que la chance est donnée à tous et à tous les postes ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

Dans votre entreprise, quels freins identifiez-vous à une démarche diversité ?

.....

.....

.....

La stratégie d'« égalité des chances » s'inscrit dans le cadre de la stratégie générale de l'entreprise

L'action de l'entreprise est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs et par les objectifs stratégiques : choix des domaines d'activité, nature et intensité de l'engagement. Pour cela, il est nécessaire d'identifier, d'évaluer et de comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des concurrents ; d'analyser les évolutions de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action.

Depuis les années soixante, les formes de concurrence ont changé et portent davantage sur les ressources, en particulier celles sur lesquelles toutes les autres sont construites : les savoirs et savoir-faire développés dans l'action. Ceux-ci constituent un avantage concurrentiel durable. Ainsi, la stratégie concerne « *la question et la maîtrise des ressources et compétences permettant à une firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux stratégies de ses concurrents* »¹. Ces ressources comprennent à la fois les actifs tangibles, c'est-à-dire physiques ou matériels, tels que les équipements, et les actifs intangibles, immatériels ou impalpables : aptitudes, capacités, savoirs, réputation, image de marque, droits de propriété intellectuelle, informations, compétences. Regrettons que dans cette définition de la stratégie, ne soit pas suffisamment posée la question de la finalité de l'entreprise !

Pourquoi la stratégie de l'entreprise devrait-elle intégrer la question de la diversité ? Tout d'abord, parce que ce choix renvoie à la finalité de l'entreprise et à ses impacts sur son environnement social, et donc à sa responsabilité sociale. Deuxièmement, cette orientation peut lui permettre de répondre aux exigences éthiques de ses clients, mais aussi à

1. Christian Huttin et Jean-Claude Tarondeau, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2006.

mieux les comprendre. Troisièmement, la diversité est une réponse à la pénurie de compétences. Elle contribue également à la performance des équipes et dans un contexte économique compétitif, c'est un atout fortement différenciateur. Cinquièmement, méconnaître les risques de réputation ou juridiques peut se révéler suicidaire pour une entreprise évoluant dans une société de plus en plus judiciarisée et confrontée au pouvoir des médias¹.

Ces enjeux sont forts et doivent être pris en compte par la direction générale. La nécessaire mobilisation et l'exemplarité de la part des équipes de direction dans une démarche diversité imposent que celle-ci soit positionnée à un rang stratégique.

La diversité au cœur de la stratégie : exemple pour un grand groupe et une PME

Au cours de ces deux dernières années, de nombreux grands groupes, signataires notamment de la Charte de la diversité dans l'entreprise² ont défini des politiques diversité ambitieuses et les ont intégrées dans leur stratégie générale. Ce sont des entreprises telles que PSA, AXA ou la SNCF.



La SNCF.

La diversité au cœur de sa stratégie³

La SNCF réalise un chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros et comprend 170 000 salariés. Elle affirme sa responsabilité d'entreprise et considère la gestion de la diversité comme le cœur de sa stratégie. En

1. Voir chapitres 5 et 6.
2. Voir chapitre 4.
3. Intervention Psychollogue, juin 2005.



octobre 2005, elle signe la Charte de la diversité, met en cohérence ses actions autour d'une politique globale d'entreprise et décide de prendre davantage en considération des problématiques d'emploi des jeunes issus de l'immigration. L'enjeu est de taille : l'entreprise reçoit 170 000 CV et recrute 4 000 collaborateurs par an ; 300 acteurs, et notamment 30 psychologues, interviennent dans l'évaluation des candidats.

Elle s'engage à :

- Sensibiliser dirigeants et collaborateurs ;
- Garantir et promouvoir le principe de non-discrimination ;
- Chercher à refléter la diversité dans l'effectif de l'entreprise ;
- Communiquer et informer des résultats ;
- Faire de la diversité un objet de dialogue avec les organisations syndicales ;
- Présenter les résultats dans un rapport annuel.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise s'est dotée de moyens :

- Nomination d'un membre du comité exécutif chargé de suivre le dossier ;
- Mise en place d'un conseil de la diversité chargé d'évaluer les processus internes ;
- Mise en place d'un outil de communication à destination des régions ;
- Analyse des processus opérationnels de recrutement et création d'un groupe de travail interne, chargé d'identifier les axes d'amélioration ;
- Formation des acteurs du recrutement.

Les PME s'étaient jusqu'alors peu impliquées dans de tels projets, et leur démarche de formalisation est encore limitée car elles ne disposent pas toujours des services internes, notamment au niveau ressources humaines, ni des conseils externes. Aujourd'hui, 60 % des signataires de la Charte de la diversité dans l'entreprise sont des PME ! Pourtant,

rare sont celles qui ont entrepris réellement des actions concrètes. Citons néanmoins l'exemple de l'entreprise Norsys, très avancée en matière d'innovation sociale et qui, à la fin de l'année 2005, a décidé d'intégrer la gestion de la diversité dans sa stratégie.



NORSYS

Mettre en accord ses valeurs et l'intérêt économique¹

Contexte de l'entreprise

Norsys est une société de service informatique qui emploie 150 salariés sur quatre sites. Créée en 1995, elle fonctionne sur la base d'une stratégie à 3 ans, construite à partir d'un processus de veille interne et externe et d'une méthodologie participative impliquant 20 % des salariés.

En 1998, elle fait le choix de se positionner sur les projets orientés vers les technologies émergentes, plutôt que de rechercher une croissance « facile » liée à l'an 2000 et au passage à l'euro.

En 2001, Norsys consolide sa démarche – se positionner sur les prestations à forte valeur ajoutée – en lançant une activité de conseil et en créant son université d'entreprise, centre de ressources et d'innovation.

Stratégie de performance globale

Son président-directeur général, Sylvain Breuzard, est animé par la conviction que l'entreprise doit poursuivre une performance globale, et pas seulement économique ; c'est-à-dire prendre en compte toutes les parties prenantes. Les décisions prises sont animées par le souci de faire gagner les actionnaires sans désavantager les salariés et la société civile.



1. Interview de Sylvain Breuzard, président directeur général de Norsys, par Alain Gavand, le 19 avril 2006.



En 2004, une nouvelle stratégie à 3 ans est élaborée ; l'objectif est de rendre globalement plus performante l'entreprise en ciblant quatre domaines prioritaires : économique, client, management et ressources humaines.

Stratégie ressources humaines

La stratégie ressources humaines s'appuie sur des principes qui assurent une cohérence à long terme entre les projets : développer une gestion des ressources humaines et une hiérarchie de compétences, et non de statuts, permettre à chaque salarié de trouver son équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, structurer des démarches d'accompagnement et d'épanouissement des salariés.

Pourquoi la diversité ?

La logique de Norsys n'est pas seulement celui de l'angle RH, et la stratégie diversité se justifie par la recherche d'une plus grande performance de l'entreprise :

- Amélioration des recrutements ;
- Plus grande fidélisation des salariés ;
- Innovation et créativité, et donc amélioration de l'offre auprès des clients ;
- Valorisation de l'image externe de l'entreprise...

Les RH sont traitées à la fois comme un moyen et comme un but en soi ; dans le secteur informatique, en effet, la pénurie de compétences est grande. Elles seules pourtant permettent le développement de l'entreprise. Norsys a donc tout intérêt à ouvrir son recrutement aux profils les plus atypiques, à condition qu'ils soient compétents.

Recruter les compétences écartées du marché, cela sert en même temps à l'entreprise et à la société civile. Les buts ne s'opposent pas, ils sont complémentaires.

Ainsi, l'entreprise Norsys a su mettre en accord ses valeurs avec son intérêt économique.

Pour accompagner les entreprises, deux associations proposent une réflexion stratégique, IMS-Entreprendre pour la Cité, à destination des grands groupes, et le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, à destination des PME.

La perspective stratégique de la diversité de IMS et du CJD

La démarche de IMS-Entreprendre pour la Cité

Cet organisme, créé en 1986 par Claude Bébéar, fédère 130 entreprises engagées dans les démarches de responsabilité sociale, et les accompagne notamment dans leurs politiques de gestion de la diversité.

IMS propose le « Diagnostic Diversité », qui est un outil de sensibilisation et de pilotage pour aider les entreprises à optimiser leur gestion de la diversité dans une optique de progrès. C'est une démarche d'investigation qualitative qui repose sur des entretiens collectifs ou des questionnaires auto-administrés, selon le contexte de l'entreprise. Elle est complétée par une analyse d'éléments objectifs, tels que les supports de communication de l'entreprise et ses données sociales (bilan social). L'objectif du « Diagnostic Diversité » est de détecter la discrimination (directe, indirecte et systémique) dans l'entreprise, en particulier dans les process ressources humaines et le management. Il permet de faire le point sur les bonnes pratiques et de définir des axes de progrès.



Processus idéal d'optimisation de la gestion de la diversité selon IMS-Entreprendre pour la Cité¹

1^{re} étape : identification d'enjeux (économiques, sociétaux, internes...) et d'éléments de référence propres à l'entreprise (vision) ; par exemple, les enjeux correspondent à la volonté de refléter la clientèle, la volonté d'innovation, ou l'attraction de la main-d'œuvre.

2^e étape : élaboration d'une politique en intégrant la diversité dans la stratégie globale de l'entreprise.

3^e étape : engagement et prise de position des dirigeants en faveur de cette politique (leadership).

4^e étape : définition et mise en place d'un plan d'action.

5^e étape : définition et mise en œuvre d'un plan de communication spécifique, interne et externe.

6^e étape : suivi et évaluation de la démarche.

La logique de performance globale du Centre des dirigeants d'entreprise (CJD)

Ce mouvement de 2 600 dirigeants d'entreprise est le premier mouvement patronal à s'être impliqué sur le thème de la diversité, et a entrepris une expérimentation pour sensibiliser ses membres dès 2004². La clé de voûte de la démarche est constituée par la réflexion stratégique qui requiert, au préalable, une étape de diagnostic (élaboré en partenariat avec IMS-Entreprendre pour la Cité).

-
1. Voir « www.ims-entreprendre.com ».
 2. Voir chapitre 5.

Cette démarche est proposée exclusivement à ses adhérents. Elle s'inscrit dans le cadre d'une commission de travail constituée d'une dizaine de dirigeants, durant une année complète. L'objectif est de permettre d'intégrer le management de la diversité dans une logique de *performance globale* de l'entreprise, c'est-à-dire répondre à la question : « *En quoi manager la diversité permettra de renforcer l'efficacité dans certains domaines de l'entreprise ?* » La performance globale se rapporte à une vision de l'entreprise dont l'objectif est de satisfaire les intérêts à la fois de l'actionnaire et de toutes les parties prenantes : salarié, client, fournisseur, environnement naturel et sociétal.

Pour le CJD, les enjeux de la diversité sont de plusieurs ordres et varient, selon les parties prenantes :

- Renforcer l'efficacité du processus de recrutement (enjeu ressources humaines) ;
- Améliorer la qualité du travail, la performance d'une équipe et l'image de l'entreprise (enjeu ressources humaines) ;
- Stimuler la créativité et l'innovation (enjeu stratégique, client, organisationnel, social...) ;
- Prendre en compte de nouvelles exigences dans un appel d'offres (enjeu client) ;
- Rendre plus efficace la politique d'achat (enjeu fournisseur) ;
- Être en phase avec les attentes et les besoins de la société civile (enjeu sociétal).

Le diagnostic est réalisé par le dirigeant et constitue une première étape, en particulier lorsque l'entreprise n'est pas accoutumée à prendre en compte les parties prenantes et à favoriser le dialogue avec elles.

L'entreprise peut réaliser ce travail avec l'équipe de direction ou en comité de pilotage. L'intérêt de cette démarche collégiale est d'enrichir le questionnement par la pluralité des points de vue, de créer une dynamique et de limiter les risques d'abandon en cours de route. Le

travail de groupe permet de structurer la démarche et de répartir les rôles pour la réalisation du diagnostic. La culture de l'entreprise et les structures de concertation existantes facilitent la démarche.

Enfin, une méthode plus globale consiste à associer les parties prenantes à la réflexion et au diagnostic sur le sujet. Le dialogue est particulièrement judicieux dans ce type de projet. Il constitue un principe fondateur de la performance globale et un principe de gouvernance.

Ainsi l'entreprise peut associer dans sa démarche de diagnostic :

- Un fournisseur, tel qu'un cabinet de recrutement, dans le diagnostic « RH » ;
- Des collaborateurs commerciaux dans le diagnostic « client » ;
- Des managers dans l'ensemble des diagnostics.

À l'issue du diagnostic, l'entreprise définit des actions d'améliorations prioritaires au regard de ses enjeux et élabore des plans d'action.



Le guide de diagnostic Diversité du CJD¹ (extraits)

Il se compose de deux parties :

Les principes fondateurs

Ils incluent des questions relatives aux valeurs et à la vision du dirigeant. Parmi les questions abordées relatives aux valeurs, on trouve par exemple :

- « *Avez-vous défini les valeurs de l'entreprise ?* »
- « *Pensez-vous que ces valeurs aient un lien avec la diversité ?* »

1. « www.cjd.net ».

Les questions relatives à la vision du dirigeant sont par exemple :

- « *Selon vous, de quelle manière “manager la diversité” peut avoir un impact sur :*
 - *la gestion des ressources humaines,*
 - *les offres commerciales auprès de vos clients,*
 - *la politique d’achats vis-à-vis des fournisseurs,*
 - *les relations avec la société civile,*
 - *l’image et la réputation de l’entreprise ? »*
- « *Au niveau de la gestion des ressources humaines, les thèmes suivants sont-ils prioritaires pour votre entreprise ?*
 - *féminisation/masculinisation des équipes,*
 - *intégration des personnes handicapées,*
 - *diversification des profils recrutés,*
 - *équilibre vie privée/vie professionnelle,*
 - *gestion des âges,*
 - *intégration de français d’origine étrangère,*
 - *égalité professionnelle ? »*

Les relations avec les parties prenantes

Elles recouvrent :

- Les ressources humaines (recrutement, accueil/intégration, évolution professionnelle, sanction et départ, management). Par exemple, « *La politique de rémunération et d’augmentation de votre entreprise repose-t-elle sur des critères objectifs afin d’assurer une égalité de traitement ?* » Ou : « *L’entreprise sanctionne-t-elle des pratiques discriminatoires ?* »
- Le client. Par exemple : « *Est-ce que la diversité peut dynamiser la capacité d’innovation de l’entreprise ?* » Ou : « *Est-ce que la diversité dans la force de vente peut représenter un intérêt sur le plan commercial ?* »
- Le fournisseur. Par exemple : « *Dans le cadre d’une procédure d’achat, vérifiez-vous que des critères discriminatoires ont influé sur la sélection des fournisseurs ?* »



- La société civile. Par exemple : « *L'entreprise intègre-t-elle la volonté de contribuer à la prise en compte de la diversité dans la société civile, par exemple l'intégration des personnes handicapées, les Français d'origine étrangère, l'accès des jeunes et des seniors à l'emploi ?* »

La profondeur de l'engagement de la part de la direction, la nécessité d'identifier les enjeux de l'entreprise, la difficulté de la mise en œuvre de telles politiques justifient pleinement un accompagnement des équipes de direction et des managers, dans une logique de conduite du changement. L'erreur serait de considérer le projet de façon pointilliste et non structurée, en introduisant de façon superficielle quelques outils, alors que la gestion de la diversité est bien une problématique globale. À ce jour, peu d'organismes ou de cabinets de conseil proposent des solutions d'accompagnement aux entreprises¹. Une offre de conseil devra se structurer et se professionnaliser. De même, des réflexions devront être menées en ce qui concerne le financement des actions, notamment pour les PME, si l'on veut amplifier leur implication.



7. Et vous ?

Comment répondriez-vous aux différentes questions posées dans le guide de diagnostic diversité du CJD ?

.....

.....

.....

1. Voir p. 299.

Dans votre entreprise, en quoi la diversité pourrait-elle constituer une opportunité ?

.....

.....

.....

L'exemplarité de la direction est indispensable

Valeurs de l'entreprise, de la direction et du salarié

Les valeurs d'une entreprise sont, en partie, l'émanation de celles du dirigeant qui la façonne et elles relèvent de son engagement. Les actions des dirigeants servent de modèle, mais cette influence est conditionnée par la taille de l'organisation. En effet, dans des sociétés importantes ou très anciennes, les valeurs collectives et l'histoire sont plus prégnantes que la marque personnelle du dirigeant.

Au cours des dernières décennies, les valeurs ont fait l'objet d'une formalisation, sous forme de chartes ou de codes éthiques, dans les entreprises. Les décisions de l'entreprise, en effet, n'obéissent pas uniquement à des finalités économiques et peuvent être déterminées par des valeurs. Ces choix éthiques ne se posent que lorsqu'il y a un degré de « liberté » d'action. Et la question de la diversité entre bien dans ce cadre. Certes, la lutte contre les discriminations doit être encadrée par une loi exigeante. Mais les progrès seront aussi le résultat de décisions responsables de l'entreprise et des choix éthiques individuels. La formalisation éthique, c'est-à-dire le fait « *de poser explicitement par écrit les idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise* »¹, aborde généra-

1. Samuel Mercier, *L'éthique dans l'entreprise*, La Découverte, 1999.

lement les valeurs centrales, telles que les notions d'intégrité, d'honnêteté, d'équité, de professionnalisme, de respect, d'exemplarité, de loyauté, de solidarité et de responsabilité.

Les engagements éthiques donnent du sens à l'action. Les chartes énoncent généralement des principes généraux et elles sont complémentaires des procédures plus fines mises en place.

De surcroît, la communication sur les valeurs et l'approbation, ainsi que la sanction de comportements éthiques éclairent sur les comportements attendus des salariés. Cela contribue à donner davantage de repères.

À l'avenir, les chartes éthiques devront davantage affirmer le principe de non-discrimination et de diversité. Et c'est là un axe d'amélioration¹.



Éthique & Valeurs. Charte d'éthique de Suez

La charte d'éthique est l'expression des valeurs du groupe et énonce des principes et des modes de fonctionnement dans lesquels « *chacun peut se reconnaître et s'épanouir quels que soient sa culture ou son pays* ».

Six valeurs sont définies :

- Professionnalisme ;
- Partenariat ;
- Esprit d'équipe ;
- Création de valeur ;
- Respect de l'environnement ;
- Éthique.

La charte exprime l'engagement de Suez vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. Pour ce qui concerne les relations de Suez avec ses collaborateurs, il est précisé que le développement du groupe repose sur

1. Voir également p. 151.

la qualité de ses collaborateurs et que Suez s'attache à maintenir en son sein des relations harmonieuses, en « *considérant avant tout la compétence, dans le respect de la diversité et de la vie privée des collaborateurs* ».

Parmi les principes de mise en œuvre, il est prévu que :

- Les dirigeants veillent à ce que chacun soit informé de ses obligations. Un comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable est constitué au sein du conseil d'administration ;
- Des déontologues sont chargés de veiller au respect des valeurs du groupe et adressent un rapport annuel à leur direction générale. Chacun doit pouvoir contacter le déontologue pour solliciter un avis, un conseil, ou pour attirer son attention sur une difficulté ou une violation de la charte ;
- Les présidents des principales sociétés adressent au président-directeur général annuellement à sa demande une lettre de conformité à la charte.

Des instances de direction qui appliquent le principe de diversité

Lutter contre les discriminations impose à l'entreprise de déployer des plans d'actions réels, tant au niveau de son management, de sa communication interne et externe que de ses politiques ressources humaines. La diversité devra s'exprimer dans la composition des plus hautes sphères de la direction, et donc du comité de direction.

Une structure diversité ad hoc

Si l'entreprise veut s'assurer que sa politique diversité est bien mise en œuvre, et surtout qu'elle est bien pilotée, il sera également nécessaire de nommer une structure dédiée et spécifiquement en charge de son suivi.

Plusieurs grands groupes, tels que Danone, Michelin, Suez, Total, Vinci, Axa et PPR, en ont pris l'initiative¹. Dès 2001, la société Eau de Paris avait mis en place une commission éthique permanente destinée à améliorer la représentation des femmes aux postes de responsabilité, jugée insuffisante au vu de certains indicateurs. Cette commission a ensuite entrepris de sensibiliser l'ensemble des salariés aux questions de harcèlement et de prévention de toute forme de discrimination. La commission se réunit tous les deux mois.

Le groupe Casino, signataire d'un accord sur l'égalité des chances, la diversité et la lutte contre les discriminations, a également créé un comité « diversité » pour garantir le suivi des engagements et le respect des bonnes pratiques. Le comité, qui se réunira tous les ans, est composé de sept représentants des organisations syndicales et de sept représentants de la direction.



Conseil de la diversité créé en 2004 chez Total²

Il est composé de 12 membres, dont la directrice de l'innovation sociale et de la diversité, un membre du comité exécutif, des représentants des ressources humaines ou de dirigeants opérationnels. Sa composition incarne la politique de diversité entreprise par le groupe.

Ses premiers travaux se sont focalisés sur les freins à la progression des femmes et des Non-Français dans le groupe.

Ainsi, les membres du conseil souhaitent que l'interprétation du critère de mobilité, essentiel dans la sélection et la gestion des cadres à haut potentiel, ne s'applique pas avec plus de sévérité aux femmes et aux internationaux.

1. « À la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40, diversité et non-discrimination dans le reporting développement durable des entreprises du CAC 40 », Novethic Études, décembre 2005.
2. Rapport sociétal et environnemental 2004.



Des indicateurs de suivi de la politique de la diversité sont progressivement adoptés par le groupe et par les branches. Ils visent prioritairement à mesurer la présence des femmes et des internationaux aux divers stades du développement de carrière, pour mieux détecter et corriger les mécanismes de déperdition de ces catégories dans la hiérarchie. Ils peuvent également s'intéresser à des données plus qualitatives, comme la présence des femmes ou des internationaux dans les formations du groupe, ou encore la parité en termes de rémunération.

Ce travail a inspiré dix « recommandations » que le conseil a proposées au comité exécutif et dont le principe a été accepté en janvier 2005. Ces recommandations, orientées vers une plus grande diversification du management, s'appuient sur des mesures concrètes en termes de recrutement, de mobilité, de sélection des cadres à haut potentiel. Certaines de ces mesures figurent déjà dans les programmes d'internationalisation et de mixité élaborés par les branches pétrole du groupe, programmes désormais inscrits dans un cadre commun.

Une direction qui assume ses positions

Les efforts demandés aux collaborateurs sont si importants, le changement est si profond, que le dirigeant ne peut pas aborder cette question de façon superficielle, sans « mouiller sa chemise ». Qui peut mieux que lui démontrer l'avantage de profils différents, « prendre sur soi » le risque de perdre des clients et affirmer « *j'assume avec vous, je vous couvre et vous soutiens* » ?

En 2003, le cabinet de recrutement Michael Page International s'est engagé activement dans la lutte contre la discrimination et les prises de position ont été formalisées dans une charte. Le cabinet a mis en place plusieurs outils techniques et organisationnels en vue de permettre le recrutement des minorités visibles. Et surtout, la direction du cabinet

assume cet engagement aux côtés de ses consultants, en leur assurant une formation et des compensations financières en cas de problème avec un client, ou de non-obtention d'un contrat.

S'engager, prendre ses responsabilités, assumer ses positions en matière de lutte contre les discriminations est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise : direction générale, partenaires sociaux, directions des ressources humaines, recruteurs et managers. Mais rien ne s'engagera si la direction ne donne pas sens à cette nouvelle orientation.



8. Et vous ?

Ressentez-vous parfois des conflits entre votre éthique et le fonctionnement de l'entreprise ?

.....

.....

.....

Dans votre entreprise, est ce que la diversité s'exprime au niveau des équipes de direction ?

.....

.....

.....