

ACTES

COLLOQUE « LES DIVERSITÉS », LEVIER DE PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE ?



23 janvier 2007, à l'ESSEC

100
1907-2007
ESSEC

*Fêtons nos 100 ans...
et notre avenir ensemble!*



COLLOQUE « LES DIVERSITÉS », LEVIER DE PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE ?

23 janvier 2007, à partir de 14 h à l'ESSEC

- ▶ 14h30 **4 ateliers**
 - 1- La diversité sociale et culturelle
 - 2- La diversité managériale femmes/hommes
 - 3- La diversité des âges
 - 4- Handicap et emploi
- ▶ 17h00 **Célébration des 100 ans de l'ESSEC**
avec la participation de **Jean-Louis Borloo**,
ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement
- ▶ 17h30 **« Les diversités »,
levier de performance dans l'entreprise ?**
Synthèse des ateliers et table ronde
- ▶ 19h15 **Cocktail de la diversité internationale**

▶ **Contact :** Agnès Kerecki, Direction Relations Entreprises
kerecki@essec.fr - Tél. 01 34 43 36 72

Programme détaillé
et inscription :
colloque-diversite@essec.fr

100 1907-2007
ESSEC

Sommaire

■ L'ESSEC, 100 ans, 100 événements	p. 4
Par Pierre Tapie et Jean-Luc Decornoy	
■ Relations Entreprises - Groupe ESSEC	p. 4
Par Agnès Kerecki, Séverine Jauffret, Maud Barthélemy, Marie-Stéphane Maradeix, Stéphanie de Maistre, Catherine Le Roux et Caroline Hunkeler	
■ Diversité et performance	p. 5
Par Laurent Bibard	
■ Les diversités	p. 5
Par Marie-Laure Djelic	
■ Programme	p. 6
■ Célébration des 100 ans de l'ESSEC	p. 8
Biographies des intervenants et texte de Jean-Louis Borloo	
■ Atelier 1 : la diversité sociale et culturelle	p. 11
Biographies des intervenants et compte rendu de l'atelier	
■ Atelier 2 : la diversité managériale femmes/hommes	p. 15
Biographies des intervenants et compte rendu de l'atelier	
■ Atelier 3 : la diversité des âges	p. 19
Biographies des intervenants et compte rendu de l'atelier	
■ Atelier 4 : handicap et emploi	p. 23
Biographies des intervenants et compte rendu de l'atelier	
■ Table ronde : « les diversités », levier de performance dans l'entreprise ?	p. 29
Biographies des intervenants et synthèse de la table ronde	p. 29
Retranscription de la table ronde en version intégrale	p. 32
■ Bibliographie	p. 42
■ Quelques initiatives du Groupe ESSEC, d'ESSEC Alumni et des associations étudiantes du Groupe ESSEC en faveur de la diversité	p. 45
■ Remerciements	p. 49

En complément, vous retrouverez sur www.essec.fr/colloque-diversite

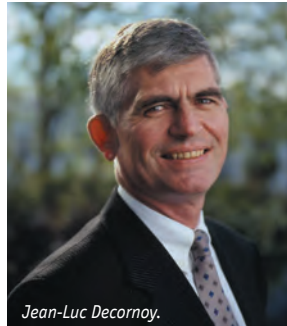
- La vidéo de la table ronde
- La synthèse des actes

L'ESSEC

100 ans, 100 événements



Pierre Tapie



Jean-Luc Decornoy

Un anniversaire n'est jamais un arrêt du temps, il est au contraire mouvement. Il honore le passé et ouvre l'avenir. Le Centenaire de l'ESSEC se veut à cette image : le siècle que nous venons d'accomplir et les défis de celui qui nous attend.

Nombreux sont les diplômés qui se souviennent de la rue d'Assas, là où fut fondé, en 1907, l'Institut économique qui deviendra l'ESSEC en 1913. Tous sont fiers de cette école qui bouge, qui grandit, qui s'ouvre au monde. Fiers de cette dynamique qui a fait évoluer une modeste école parisienne vers un groupe de notoriété internationale accueillant, sur ses différents campus, 3 700 étudiants, 6 000 participants en formation continue, et délivrant chaque année 1 500 diplômés.

Rue d'Assas, Cergy, Paris-La Défense, Mannheim... et aujourd'hui Singapour.

Autant de lieux, autant de parcours, autant de destins. Car l'ESSEC est plus qu'un lieu d'enseignement, il est un lieu d'échanges, de débats, de recherche, d'apprentissage : une école supérieure de formation au management, certes, mais aussi une école de vie. Pour former les femmes et les hommes qui influenceront le paysage de demain, il est un socle de valeurs qui s'est transmis à travers ce siècle et sur lequel l'ESSEC ne transige pas : humanisme, innovation, responsabilité, diversité, excellence. Chaque jour, au sein du Groupe ESSEC et grâce aux diplômés, nous apportons collectivement ou individuellement les preuves de la modernité de ces valeurs.

Ces valeurs ont construit notre passé et sont les garants de notre avenir.

C'est pour elles que nous souhaitons célébrer le Centenaire de l'ESSEC. Cet anniversaire témoigne de la richesse de notre histoire et du foisonnement de nos projets pour bâtir, ensemble, l'avenir d'un modèle qui nous est cher, au service des entreprises autant que des sociétés où elles se déploient.

En participant activement à cette année du Centenaire, vous contribuez au rayonnement d'une école d'excellence qui tente d'anticiper et de servir.

Pierre Tapie
Directeur général du Groupe ESSEC

Jean-Luc Decornoy
Président d'ESSEC Alumni

Relations Entreprises Groupe ESSEC



Agnès Kerecki, Maud Barthélemy, Marie-Stéphane Maradeix, Stéphanie de Maistre, Séverine Jauffret, Caroline Hunkeler.

Chers partenaires, amis et invités,

Bienvenue à l'ESSEC à l'occasion de notre Centenaire pour échanger et débattre autour des thèmes de la diversité et de la performance dans l'entreprise.

Nous avons organisé ce colloque pour que des présidents, directeurs généraux, professionnels des ressources humaines et de la diversité dans l'entreprise, directeurs opérationnels, professeurs et étudiants aient l'occasion de se rencontrer pour mieux se connaître, se comprendre et travailler ensemble.

Grâce au partage de connaissance et d'expériences, aux questions des uns et des autres, nous souhaitons avancer pour construire un avenir ensemble. Puisse le Groupe ESSEC accompagner les personnes et les organisations vers plus de performance tout en respectant et bénéficiant de la diversité de chacun !

Nous vous souhaitons des rencontres fructueuses et espérons vous retrouver prochainement...

Agnès Kerecki
Relations Entreprises/Taxe d'apprentissage

Séverine Jauffret et Maud Barthélemy
Relations Etudiants/Entreprises

Marie-Stéphane Maradeix et Stéphanie de Maistre
Campagne de développement

Catherine Le Roux et Caroline Hunkeler
ESSEC Management Education/formation permanente

Pour en savoir plus sur les
Relations Groupe ESSEC - Entreprises :
www.essec.fr/entreprises

Diversité et performance

Les Diversités



Laurent Bibard.

Pour comprendre l'enjeu de la diversité dans le management, il faut souligner l'importance de la répétition dans la performance des organisations. La performance vient d'abord en effet de la répétition d'un savoir-faire toujours plus éprouvé, vérifié, quotidiennement affiné,

sur la base d'un socle de connaissances et de compétences sans cesse remis sur le métier.

Mais alors, la faculté d'innovation et l'écoute d'un environnement changeant sont structurellement menacées par la garantie visible à court terme de la performance. En effet, l'homogénéité de regard sur n'importe quelle opération ou situation professionnelle ou personnelle est dangereuse : alors que l'on croit tout comprendre faute d'ouverture sur diverses façons de faire et de se représenter la réalité managériale, l'on manque l'ouverture réelle garantie par les désaccords, les différences de vues, les controverses et les dialogues qui en résultent.

Plus encore : la diversité, qu'autorisent les différences au sein des organisations, est indispensable non seulement à leur bon fonctionnement, mais à leur fonctionnement tout court. À n'être que d'accord, les organisations perdent de vue leur environnement interne et externe. Le principe de réalité qu'opposent les différences est l'un des facteurs clefs du succès et de l'innovation - à terme, de la performance durable. Autrement dit, il faut savoir reconnaître ce qu'on ne comprend pas tout de suite et qui n'est pas familier, qui semble apparemment inutile ou inefficace, pour être durablement utile et efficace.

La reconnaissance de diversités qui ont longtemps pris la figure de défaillances - diversités de cultures, diversités sexuelles, diversités physiques due aux handicaps..., loin d'être un facteur de contre-performance, est un facteur de performance durable des organisations. Et même si l'intégration de la diversité semble souvent coûteuse et contre-productive à première vue car elle implique toujours un ralentissement voire un détournement de pratiques éprouvées, non seulement elle sert, mais elle est indispensable à une performance garantie pour longtemps.

Durer, c'est passer au travers de turbulences imprévisibles imposées par l'environnement - c'est assurer une performance constante au cœur de la diversité et grâce à elle.

Laurent Bibard

Professeur et directeur de l'ESSEC MBA et du pôle MBA du Groupe ESSEC



Marie-Laure Djelic

La caractéristique principale du Panthéon des Théoriciens du Management n'est pas la Diversité. Il y a d'ailleurs peu de Panthéons modernes qui expriment la Diversité ou les Diversités telle que nous l'entendons aujourd'hui.

Mary Parker Follet est l'une des très rares exceptions - une femme dans un univers quasi-exclusivement masculin. Elle écrit dans les années 1910-1920, riche de son expérience de travailleur social sur le terrain dans les faubourgs de Boston et de sa profonde compréhension, acquise à travers cette expérience, des dynamiques de groupe. Elle est la première, parmi les théoriciens du Management bien avant l'heure, à mettre en avant la notion de Diversité et ses apports.

En 1924, Mary Parker Follet nous prévient - le développement à outrance de l'approche scientifique et de la notion d'expertise dans de nombreux champs de l'action économique et sociale contribue à l'homogénéisation et à la standardisation de nos pratiques, de nos manières d'être et de nos manières de faire. Soyons vigilants, nous dit-elle. Qu'une telle évolution ne remette pas en cause la Diversité dans nos sociétés, nos groupes, nos entreprises. La Diversité est une très grande richesse pour nos collectifs - source de progrès, d'innovation, de créativité, de remise en cause dynamique, de changement et d'adaptation. Nous devons créer dans nos groupes et nos organisations l'espace de son expression harmonieuse, l'espace de ce qu'elle appelle le « conflit constructif » - et surtout ne pas chercher à la réduire à tout prix. L'intégration des Diversités ne doit donc pas se faire au prix d'un lissage, d'une quête de l'Unité du groupe et de la Voix collective - sinon c'est réduire à néant la richesse que peuvent nous apporter les Diversités.

Une telle lecture de la vie sociale et économique est d'une lucidité, d'une pertinence et d'une modernité surprenantes - proposée il y a 90 ans, elle est directement applicable au monde dans lequel nous vivons.

Aujourd'hui comme hier, les Diversités et leur intégration posent dans nos collectifs plusieurs questions. J'en identifierai trois principales.

1. Alors que nos processus, nos règles, nos systèmes nous poussent vers une standardisation des pratiques, des profils, des valeurs, des expressions, comment créer la place dans nos organisations pour l'expression des diversités ?
2. Quels sont les outils qui permettent l'articulation fructueuse des diversités entre elles ? Comment rendre possible, dans nos organisations le « conflit constructif, créateur » au sens Schumpeterien de « destruction créatrice » - quand bien souvent nous avons peur de l'expression différente, du conflit. Il faut une forme de leadership tout à fait particulière, qui sait apprendre, prendre du recul, accepter le questionnement, le dérangement.
3. Comment faire en sorte que la revendication des Diversités soit plus qu'un discours, plus qu'un effet de mode ? Attention en particulier au risque fort qu'une Diversité n'en chasse une autre ! La préoccupation pour l'âge, celle pour le handicap sont extrêmement importantes ! Qu'elles ne nous fassent pas oublier, pourtant, d'autres formes de Diversité - le genre, la diversité culturelle ou ethnique par exemple - sur lesquelles, les chiffres et les faits nous le rappellent tous les jours, il reste encore beaucoup à faire !

Il faut continuer à traquer les obstacles (souvent bien naturels - nous sommes plus à l'aise dans nos cocons d'homogénéité) à l'intégration fructueuse des diversités - parce que cette intégration peut être source de richesse, collective comme individuelle. La diversité est un levier de changement, de l'adaptation, de la remise en cause mais aussi de l'innovation et de la créativité - en un mot de ce qui est vraiment au CŒUR DE L'HUMANITE !

Merci à tous, au nom de l'ESSEC et en particulier de son corps professoral d'être présents aujourd'hui avec nous pour parler de cette incroyable richesse mais aussi des difficultés et des obstacles qui freinent parfois la réalisation et l'expression dans nos organisations de cette richesse.

Marie-Laure Djelic

Professeur et doyen du corps professoral du Groupe ESSEC

« Les diversités », levier de

Ce colloque s'inscrit dans le cadre du Centenaire de l'ESSEC. Ateliers et conférence plénière permettront aux intervenants et participants (professeurs, dirigeants, professionnels des ressources humaines, directeurs opérationnels et étudiants) de s'ouvrir, prendre du recul, partager des expériences et débattre autour du thème de la diversité et de la performance mais aussi de se former et développer son réseau... Nous célébrerons ensemble les 100 ans de l'ESSEC!

14h **Accueil**

14h30 - 16h30 **4 ateliers**

(paroles d'experts, cas d'entreprises, questions/réponses)

1- La diversité sociale et culturelle

Thierry Sibieude, professeur titulaire de la Chaire Entrepreneurat social du Groupe ESSEC.

Sharon MacBeath, directrice des ressources humaines de Redcats, Groupe PPR.

Armelle Carminati-Rabasse, vice-présidente Engagement et Diversité d'Accenture France, Human Capital Managing Director d'Accenture.

Diony Lebot, membre du comité de direction de Société Générale Corporate & Investment Banking, directeur commercial Europe au sein de la division grandes entreprises, institutions financières et conseil de la Société Générale.

2- La diversité managériale femmes/hommes

Viviane de Beaufort, professeur du Groupe ESSEC.

Françoise Vilain, présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social.

Agnès Arcier (E82), présidente fondatrice de l'association Administration moderne.

Véronique Préaux-Cobti, présidente de GEF (grandes écoles au féminin).

Olivier Suinat (E88), General Manager d'HP Africa.

3- La diversité des âges

Jean-Marie Peretti (E67), professeur du Groupe ESSEC.

Hubert Lhoste, directeur général de Mercuri Urval France, groupe de travail « Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité » de Syntec Conseil en recrutement.

Pierre Mathey, responsable de la mission Responsabilité Sociale d'Entreprise et Innovation sociale de la SNCF.

Nathalie Gateau, Human Resources Manager, Alfa Laval (Sales Company), MS RH du Groupe ESSEC

4- Handicap et emploi

Stefan Gröschl, professeur du Groupe ESSEC.

Tanguy du Chéné (E66), président de l'AGEFIPH, conseiller du président du Groupe Banque Populaire.

Thierry Rieutord, directeur des ressources humaines France de Thales.

Jérôme Adam (E00), fondateur d'EasyLife Conseil, auteur d'« Entreprendre avec sa différence ».

Karin Raguin, directrice opérationnelle d'Hanploi.com

performance dans l'entreprise ?

17h00 *Célébration des 100 ans de l'ESSEC*

Pierre Tapie, directeur général du Groupe ESSEC.

Daniel Chenain (E68), directeur général d'ESSEC Alumni.

Avec la participation de **Jean-Louis Borloo**, ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

17h30 *"Les diversités", levier de performance dans l'entreprise ?*

INTRODUCTION

Marie-Laure Djelic (E87),
doyen des professeurs du Groupe ESSEC.

Jean-Luc Placet (E79),
président de Syntec Conseil en management, président
directeur général d'IDRH, commission « Banlieues » du Medef.

SYNTHÈSE DES ATELIERS

1- La diversité sociale et culturelle

Thierry Sibieude

2- La diversité managériale femmes/hommes

Viviane de Beaufort

3- La diversité des âges

Jean-Marie Peretti

4- Handicap et emploi

Stefan Gröschl

TABLE RONDE

animée par **René Silvestre**, président du groupe l'Etudiant.

Jean-Luc Placet

Alexandra Palt, directrice de la promotion de l'égalité de la HALDE.

Françoise Cocuelle, présidente nationale 2002-2004 du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), cogérante de la société Imprimerie E. Grille.

Philippe Pierre, directeur Éducation permanente, division produits professionnels de L'Oréal.

Laurent Bibard (E85), professeur et directeur du pôle MBA du Groupe ESSEC.

François Perrot (E06), président de l'association Net Impact à l'ESSEC.

Antoine Mindjimba, joueur professionnel de hockey sur glace, France et Amérique du Nord, pendant 22 ans, MS Sport, Management et Stratégie d'entreprise du Groupe ESSEC.

19h30 *Cocktail de la diversité internationale*

Célébration des 100 ans de L'ESSEC



PIERRE TAPIE

Pierre Tapie a débuté sa carrière en 1980 au Groupe Sanofi en qualité de chercheur, puis fût successivement directeur de la stratégie, directeur d'un laboratoire de biotechnologies végétales et coordinateur de la fusion et de la réorganisation de deux laboratoires. Il prend en 1990 la Direction de l'Ecole Supérieure d'Agriculture de Purpan à Toulouse, jusqu'en 2001.

Depuis 2001, il est directeur général du Groupe ESSEC et occupe différentes fonctions au sein d'institutions françaises et internationales d'enseignement supérieur : vice-président de la Conférence des grandes écoles (depuis 2001), président de la Fédération des écoles supérieures d'ingénieurs et de cadres (FESIC) (depuis 2002), membre de la commission d'Evaluation des Formations et diplômes de gestion (depuis 2002), membre du Comité consultatif pour l'Enseignement Supérieur Privé (depuis 2003), Président du Conseil de Surveillance du Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur de Cergy-Pontoise (depuis 2006), membre de l'International Board of Directors de l'AACSB (depuis 2006), membre de l'International Advisory Board of Nanyang Business School, Singapour (depuis 2006). Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Pierre Tapie est également titulaire d'un DEA de biochimie et d'un doctorat d'État ès sciences naturelles (Paris XI), ainsi que d'un MBA de l'INSEAD.



DANIEL CHENAIN

Diplômé ESSEC, il a commencé sa carrière en 1970, en qualité de secrétaire général de l'ICOTAF (Industrie Cotonnière Africaine) à Dakar. Il intègre, en 1976, la compagnie Optorg dont il devient le directeur de l'Administration du personnel. De 1985 à 1989, il dirige Peyrissac Côte d'Ivoire, filiale d'Optorg. Il occupe alors les fonctions de membre du directoire de Golf Club International (1989-1995) et lance ensuite une chaîne d'hôtels avec des golfs. Consultant chez RDE, Réseau pour le Développement d'entreprises (1996-1999), il dirige des missions RH, notamment dans le secteur bancaire. En 1999, secrétaire général de l'Association des diplômés du Groupe ESSEC, il est nommé directeur général d'ESSEC Alumni, le 1^{er} janvier 2000. Il est également gérant de Cortambert Consultants, d'ESSEC Publications et de la Maison Des ESSEC et directeur délégué de la SAS Cortambert. Il est membre du Conseil de surveillance du Groupe ESSEC et du Comité de développement de l'ESSEC. Daniel Chenain est aussi ancien secrétaire de l'Ambassade de l'Ordre de Malte au Sénégal et administrateur de l'Institut de léprologie appliquée à Dakar, ancien président de la Commission sociale de l'union patronale de Côte d'Ivoire et membre actif du Club des hommes d'affaires franco-ivoiriens.



JEAN-LOUIS BORLOO

Jean-Louis Borloo a été ministre délégué à la Ville et à la Rénovation urbaine de 2002 à 2004, puis ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale de 2004 à 2005. Depuis le 2 juin 2005, il occupe la fonction de ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement.

Jean-Louis Borloo est député de la 21^e circonscription du Nord depuis le 2 avril 1993. Il est membre de la Commission des lois et président du groupe d'études sur l'avenir du système bancaire de l'Assemblée nationale. Il a également été maire de Valenciennes, dans le Nord. Il est président de la Communauté d'Agglomération de Valenciennes depuis 2001. Il fut conseiller régional du Nord-Pas-De-Calais de mars 1992 à octobre 1993, puis de mars 1998 à novembre 1998. Jean-Louis Borloo a également occupé de mai 1989 à 1992, la fonction de député européen.

Jean-Louis Borloo est avocat au barreau de Paris. Il est titulaire d'une licence de philosophie, d'histoire, de sciences économiques et de droit. Durant plusieurs années, il a enseigné l'analyse financière à HEC ISA.

Mesdames, Messieurs,

Je tiens tout d'abord à m'excuser de n'avoir pu être présent aujourd'hui dans le cadre du centenaire de l'ESSEC pour participer à ce colloque consacré au thème de la diversité et de la performance. Un thème, comme le soulignait Pierre Tapie, parfaitement en cohérence avec les valeurs fondamentales de cette école, de ses enseignants et de ses élèves. Un thème que connaît bien mon ami René Silvestre qui va intervenir cet après-midi.

Le 27 octobre 2005, marquait le début d'une période de violence qui allait interpellier notre pays en profondeur. Nous nous sommes tous interrogés alors sur notre action, notre responsabilité, et sur notre capacité à vivre ensemble dans ce pays, quelles que soient nos origines. Et face à ces questions, je crois que, pour la plupart d'entre nous, nous sommes convenus qu'il n'y avait qu'un seul moyen, une seule voie pour affronter, puis dépasser, la crise : cette voie s'appelle la République.

Je l'ai souvent dit, mais je le répète aujourd'hui. La France ne doit pas être une juxtaposition d'individus égoïstes et rivaux mais la réunion de femmes et d'hommes animés par une même fierté, celle d'appartenir à la République. L'avenir de notre pays, son dynamisme économique durable dépendent de notre capacité à fédérer tous ses talents.

Le Gouvernement a travaillé sur le logement, l'emploi, l'égalité des chances. Si son action pour une plus grande mixité sociale, vers un droit au logement pour tous, vers un habitat plus digne, une formation puis un emploi durable, conduit peu à peu à des résultats que nous attendons tous, cela demeure encore insuffisant. Au-delà, je dirais que cela demeure surtout insuffisamment lisible et visible pour des jeunes qui veulent croire en leur avenir mais qui pensent que nous ne leur en offrons aucun, que la République les a oubliés.

Qui sont-ils ces jeunes ? Ils sont d'abord divers, souvent issus de l'immigration mais français à part entière. Souvent, ils se sentent discriminés par la couleur de leur peau ou par leur quartier d'origine. Souvent, leurs parents n'ont connu que le chômage. Pour la plupart, ils sont de grande qualité car ils connaissent le prix de l'effort pour réussir. Ils appartiennent au peuple de France, ils sont une partie de notre jeunesse, ils sont notre diversité et notre richesse.

Cette diversité et cette richesse sont désormais indispensables à l'entreprise, aux collectivités territoriales comme à l'ensemble de la société civile. Vous le savez tous, le plan de cohésion sociale invite les entreprises à adopter la Charte de la diversité. La France comme les entreprises doit placer la diversité au cœur de ses préoccupations et de son développement.

Confrontés à cette réalité, nous devons avoir une démarche de rassemblement afin de réunir, dans la « maison commune », des Français qui ont des valeurs et des parcours individuels différents. Notre préoccupation première aujourd'hui, que l'on soit élu, chef d'entreprise, responsable associatif... est de reconstruire, ensemble, une communauté de destins. La France comme nos entreprises ne peut être un espace de cohabitation mais doit redevenir une maison commune.

Comme vous, je suis persuadé que la lutte contre les discriminations est un impératif incontournable qui nous oblige, une bataille que doit gagner la République. Comme vous, je suis persuadé que de la diversité naît la performance, la créativité et la réussite. A la veille d'importantes échéances électorales, ce sujet sera au cœur des débats, et, de la réponse que nous lui donnerons, dépendra l'avenir économique et social de notre pays.

Je vous remercie.

Jean-Louis Borloo

Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement

100 1907-2007

ESSEEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

Fêtons nos 100 ans... et notre avenir ensemble!

Celebrating our centenary... and our future together!

Atelier 1 « La diversité sociale et culturelle »



THIERRY SIBIEUDE

Thierry Sibieude est professeur titulaire de la Chaire Entrepreneurat social de l'ESSEC, co-directeur de l'Institut de la ville et du territoire, professeur département Droit et Environnement de l'entreprise du Groupe ESSEC. Par ailleurs, il est vice-président du Conseil général du Val d'Oise et président de l'association "la Clé pour l'Autisme".

Thierry Sibieude est docteur en gestion et géographie, université de Cergy-Pontoise. Il est également titulaire d'une maîtrise de gestion de Paris IX-Dauphine, d'une licence en droit de Paris X-Nanterre et d'un DEUG de mathématiques d'aide à la décision de Paris IX-Dauphine. L'ordre national du mérite lui a été remis à l'ESSEC en décembre 2006.



ARMELLE CARMINATI-RABASSE

Après avoir été Managing Director pour le secteur de la grande distribution en Europe pendant 4 ans et Global Lead pour Leadership & Diversity au sein de la branche products, Armelle Carminati-Rabasse a été récemment nommée Managing Director, Human Capital d'Accenture au niveau mondial. Depuis novembre 2005 elle siège au Comité directeur d'Accenture France, en tant que vice-présidente « Engagement et Diversité », tout en dirigeant depuis 7 ans le programme d'Accenture France « Accent sur Elles », destiné à favoriser la progression de carrière des femmes. Armelle Carminati-Rabasse a obtenu un Master of Engineering à l'École centrale de Lyon (France) et à l'université de Cornell (USA).



DIONY LEBOT

Diony Lebot a rejoint le Groupe Société Générale en 1986, et a passé la majeure partie de sa carrière dans les activités de financements structurés. Elle est actuellement membre du comité de direction de la Société Générale Corporate & Investment Banking et directeur commercial Europe au sein de la division grandes entreprises, institutions financières et conseil depuis 2004. Auparavant Diony Lebot était directeur mondial des financements d'actifs depuis 2001 en charge des activités de financement immobilier, aéronautique et maritime, ainsi que du crédit-bail structuré. Entre 1997 et 2001, elle était directeur adjoint du département d'ingénierie financière de la Société Générale (en charge des activités de titrisation, d'ingénierie financière et de crédit-bail).

Diony Lebot est diplômée de l'université de Paris I (DESS de finance et fiscalité). Elle a également travaillé pendant deux ans au sein de la direction financière et du développement du groupe Société Générale.

A l'occasion du colloque ESSEC, elle est le porte parole et témoin de la politique diversité de la Société Générale.



SHARON MACBEATH

Sharon MacBeath est directrice des Ressources humaines de Redcats (Groupe PPR) depuis septembre 2005. De nationalité britannique, Sharon travaille en France depuis 1991 dans le domaine des ressources humaines. Elle a créé une société de consulting EMDS, spécialisée dans le recrutement, la sélection et le développement de jeunes hauts potentiels avec un profil international.

Depuis 1999, elle était Directrice des Ressources humaines de la branche pharmacie et beauté du groupe Rexam. Sharon MacBeath est diplômée en psychologie et management de l'Université de Glasgow, titulaire d'un master en ressources humaines, obtenu à la Sorbonne, et d'un MBA de l'INSEAD.

« LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE » - COMPTE-RENDU

INTRODUCTION DE THIERRY SIBIEUDE

L'ESSEC s'intéresse particulièrement à la question de la diversité comme l'atteste l'existence de la Chaire Entrepreneuriat social et la mise en place du programme "Une prépa, une grande école, pourquoi pas moi?".

SHARON MACBEATH

Sharon MacBeath travaille depuis 16 ans en France dans le domaine des ressources humaines. Elle occupe aujourd'hui la fonction de directrice des ressources humaines de Redcats Group, filiale du groupe PPR au même titre que la FNAC ou Conforama. Redcats regroupe environ 20.000 salariés dont la moitié en France. Les activités de Redcats se concentrent principalement sur les marchés :

- de la vente par correspondance (La Redoute)
- de l'e-commerce (qui représente 40% du CA annuel de Redcats)
- de la mode et du style de vie

Sharon MacBeath est membre du Comité exécutif de Redcats Group. Elle est d'ailleurs la seule étrangère à en être membre alors même que la majorité du CA est réalisé à l'export, dont la moitié aux Etats-Unis.

Selon Sharon MacBeath, il existe deux portes d'entrée afin d'appréhender la diversité sociale et culturelle

- Sociale et sociétale
- Economique

■ Sociale et sociétale

Traditionnellement, le groupe PPR a développé une démarche sociétale afin d'introduire une diversité sociale en son sein. Cela se traduit par la signature de chartes telle que la charte pour la diversité des minorités visibles. Pour Sharon MacBeath, cela correspond à une approche politico-législative qui est régie par le cadre juridique et législatif français. Cette porte d'entrée est défensive et politiquement correcte. On ne peut pas nier que des actions soit mises en place, mais on communique beaucoup alors qu'il n'existe pas de véritable adhésion. Cette approche de la diversité est donc moins pro-active et moins convaincante que l'approche économique.

■ Économique

L'idée est de montrer que la diversité sociale et culturelle améliore la performance et la rentabilité de l'entreprise. Elle est source de richesses et de perspectives.

Redcats développe aujourd'hui une stratégie de diversification :

- géographique avec une internationalisation croissante de ses marques
- des canaux de distribution avec la mise en place d'une stratégie multi-canal
- des positionnements de ses marques avec la recherche de niches

Cela implique le besoin d'introduire une diversité des expertises et des expériences afin de pouvoir comprendre les marchés étrangers et développer une offre adaptée.

Concrètement, plusieurs actions ont été mises en œuvre :

- Création de la "short list" : Lors du processus de recrutement, l'idée est d'obtenir une liste restreinte de 3 à 5 candidats potentiels qui présentent des profils variés avant d'envisager une sélection sur la base des compétences. Le recrutement est certes plus long, mais il permet d'introduire une diversité

sociale tout en respectant une vraie sélection.

- Travail sur les plates-formes Internet : Il ne suffit pas de regrouper des profils divers pour améliorer les performances d'une équipe. Encore faut-il leur donner les moyens de travailler ensemble. Redcats s'est donc concentré sur le développement de plates-formes Internet qui permettent aux équipes de collaborer à distance.

L'avantage en terme de performance ne va pas de soi mais s'il est accompagné, on constate entre autre :

- une amélioration de la création et de l'innovation
- une augmentation de la motivation et de l'efficacité
- une meilleure attractivité pour les collaborateurs

Pour Redcats Group, le prochain défi consiste à diversifier ses effectifs de cadres dirigeant qui sont exclusivement français aujourd'hui.

Thierry Sibieude nous rappelle qu'il existe une différence entre l'étranger qui habite en France mais qui n'a pas la nationalité française, et l'immigré qui est né étranger et hors de France mais qui vit en France. Un chiffre concernant le débat sur la diversité sociale est frappant à ces yeux : pour un poste de téléconseiller, un candidat obèse possède 3 fois moins de chances d'obtenir le poste qu'un individu de poids normal. A Paris, le candidat a 4 fois moins de chances.

DIONY LEBOT

Arrivée étrangère, Diony Lebot est devenue française. Elle est aujourd'hui directeur commercial Europe de la branche Corporate & Investment Banking. A ce titre, Diony Lebot dirige une équipe répartie dans 22 implantations différentes.

■ Selon elle, la diversité est un accélérateur de développement car elle permet :

- D'améliorer les performances commerciales grâce à une meilleure compréhension des marchés et une plus grande intimité avec le client
- D'introduire plus de dynamisme et d'innovation

Pour Diony Lebot, la Société Générale était auparavant très élitiste. En effet, il est plus facile de diriger une équipe homogène. De façon naturelle, les directives sont comprises de la même manière par celui qui les donne et celui qui les reçoit.

Aujourd'hui, la Société Générale regroupe 120.000 salariés dont la moitié hors de France. On compte 114 nationalités différentes et 55% de femmes. Le panel de métier est par ailleurs très vaste, du trader à Londres au chargé d'accueil en France. La Société générale recrute 15.000 personnes par an dont 10.000 hors de France.

■ Des actions adaptées ont été mises en œuvre afin de développer la diversité sociale et culturelle :

- La création du Conseil de la diversité : Piloté par un membre du CODIR, il regroupe 13 personnes (8 hommes et 5 femmes) et s'est fixé 3 axes de travail :
 - Augmenter la proportion de femmes au sein des équipes et notamment dans les niveaux supérieurs. L'objectif est de parvenir à 40% de femmes cadres de direction contre 36% aujourd'hui.
 - Internationaliser l'encadrement.
 - Identifier et promouvoir les talents du groupe indépendamment de leurs origines.

- La signature de la Charte pour la diversité : Elle a mené notamment à la création de la Fondation d'entreprise de la Société Générale pour la solidarité et l'insertion professionnelle qui a pour objectif :
 - L'aide à l'entrée des jeunes dans la vie active
 - La lutte contre l'illettrisme
 - La convention de partenariat avec l'ANPE qui a déjà permis l'embauche de 135 personnes sans qualifications en 2005
 - Afin d'attirer et de recruter des profils variés, la Société Générale offre à ses managers des formations pilotes à l'INSEAD pour apprendre à travailler en équipes multi-culturelles
 - La Société Générale développe en parallèle une politique de mobilité internationale avec la promotion de managers locaux et le développement de l'impatriation
 - Le programme Lotus Bleu qui a permis à 38 managers (dont la moitié d'origine asiatique) d'être formés dans l'optique du rachat d'une banque chinoise

ARMELLE CARMINATI-RABASSE

Après 20 ans de consulting, Armelle Carminati-Rabasse a été nommée vice-présidente Engagement et Diversité d'Accenture France, Human Capital Managing Director d'Accenture. Avec un portefeuille de clients qui comprend 2.500 très gros comptes, Accenture dispose aujourd'hui d'une influence considérable. La société regroupe 145.000 collaborateurs dans 48 pays. Pour Armelle Carminati-Rabasse, le produit de base, ce sont les collaborateurs qui sont réunis par une colle invisible. Chaque année, Accenture embauche 43.000 personnes. 76.000 collaborateurs ont moins de 2 ans d'ancienneté. "Rien que dans la journée d'hier, nous avons embauché 200 personnes", nous rappelle Armelle Carminati-Rabasse.

Les ressources humaines sont donc au cœur du business. Quels profils faut-il embaucher et promouvoir ? Comment repérer les leaders ?

Au sein d'Accenture, l'approche de la diversité se fait en 2 temps :

- Inclusion et diversité.
- Responsabilité sociale et sociétale.

■ Inclusion et diversité

L'idée est d'aller contre une sélection méritocratique et darwinienne. La diversité des profils est mise en avant grâce à :

- L'inclusion de femmes et de minorités au sein des équipes.
- Un cross cultural alignment.
- Le développement de la flexibilité travail/loisir (temps partiels...).

La diversité concerne entre autre les genres, les minorités visibles, les générations, les handicaps et les profils "atypiques".

■ Des actions concrètes ont été mises en place afin de promouvoir la diversité sociale et culturelle, notamment :

- La signature de la Charte de la Diversité qui a mené à la création d'un poste de Chargé de mission Diversité. Un premier bilan d'étape a été réalisé en novembre 2005. Un Think Tank interne a également vu le jour à la même date.
- En interne, Accenture a décidé de privilégier :
 - La formation des dirigeants et des collaborateurs
 - La renégociation d'accords syndicaux en cours
 - La définition de critères d'évaluation de tous les dirigeants
- En externe, Accenture travaille en collaborations avec des cabinets de conseil spécialisé comme PPM, APC Recrutement ou UniverSyntec.

Selon Thierry Sibieude, il existe une différence notable entre

le racisme et la discrimination. Alors que le racisme est un obstacle de principe à l'embauche et à la promotion, la discrimination comporte une dimension structurelle plus insidieuse.

QUESTIONS/RÉPONSES

Comment peut-on mesurer efficacement la diversité et la pertinence des politiques mises en œuvre ?

- Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place de la diversité ?
- Comment faciliter la diversité au sein des organes sociaux de l'entreprise (actionnaires) ? Comment peut-on réconcilier le capitalisme anglo-saxon avec le modèle rhénan ?

Selon Sharon MacBeath, la mesure basique est celle de la nationalité. C'est sur ce critère qu'on a été fixé les objectifs des dirigeants. Il est également possible d'avoir recours à des notations extra-sociétales.

Pour Armelle Carminati-Rabasse, un chiffre précis du pourcentage de femme cadres dirigeants ou membre du COMEX est le moyen de mesurer la pertinence des politiques mises en œuvre. De plus, une politique de diversité efficace s'inscrit dans le long terme et se mesure toujours difficilement. Cela pose un problème face à l'impatience managériale qui doit rendre des comptes chaque trimestre.

Enfin, Diony Lebot cite comme exemple l'engagement pris par le président directeur général de la Société Générale de nommer 2 femmes au sein du COMEX au cours de l'année 2006, ce qui a été fait. Certes, il semble plus facile de promouvoir ce qui nous ressemble. La solution est la conception de grilles d'évaluation des compétences. Il s'agit d'objectiver le processus.

- Pourquoi tout à coup, la diversité prend-elle toute sa valeur ?
- Comment se passe l'intégration de profils différents ?

Pour Armelle Carminati-Rabasse, il faut un temps d'adaptation. Ensuite s'opère une compréhension/contradiction qui est bénéfique. Cela permet de briser le consensus et d'aller plus loin.

Compte rendu réalisé par Victor Emmanuel d'Angleys, étudiant ESSEC MBA

100
1907-2007

ESSEEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

Fêtons nos 100 ans... et notre avenir ensemble!

Celebrating our centenary... and our future together!

Atelier 2 « La diversité managériale femmes/hommes »



VIVIANE DE BEAUFORT

Viviane de Beaufort est professeur de droit communautaire à l'ESSEC, Chaire Jean Monnet, responsable du « Coursus droit » et de la « Prep Ena-Dauphine ». Consultante en relations publiques européennes. Elle est l'auteur d'ouvrages et de nombreux articles et communications sur la gouvernance d'entreprise ou le lobbying. Elle participe à la réflexion politique au sein de plusieurs think tank européens. C'est en tant que directeur académique de l'ESSEC & Mannheim Executive MBA qu'elle s'est intéressée à la place des femmes dans le management et soutient à ce titre le Women's Forum.

Viviane de Beaufort est titulaire d'un doctorat et d'un master de droit communautaire européen de Paris 1, Sorbonne, d'un master de science politique de l'université Paris X et d'un diplôme du centre des études européennes de Paris 1, Sorbonne.



FRANÇOISE VILAIN

Après une carrière au Crédit Agricole de 15 ans (chargée de mission à la Caisse nationale d'abord, puis cadre de direction à la Caisse régionale de la Vienne), Françoise Vilain a pris la direction générale de la Chambre de commerce et d'industrie de la Vienne en 1989.

Parallèlement elle est conseiller du commerce extérieur de la France au titre de FUTURALIA, association internationale qu'elle a créée dans le but de développer les partenariats entre PME du monde entier. Elle a été désignée comme membre du Conseil économique et social en 2004 où elle siège à la section des finances et préside la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Elle est l'auteur de plusieurs rapports et notamment une note sur le travail à temps partiel féminin. Elle est membre de l'Observatoire de la parité entre les hommes et les femmes.

Françoise Vilain est titulaire d'une maîtrise de Sciences Économiques de faculté de Poitiers et est diplômée de l'IEP de Paris et IAE de Poitiers.



AGNÈS ARCIER

Agnès Arcier travaille depuis 1998 à la direction générale de l'Industrie, des technologies de l'information et des postes, plus particulièrement, à la sous direction d'innovation et de l'emploi au sein du Service des politiques d'innovation et de compétitivité (SDIE). Présidente fondatrice de l'association Administration moderne (association de femmes haut fonctionnaires créée en 1998, qui agit pour la réforme de l'administration par l'exemple donné par le haut et la promotion de valeurs féminines de management), Agnès Arcier est également vice-présidente d'ESSEC Alumni, l'association des diplômés du Groupe ESSEC. Elle fonde en 2002 le groupe "Grandes écoles au féminin" (groupement des corps de diplômés des grandes écoles sur la question des femmes dans l'entreprise). Par ailleurs, elle est titulaire des ordres du mérite français et japonais et est lauréate du Jetro 1996. Auteure d'un livre de réflexion managériale "le quotient féminin de l'entreprise", elle est membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, depuis 2002.

Agnès Arcier est diplômée de l'ESSEC et de l'Ena.



VÉRONIQUE PRÉAUX-COBTI

Véronique Préaux-Cobti est associée fondatrice de Diafora. Elle accompagne les entreprises dans le développement de nouveaux styles de leadership, la promotion d'une plus grande mixité au sein des équipes de management, l'adaptation des politiques et process pour mieux répondre aux besoins des femmes - à la fois en tant que ressource et clientes. Avant de créer Diafora, Véronique Préaux-Cobti a été directrice générale du BIPE, société de conseil s'appuyant sur la prévision économique et la prospective appliquée pour aider les dirigeants à mieux orienter leur stratégie. Auparavant, elle a passé dix années dans le conseil de direction générale au sein du cabinet Stratorg, où elle était responsable du secteur management et gestion du changement.

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, elle est présidente de GEF (Grandes Écoles au Féminin), regroupant neuf associations d'anciens et de diplômés de grandes écoles d'ingénieurs et de commerce.



OLIVIER SUINAT

Olivier Suinat, est directeur général Afrique d'Hewlett-Packard. Il intervient régulièrement lors de conférences et débats sur des sujets de développement économique dans les pays émergents et de l'impact des technologies de l'information et des télécommunications dans le développement économique national. Il est membre de plusieurs comités économiques consultatifs auprès de présidents africains. Olivier Suinat a occupé plusieurs postes à responsabilité commerciales et marketing chez Compaq depuis 1992.

Olivier Suinat est diplômé de l'ESSEC, titulaire d'un MBA de Columbia University et a suivi plusieurs programmes de développement à l'INSEAD.

A l'occasion du colloque ESSEC, il est le porte parole et témoin de la politique diversité d'HP.

« LA DIVERSITÉ MANAGÉRIALE FEMMES/HOMMES » - COMPTE-RENDU

Viviane de Beaufort qui a conçu cet atelier et l'anime introduit la session en rappelant que la diversité est fondamentale pour améliorer les performances de l'entreprise mais également pour améliorer son acceptation dans notre société plus diversifiée et qui ne se reconnaît pas dans le modèle dominant, qualifié par le ministre Jean-Louis Borloo de « modèle du mâle blanc ».

Elle fait remarquer que si l'atelier est consacré à la « diversité hommes/femmes », il a un prisme plus global car un certain nombre des solutions à apporter trouvent à s'appliquer pour progresser sur la diversité en matière d'âge, de minorités ethniques... ; elles procèdent d'une vision plus moderne de l'entreprise.

Elle a ensuite présenté ses quatre invités :

- Françoise Vilain, présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social et présidente de la CCIP Poitiers qui interviendra sur la publication d'un rapport de décembre 2006 sur la condition de la femme dans notre société et des problématiques de l'accès des femmes aux lieux de décision.
- Véronique Préaux-Cobti, présidente de Grandes Ecoles au Féminin (GEF), qui livrera quelques éléments des études réalisées sur la perception de l'ambition des femmes dans l'entreprise et les points de blocages.
- Olivier Suinat, General Manager d'Hewlett-Packard, pionnière en matière de politique de diversité au sein de l'entreprise, pour un exemple concret de réalisations.
- Agnès Arcier, ESSEC, co-fondatrice d'ESSEC au Féminin et présidente de l'association Administration moderne qui lancera le débat sur les valeurs au féminin du management.

FRANÇOISE VILAIN

Françoise Vilain évoque le rapport commis et récemment adopté au CÉS sur les femmes et la mixité dans les lieux de décision. «Les choses vont dans le bon sens mais encore trop lentement. Les progrès sont notables dans le secteur de la politique, mais encore faibles dans les états-majors des entreprises. Dans les équipes dirigeantes des entreprises du CAC 40, les femmes sont seulement 5%. Ce chiffre passe à 11% pour les entreprises publiques ».

Quelles raisons à cet état des lieux ? Le premier handicap des femmes à l'accès aux lieux de pouvoir réside dans les choix d'orientation. Elles sont trop souvent cantonnées dans des métiers d'expertise, pas dans ceux relevant du management. Les filles ne sont pas élevées de la même manière que les garçons, et les préjugés restent tenaces. L'exemple typique étant celui des mathématiques, où l'on considère souvent que les filles réussissent moins bien que les garçons. Un second handicap réside dans les attitudes stéréotypées des dirigeants, qui associent « femmes mariées » à absentéisme, problèmes de mobilité et grossesses alors que les "hommes mariés" sont associés à stabilité. Ceci est d'autant plus prégnant qu'on évalue encore les salariés au temps de présence dans l'entreprise, plus qu'aux résultats.

Il faut sortir du modèle actuel de carrière, trop linéaire, et préférer une gestion de carrière par cycle.

Quelles améliorations apporter ?

Il faut tout d'abord pousser les filles dans des filières différentes, et casser tous ces stéréotypes d'orientation. Il faut ensuite faire comprendre aux entreprises l'intérêt de la mixité. Il y a bien évidemment une exigence de justice, mais également une exigence économique. Favoriser la mixité, c'est développer l'intelligence

collective. L'idéal serait de pousser les entreprises publiques et privées à rendre des comptes sur ce sujet.

Enfin, il faut développer l'accès des femmes aux réseaux, développer la pratique du coaching, et utiliser les associations de femmes.

Pour Madame Vilain, la mixité professionnelle ne sera réelle que lorsque la mixité dans la vie familiale sera effective elle aussi : parentalité plus que maternité.

VÉRONIQUE PRÉAUX-COBTI

La dernière étude de GEF « Comparaison des parcours hommes/femmes des diplômés grandes écoles des mêmes promotions n'étant pas finalisée, elle s'est exprimée davantage sur les enseignements des deux études précédemment réalisées l'une sur la perception des femmes diplômées des grandes écoles, l'autre sur celle des entreprises qui les emploient.

La première étude « Ambition au féminin » a été réalisée pour tenter d'explicitier les écarts entre le nombre de femmes diplômées des grandes écoles et les femmes ayant accédé au management. L'ambition est au rendez-vous : les diplômées sont ambitieuses et travaillent à 98% à temps plein, elles placent la réussite professionnelle en première position dans leur définition de la réussite, avec ou sans enfant. Affirmation en décalage avec les idées reçues au niveau des ressources humaines sur la disponibilité et l'ambition de celles-ci. Les femmes ont des priorités différentes de celles de leurs collègues masculins, accordent plus d'importance à des critères comme l'ambiance de l'équipe, l'environnement de travail.

La seconde étude établit qu'il y a 5 ans, 30% des grandes entreprises avouaient ne pas s'intéresser au sujet. Aujourd'hui toutes les entreprises considèrent que la diversité hommes/femmes est un sujet primordial. Plusieurs raisons à cela : la première est une raison de management ; l'hétérogénéité des équipes apporte une véritable richesse à l'entreprise. La seconde concerne la pénurie des talents : les femmes représentent désormais 56% des diplômés en Europe et les entreprises ne peuvent se priver de ce vivier. Enfin, les femmes représentent 70 % des intentions d'achat. Il est indispensable qu'elles soient donc également aux plus niveaux de l'entreprise.

Il existe beaucoup de biais inconscients dans la culture et les processus de l'entreprise et un travail de décodage doit être réalisé. Les managers sont convaincus qu'ils traitent tout le monde de manière égalitaire. Mais égalitaire signifie-t-il équitable ? Rien n'est moins sûr. Dans la mesure où les situations sont différenciées.

Plusieurs exemples :

1. Le cycle de carrière des femmes comporte trois phases :

- Lors de la phase de l'ambition des jeunes années, les diplômées ont 20-30 ans et ne sont pas conscientes d'un décalage potentiel entre hommes et femmes, d'autant plus que les règles du jeu ressemblent aux règles de la réussite scolaire, où elles sont plus performantes que les hommes.
- Le choc culturel arrive avec la trentaine, période de très forte concurrence professionnelle. La détection des hauts potentiels s'effectue en effet entre 30 et 35 ans, période où les femmes ont d'autres priorités. Il ne s'agit plus seulement d'être performant, il s'agit aussi de le faire savoir, terrain sur lequel les hommes semblent avoir des aptitudes naturelles plus importantes.

- Enfin la 3^e phase dite d’Affirmation de soi, où les femmes se résignent ou elles trouvent un modèle de réalisation différent (création d’une entreprise...)

2. Le style de communication

Les réflexes de communication s’acquièrent dès la petite enfance, et les filles utilisent beaucoup moins la promotion de soi que les garçons. Elles doutent, s’expriment différemment, revendiquent moins. Les femmes ont une attitude ambiguë à l’égard du mot pouvoir.

En conclusion, quelles sont les actions à mettre en place pour arriver à une conciliation du Personnel et du Professionnel = perfectionnel ?

Dans son cabinet Diafora, l’accompagnement des entreprises permet d’identifier la pertinence de plusieurs types d’action :

1. Travailler avec le top management pour discuter du sujet. Il s’agit de communiquer sur l’importance de cette diversité hommes/femmes pour un effet de diffusion.
2. Effectuer un travail de sensibilisation auprès de tous les managers hommes et femmes. Il s’agit de comprendre les différences et de les gérer de la meilleure manière possible.
3. Travailler avec les femmes elles-mêmes et les encourager à constituer des réseaux, se former, tout en évitant la ghettoïsation.
4. Travailler sur les processus internes pour trouver les biais et les moyens de les éviter.

Le facteur clé de succès reste la motivation de l’entreprise, plus que celle des femmes.

OLIVIER SUINAT

Olivier Suinat, directeur général d’Hewlett-Packard Afrique a travaillé 15 ans hors de France, dont 12 en Allemagne. La diversité est une évidence, une nécessité, pas un choix de son entreprise. La diversité est partout, les clients sont à la fois des consommateurs et des décideurs et il est indispensable pour les entreprises de refléter la diversité de la société. Il faut comprendre les marchés, satisfaire les besoins des clients, attirer les meilleurs, et il est évident qu’une équipe diversifiée est plus apte à le faire. L’Europe du Nord et de l’Est sont d’ailleurs plus en avance sur ces sujets.

Olivier Suinat présente les idées qui ont soutenu la démarche de HP pour développer cette diversité sur le terrain. HP est une entreprise pionnière en matière de diversité. HP en France met en place son programme diversité dès 1994, pour anticiper la demande de son siège américain et ainsi adapter un modèle à la culture européenne.

Une approche systémique est adaptée en s’appuyant sur les managers, dont le rôle est primordial, avec à la clé, la fixation d’objectifs concrets et mesurables.

- Refonte du cursus de formation des managers.
- Formation des employés.
- Formation des managers : “Comment créer un environnement inclusif” ou “Hommes et Femmes au travail”
- Adaptation des processus de gestion des ressources humaines : Recrutement, Promotion
- Reconnaissance des managers qui valorisent les différences
- Mise en place d’un réseau de femmes
- Lancement de mentoring
- Support Ressources Humaines aux organisations “atypiques”

du temps de travail : les possibilités de nomadisme changent la façon de faire du management. Les horaires n’ont plus de sens, pas plus que la présence au bureau. Cette nouvelle façon de travailler permet sans doute en priorité aux femmes, mais pas seulement, de concilier plus facilement vie professionnelle et vie personnelle.

AGNÈS ARCIER

La diversité hommes/femmes est une question de justice et une question de besoin. Un bon équilibre entre les valeurs masculines et les valeurs féminines est une question cruciale d’efficacité et de performance de l’entreprise. Agnès Arcier va pour sa démonstration s’appuyer plusieurs fois sur certains passages de son ouvrage le *quotient féminin*.

Selon les sociologues les principes de « masculin et de féminin » se construisent dans l’enfance. Homme comme femme, nous avons tendance à nous auto-attribuer des qualités sociales selon le sexe. On aura, dès lors, alors des attentes différentes et des comportements différents.

Mais nos sociétés ont évolué, nos modes de management ont donc besoin de s’adapter : d’un management basé sur la hiérarchie et l’autorité, nous sommes désormais dans un management en réseau, et nous tendons à aller vers des écosystèmes. Les valeurs dites féminines paraissent de plus en plus en phase avec cette évolution managériale.

Quelles sont donc ces valeurs dites féminines ?

Le sens du concret et de l’écoute au service des résultats, la reconnaissance de signaux ténus du marché avec une logique plus inductive que déductive, la capacité à appréhender la complexité d’une situation, l’anticipation, donc le partage de l’information, le pragmatisme et la conciliation, le sens du collectif...

Ce serait un non sens que de les assimiler aux valeurs des femmes, d’une part parce que les femmes ne se reconnaissent pas dans cette stigmatisation et d’autre part parce que les différences de management peuvent s’analyser comme résultant beaucoup plus des différences de taille d’entreprise, de secteur d’activité que d’une opposition femme/homme.

On parlera alors de quotient féminin.

Quels sont les leviers à l’intérieur de l’entreprise que l’on peut utiliser pour valoriser et développer ce quotient féminin ?

- S’appuyer sur les femmes en entreprise, mais pour une efficacité réelle il faudrait qu’elles atteignent une mase critique (environ 30 %).
- S’appuyer sur les hommes, qui se sentent proches de ces valeurs, à condition que l’entreprise laisse la porte ouverte à la diversité.
- Miser sur des politiques RH, qui prennent en compte dans le mode d’évaluation des critères comme le relationnel, le résultat de l’équipe...
- Objectiver la gestion du temps (fonctionnement des réunions, heures de bureau...)

Viviane de Beaufort achève cet atelier et lance le débat avec la salle en rappelant que cette problématique de la place des femmes n’est pas une question de mode mais une tendance de fond dans la société. Les femmes ont une vision de la société, de l’évolution du monde ; elles ont un rôle actif à jouer et elles sont prêtes à l’assumer.

De nombreuses études, de nombreux mouvements voient le jour. Un des exemples les plus encourageants est sans doute le succès du

Women's Forum dont la seconde édition cette année, à Deauville a été beaucoup relayée par la presse. Il est à noter une participation croissante des hommes à cet événement et la recherche de thématiques qui portent sur la responsabilité ou la confiance, ce sera le thème du Womens Forum 3 en octobre 2007...

Débat avec la salle, quelques temps forts

1) Quelles sont les actions concrètes pour favoriser la diversité homme/femme ?

- Véronique Préaux-Cobti rappelle que ces actions viennent des femmes qui ont conscience qu'il faut faire quelque chose. D'où la mise en place de séminaires, de formations, la mise en réseau surtout des jeunes femmes avant qu'elles aient conscience de l'enjeu que cela représente, et enfin des actions sur les processus et les procédures RH pour détecter les biais possibles.
- Françoise Vilain explique comment dans sa région ont été mises en place des crèches inter entreprises entre PME. Action importante à la fois pour le travail des femmes mais qui a également une influence sur la responsabilisation des hommes en tant que parents.
- Olivier Suinat parle de flexibilité de l'environnement : flexibilité des horaires de travail, job sharing (1 poste partagé par 2 femmes qui occupent chacune le poste 3 jours par semaine), work at home policy...
- Viviane de Beaufort demande à la salle ce qu'elle pense d'une idée : ôter des CV, les mentions relatives à l'état civil : statut marital et enfants, afin d'éviter un blocage lié à un présumé (mobilité) pour certains postes.

MC Bizot-Greggory, directeur chez ACCOR et membre du board du WF précise, de la salle, que le problème est bien souvent que le recruteur décrit le poste selon sa sensibilité, masculine, et que, dès lors, une femme ne se reconnaît pas dans les critères demandés et ne postule pas. Selon Agnès Arcier, les valeurs féminines pénètrent de plus en plus les entreprises et il va en résulter une façon plus pertinente de s'adresser aux candidates. Olivier Suinat considère que pour sa société la question du statut de famille n'est plus pertinente au sein de HP.

2) Y a-t-il une véritable envie d'utiliser les réseaux et la cooptation pour faire bouger les lignes de front ? Les femmes au pouvoir ont-elles un réel réflexe de solidarité ?

- Véronique Préaux-Cobti insiste sur le fait que les femmes ont besoin de se rencontrer et d'échanger leurs expériences. Par le biais des réseaux de femmes elles prennent conscience du facteur "genre" en entreprise et retrouvent confiance en elles en comprenant que leur situation n'est pas liée à elle mais à une certaine culture. Toutefois il ne faut pas abandonner les réseaux professionnels mixtes car ils répondent à des besoins différents.
- Françoise Vilain explique que selon elle, si la cooptation n'est pour l'instant pas beaucoup développée, c'est parce que les femmes ne sont pas dans des positions hiérarchiques le permettant. Ce sont les hommes qui les occupent et ils cooptent leurs semblables, à savoir des hommes.

Toutefois, il n'est pas rare de voir des femmes à des postes de direction en position d'alibis, seule au milieu d'un environnement masculin, et qui tient à conserver sa situation d'exception.

Viviane de Beaufort conclut l'atelier en remerciant les participants et en rouvrant le sujet hommes/femmes à une dimension plus générale de la diversité, dans l'entreprise c'était le sujet de la manifestation mais également dans la société civile dans son ensemble, pour que chacun ait a chance pour peu qu'il la mérite.

Compte rendu réalisé par Guillaume Limare et Florence de Bakker, étudiants à l'ESSEC MBA, avec la participation de Viviane de Beaufort, professeur du Groupe ESSEC

Atelier 3 « la diversité des âges »



JEAN-MARIE PERETTI

Jean-Marie Peretti est professeur à l'ESSEC (doyen du corps professoral de 1992 à 1995), à l'ESC Rouen, à l'ESC Marseille et à l'université de Corte en Corse. Il est également président du Club ESSEC Ressources humaines, praticien de l'audit et des ressources humaines et consultant auprès d'entreprises et d'institutions françaises et internationales. Auteur et co-auteur de nombreux ouvrages dont le dernier en date est « Tous différents ».

Jean-Marie Peretti est diplômé de l'ESSEC, possède un doctorat de sciences de gestion, D.E.A. sciences de gestion, un D.E.S. sciences politiques et un D.E.C.S. Il est diplômé de l'IEP de Paris, section service public et est habilité à diriger des recherches.



HUBERT LHOSTE

Hubert L'Hoste est directeur de la filiale française du groupe international Mercuri Urval conseil en management qui rassemble 1 000 consultants répartis sur 22 pays : Europe, Usa, Brésil, Chine, Singapour, Australie. Il est administrateur et membre du groupe de travail « Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité » de Syntec Conseil en recrutement. Il est aussi co-auteur de « Papy-Boom et compétitivité ».

Après 7 années de droit à l'université Panthéon Sorbonne, il exerce comme consultant en accompagnement des comités de direction, coaching, recherche et sélection de cadres dirigeants depuis 1983.



NATHALIE GATEAU

Nathalie Gateau débute sa carrière en 1990 chez US Consultant en tant que chargée de recrutement puis chez Ronéo dès 1992 en tant qu'adjoindte au directeur juridique et personnel. En 1995, elle devient adjoindte du DRH d'Amaury Sport Organisation, holding appartenant au groupe de presse Amaury puis devient en 2001 responsable du personnel chez Nettest Photonics, société spécialisée dans l'instrumentation à fibre optique. Depuis 2002, Nathalie Gateau est Human Ressources Manager chez Alfa Laval leader mondial dans le domaine de l'échangeur thermique, de la séparation industrielle et du transfert des fluides (10 000 personnes dans le monde). Alfa Laval fête ses 100 ans en 2007.

Nathalie Gateau est titulaire d'une licence en droit (Paris II, Assas, option Droit des Affaires), d'une Maîtrise en droit privé (Paris I, Panthéon-Sorbonne, option Droit social) et termine actuellement le Mastère spécialisé Management des Ressources humaines à l'ESSEC.



PIERRE MATHEY

Pierre Mathey a été professeur de philosophie en terminales de lycée. Il travaille à la SNCF depuis 1980 où il a été directeur de CMPP du département de l'action sociale et psychothérapeute à Lyon. Il a ensuite créé et été responsable du service de communication du département de l'action sociale à Paris, chef de cabinet du DRH adjoint (gestion RH et emploi) et responsable de la communication interne, adjoint du directeur de la mission Solidarité SNCF et chef de projet Responsabilité sociale d'Entreprise. Il est désormais responsable de la mission RSE et innovation sociale.

Pierre Mathey est titulaire d'un DESS de philosophie et psychologie clinique et d'une maîtrise de Lettres Modernes (Universités Louis Lumière Lyon 2 et Jean Moulin Lyon 3).

« LA DIVERSITÉ DES ÂGES » - COMPTE-RENDU

INTRODUCTION

De tous temps l'entreprise a connu la diversité alors pourquoi s'y intéresser ?

- Les pyramides sont de plus en plus difformes (apparition de bosses et d'une certaine tendance à se transformer très vite)
- Les entreprises savent que l'on va vers un allongement de la vie professionnelle, c'est donc une nécessité d'allonger le taux d'emploi pour se rapprocher de nos voisins européens. On observe une présence plus forte des seniors et les quadras voient apparaître des perspectives à plus long terme, ce qui crée un blocage de carrière et donne cette impression de « génération sacrifiée ».
- A présent, il existe une diversité entre les classes d'âges : elles sont différentes car elles ont évolué dans des contextes différents (saturation du marché du travail, euphorie d'embauche...). Il y a de multiples vécus ce qui entraîne des histoires et des réactions diverses.

Il faut savoir que les discriminations les plus courantes sont dues à l'âge (et au poids).

ALFA LAVAL

« Comment réorganiser sans restructurer » - Programme Sherpa

Contexte : la démarche au début était purement business (et pas du tout axée sur la diversité) car le besoin de se réorganiser venait d'un problème au niveau des ventes.

Alfa Laval est un groupe suédois international (qui fête également ses 100 ans cette année) qui intervient sur tous les segments de séparation et de transfert de fluide (échanges techniques comme par exemple au niveau des yaourts, assainissement du carburant de la marine, développement de bio-fuel). Le groupe représente 10000 personnes dont 750 en France et dont encore 200 sont à part : les commerciaux de la « sales company » - la partie touchée par le processus de réorganisation en question.

En 2 ans le groupe avait perdu plus de 20 % de part de marché. Notamment sur le marché français qui est « best business ». Les coûts du groupe étaient très élevés : il arrivait souvent en queue des classements (notamment en termes de « profit factor » où ils sont à présents premiers), ce qui donnait une très mauvaise image de marque.

Il aurait été facile de faire une réorganisation dite « par la chasse d'eau », c'est-à-dire de remplacer les plus vieux commerciaux par des jeunes aux dents longues. Mais le programme a choisi tout d'abord de mesurer l'impact du groupe sur le business et ce en fonction de la structure des équipes.

La « sales company » se compose de 150 personnes avec une formation plus technique dont beaucoup de seniors. 40 % de leur activité est consacrée à autre chose que la vente (suivi de projet, administration, coups de téléphone)

La force de vente est donc fragmentée, sa productivité est faible et le support technique apporté est aléatoire ; les commerciaux passent beaucoup de temps sur l'exécution du projet, on observe un certain manque de praticité et le travail d'équipe ne fonctionne pas : les équipes sont cloisonnées. Il y a beaucoup de juniors et de seniors ce qui donne une pyramide des âges « en os ».

Avec l'aide d'un cabinet de conseil, le groupe a décidé de rationaliser le circuit de l'entreprise, de travailler sur les fonctions

métiers et sur la mise en place d'une structure pour le suivi des projets et de clarifier les rôles clefs de l'entreprise en fonction de ce qu'attendent les clients.

La méthode suivie fut l'Interrogation de clients à 360° sur les commerciaux et le management. Sur la base de résultats personnels pour chaque commercial et les statistiques de satisfaction des clients, la RH a pu évaluer le groupe des seniors et des juniors.

Rappelons que le but du programme était d'accroître les compétences attendues par les clients. Les résultats ont révélé que le cycle de vente d'Alfa Laval par rapport aux sociétés moyennes n'était pas mauvais. Cependant, par rapport aux entreprises mondiales le groupe était très bon sur la technique mais moins bon sur l'argumentaire ou la négociation.

Projet sherpa :

L'étude a surtout mis en évidence le fait que si Alfa Laval se séparaient des seniors ils allaient droit à la faillite car les seniors s'avèrent être beaucoup plus forts. Ce fut un réel choc pour les managers car ils n'en avaient pas conscience.

Il s'agissait donc de faire une refonte des structures avec un effort sur le développement des équipes et le transfert de compétences.

Le groupe est manifestement très fort en technique avec un nombre d'heures de formation en technique très élevé mais pas du tout en commercial. Le cabinet a donc préconisé :

- Une restructuration des heures de formation pour la recentrer sur les facteurs clefs : le commercial et le management.
- La mise en place de parcours de professionnalisation (tutorat, binômes, restitution d'expérience). La richesse vient de la diversité des équipes (approches différentes), les juniors et les seniors s'apportent mutuellement et ont chez le client des rôles différents. Cela crée de la valeur.

Il existe une mosaïque d'expertises à exploiter, Il ne s'agit pas de faire du clonage mais de faire travailler les gens ensemble avec des approches différentes et de capitaliser sur le savoir des équipes anciennes par des dispositifs (échange de pratique comme « vis ma vie » : connaissance des autres métiers de l'entreprise)

La formation est un pilier majeur de la réorganisation : elle permet d'adapter les compétences individuelles et de promouvoir l'interdépendance des équipes.

Résultats : 4 ans après (Notons que le CA est passé de 46 millions d'euros à plus de 100 millions d'euros) le groupe a su donner du sens aux équipes qui savent ce qu'on attend d'elles. Les employés sont évalués par rapport à des critères de performance précis à titre individuel ainsi que par rapport à leur équipe : Il s'agit de l'intégrer dans la culture de l'entreprise.

Le défi est donc de trouver une osmose et les synergies au sein des équipes.

SNCF

DRH responsabilité sociale et innovation sociale. Projet industriel : écriture de la politique RH.

La SNCF est très centrée sur la performance avec des problématiques propres à la gestion de l'ensemble des âges et la volonté de faire de cette diversité une source de richesse. L'âge moyen d'embauche est de 24 ans et celui de sortie est de 55 ans. La diversité intergénérationnelle est alors un projet très ambitieux.

La SNCF a voulu aborder cette question sous la forme d'une gestion équilibrée de tous les âges. Le statut de l'entreprise fait qu'elle peut embaucher quelqu'un pour 30 ans ; mais en 2015, les 2/3 de l'entreprise seront renouvelés avec dans 10 ans 70000 nouveaux collaborateurs. La diversité n'est cependant pas liée à une notion de quantité mais plus à la gestion de la massification.

On distingue **3 problématiques** qualitatives sur un fond de masse :

- l'intégration de tous les nouveaux embauchés
- le management : on ne peut faire bouger l'entreprise que par le management
- la transmission et le renouvellement des compétences (volumes critiques : la moitié d'un effectif part à la retraite en même temps)

Alors, **3 phases ressortent** :

- 1) 1999-2001 : La SNCF embauche massivement (10000 personnes/an) et en même temps l'urgence du redressement économique se fait sentir. Il faut donc mettre l'entreprise dans une position de changement. Il y a une culture technique de l'entreprise due à l'exigence de la sécurité, cependant cela peut mener à un certain oubli du client. Il s'agit alors, sans changer les exigences de sécurité, de changer de posture et de se tourner vers le client.
- 2) 2002-2005 : On entre dans une phase de renouvellement de la population avec une restructuration interne forte (dans le fret 30000 employés ont été changés de fonctions). L'enjeu est la modernisation de l'entreprise avec l'intégration des nouveaux (mise en place de chantiers pour l'insertion des jeunes avec le concept de parrains et des ateliers de formation) et une réorganisation industrielle.
- 3) 2005-2008 : Le renouvellement démographique est déjà opéré mais n'a pas apporté tous les bénéfices escomptés car les jeunes deviennent comme les autres (corporatistes, manques d'implication) au bout de 3 ou 4 ans alors que la SNCF comptait sur eux pour changer les choses.

De nouveaux chantiers apparaissent :

- L'Employabilité : garantir 30 ans d'emploi à tous.
- Le renouvellement des compétences pour être une entreprise publique et commerciale, c'est-à-dire être une entreprise de services sans lâcher sur la sécurité. On passe de la rénovation managériale à la performance managériale avec un renouvellement des cadres, un intérêt particulier à la deuxième partie de carrière, à partir de 45-50 ans (bilans à mi parcours, professionnalisation)

Problèmes rencontrés : Il existe une réelle culture de métiers dans l'entreprise donc il est plus dur de changer. Il existe une culture de transmission du savoir des anciens vers les jeunes mais les jeunes ont des compétences déjà élevées ce qui rend caduque cette pratique. Ainsi il n'y a pas d'intégration mais un choc entre les différentes façons de concevoir le travail, les différentes manières de travailler et de transmettre le savoir.

Les jeunes étaient tout de suite envoyés en formation car il n'existe pas d'école ferroviaire mais cette mesure était mal perçue et la SNCF a arrêté. Au contact des plus âgés, les jeunes se sont rendu compte qu'ils pouvaient être plus performants mais que pour ça ils ne pouvaient plus faire comme avant.

La problématique de la diversité des âges se rencontre aussi dans d'autres problématiques : diversité des recrutements et même une diversité plus globale (diversifier les processus et la vie quotidienne)

Agir pour diversifier c'est agir pour la richesse de tous. C'est un engagement durable qui met en cause la responsabilité d'entreprise, c'est le choix d'une entreprise moderne. Il ne faut négliger aucune ressource et on doit les protéger, non pas par humanisme mais par recherche de qualité et de compétence.

- Le cas de la SNCF témoigne de l'imbrication des mesures. Il ne faut pas avoir une approche trop simpliste de la diversité des âges car cela s'avèrerait insatisfaisant.

SYNTEC CONSEIL EN RECRUTEMENT

L'âge est un facteur majeur de discrimination. La France présente un des plus bas taux d'Europe d'emploi des seniors.

Cette diversité est importante surtout au niveau du recrutement des cadres car ce sont eux qui portent le poids des décisions et c'est dans ce domaine que la diversité est impactante.

Mais la France peut changer : Il y a très peu d'années encore il était très dur de présenter aux recruteurs un CV de 50 ans. Avec le débat sur les retraites, cela a déjà changé : maintenant on peut montrer un CV de 53 ans sans problème ! 55 ans reste encore une barrière forte mais cela progresse.

A présent les jeunes sortent tard de leurs études et quand ils arriveront à 45 ans ce sera la moitié de leur vie professionnelle alors qu'avant c'était presque la préretraite. Ce changement se sent également dans les mentalités : maintenant on se trouve moins vieux à 50 ans, alors qu'avant à cet âge on se mettait déjà en sommeil car on sentait la fin arriver.

La vraie discrimination vient du fait que le cahier des charges du poste est discriminant : le combat est en amont, il faut changer la formulation du poste et du profil et interdire de faire figurer une contrainte d'âge à un quelconque niveau de recrutement. Il ne faut plus chercher un diplôme mais les compétences dont on a besoin.

Mais il faut aussi réveiller les seniors. Les seniors doivent prendre conscience du fait qu'ils ne sont pas si vieux que ça et que s'ils ont l'avantage des compétences et de l'expérience, ils ont aussi des inconvénients, essentiellement leur coût ! Un senior doit montrer que pour un salaire différent il apporte vraiment plus (moins d'angoisse, la capacité à prendre du recul, l'intégration des équipes, la gestion du changement...).

L'entreprise ne doit pas les laisser dormir en les soumettant à de vrais entretiens d'évaluation (les mêmes que pour tout autre employé, sans concession) et en leur offrant une vraie formation : maintenant il ne faut plus de politique spéciale pour les seniors car ils sont comme tous les autres, dans l'entreprise. Les organisations ne sont plus pérennes, les hommes sont le seul point de pérennité (les gens habitués à vivre des problèmes personnels et des changements donnent de la stabilité à l'organisation)

De plus, en réveillant les aînés cela redonnera de l'espérance aux quadras qui regardent comment sont traités leurs aînés.

QUESTIONS

Notons qu'il y a une prise de conscience grandissante de l'avantage concurrentiel des seniors. Plus de travail solitaire a pénalisé les juniors car ils sont moins rodés au travail en équipe (SNCF)

Il faut revoir la politique d'attractivité et de fidélisation car il n'y a plus de renouvellement de la population active avant 20 ans. La France aussi devra avoir une politique attractive, elle ne l'a plus vraiment. Les jeunes vont aux EU, au Canada... ce qui pose problème pour les retraites et la régénération des compétences. La pénurie modifie nos comportements et les problèmes du marché de l'emploi tuent l'idée que l'on peut changer.

C'est l'osmose qui crée un lien entre les seniors et les juniors. Elle peut notamment avoir lieu par le biais de formations mélangées (Alfa Laval).

La jeune génération a été témoin du choc vécu par leurs parents, ce qui peut la rendre sceptique quant à la confiance en l'entreprise. De plus, les entreprises recrutent trop en stop and go, ce qui détruit encore plus la perception de ce que devrait être le lien avec l'entreprise. Ainsi, on trouve dans certaines entreprises, la politique du bien être (santé, massage, nutrition...) pour les seniors, ce qui peut être une manière de recréer une nouvelle forme de lien.

Pour remotiver les seniors qui ont connus divers politiques, de nombreuses promesses que les choses vont vraiment changer, Il faut garder un cap, faire passer du sens par des messages et des plans sur de la durée.

Quant à la motivation, il faut être créatif pour réussir à la susciter. Elle ne passe pas par la masse salariale mais par exemple par l'abondement proportionnel à l'ancienneté (Alfa Laval) ou par la proposition aux retraites de gérer l'association Solidarité SNCF

Simplicité, clarté. A mi parcours ou fin de carrière, on retrouve un métier moins rémunérant ce qui peut être vécu comme une dégringolade car ceci entraîne un rythme différent de carrière. Il faut cependant s'y habituer même si c'est dur à vivre et que ce changement est très concret. En matière de RH, c'est la fin des amuseurs publics, maintenant il faut un management de proximité avec des mesures simples.

Compte rendu réalisé par Maya de Liedekerke, étudiante ESSEC MBA

Atelier 4 « Handicap et emploi »



STEFAN GRÖSCHL

Stefan Gröschl est professeur au département Management de l'ESSEC. Il est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat de management interculturel de l'université Brooks d'Oxford. Ses recherches se concentrent sur le management de ressources humaines internationales, les questions interculturelles et les politiques RH favorisant l'intégration des minorités et/ou handicapés dans l'entreprise. Avant de rejoindre l'ESSEC, Stefan Gröschl a travaillé en Allemagne et Angleterre, a enseigné en Angleterre, au Canada et en France. Il est diplômé de l'université de Guelph.



TANGUY DU CHÉNÉ

Tanguy du Chéné, administrateur de l'Agefiph depuis mars 2006 (collège employeurs, représentant le Medef), a été élu président en septembre 2006 pour une durée de trois ans. Tanguy du Chéné est, depuis le 1^{er} juillet 2006, conseiller du président du groupe Banque Populaire, où il a effectué toute sa carrière en étant successivement animateur de réseau, responsable du projet réorganisation de la formation fédérale, directeur du département Hommes et Structures, puis, en 1999, directeur des Ressources humaines.

Homme de consensus et de dialogue, adepte du paritarisme, il est par ailleurs président de la Commission sociale de l'AFB depuis 2005, administrateur de plusieurs structures dans le domaine bancaire et membre de la Commission relations de travail et question de l'emploi du Medef.

Tanguy du Chéné est diplômé de l'ESSEC.



THIERRY RIEUTORD

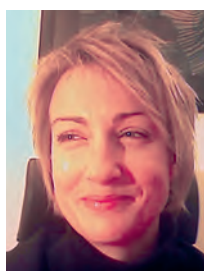
Après quelques années d'enseignement puis une expérience dans la fonction commerciale du groupe Philips, Thierry Rieutord exerce différentes fonctions de management des ressources humaines dans le groupe Thales : il tient divers postes de DRH en France et à l'étranger avant d'être nommé DRH France du Groupe en 2005 et d'être nommé "DRH de l'année" en 1999. Il a été chargé de cours dans le DESS en RH de Paris I.

Thierry Rieutord est titulaire d'un 3^e cycle de Sciences Économiques et diplômé de l'IAE Paris.



JÉRÔME ADAM

Jérôme Adam a co-fondé la société Visual Friendly avec trois associés en 2000. Après cette expérience de cinq ans dans l'accessibilité du web, il crée en novembre 2005 l'entreprise Easylife conseil, agence spécialisée dans la conception de solutions innovantes et accessibles simplifiant le quotidien. La création d'Easylife conseil et ses premières réalisations lui permettent de recevoir le prix spécial du « Concours Talents 2006 » organisé par le réseau des boutiques de gestion d'île de France. Aveugle depuis l'âge de 15 ans, Jérôme Adam considère que le handicap doit être réduit à une difficulté, et non pas envisagé comme un élément d'identité. Il crée ainsi en 2005 à Sciences-Po l'enseignement « être entrepreneur aujourd'hui » destiné à des étudiants de master et co-anime le cours « vie de l'entreprise ». Dans le livre « Entreprendre avec sa différence » qu'il co-écrit avec Patrick Blanchet, il aborde des thèmes comme le rapport au travail, à l'argent, au temps, au plaisir et au handicap. Jérôme Adam est diplômé de Sciences-Po et de l'ESSEC.



KARIN RAGUIN

Karin Raguin a recruté et suivi pendant plusieurs années des jeunes en apprentissage, et notamment les élèves ingénieurs des filières apprentissage au sein du CNAM, de l'ENSAM et de l'université de Marne La Vallée. En 2002, elle intègre une association Cap Emploi (Ohé Prométhée Paris) pour y accompagner des personnes handicapées dans leur parcours de retour à l'emploi. En 2005, avec le soutien de dix grandes entreprises, elle assure la conduite opérationnelle du lancement du site www.hanploi.com, dédié au recrutement des personnes handicapées. Entièrement accessible, il a été visité par plus de 220 000 internautes sur la France entière dès sa première année de fonctionnement. Avec une équipe de 8 collaborateurs, elle développe aujourd'hui, autour du site www.hanploi.com, des modules de sensibilisation au handicap, notamment en e-learning. Karin Raguin est diplômée de l'ISC Paris.

STEFAN GRÖSCHL

Les personnes handicapées représentent une part non négligeable de la population active. Leur accession à l'emploi est devenue, depuis quelques années, une préoccupation nationale et européenne.

Depuis trente ans, des décisions politiques sont prises afin d'améliorer leurs conditions de travail.

A la fin des années 1980, une loi est votée qui instaure des quotas. Toute entreprise de plus de vingt employés doit embaucher 6% de personnes handicapées.

Le mouvement se poursuit dans les années 1990, la loi française interdit les discriminations à l'embauche pour cause de santé ou de handicap.

En 1998, est lancé un plan d'action national pour l'emploi des personnes handicapées.

Enfin, la loi de 2005 sur l'égalité des chances poursuit les efforts dans cette voie.

Au niveau européen se multiplient les stratégies et politiques d'encadrement. Les objectifs sont une meilleure intégration, plus de chance à l'embauche, l'accès aux postes à responsabilités pour les personnes handicapées.

2003 est l'année européenne pour le handicap. 2004 et 2006 voient l'élaboration de plan d'action pour aider les personnes handicapées. 2007 est l'année pour l'égalité des chances. Une campagne européenne sur les politiques et législations anti discriminations est lancée.

Nous sommes donc dans une phase d'évolution positive. Pourtant les chiffres contrebalancent cet optimisme. En France, 50% des entreprises n'atteignent pas le quota des 6%. 37% n'emploient aucune personne handicapée. 19% préfèrent payer la contribution. Les personnes handicapées sont, de plus, souvent employées à des postes à responsabilités limitées et pour un salaire moins important. Elles ont deux fois moins de chance d'être employées que les personnes « normales », et leur taux de chômage est trois fois plus élevé.

Les autres pays européens ne font pas mieux.

Dans ces perspectives et face à cet état des lieux, il semble important de discuter avec les entreprises pour trouver des solutions à ces obstacles. Que pouvons-nous faire pour permettre à ces personnes de trouver un emploi à la mesure de leurs talents ?

Les intervenants participant à la table ronde sont amenés à se présenter.

THIERRY RIEUTORD

Thierry Rieutord est Directeur des Ressources Humaines de Thales. Thales est un groupe mondial employant 70.000 salariés dont 34.000 en France. Il est leader mondial de son activité de défense, sécurité et avionique.

La moitié des employés sont des ingénieurs et des cadres et sont embauchés à un niveau de formation Bac+5. L'autre moitié est embauchée à Bac+2 après un IUT ou un BTS. Ils ont donc tous un niveau d'étude supérieur.

Depuis 1992, Thales s'investit dans l'intégration de personnes handicapées. Cinq accords successifs ont été signés, impliquant, pour le dernier, le groupe entier. Au sein de la structure, une mission spéciale, dédiée au pilotage des activités liées au handicap, a été créée. Cette structure emploie quatre personnes à temps plein. Son budget est de 1.9 millions d'euros. Elle doit gérer les 1400 personnes handicapées, qui sont réparties, de manière homogène, dans les quatre secteurs d'activités suivants : ouvriers,

administration, techniciens, cadres.

JÉRÔME ADAM

Jérôme Adam, ESSEC 2000 est fondateur d'EasyLife Conseil et auteur d'Entreprendre avec sa différence. Il a créé, en 2000, Usual Friendly, une PME qui employait une vingtaine de personnes. Deux personnes étaient handicapées, dont le directeur. En 2005, il crée EasyLife Conseil, qui emploie 100% de personnes handicapées, puisqu'il est seul à y travailler et souffre lui-même de handicap. Son but est de faire de cette société une source d'innovation utile à tous. Jérôme Adam est convaincu que l'on peut développer des produits innovants grâce au handicap. Deux produits sont lancés. Blueeyes, qui permet de se guider dans les couloirs du métro grâce à un système de GPS sous terrain. Destiné aux personnes malvoyantes, cet outil pourrait élargir son marché vers les touristes. Le plan de métro électronique, qui a pour vocation de remplacer les plans de métro traditionnels et utilise à la fois une structure vocable et écrite.

KARIN RAGUIN

Karin Raguin, directrice opérationnelle d'Hanploi.com. Hanploi.com est une association de huit salariés, créée à la fin de l'année 2004, à l'initiative de Capemploi et d'une dizaine de partenaires (dont le Crédit Agricole, Thales, Total, Peugeot, Citroën, IBM...). Elle doit répondre au constat paradoxal suivant : un grand nombre d'entreprises françaises, sous l'effet des lois, souhaitent s'ouvrir aux personnes handicapées mais elles peinent à identifier et à trouver des candidats. Il leur faudrait un outil supplémentaire. La majeure partie de leur recrutement passe par internet, Hanploi.com a donc créé un site internet pour les personnes handicapées en 2005. Il a été visité par 250.000 personnes lors de la première année et permet de faire le lien avec neuf cents entreprises.

Il ne s'agit en aucun cas d'une solution miracle mais d'un exemple concret et dynamique d'une innovation mise en place par et pour les entreprises.

TANGUY DU CHÉNÉ

Tanguy du Chéné, ESSEC 1966, est président de l'AGEFIPH et conseiller du Président du Groupe Banque Populaire. L'AGEFIPH est une association créée par la loi de 1987, qui obligeait les entreprises de plus de vingt salariés à employer 6% de personnes handicapées. Cette loi remplace une réglementation de 1945 moins contraignante pour les entreprises. Réglementation qui demandait un taux de 10% de personnes handicapées sans adopter de mesures contraignantes. En 1987, Philippe Seguin fait passer la loi imposant 6% de personnes handicapées ou le paiement d'une contribution à l'AGEFIPH. L'AGEFIPH est une association dont la gouvernance est particulière. Elle est paritaire, composée de trois collèges : syndicats d'employeurs, syndicats d'employés et d'associations représentant les personnes handicapées. Son but est d'aider les entrepreneurs à embaucher des personnes handicapées. Pour cela, elle s'appuie sur trois cents personnes de Capemploi et deux réseaux qui comptent 1400 membres qui aident les entreprises à recruter. Dans l'ensemble, elle fonctionne assez bien mais elle peut faire mieux.

Question 1 : Avez-vous observé des changements ces dernières années en termes d'opportunités et d'emplois pour les personnes handicapées ?

Thierry Rieutord : l'expérience Thales dure depuis quinze ans. Depuis 1992, Thales a des difficultés à trouver des profils qui

conviennent aux besoins du groupe. Compte tenu des structures et activités du groupe, ils recherchent, avant tout, des niveaux de qualifications élevés. Or, les personnes handicapées doivent faire face à un véritable parcours du combattant tout au long de leur formation. Ces difficultés rendent aléatoires l'obtention des niveaux de qualifications nécessaires pour ces emplois. Il faut donc aider les écoles, afin qu'elles favorisent l'accès des personnes handicapées à ces formations. Thierry Rieutord observe une prise de conscience de cette nécessité à faciliter l'accès au savoir. L'entreprise doit assurer à la personne handicapée un parcours comparable aux autres employés. Cela commence par le responsable Ressources Humaines qui est chargé de la formation, des carrières et qui doit permettre à la personne handicapée de bénéficier d'un suivi comparable à celui des autres.

Employer des personnes handicapées passe par une adaptation des postes de travail. C'est une étape indispensable pour que la personne puisse exprimer ses talents, son savoir, assumer pleinement son poste et sa mission. Aujourd'hui, un tiers du budget est consacré à cela.

Il convient également d'associer étroitement le manager, bien souvent, très peu préparé à la gestion de la diversité. Il a du mal à sortir du schéma normé. Le responsable des Ressources Humaines doit aider le manager à prendre conscience de l'importance et de la chance que représente la diversité.

C'est une tâche difficile car, en plus de l'intégration des personnes handicapées, le manager doit se soucier de la parité hommes-femmes, de la diversité ethnique, de la productivité, de l'innovation technologique, de la qualité des produits... Il fait donc face à une équation extrêmement difficile à résoudre. Rajouter l'intégration des personnes handicapées à tout cela complique encore un peu plus son travail. Le responsable RH doit donc prouver au manager qu'employer des personnes handicapées n'est pas seulement une source de contraintes mais plutôt d'opportunités, une manière un peu différente d'atteindre les objectifs.

C'est sur ce levier qu'il faut aujourd'hui travailler. En 2007, les responsables RH de Thales mettent en place un plan d'action auprès des managers.

Karin Raguin : aujourd'hui, il faut essayer d'agir sur les managers et entrepreneurs car les responsables RH n'ont plus besoin d'être convaincus. Ils ont totalement admis que le recrutement de personnes handicapées est, à la fois une opportunité et un facteur de performance. Le travail du responsable RH est d'impliquer l'ensemble des collaborateurs pour faciliter l'intégration des personnes handicapées mais aussi de répondre aux attentes de ces personnes en tant que clients, usagers, touristes.

Pour convaincre les managers, il leur faut utiliser des exemples précis. Expliquer en quoi l'intégration de personnes handicapées peut conduire à une simplification de l'organisation. Cela n'est pas évident mais passer par la formalisation écrite, de revisiter les services et de les réorganiser peut se faire au bénéfice de tous.

Intégrer des personnes handicapées favorise la dynamique d'équipe. Cela apporte une part d'humanité dans les relations au travail. Quand, dans un service, une personne a du mal à se déplacer, les autres employés vont se sentir concernés et lui apporter spontanément leur aide. Ainsi, dans un service, une personne handicapée ne pouvait se déplacer. Ses collègues ont donc décidé de lui apporter ses fax jusqu'à son bureau. Au bout de quelque temps, le collègue qui allait jusqu'au fax rapportait ceux de tout le service.

De tels exemples montent toute la richesse de la diversité qui permet de mettre en place des formes simples de gestion de contraintes.

Jérôme Adam : il est important d'insister : l'emploi de personnes handicapées est un facteur de performance. Cela permet de travailler autrement et efficacement. Certes, il est difficile de

changer ses habitudes mais cela peut permettre d'accroître son efficacité, d'aller plus vite à l'essentiel.

Dans certaines entreprises, il y a déjà des personnes handicapées même si elles ne se manifestent pas et ne veulent pas se faire reconnaître.

En fait, on constate souvent que chacun porte son propre handicap. Certains handicaps sont visibles, d'autres non. Nous pourrions également nous interroger sur la performance et l'efficacité d'une personne « normale » mal dans sa peau ou traversant une crise. Elle est parfois bien moins efficace qu'une personne handicapée. Cette idée forte d'à chacun son handicap est importante et peut être une clé de discussion avec les managers.

Question 2 : Depuis vingt ans, il existe des quotas pour favoriser l'accès des personnes handicapées à l'emploi, dans quelle mesure sont-ils appliqués ?

Tanguy du Chéné : dans la mesure où ces quotas existent, les entreprises n'ont pas le choix. Celles qui n'emploient pas leurs 6% de personnes handicapées doivent payer une contribution à l'AGEFIPH. La situation n'est pas aussi grave que le laissent penser les chiffres de l'introduction.

La conséquence de la loi de 1987 est que 50% des entreprises de plus de vingt salariés emploient 6% ou plus de personnes handicapées. 27% emploient entre 0.1 et 6% de personnes handicapées et 23% en emploient zéro.

Le taux de chômage des personnes handicapées reste deux fois supérieur à celui des personnes valides.

De plus en plus, l'entreprise considère l'arrivée et le recrutement de personnes handicapées comme une chance.

Selon un sondage, qui date de 2006, effectué auprès d'un panel de chefs d'entreprises employant des personnes handicapées, 93% des employeurs sont satisfaits de les avoir.

Trois raisons peuvent expliquer cet état de fait. Les personnes handicapées sont sur-impliquées dans leur travail. Elles veulent prouver qu'elles peuvent faire aussi bien que les autres. Elles sont douées d'une grande adaptabilité, ayant dû grandir dans un environnement qui ne leur est pas toujours favorable. Elles sont donc capables de s'adapter au monde changeant. Leur arrivée a un impact favorable sur leur entourage. Elles sont créatrices de lien, ce qui se répercute sur le climat des équipes.

Thierry Rieutord : quand une personne handicapée arrive dans un service, nous observons une mobilisation de l'entourage. La personne se sur-implique dans son travail. Elle est souvent plus volontaire, plus imaginative et à même de trouver des solutions étonnantes. La personne handicapée est habituée à ne pas être dans la norme mais à y parvenir par d'autres chemins.

Question 3 : A-t-on noté une prise de conscience suite aux initiatives nationales et européennes ?

Jérôme Adam : nous pouvons observer deux impacts. Le premier est dans le champ de l'entreprise. Les pénalités que mettent en place la nouvelle loi sont contraignantes. Un grand nombre d'entreprise vont donc devoir se poser la question de l'emploi de personnes handicapées. Ainsi l'AGEFIPH est trois fois plus consultée depuis dix huit mois. Le taux d'emploi de personnes handicapées a augmenté de 1%. Ces données prouvent que les lois ont un impact et amorcent une prise de conscience. Aujourd'hui, nous observons un nombre croissant de réunions, séminaires pour sensibiliser les managers. La situation est en train de réellement évoluer.

Il est néanmoins trop tôt pour dresser un bilan. Il faut continuer à chercher des solutions.

Le second impact est dans le champ social. Il existe une prise de conscience face au handicap. Cependant, il convient de sortir de l'image de compassion et de sympathie que la mise sur le devant de

la scène peut susciter. Il ne faut pas tomber dans le misérabilisme et essayer d'envisager les personnes handicapées comme sources et créatrices de valeurs et d'innovation.

Question 4 : Que fait la France pour favoriser l'emploi des personnes handicapées ? Et où en est-on par rapport aux autres pays européens ?

Tanguy du Chéné : L'AGEFIPH a cherché jusqu'à présent à sensibiliser les 23% d'entreprises de plus de 20 personnes (environ 23 000 entreprises) qui n'emploient aucun handicapé. Désormais, la loi du 11 février 2005 impose le paiement de cotisations (terme préféré à celui de pénalités) très importantes en cas d'inaction pendant 3 ans. Cette cotisation sera alors d'un équivalent temps plein (1500 heures au SMIC horaire) par manquement. Au niveau européen, la France est en avance en ce qui concerne l'emploi des personnes handicapées. Elle est en revanche en retard pour l'accessibilité des lieux publics et privés.

Question 5 : Pourquoi les entreprises ont du mal à recruter des personnes handicapées ?

Karin Raguin : 80% des personnes handicapées ont un CAP, BEP ou un diplôme inférieur. Il n'y a par exemple que 163 étudiants handicapés en classes préparatoires aujourd'hui. Le vivier de candidatures est donc très restreint. De plus, les personnes handicapées font l'objet de discriminations indirectes, en raison des critères classiques de recrutement. Or leur CV présente souvent des ruptures de parcours (des hospitalisations). Enfin, les représentations et a priori qui persistent. Et cela explique qu'on ne puisse malheureusement pas répondre à la question classique des personnes handicapées « faut-il mentionner sa situation dans le CV ? », ça dépend du destinataire.

Question 6 : Quelles sont les attitudes des non handicapés face aux personnes handicapées ?

Jérôme Adam : Il serait bon que la France sorte du « moule » et des normes, et que l'on privilégie comme aux Etats-Unis la personnalité aux apparences et aux diplômes.

Thierry Rieutord : On peut avoir peur devant les personnes handicapées. L'empathie est un sentiment humain et honorable. Et il faut avoir peur d'une certaine forme de handicap, qui n'est pas physique, et qui est presque provoqué par l'entreprise, le stress. Le groupe Thales mène depuis 10 ans une politique d'outsourcing. Les activités de production sont à présent effectuées par des sous-traitants. Nous cherchons des partenariats élargis avec une charte intégrant la question du handicap, et un engagement proactif du sous-traitant.

Tanguy du Chéné : Dans le secteur de la banque, la politique de diversité s'adapte à son environnement. Pour remédier aux difficultés à trouver des handicapés sur le marché du travail, des programmes de formation visant à donner le pré requis nécessaire ont été créés. Si ces filières diplômantes ou qualifiantes ont été mises en place c'est bien parce que l'emploi de personnes handicapées présente un bon retour sur investissement.

Karin Raguin : Les non handicapés ont deux attitudes extrêmes face aux personnes handicapées : le peur et le rejet, ou la surprotection. Et les départements RH ont souvent peur d'une situation alors que tout se passe bien sur le terrain.

Question 7 : Avez-vous des recommandations à faire aux entreprises ?

Jérôme Adam : Les entreprises doivent d'une part se focaliser sur la personnalité et les idées, et d'autre part, être à l'écoute et communiquer avec la personne handicapée. Réciproquement,

la personne handicapée doit savoir rassurer et apporter des réponses aux manières de surmonter le handicap.

Tanguy du Chéné : L'AGEFIPH suggère notamment de fixer des objectifs comme à de vrais professionnels, de balayer les préjugés et ne jamais se laisser aller à la pitié.

Thierry Rieutord : Nous menons une politique des petits pas, car nous sommes convaincus que c'est une clé du succès qui va progressivement imprégner l'entreprise. Ces projets doivent être portés par le management. Il faut de la méthode, du suivi, de l'organisation. Les partenaires sociaux doivent s'expliquer sur la manière de faire les choses plutôt que revendiquer de grands objectifs. Il faut avant tout chercher l'implication du management sur des petites choses très concrètes (par exemple des tutorats).

Question 8 : Que peuvent faire les politiciens et les éducateurs pour améliorer la situation ?

Tanguy : Nous attendons à présent que les politiques nous laissent travailler. Nous n'avons pas besoin d'idées géniales mais d'entreprises qui prennent conscience. Grâce au dispositif légal très contraignant que nous avons, l'entrepreneur aura le sens des réalités et de l'argent, embauchera des personnes handicapées, et s'apercevra que c'est une chance pour l'entreprise. La mobilisation du monde économique passe par la communication. Des millions d'euros ont été dépensés pour communiquer sur l'impact de la loi de 2005, et pour faire connaître les bonnes pratiques des entreprises aux 23 000 qui n'ont encore aucun salarié handicapé. Les actions de communication sont ciblées selon la taille de l'entreprise. L'AGEFIPH a pour objectif de mourir. Le jour où toutes les entreprises emploieront 6% de personnes handicapées, il n'y aura plus de contribution et l'AGEFIPH disparaîtra.

Jérôme Adam : La communication doit être guidée car les acteurs classiques le font mal. Quand j'ai voulu sortir « entreprendre avec sa différence », les maisons d'édition m'ont dit que venant d'un aveugle il faudrait écrire sur le handicap. « On me met dans un moule ».

QUESTIONS DU PUBLIC

- **Question à Thierry Rieutord : Vous dites que l'action principale doit être menée sur les managers ; ça se traduit comment ?**

Thierry Rieutord : Il faut les rendre partie prenante de l'enjeu. La R & D de Thales a par exemple été mise au service du handicap. Les ingénieurs se sont ainsi mobilisés pour trouver des solutions pour les handicapés. Les programmes de formation sont aussi nécessaires afin que le management apprenne la gestion et l'intégration de la diversité, afin d'en faire un levier. Nous cherchons également à faire converger les acteurs, et par exemple organiser une journée du handicap avec des politiciens, des handicapés, et les managers.

- **Question : Quelle est votre expérience de la collaboration avec la médecine du travail ?**

Thierry Rieutord : Sur les sites, le médecin du travail est partie prenante aux décisions d'aménagement.

Tanguy du Chéné : C'est en dialoguant avec la médecine du travail que l'on progresse. Dans la banque, la reconnaissance du handicap est une réelle difficulté. Les médecins du travail disent que les salariés ne souhaitent pas faire reconnaître leur handicap car ils ont peur du regard de l'employeur, et qu'en cas de difficulté, il y ait confusion entre incapacité et handicap. Il y a donc un travail de sensibilisation à faire pour que les handicapés n'aient pas peur de se faire reconnaître par la COTOREP. Une personne sur deux vit avec son handicap non reconnu par crainte des réactions

- **Question : les quotas sont-ils nécessaires ? N'ont-ils pas des effets pervers ?**

Karin Raguin : Ça a le mérite de poser clairement la question pour les entreprises. Ce n'est pas pour autant que l'employeur recrute un handicapé. C'est toujours un manager et une personne qui collaborent.

Jérôme Adam : Les quotas peuvent engendrer une suspicion, mais c'est un mal nécessaire.

Thierry Rieutord : C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Thales est aujourd'hui à 5,96% (ce chiffre va baisser avec le nouveau comptage) mais ne s'arrête pas là. Les conditions d'intégrations sont également importantes. Les quotas ne sont jamais respectés si ce n'est pas intéressant pour l'entreprise (ex : les quotas d'apprentis dans certaines entreprises)

Tanguy du Chéné : L'AGEFIPH reverse l'argent des quotas (7% en frais de fonctionnement et 93% pour l'intégration des personnes handicapées dans les entreprises).

- **Question : Handicapé est un terme générique, comment distingue-t-on ?**

Karin Raguin : Il y a deux types de distinctions : Le statut administratif et la situation de handicap (15% de la population européenne se déclare en situation de handicap) d'une part, et la discrimination entre les différents handicaps d'autre part.

Tanguy du Chéné : Avant la loi de 2005, il y avait une différenciation en fonction du niveau de handicap, alors que maintenant toute personne handicapée compte pour un. Cela dissuade l'embauche des personnes ayant un handicap lourd.

Compte rendu réalisé par Anne-Charlotte Barbey, Edouard Stéru, Benjamin Bouillez, Farrah Hajib, étudiants ESSEC MBA

100 1907-2007

ESSEEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

Fêtons nos 100 ans... et notre avenir ensemble!

Celebrating our centenary... and our future together!

Table ronde « les diversités », levier de performance dans l'entreprise ?



JEAN-LUC PLACET

Jean-Luc Placet travaille dans le conseil en management et stratégie d'entreprise depuis 1981. Depuis 1992, il est président directeur général d'IDRH. Il est également président de Syntec Conseil en management et vice président de la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseils en Management). Par ailleurs, Jean-Luc Placet est membre du conseil économique et social et du conseil exécutif GPS MEDEF.

Il a publié en 2001 « French Touch ou la vertu d'impertinence en Management » aux Éditions le Village Mondial. Jean-Luc Placet est diplômé de l'ESSEC.



MARIE-LAURE DJELIC

Marie-Laure Djelic est doyen des professeurs et professeur au département Management de l'ESSEC. Ses centres d'intérêt en recherche vont de l'histoire du capitalisme à la régulation et gouvernance de la mondialisation, en passant par l'américanisation, le rôle des réseaux sociaux dans la diffusion des innovations, l'évolution des professions et le changement institutionnel. Elle est l'auteur d'*Exporting the American Model* (Oxford University Press 1998), qui a obtenu en 2000 le Prix du Meilleur Livre en Sociologie des Organisations de l'American Sociological Association. En 2003, elle a édité avec Sigrid Quack, *Globalization and Institutions* (Edward Elgar 2003) et en 2006, avec Kerstin Sahlin-Andersson, *Transnational Governance : Institutional Dynamics of Regulation* (Cambridge University Press). Elle a par ailleurs publié de nombreux articles et contributions dans des revues scientifiques. Marie-Laure Djelic est impliquée dans la communauté académique à plusieurs titres ; elle est entre autre membre du comité scientifique de l'EIASM, membre élue du Board de la Society for the Advancement of Socio-economics et Senior Editor de la revue Européenne Organization Studies.

Marie-Laure Djelic est diplômée de l'ESSEC. Elle est également titulaire d'une licence en philosophie de l'université de Paris IV-La Sorbonne, ainsi que d'un Master et d'un doctorat de sociologie de l'université d'Harvard.



RENÉ SILVESTRE

René Silvestre crée le magazine l'Étudiant dès sa sortie de l'ESC Rouen en 1975, avec un investissement de 20 000 FF. Les 30 années qui ont suivi ont été quelque peu chaotiques mais le dépôt de bilan fut évité.

Le groupe l'Étudiant réalise aujourd'hui 35 millions d'euros de CA et emploie 200 salariés.

Études brillantes jusqu'au BEPC..., plus difficiles ensuite : bac au rattrapage, 3 années de prépa HEC, ESSEC, Sup de Co Paris, ayant pour résultat 9 échecs aux 9 concours (record encore inégalé) !



ALEXANDRA PALT

Alexandra Palt est nommée directrice de la promotion de l'égalité des chances à la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) depuis le 16 janvier 2006.

Alexandra Palt a précédemment occupé la fonction de responsable du pôle « gestion de la diversité » à l'IMS – Entreprendre pour la Cité, une association d'entreprises présidée par Claude Bébéar. Dans le cadre de sa fonction elle a déjà été amenée à sensibiliser le monde économique à la prévention des discriminations et a accompagné les entreprises dans la mise en place de leur politique et projets liés à l'égalité des chances.

Juriste de formation, elle s'est occupée des questions liées à l'égalité professionnelle au sein d'un cabinet d'avocats en Autriche. Elle s'est spécialisée sur le sujet des droits de la femme et de la discrimination raciale dans ses fonctions au sein d'Amnesty International en Allemagne et de la LICRA (Ligue Internationale contre le Racisme et l'Antisémitisme) à Paris.



FRANÇOISE COCUELLE

Françoise Cocuelle débute sa carrière en 1987 en tant que comptable au service consolidation de bilan (France - USA) chez Avon puis dès 1989 en tant que directeur administratif et financier à l'imprimerie E. GRILLE. En 1991, elle prend la gérance de l'entreprise E. Grille. A partir de 2000, elle développe un programme de recherche en partenariat avec l'université technologique de Compiègne, sur un nouveau modèle d'étiquette.

Par ailleurs, Françoise Cocuelle s'engage dès 1994 au CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) du Val d'Oise, dont elle prend la direction régionale de 2000 à 2002, puis la direction nationale de 2004 à 2006.

Françoise Cocuelle est titulaire d'une maîtrise de gestion, Paris Dauphine.



PHILIPPE PIERRE

Philippe Pierre est praticien en entreprise, enseignant dans plusieurs institutions internationales et également chercheur associé au laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique du CNRS.

Il exerce, depuis plus de douze années, dans le domaine de la gestion des ressources humaines et est actuellement directeur de la formation d'une des divisions opérationnelles de L'Oréal. Il est également directeur du cycle « Diversité et management interculturel » à l'IEP Paris.

Philippe Pierre est titulaire d'une maîtrise de sciences de gestion (MSG/Sorbonne), d'un DESS « Gestion de l'emploi et développement social d'entreprise » et d'un doctorat de sociologie de l'entreprise de l'IEP Paris.

Il a notamment publié, en 2003, « Mobilité internationale et identités des cadres » aux Editions Sides. Philippe Pierre a fait paraître de nombreux articles et contributions dans des revues scientifiques sur la mondialisation, les politiques de diversité et le management interculturel.



LAURENT BIBARD

Laurent Bibard est professeur au sein du département Management, directeur de l'ESSEC MBA et du pôle MBA du Groupe ESSEC. Il est également consultant en suivi de changements et projets organisationnels. Ses ouvrages et thèmes de recherche sont axés sur l'éthique et l'entreprise, les innovations techniques, la théorie des organisations, la philosophie politique et l'économie. Il s'intéresse particulièrement aux prises de décision en situation d'incertitude et est notamment l'auteur de "La sagesse et le féminin" et de "Gestion, Sciences et Politique".

Laurent Bibard est diplômé de l'ESSEC. Il possède également un doctorat de philosophie de l'université Paris I-Sorbonne, un doctorat en socio-économie du changement technique (ENSMP-EHESS), d'un DEA d'analyse des organisations de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'une maîtrise et DEA de Philosophie de Paris IV-Sorbonne. Il est habilité à diriger des recherches en gestion.



FRANÇOIS PERROT

François Perrot est chargé de mission auprès du directeur de la communication du groupe Lafarge. Il est diplômé de l'ESSEC MBA et poursuit actuellement un Master en Sociologie à Sciences-Po Paris. Il est le fondateur de l'antenne ESSEC de l'association Net Impact qui regroupe à travers le monde plus de 13 000 étudiants MBA et jeunes professionnels mobilisés autour des questions de responsabilité sociale et de développement durable.



ANTOINE MINDJIMBA

Antoine Mindjimba fut professionnel en hockey sur glace pendant 22 ans au poste de gardien de but. Il possède 4 titres de champion de France et est le 1^{er} gardien français recruté en NHL aux Etats-Unis. Il fut une fois élu meilleur gardien du championnat et quatre fois meilleur joueur. Il a joué 923 matchs au cours de sa carrière. Il fut sélectionné 55 fois en équipe nationale et a disputé trois championnats du monde.

Antoine Mindjimba termine actuellement le Mastère spécialisé Sport, Management et Stratégie d'Entreprise à l'ESSEC.



SYNTHÈSE

Après la présentation des invités, la table ronde débute sur quelques réflexions relatives aux ateliers. Françoise Cocuelle fait part de son étonnement quant à l'optimisme général émanant des synthèses d'ateliers qui viennent d'avoir lieu. Selon elle, si la diversité est certes source de performance, richesse et innovation, il n'en demeure pas moins que de nombreux blocages persistent. Cela est pour elle frappant car le dernier testing conduit par Amadiou ne montre pas de progrès sur la question de la diversité au sein des entreprises. Elle poursuit en rappelant que la diversité relève de la responsabilité de chacun d'entre nous.

Selon Alexandra Palt, même si beaucoup de projets restent à initier, on peut remarquer qu'alors même que le sujet n'est réellement apparu que depuis le début des années 2000, le chemin parcouru est déjà long. Beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui capables de produire des rapports, évaluations et outils de réalisation liés à leurs politiques de diversité. Bien évidemment, il faut moduler l'optimisme sur les progrès faits en matière de diversité dans les entreprises. En effet, des pans entiers du tissu économique, tels les PME, restent encore à mobiliser.

Françoise Cocuelle ajoute que, beaucoup d'entreprises font de la diversité sans le savoir, naturellement. Mais cela ne doit pas minimiser les efforts et les progrès à faire. Cela se justifie par le fait que, naturellement, on a tendance à se tourner et à s'associer avec des personnes à qui l'on ressemble. Les comportements naturels associés à une absence d'autocritique sont très discriminants. Ainsi, les chefs d'entreprise ne sont pas racistes mais inconsciemment, la différence leur fait peur et naturellement, sans questionnement, leurs comportements ne favorisent pas la diversité. Un des principes d'action de la diversité semble donc être l'humilité. Il faut ainsi accepter d'avancer pas à pas avec du recul et un esprit critique afin de faire progresser tout le groupe humain dans lequel on est inclus.

Ces réflexions concernent la France, René Silvestre propose alors de comparer les pratiques en France avec un état des lieux de la diversité dans les entreprises américaines. Cela est d'autant plus intéressant que les Etats-Unis nous ont devancés sur plusieurs pratiques managériales. En est-il de même pour la diversité ?

François Perrot expose alors une synthèse de l'étude menée auprès de Diversity Managers d'entreprises américaines aux Etats-Unis. Il en ressort une dizaine de réflexions sur la pratique managériale de la diversité, qui peuvent être autant de contributions au débat français sur la diversité. Parmi ces contributions, on trouve la nécessité d'une diversité au sein des universités pour que l'entreprise se diversifie, ou encore la notion d'« affinity groups », c'est-à-dire de groupes de personnes qui se constituent dans l'entreprise et qui sont reconnus par elle après quelques démarches. François Perrot insiste par ailleurs sur l'importance de l'implication des PDG dans la politique de diversité ainsi que de la formation des employés comme première étape de sensibilisation car tout salarié doit se sentir acteur et solution possible de la diversité. Il mentionne également la question de la finalité politique de la diversité, entre mouvement assimilationniste et voie inclusionniste. La conclusion est que la France semble être à l'heure des débats alors qu'aux Etats-Unis, la diversité est au stade de la pratique managériale. Le parallèle dressé entre la France et les Etats-Unis concernant le modèle d'intégration montre qu'il existe une difficulté en France par rapport à la dimension politique de la question de la diversité. En effet, on demande à l'entreprise française de jouer un rôle d'ascenseur social, ce qui implique des questionnements et des difficultés qui nourrissent le statu quo et une tendance au politiquement incorrecte sur la question de la diversité au sein des entreprises.

Philippe Pierre, prolonge la question de la pratique managériale de la diversité en proposant une vision en triptyque.

Le premier niveau s'apparente à la lutte contre les discriminations. Il s'agit en fait de la prise en compte des lois et de l'horizon juridique liés à la diversité, à l'égalité et à la lutte contre les discriminations.

Le deuxième niveau est inclus dans la politique interne de l'entreprise. Il s'agit alors de définir des politiques de diversité. Il s'agit également de définir des critères par rapport auxquels ces politiques seront évaluées et de mettre en place des outils, tels que des tableaux de bord pour en rendre compte, et pouvoir ainsi mesurer les écarts.

Le troisième niveau concerne le management interculturel de l'entreprise. Ce niveau inclut toutes les politiques d'intégration, de monitoring et de parrainage qui favorisent la création et les bonnes pratiques de management des entreprises diversifiées.

Philippe Pierre conclut sur la nécessité, au préalable pour les équipes des Ressources Humaines, de cartographier les compétences recherchées dans des environnements juridiques et culturels très diversifiés.

A plusieurs reprises au cours de cette table ronde, les invités ont rappelé que la diversité est un facteur de performance pour l'entreprise. Le sport est également un domaine où la diversité est source de réussite. Antoine Mindjimba revient alors sur son expérience de sportif professionnel outre-atlantique et de la pratique de la diversité dans ce domaine, qu'il considère comme précurseur en la matière. Il insiste tout d'abord sur le fait que les motivations guidant la diversité y sont plus mercantiles que socialement responsables. Il ajoute que dans le sport, la diversité semble obligatoire puisqu'il faut toujours observer et comprendre la logique et les habitudes de ses adversaires afin de décrypter ses performances. Il faut donc constamment aller vers des personnes différentes et admettre qu'elles peuvent être meilleures que soi. Par ailleurs, la diversité dans le sport est source de richesse puisque pour réussir en équipe, il faut s'efforcer de comprendre son co-équipier, qui peut être très différent de soi, et surtout de s'ouvrir à lui. Il constate néanmoins que la politique de diversité aux Etats-Unis résulte de combats historiques très durs qui ont éclaté suite à la juxtaposition de fait de minorités ethniques et qu'il est ainsi difficile de transposer cette politique telle quelle en Europe.

Laurent Bibard poursuit sur la richesse que constitue l'expérience de l'Autre. Il préconise de toujours se demander ce que l'on peut apprendre de la personne que l'on rencontre, quelle qu'elle soit. C'est une attitude difficile à adopter mais elle est nécessaire lorsque l'on rencontre une altérité véritable. Il faut accepter de faire l'expérience du doute et d'un mouvement de réflexivité. Cela implique d'être formé à l'expérience de l'incertitude. Il s'agit là d'un exercice rendu difficile dans la mesure où nous vivons dans des sociétés où l'incertitude n'est pas facilement admise. Antoine Mindjimba ajoute que l'expérience du doute est nécessaire à la performance. Il fait un parallèle avec le sport professionnel. Pour y réussir, il est nécessaire d'être performant. Et cela signifie qu'il faut douter constamment de soi et toujours regarder ce que font ses adversaires. Les notions de désapprentissage et de déséquilibre sont également cruciales car lorsque les sportifs ont une trop grande maîtrise technique, leur carrière stagne. Pour contrer cela, il est indispensable d'oser se mettre dans des situations nouvelles, et de douter.

La question des quotas émerge ensuite. Alexandra Palt concède que ce concept est difficilement compatible avec les valeurs républicaines françaises. Les quotas sous forme de résultats, sont de plus dévalorisants pour les personnes elles-mêmes mais aussi

pour la société toute entière. Le but est alors de donner les mêmes chances à chacun au moment de l'éducation notamment, par l'action positive, afin que tous aient les mêmes possibilités dans leurs parcours professionnels. Philippe Pierre a précisé qu'il fallait renouveler les processus de recrutement, en explorant par exemple la méthode des habiletés, qui permet de juger des compétences en action.

Sur cette problématique de l'éducation. Françoise Cocuelle fait remarquer qu'il est de la responsabilité d'une école d'excellence comme l'ESSEC, par exemple, de choisir ses étudiants mais qu'il est important d'être clair sur les processus de respect d'égalité des chances. Laurent Bibard, à qui l'on pose régulièrement la question suivante : « Pourquoi n'établissez-vous pas de classement de sortie à l'ESSEC ? » répond que tous les étudiants de l'ESSEC sont majors. En effet, d'après lui, toute personne qui a repéré ce qui lui plaît et s'oriente vers ce qui lui convient devient major de lui-même.

La table ronde se conclut par des questions de la salle qui abordent plusieurs points. Tout d'abord, il est clairement posé que chacun d'entre nous souhaite être reconnu pour ses compétences et non pour quelque élément stigmatisant de son apparence. De même, la question sémantique reste présente : certains préfèrent le terme d'« égalité pour tous » à celui d'« égalité des chances » ; Alexandra Palt rappelle, quant à elle, qu'à la Halde, on parle de « promotion de l'égalité ».

René Silvestre conclut sur cette citation qui résume plutôt bien la façon dont chacun devrait aborder la problématique de la diversité au quotidien : « la première des qualités, c'est l'humilité, la tolérance vient ensuite ».

Synthèse réalisée par Colette Corribas, étudiante ESSEC MBA

RETRANSCRIPTION EN VERSION INTÉGRALE

René Silvestre : *Merci à tous, nous allons maintenant commencer la table ronde. J'appelle donc les personnes qui vont y participer : Jean-Luc Placet, Président de Syntec Conseil en management et représentant du MEDEF, Alexandra Palt, directrice de la promotion et de l'égalité des chances de la HALDE, Françoise Cocuelle, qui a été présidente du CJD, et qui est co-gérante de la société d'imprimerie GRILLE. Philippe Pierre, Directeur de l'éducation permanente à la division « produits professionnels » de L'Oréal, Laurent Bibard, ESSEC 1985, qui est directeur et professeur du pôle MBA du Groupe ESSEC, François Perrot, aussi un ESSEC, président de l'association Net Impact à l'ESSEC, et Antoine Mindjimba, qui alors lui est un sportif - je salue toujours les sportifs puisque le dernier qui m'a vu faire du sport, je crois, doit être mort - et il est également au Master de management du sport de l'ESSEC.*

Je suis à titre personnel tout à fait ravi, vous savez que depuis 35 ans je dirige L'Etudiant, donc je suis un peu un observateur des Ecoles en France, des grandes et des moins grandes, et des universités bien sûr. Alors je suis vraiment très content d'être là aujourd'hui. Et je dois dire que l'ESSEC... je dirais deux - trois petites choses... l'ESSEC est une école qui a du courage, l'ESSEC est une école qui sait innover, qui sait prendre des risques. Et on le voit d'ailleurs dans cette table ronde : en me confiant l'animation de cette table ronde, à moi, qui suis un bavard invétéré, qui n'ait jamais pu animer une table ronde de ma vie, car je monopolisais la parole, me confier l'animation est une preuve que cette école a vraiment du courage, de l'innovation. Il fallait le saluer, je le salue et d'ailleurs ce n'est pas que dans ce cas qu'elle fait preuve de ce courage-là.

La deuxième chose, c'est que je dois aussi témoigner que c'est une école qui, bien sûr, attire énormément d'étudiants, nous le savons tous. Cette école a un concours, cette école recrute avec une sélection très difficile, et de plus en plus avec succès. C'est une école qui s'est hissée au plus haut niveau, et dans les palmarès de L'Etudiant, il manque du papier pour la mettre au top niveau. Nous la mettons toujours en première position, ou en deuxième - parfois. On se le fait reprocher d'ailleurs. Elle a même très souvent dépassé son ancienne concurrente. Alors moi je suis un pur produit de cette sélection, puisqu'il faut que vous sachiez que cette école, l'ESSEC, où je suis aujourd'hui, assis dans cet amphithéâtre pour fêter son centenaire, j'ai essayé d'y entrer - par trois fois !

Et que par trois fois on m'a refusé l'accès. Et je n'en veux à personne puisque ceux qui m'ont refusé l'accès ne sont plus là, vu aussi le délai qui s'est écoulé. Et j'en ai gardé un souvenir ému. Et je suis d'ailleurs un peu hors du commun dans le domaine, puisqu'à l'époque il n'y avait qu'une année de prépa - j'en ai fait personnellement trois, comme quoi il faut un peu d'obstination dans la vie. Et que d'ailleurs l'ESSEC se rassure puisque j'ai eu le même résultat dans les deux grandes écoles cousines de l'ESSEC à savoir HEC que j'ai échouée trois fois, et Sup de Co Paris, aujourd'hui ESCP-EAP, que j'ai aussi échoué trois fois.

Laurent Bibard : *Nous avons aussi d'excellents programmes de formation permanente... n'hésitez pas, ils sont très très bons.*

René Silvestre : *Alors je vais quand même, vu mon âge, peut-être essayer un concours parallèle. Alors ma mère me disait : ils devraient quand même te donner ce diplôme. Elle disait ça pour HEC, parce que pour elle c'était à l'époque le diplôme qui était le mieux placé, puisqu'il y avait des espaces verts. Elle aimait beaucoup puisque nous étions de la campagne.*

J'ai été quelqu'un qui a insisté lourdement. J'ai fini par « échouer » à Sup de Co Rouen, ce qui m'a donné l'amour de la Normandie.

La dernière chose, c'est que le sujet de cette table ronde, le sujet que nous abordons aujourd'hui, la diversité, est un sujet qui me touche particulièrement, puisque L'Étudiant est un exemple de diversité. On a parlé tout à l'heure de la diversité hommes-femmes, du moins de ce niveau-là, et à L'Étudiant, il y a 84 % de femmes. Alors ce n'est pas une politique, c'est un constat. Je ne l'ai pas voulu, je suis, pour ma part, une sorte de résistant dans cette entreprise, et je suis - si cette entreprise a quelque part réussi - je suis quelque part aussi à titre personnel le produit de la réussite de 84 % de femmes qui ont bien voulu me laisser les miettes de cette réussite. Et aujourd'hui je les récolte vraiment en les remerciant. Je crois que L'Étudiant est un exemple de ce qui va être débattu maintenant - 84 % de femmes, y compris 60 % de femmes au comité de direction, ce qui aussi n'est pas toujours le cas dans les entreprises, puisqu'on peut avoir un pourcentage, mais dans des échelles différentes. Quant à la diversité culturelle, nous avons 5 plombières polonaises par exemple - qui ne sont pas plombières du tout mais qui sont polonaises. Je ne le savais pas, d'ailleurs les femmes non plus, je ne m'en apercevais pas, sauf à un certain moment où j'ai vécu cloîtré. Et donc nous avons 5 polonaises, nous avons une directrice du personnel et des ressources humaines kabyle... L'Étudiant c'est ça on ne le sait même pas. Et c'est là que peut-être, et on va le voir, c'est là que la réussite arrive, quand on ne s'en aperçoit plus, et quand les choses viennent naturellement. A L'Étudiant, ça vient naturellement. Les polonaises que j'ai citées, je ne savais pas que la plupart d'entre elles étaient polonaises. Je m'en suis aperçu quand j'ai reçu des polonais et que j'ai eu 5 interprètes qui sont arrivées pour traduire. Donc voilà ce je peux dire sur cette entreprise. Donc le sujet que nous abordons je le vis tous les jours, et je crois que si L'Étudiant a un tout petit peu réussi dans son domaine, il le doit aussi à cette diversité. J'ai oublié bien sûr le handicap, à L'Étudiant, avec pas mal de gens handicapés bien sûr. Et là aussi, on se demande où commence et où s'arrête le handicap. Et bien sûr quelques personnes âgées, vous l'avez compris.

Donc voilà pour cette introduction. Je crois qu'on devait commencer par quelques réflexions, si certains en ont sur les ateliers. Donc là je laisse une parole ouverte. Quelques réflexions sur les comptes-rendus des ateliers. Est-ce que quelqu'un veut prendre la parole là-dessus ? Non, pas de candidat ? Si !

Françoise Cocuelle : Moi il y a une chose qui m'a frappée, c'est que depuis les début des interventions à 17h, on est tous très optimistes. C'est-à-dire qu'on prend conscience qu'il y a une vraie problématique, mais en même temps on a le sentiment que les choses bougent et avancent. Alors je souhaite mettre un bémol là-dessus, parce qu'à chaque fois, et encore dans le dernier testing qu'a fait Amadieu, on voit en tous cas que dans le monde de l'entreprise - qui moi m'intéresse en tant que chef d'entreprise et porteur de la charte de la diversité pour les entreprises - et bien on voit que dans les entreprises, ça ne bouge pas. Donc méfions nous, méfions nous du fait de dire « aujourd'hui, ok, on assène des choses, il y a un espèce de vrai consensus sur le fait que « oui, la diversité, c'est source de performance. Oui, c'est source de richesse. Oui c'est naturel, oui ça crée de l'innovation, oui c'est bon pour l'entreprise » Mais au-delà de ça, il y a des vrais blocages. Soyons très vigilants, et ça n'est pas la responsabilité des gens qui sont autour de moi : c'est vous dans la salle, c'est chacun d'entre nous, dans chaque acte que nous posons chaque jour, que nous ferons avancer les choses. Cette responsabilité, elle est collective.

René Silvestre : Madame Palt, vous qui travaillez au niveau de la HALDE, vous cherchez à sensibiliser les entreprises. Comment les voyez-vous réagir par rapport à ce que vient de dire Madame ? Est-ce qu'elles réagissent bien ? Est-ce que vous pensez qu'elles sont conscientes que ça leur sert cette diversité ?

Alexandra Palt : Je suis Alexandra Palt, Directrice de la promotion de l'égalité à la HALDE, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et - ce que l'on a oublié de dire tout à l'heure - aussi pour la promotion de l'égalité. Donc on a deux volets de notre activité, et je pense qu'il est intéressant - j'aimerais compléter ce que Françoise vient de dire - depuis une heure et demie on parle beaucoup des enjeux de la diversité, et je pense qu'aujourd'hui il y a une conscience des enjeux de la diversité, des enjeux business. J'ai beaucoup aimé la définition que Mme Djelic a citée, car cela me semble être une bonne définition de la diversité et aussi de ses enjeux. Sur les entreprises, je ferai un constat un peu partagé. Je pense qu'il y a un enjeu qu'on a aussi oublié de citer aujourd'hui et qui est un enjeu juridique. C'est-à-dire il y a un enjeu qui est important aujourd'hui dans la société française, qui existe ailleurs depuis les années 70, avec une législation très complète, complétée par les directives européennes, parce que c'est l'Union Européenne qui a aussi choisi de légiférer sur ce sujet. Et Aujourd'hui, suite à une défaillance judiciaire depuis plus de trente ans, une Haute Autorité qui condamne les discriminations. Je pense que c'est bon pour les entreprises. Je pense qu'il faut toujours un bâton et une carotte, et aujourd'hui le résultat de notre activité depuis un an et demi semble nous donner raison sur ce point. Il faut aussi compléter en disant que les pays anglo-saxons ont un système judiciaire particulièrement efficace en matière de discrimination, avec des peines très importantes, ce qui a depuis de nombreuses années découragé les entreprises anglo-saxonnes à discriminer. Maintenant, je suis moins pessimiste que Françoise, même si mon rôle devrait être d'être très pessimiste à la HALDE. Je trouve que sur les mots « diversité », « lutte contre les discriminations dans l'entreprise », c'est un sujet qui est vraiment apparu dans l'opinion publique et auprès des entreprises autour de 2002-2003. J'ai accompagné ce mouvement dès le départ, en travaillant dans le cadre de la Charte de la diversité avec quelques entreprises pionnières, et je trouve qu'il y a quand même un chemin parcouru. Je trouve qu'il reste beaucoup de choses à faire, mais il y a des choses qui sont faites. Il faut donc que je salue l'engagement des organisations professionnelles, Françoise du CJD... tous ces engagements, ça ne date pas de très longtemps, et aujourd'hui, cela me semble être un mouvement irréversible. Sur les grandes entreprises, il faut dire que le président Schweitzer avait envoyé un courrier à 150 entreprises en décembre 2005, pour interroger ces 150 entreprises sur ce qu'elles avaient fait. On a reçu 110 réponses, et il faut dire que parmi ces 110 réponses, les lettres de politesse étaient nombreuses, c'est-à-dire « oui bien sûr président, on a bien reçu votre courrier, on partage votre combat, on est très intéressés, c'est excellent ». Un an plus tard, on a formalisé un cadre pour agir et pour rendre compte, pour formaliser le reporting des entreprises envers la HALDE. On l'a adressé à 250 entreprises. On n'a pas eu de réponse de politesse, mais on a eu 2/3 des entreprises qui nous ont documenté leur travail réalisé, avec des évaluations de leurs actions, avec leurs outils, ce qui a été fait. Je dois dire que c'est vraiment encourageant, c'est-à-dire qu'on a fait un saut qualitatif, et que de nombreuses entreprises ont réellement fait des choses intégrées dans la stratégie de l'entreprise, dans la politique de l'entreprise... C'est vrai aussi que ça ne concerne pas encore l'ensemble du tissu économique, loin de là. C'est vrai que notre grand enjeu aujourd'hui - et on a aussi un groupe de travail avec le représentant des PME sur ce sujet - c'est de mobiliser les PME, c'est de mobiliser les fédérations professionnelles, c'est d'élargir ce mouvement, mais on ne peut pas dire que rien n'a été fait. Par contre pour les autres entreprises il reste à faire « le » pas entre la déclaration d'intention, la signature de la charte de la diversité, et passer à l'action je pense.

René Silvestre : Et donc vous voyez une grande différence aujourd'hui - et c'est peut-être ce qui fait le pessimisme de Madame - entre les petites, les moyennes entreprises et les grandes ?

Alexandra Palt : Absolument oui.

René Silvestre : Est-ce que vous ne pensez pas qu'il y a beaucoup de petites et de moyennes entreprises qui le font, j'allais dire comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, c'est-à-dire naturellement ? Alors que les grandes l'institutionnalisent plus, le réfléchissent plus ?

Alexandra Palt : Il y a deux choses : il faut aussi d'autres politiques pour une PME. Une grande entreprise est très procédurale, c'est-à-dire on peut intervenir au niveau de la procédure et la distancier de l'acte de discrimination. Dès qu'il y a un patron de PME est engagé dans cette voie de diversité et pour la promotion de l'égalité, bien sûr il peut mettre cela en place. Ceux qu'on n'a pas encore réussi à convaincre de la pertinence et des enjeux de cette diversité pour l'entreprise, ce sont ceux-là qui ne sont pas encore engagés. Mais c'est vrai qu'il y a, je pense, pas mal de PME qui pratique la diversité.

Françoise Cocuelle : Je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire qu'elles le font tout naturellement. Et un grand nombre de PME – on le découvre nous dans le tour de France qu'on a fait avec Azouz Begag sur la diversité – on découvre tout un tas de PME qui agissent. Pourquoi elles agissent de façon très naturelle : parce qu'elles sont très ancrées dans leur territoire, et donc elles reflètent de façon très naturelle le territoire sur lequel elles sont enracinées.

D'un autre côté, il y a un naturel - parce qu'il n'est pas professionnalisé, contrairement aux grandes entreprises – et je pense notamment au moment du recrutement, il y a le naturel qui prédomine toujours. Bien sûr qu'il y a la majorité des chefs d'entreprise ne sont pas racistes, bien sûr que la majorité des chefs d'entreprise ne détestent pas les juniors ni les seniors. Mais de fait - et ça a été dit dans les présentations tout à l'heure – la différence, d'emblée, ça fait peur. Quelqu'un qui ne vous ressemble pas, c'est quelqu'un qui quelque part va vous déranger. Si vous vous êtes issu(e) de l'ESSEC, vous allez vous sentir tout de suite très naturellement vous sentir en phase avec quelqu'un qui a suivi la même école que vous, ou même qui a été dans une grande école comme vous. Donc naturellement vous aurez tendance à embaucher cette personne-là. Quand vous vous allez recrutez, quand vous avez besoin de quelqu'un dans votre entreprise, vous allez d'abord vous retourner vers le réseau des anciens. Tout ça c'est très naturel, et tout ça c'est très discriminant. Donc c'est là-dessus qu'il faut jouer. Et la dernière chose que je voudrais dire, c'est que tout ce qui concerne ce sujet est d'une grande complexité, parce que finalement, c'est le seul sujet que je connaisse en terme de management qui fait appel à ce que l'on est nous, dans nos tripes. Quand on dit : « aller, tu vas suivre une formation « comment motiver tes troupes au quotidien ? », « comment animer une réunion ? », « comment lire un bilan ? », « comment donner le maximum au niveau financier et rentabiliser les situations financières dans ton entreprise », tout ça ce sont des outils qu'on donne, qu'on applique, et qui finalement font peu appel à ce que l'on est, nous. Alors que sur la diversité, c'est très complexe. Il faut être humble, il faut avancer pas à pas, parce qu'on a des équipes derrière nous, et ça a très bien été dit tout à l'heure : quand un chef d'entreprise décide « aller moi je veux un jeune, moi je veux un senior » et l'impose à ses troupes, attention ! Il y a toute l'intégration derrière, et l'intégration c'est pas nous. Les gens ne travaillent pas avec le chef d'entreprise, ils travaillent avec l'équipe qui forge l'entreprise. Et donc c'est tout le groupe humain qu'il faut faire progresser. C'est très long, il faut être très humble, il faut aller doucement, sinon ça ne prend pas.

René Silvestre : Merci de nous rappeler qu'il faut donner du temps au temps, qu'il faut se hâter lentement, ce sont des choses que l'on apprend bien sûr à l'ESSEC, sans problème, tous les jours. Mais c'est important surtout dans ces domaines où on sait très bien que faire évoluer ce genre de domaine, en gros, et je ne veux pas être pessimiste – on l'a vu dans d'autres domaines encore plus simples que

celui-là – il faut une génération. Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas se battre tous les jours, mais il faut une génération. On n'y arrive pas en 5 minutes, même en alignant trois lois, même si les lois sont aussi nécessaires. Alors, je vais me tourner vers M. Perrot maintenant. M. Perrot, vous avez réalisé une étude sur les entreprises aux Etats-Unis, américaines. On es toujours intéressé en France parce qu'il se passe, surtout en matière de management, et donc aujourd'hui en matière de diversité. Comment sont-ils aux Etats-Unis ? Sont-ils différents de nous ? Sont-ils comme d'habitude en avance très bons ? Meilleurs ? Formidables ? Extraordinaires ?

François Perrot : L'approche que nous avons prise du sujet était de se dire : allons voir aux Etats-Unis ce qu'ils réalisent dans le domaine de la diversité, et sans revenir en France avec une volonté de plaquer ces principes là. Essayons seulement d'avoir des illustrations, des idées que l'on pourrait intégrer dans le débat français à l'heure actuelle. Vous avez dans votre cartable qui vous a été distribué aujourd'hui cette petite brochure que nous avons réalisée, et qui est le résultat d'un voyage d'études réalisé grâce au soutien de la chaire Entrepreneurial Social de l'ESSEC, que je remercie au passage.

Dans ce document, on présente une dizaine de contribution au débat français en apportant une perspective américaine sur le débat sur la gestion de la diversité par les entreprises. Pour vous remettre quelques éléments de contexte, Net Impact, qui est le réalisateur de ce document, c'est une association qui est présente à l'ESSEC et dans une centaine de MBA à travers le monde et qui fédère au total 13 000 étudiants de MBA et jeunes professionnels autour de la notion de responsabilité sociale et de promotion du développement durable.

Ce que je me propose, si vous me laissez quelques instants pour développer ces idées-la, c'est de vous dresser les 10 contributions que l'on a faites ressortir des interviews que l'on a réalisées aux USA avec des managers de la diversité. On s'est d'abord intéressé au problème de la pertinence de la diversité pour l'entreprise américaine.

Le premier point, c'est que les entreprises témoignent très rapidement que la notion de diversité renvoie pour elles à la notion de responsabilité sociale qui a été évoquée tout à l'heure. Et cette question là replace assez rapidement l'entreprise dans un contexte politique auquel elle est assez mal préparée, auquel elle est assez mal habituée. On parlait tout à l'heure d'ancrage territorial, ça renvoie également à cette notion de comment l'entreprise s'inscrit dans son environnement immédiat et dans la société au sens large. Cette question, cette dimension de la responsabilité sociale, derrière la notion de diversité, est quelque chose de complexe à gérer pour l'entreprise. On y reviendra par la suite.

Le deuxième point qui est ressorti de ces interviews, c'est que la finalité des politiques de diversité mises en oeuvre par les entreprises fait toujours débat entre une volonté assimilationniste et une recherche de valorisation des différences. Ce qu'il est intéressant de noter aux Etats-Unis, c'est qu'ils utilisent le terme d'inclusion, qu'on n'a pas l'habitude d'utiliser en France, ou très rarement, qu'on a volontairement traduit par la notion d'intégration, en se posant la question « est-ce qu'on traduit bien ce mot d'inclusion ? ». On s'est rendu compte que les entreprises américaines, derrière ce mot d'inclusion, y mettent deux finalités : la première qui est d'avoir au sein de leur entreprise la plus grande diversité possible, la plus grande représentation de la population environnante, et là ça renvoie à la notion de lutte contre les discriminations, faire en sorte que tout le monde ait accès. Et la deuxième approche de la notion d'inclusion, c'est celle de valoriser les différences comme étant un élément bénéfique pour le développement de l'entreprise.

Troisième point qui est ressorti de ces interviews, c'est que la notion de diversité avait une pertinence pour l'entreprise pour deux objectifs : le premier, c'est de rendre l'entreprise performante. Performante, pourquoi ? Parce qu'en ayant dans sa population une

diversité, en ce sens elle est en mesure de mieux répondre aux attentes de sa clientèle qui elle aussi est diverse. Donc l'objectif est de mieux comprendre la clientèle et refléter sa diversité au sein des salariés de l'entreprise. Deuxième objectif : être attractive également pour faire naître au sein de l'entreprise un climat qui est favorable au travail, faire générer de nouvelles idées, de l'innovation, qui est à même de rendre l'entreprise plus performante, on en parlait tout à l'heure.

Une fois qu'on avait mieux compris la pertinence de la question de la diversité pour l'entreprise, on s'est intéressé à comment ces entreprises américaines géraient de manière opérationnelle la notion de diversité. Tout d'abord, on s'est rendu compte que les entreprises américaines avaient mis en place une structure, une organisation formelle, qui permet la gestion de cette diversité. Et ainsi les personnes que l'on a rencontrées pour ces interviews sont des Chief Diversity Officers, des responsables au sein de l'entreprise de la diversité. Comme en France on gère les pratiques sociales, aux Etats-Unis il y a des personnes en charge des politiques de la diversité ; très certainement dans la majorité des cas pour les grandes entreprises, mais on peut également réfléchir à une déclinaison pour les PME.

Autre point, c'est que les entreprises très impliquées dans la diversité le sont avec un moteur, un accélérateur fort qui est l'implication du PDG. L'implication du PDG ou plus largement des dirigeants est un facteur qui fait s'orienter ou pas l'entreprise vers les politiques de diversité. L'histoire personnelle du dirigeant fait que l'entreprise est plus ou moins orientée vers cette question de la diversité. Dans le document, vous verrez divers exemples que l'on cite pour illustrer ce point.

Autre point qu'on a noté également, c'est qu'en terme de pratiques opérationnelles de gestion de la diversité, c'est l'importance de la formation comme première étape d'une politique de diversité. La formation, qu'elle soit en salle ou qu'elle soit réalisée à travers des outils internet, est une étape nécessaire de toute sensibilisation des salariés à la question de la diversité. Sensibilisation notamment sur un point, et c'est ce qui est ressorti de ces interviews, c'est que tout salarié doit se sentir à la fois comme acteur et solution possible de la question de la diversité. C'est par exemple faire émerger que dans le langage que chacun utilise au quotidien dans son travail, on véhicule une vision de la diversité. Typiquement, l'utilisation que font les américains du mot handicapé – en utilisant plutôt la notion de « personne handicapée » plutôt que de « handicapé » - renvoie donc le handicap à un qualificatif de la personne, et non pas à un élément constitutif de la personne en tant que telle.

Dernier point que l'on a noté en terme de pratique – et en ce sens c'est quelque chose qui est assez peu répandue en France ou que l'on a très peu vu jusqu'à l'heure actuelle – c'est la notion d'affinity group et que l'on a traduit par la notion de « groupe d'affinité ». Ce sont des groupes au sein de l'entreprise qui réunissent des personnes partageant un même profil. Ça peut être une origine ethnique, une même orientation sexuelle, ça peut être une même classe d'âge... ces groupes se réunissent au sein de l'entreprise, sont reconnus par l'entreprise après une certaine démarche réalisée. L'entreprise ne s'en sert pas uniquement comme d'un aspect distrayant de midi à 14h durant la pause déjeuner. Ils s'en servent vraiment comme d'un outil interne de compréhension de la force de travail. Comment, par exemple, en interne, la question du handicap est-elle traitée ? Ils se servent de ces petits groupes comme une sorte de consultants internes pour pouvoir mieux répondre et comprendre leur gestion de la diversité. Typiquement, lorsqu'un groupe apparaît ou lorsqu'un groupe disparaît, ils comprennent comment l'entreprise a évolué par rapport à la question de l'intégration d'une minorité en particulier.

Voilà ce qu'on a retiré en terme de pratiques de manière opérationnelles.

Lorsqu'on a posé aux entreprises interviewées la question de l'évaluation qu'elles faisaient de leurs pratiques de la diversité, il est sorti un point. C'est qu'il est très dur – et cela est communément admis – d'évaluer l'impact des politiques de diversité. Beaucoup font appel à des grands indicateurs que les entreprises ont l'habitude de manier au niveau de la performance financière, ou des méthodes de management de la qualité type Six Sigma. Il est très dur, il reste très dur d'évaluer l'impact des politiques de diversité. C'est un constat auquel les entreprises américaines conviennent facilement.

Le dernier point que l'on a relevé lors de ces interviews sur les limites des politiques de diversité pour l'entreprise, c'est que l'entreprise ne peut pas faire grand-chose pour avoir un salarié à diversifier, si l'université avant cela ne diversifie pas non plus les profils qu'elle recrute et qu'elle forme.

On a par exemple interviewé une entreprise qui est un gestionnaire d'hôpitaux. Ils nous ont très facilement expliqué qu'ils ne pouvaient pas avoir de médecin noir si au sein des universités des personnes de couleur noire n'étaient pas non plus intégrées dans les programmes de formation de médecins. Donc cela place la question de l'université comme un préalable essentiel à la gestion de la diversité.

Pour conclure, de ce que nous avons retiré en tant qu'étudiants de cette perspective entre France et Etats-Unis, ce qu'on voit de la France, c'est qu'elle est à l'heure des débats, et que les américains sont à l'heure de la pratique managériale de la diversité. La question de la diversité ne fait plus débat aux Etats-Unis, elle fait débat dans sa pratique managériale, mais pas du tout dans son aspect politique ou conceptuel tel qu'on l'aborde en France. Un point commun – et ce sera là mon dernier point – entre le modèle français et le modèle américain d'intégration, c'est qu'ils se confrontent tous les deux à une sorte de difficulté inhérente et inextricable qui est la dimension politique de cette question là. On demande à l'entreprise d'être vue comme un lieu de construction du lien social, on demande à l'entreprise d'être un ascenseur social, et en fait l'entreprise est assez mal préparée face à cette question-là. Deux risques face à ça : premièrement le statut quo, et deuxièmement le politiquement correct, c'est ce qu'on fait ressortir les entreprises américaines. J'espère qu'aujourd'hui ça n'a pas été le cas, d'une journée de politiquement correct.

René Silvestre : Merci Monsieur Perrot, simplement une chose – on a retenu beaucoup de choses de ce que vous avez dit – une chose qui est très importante, c'est la formation. J'ai vécu une expérience cette année à L'Etudiant, on avait un problème comme toutes les entreprises d'intégration d'handicapés. Vous savez qu'en France il y a des quotas. Et ça ne marche pas. Enfin c'est très difficile, ça ne suffit pas du moins. Et j'ai voulu monter avec le Comité d'Entreprise des pièces de théâtre pour faire accepter le principe du handicap. Comme vous l'avez dit, le faire vivre aujourd'hui, et leur faire vivre la difficulté. On faisait du recrutement en réalité, c'était du recrutement d'handicapés en pièce de théâtre, avec questions-réponses... J'avais peur que ce soit très mal perçu, ça a été formidable, ça a été peut-être une des choses les plus importantes qu'on ait vécues dans l'année dans l'entreprise. Attention, ça a eu des conséquences bien sûr sur la vision du handicap, il n'y a pas eu de révolution comme on l'a dit tout à l'heure, parce que tout ça mûrit, et je crois que c'était nécessaire même si ce n'est pas suffisant. Je crois que M. Pierre voulait prendre la parole tout à l'heure, mais peut-être expliquer aussi à L'Oréal, grande entreprise française, et grand leader dans beaucoup de domaines, comment les choses se passent, par rapport entre autre à ce qui vient d'être dit...

Philippe Pierre : Tout d'abord, le premier mot, pour dire que je suis très sensible à ce que vient de nous proposer François Perrot, parce que nous vivons à L'Oréal cette réalité de la diversité dans plus de 130 pays où nos produits sont vendus et notamment bien sûr aux Etats-Unis.

Notre métier repose sur le respect et la valorisation des différences. De toutes les différences. Chacun de nous exprime par le choix d'une coiffure, d'un maquillage, d'un soin ou d'un parfum sa différence. J'ai eu l'opportunité d'aller aux Etats-Unis et j'ai y senti fortement cette réalité de la diversité des formes de beauté. Ce qu'il y a de formidable dans notre industrie, c'est que chaque pays a sa vision de la beauté et des rituels cosmétiques. C'est pour nous à L'Oréal une très grande force et nous voulons satisfaire ces aspirations grâce à la variété de nos marques d'une part et de la motivation farouche de nos équipes d'autre part. Des équipes diversifiées avec près de 100 nationalités différentes !

J'ai l'occasion de partager avec nos équipes américaines très souvent autour des questions de formation liées à la diversité.

Dans vos propos, Monsieur Perrot, je distingue d'un côté un modèle universaliste d'intégration républicaine centré sur l'individu, et peut-être même le citoyen dans l'entreprise. Ce modèle est plutôt français. Et de l'autre côté, je pense avec vous à des partenaires américains qui insistent beaucoup sur les droits collectifs, sur les droits politiques, les droits sociaux, et également ces nouveaux droits que l'on pourrait baptiser des « droits culturels ». Aux Etats-Unis, il est intéressant de constater la richesse des « balance scorecards », des tableaux de bord et des outils de pilotage par liés à la diversité dans les entreprises.

Sur la formation, nous avons démarré à L'Oréal très activement une action de formation pour 8 000 managers sur deux ans. Alors qu'est-ce qu'on y met pour passer, comme vous l'avez dit Madame, des déclarations d'intention à véritablement une action concertée ?

Très rapidement, j'isole trois niveaux. Le premier « step », c'est le niveau, et vous l'avez dit également, c'est le niveau impératif de mise en conformité avec la loi. Connaître l'appareillage juridique, connaître ses droits et ses devoirs, et notamment pour des hommes et des femmes en situations opérationnelles, en situations de gestion des ressources humaines, connaître la loi, connaître l'horizon juridique, et faire face et agir pour lutter contre les toutes les formes de discriminations. C'est bien le premier niveau.

Le deuxième niveau – et l'exemple américain, de ce point de vue, me semble fort intéressant, Monsieur Perrot – c'est comment vous pilotez, comment vous définissez vos critères, les critères sur lesquels vous jugez les politiques de diversité, et comment vous allez mesurer des écarts, et donc des progrès entre une situation de départ et une situation en devenir. La France, au niveau politique, de son histoire, de ce point de vue, est certainement d'une autre tradition que les Etats-Unis. Comment définir ces critères ? Quels sont les tableaux de bord qu'on met en place ? C'est cela le deuxième niveau dont je parle.

Aux Etats-Unis, les choses, vous l'avez dit, sont certainement différentes qu'en France. Quand, dès le moment du recensement de la population on peut se définir selon des critères ethniques et raciaux, c'est ensuite peut-être plus facile de cartographier. C'est une autre manière de faire. En tous cas, nous avons à L'Oréal, cet enjeu, mondialement, de favoriser la diversité, de saisir l'intelligence de l'autre, pour reprendre une belle formule, et de mettre en place des politiques de formation et de diversité partout efficaces en respectant chaque tradition nationale et industrielle.

Et puis il y a un troisième niveau auquel je suis très sensible parce que c'est notre quotidien à L'Oréal : on près de 100 nationalités au sein de notre entreprise. Est venu le temps de ce que j'appelle le management interculturel qui est celui du renforcement de la créativité par un effectif diversifié pour toutes les fonctions et à tous niveaux dans l'entreprise.

Quand vous avez, à un niveau plus général, dans les entreprises, non plus des expatriés qui vont transmettre un savoir de manière, parfois unilatérale, dans les filiales, mais que vous avez non seulement des impatriés qui viennent au siège et dans les différents sièges de

l'entreprise, vous avez d'une certaine manière le troisième temps de l'entreprise. C'est le temps du management interculturel. Il y a une question qui nous préoccupe beaucoup dans ce colloque et sur laquelle on veut avancer ensemble : c'est non pas de reconnaître des droits culturels individuels et collectifs liées à des communautés, c'est comment on parvient par la formation notamment, et de manière très concrète, à animer des équipes diversifiées. Cela prend du temps, et ça met ensemble tout le système RH. C'est-à-dire qu'on ne peut pas penser aller pêcher dans différents viviers diversifiés de manière seule, il faut tout de suite après penser intégration réussie et travailler avec des partenaires solides qui connaissent les problèmes éventuels de discrimination comme nous le faisons à L'Oréal. Il faut par exemple penser à des politiques de monitoring, de parrainage, et aux Etats-Unis j'ai pu apprécier des exemples intéressants de « grands frères » ou de « grandes sœurs » pour les plus jeunes qui donnent la possibilité – et je rebondis Madame sur ce que vous avez dit, parce que je suis très sensible à cette idée de reconnaissance – aux personnes de tous les âges de s'exprimer et transmettre les savoir-faire. Je pense qu'une des responsabilités aussi des DRH et des formateurs, c'est d'avoir accès à ces récits de vie : que les hommes et les femmes dans l'entreprise se racontent sur ce qu'ils sont, et sur ce qu'ils veulent devenir pour profiter de l'égalité des opportunités.

Lutte contre les discriminations, politiques de diversité, management interculturel, ce serait d'une certaine manière trois champs, trois séquences nécessaires de tout programme de formation. C'est l'ambition que nous avons. On gère des compétences mais on gère surtout des femmes et des hommes, et une des responsabilités de nos équipes ressources humaines, c'est de cartographier les compétences afin de tirer le maximum de la diversité. Ça prend du temps, c'est beaucoup de travail individualisé, c'est agir au moins sur ces trois leviers d'action. Et avec pour nous un formidable challenge, c'est de le faire – pour rebondir sur ce qu'a dit François Perrot – dans des environnements culturels, juridiques et administratifs extrêmement diversifiés. Le challenge de la diversité prend, pour nous, de nombreuses formes. A L'Oréal, nous cherchons toujours à contribuer à des projets utiles. A la fois sous forme de bourses, de mécénat comme de partenariats de long terme. Un exemple : les Prix L'Oréal-Unesco qui récompensent des chercheurs émérites sur tous les continents

René Silvestre : Alors on a un domaine quand même où la diversité semble être une source de succès, c'est bien le domaine sportif, où là on a vu dans nos grandes réussites sportives que ça semblait être du moins peut-être la clef, ou du moins le constat. Alors qu'est-ce que vous en pensez à ce niveau-là ?

Antoine Mindjimba : Bonsoir, Antoine Mindjimba, jusqu'à quelques mois, j'étais encore sportif professionnel en hockey sur glace. J'ai été professionnel pendant 22 ans et j'ai fait une grande partie de ma carrière en Amérique du Nord, au Canada et aux Etats-Unis. Pour répondre tout d'abord à votre question, effectivement, je pense que le monde du sport professionnel en ça a été assez précurseur. L'idée d'intégrer des joueurs de nationalités différentes et d'origines différentes remonte quand même déjà à un certain temps. Et on l'a vu, le meilleur exemple de ça est l'équipe de France de foot en 1998, ce que ça avait pu donner. Et je pense qu'en ça les américains ont peut-être été également assez précurseurs – je vais parler essentiellement de l'activité qui me concerne, c'est-à-dire le hockey sur glace, où on a vu que l'apport de joueurs étrangers, c'est-à-dire en dehors de l'Amérique du Nord et essentiellement des pays de l'est, apportait une vraie plus-value au spectacle. Mais là encore je pense que leur volonté était une plus une volonté mercantile et de business qu'une véritable envie sociétale et morale. Ce qui me fait rebondir sur l'exemple américain : pour y avoir vécu, je ne sais pas très bien quelle leçon on peut en tirer de ce qui se passe aux Etats-Unis en terme de la diversité, du traitement de la diversité à l'intérieur de l'entreprise. Je pense qu'historiquement les Etats-Unis sont beaucoup plus la

juxtaposition de minorités ethniques qui ont réussi grâce à des associations. Et à la force de ces associations, noires en l'occurrence, qui menaient des combats légaux très durs, qui leur ont permis d'obtenir différents droits. Je m'interroge vraiment de me dire comment est-ce qu'on peut tirer des exemples de ce qui s'est fait aux Etats-Unis et essayer de l'apporter en France ? Alors qu'en France on a une histoire complètement différente. J'en parle d'autant plus facilement qu'étant métis, on ne peut pas me targuer de communautarisme, je ne vois fondamentalement aucune différence entre les noirs et les blancs, ayant un papa noir et une maman blanche. Donc je n'appartiens à aucune communauté.

Je m'interroge vraiment sur l'exemple qu'on peut tirer des Etats-Unis, surtout pour l'avoir vécu quand j'y étais. On m'a proposé une année un contrat – je n'étais pas une star aux Etats-Unis, mais j'étais un joueur, je dirais commun – en me disant que j'aurais un contrat bien meilleur – c'était au début des années 90 – pour aller jouer à Atlanta. On m'a dit que le contrat serait bien meilleur et que j'aurais beaucoup plus de temps de jeu parce que la NHL avait comme volonté de se développer dans ce coin des Etats-Unis et que l'essentiel de la population était noire. Au début de ce contact, j'étais très fier, et très rapidement j'ai été vraiment choqué, en me disant qu'on était en train de me juger et de me proposer un contrat parce que j'étais noir et pas parce que j'étais un joueur compétent. Alors je rebondis après sur la discrimination positive.

Quelle conclusion aujourd'hui on peut en tirer aujourd'hui de ce qu'il s'est passé aux Etats-Unis ? Manifestement, pas mal d'états, notamment la Californie, sont en train d'abandonner cette discrimination positive, parce qu'on constate que finalement ça aide essentiellement les familles de minorités ethniques qui ont déjà réussi. C'est-à-dire ça aide les fils de médecins, les fils d'avocats, les fils d'entrepreneurs à aller plus facilement dans les grandes universités. Donc voilà, c'était simplement m'interroger sur l'exemple qu'on peut tirer des Etats-Unis.

Et je finirai en disant que ce qu'il y a d'intéressant dans le sport, c'est cette idée d'aller voir ailleurs ce qu'il se passe, et qu'est-ce qu'on peut tirer d'intéressant d'autres pratiques ou d'autres environnements quels qu'ils soient. Depuis très longtemps dans le hockey sur glace – je parle encore de ce qui me concerne et de ce que je connais le mieux – on va voir ailleurs ce qu'il s'y passe. On va en Finlande, en Russie, en ex Union Soviétique essayer de comprendre ce qu'ils font pour être meilleurs. On va également en dehors de notre domaine de compétence, c'est-à-dire on va voir ce que font les haltérophiles, ou ce que font les nageurs, ou les volleyeurs pour améliorer leurs compétences physiques. Je pense qu'il y a là quelque chose d'intéressant.

Ce que j'ai aimé dans l'idée du débat c'est de se dire effectivement, pour schématiser, de la diversité naît forcément la richesse, parce qu'on se pose la question de savoir, de mieux comprendre l'autre. Et à l'intérieur d'une équipe sportive, c'est ça qui est très enrichissant. C'est qu'en étant confronté à des Russes, en jouant avec des Russes, des Tchèques, des Finlandais, des Américains, des Slovaques et j'en passe, on est obligé afin d'améliorer la performance de l'équipe de comprendre son coéquipier, et donc de s'ouvrir à lui. Et je pense qu'en ça le sport est intéressant. Merci.

René Silvestre : Il y aura sûrement des réactions. Madame Palt ?

Alexandra Palt : Je partage beaucoup ce constat. Il y a quand même des sujets autour desquels on tourne, même quelquefois pour éviter d'arriver vraiment au point le plus important. Je pense que la discrimination positive, aujourd'hui, il y a presque un consensus national pour dire que c'est difficile pour les valeurs républicaines, pour l'image, pour tout ce que la France souhaite être. Donc aujourd'hui il semble que dans les entreprises, partout, on entend une trop grande résistance par rapport à une discrimination positive.

Pareil pour les quotas, c'est encore autre chose. Aujourd'hui, si on fait un sondage dans la salle, j'aimerais bien savoir combien de définitions de « discrimination positive » on aurait. Ou combien de définitions d'« égalité » on aurait. Egalité de chances, égalité de traitement...

Combien de définitions de « diversité » aussi.

Aujourd'hui, malheureusement, on est encore à un point où très peu de personnes mettent la même chose derrière le mot. Je pense qu'il est aussi important quand on parle de discrimination positive et de quotas – c'est anecdotique, parce que le quota, même aux Etats-Unis, ça a été abandonné et ça n'est pas très répandu – de parler d'action positive. On pourrait plus se mettre d'accord nationalement pour ne pas dire on veut pas un résultat : « je veux tant de femmes, tant de personnes noires, tant de personnes d'origine maghrébine... ». Ça, personne ne le souhaite parce que ça n'est pas sur les compétences et c'est dévalorisant pour la personne et pour une société. Mais on pourrait dire : on fait tout ce qui est dans notre pouvoir pour donner des chances de départ, c'est-à-dire une position de départ où l'on essaye d'équilibrer les chances. Et ça c'est une action positive. C'est ce que l'ESSEC fait avec « Pourquoi pas moi ? », c'est ce que d'autres font, c'est aussi ce que font les entreprises qui vont travailler avec les gens des quartiers, de faire une action positive pour donner à un moment aux personnes les mêmes possibilités pour le parcours professionnel. Je pense que c'est important et j'aimerais bien aujourd'hui que quand ce débat se fait en France, on parle tous de la même chose, qu'on entende la même chose derrière le mot, qu'on ne se cache pas derrière le mot et qu'on suscite des résistances sans réfléchir quelquefois. Parce que je pense qu'on pourrait plus facilement se mettre d'accord autour d'objectifs communs.

Françoise Cocuelle : Je suis presque comme vous, c'est insupportable. Juste pour faire un écho à Alexandra, car c'est essentiel. Ce point pour moi, il est fondamental. Votre école, c'est une école d'excellence. Ce qu'on vous demande c'est, bien entendu, de choisir vos étudiants. C'est votre légitimité, c'est votre responsabilité. Il n'est pas question de tirer cette école vers le bas. Mais par contre, ce que l'on vous demande, c'est d'être très au clair sur comment vous choisissez vos étudiants. Et un chef d'entreprise, quand il recrute, c'est pareil. C'est comment, quel processus ai-je mis en place pour respecter l'égalité des chances ? Mais après, recruter, c'est choisir. Il est hors de question que j'embauche dans mon entreprise un métier juste parce que je n'en ai pas dans mon entreprise. Moi je vais prendre le talent, la compétence dont j'ai besoin pour que mon entreprise grandisse. Et donc je vais choisir, et c'est légitime. Par contre, est-ce que dans mon recrutement, dans la façon dont j'ai recruté mes étudiants, qu'est-ce que j'ai mis comme processus pour l'égalité, l'égalité des chances ?

René Silvestre : Alors là-dessus le MEDEF doit avoir plus qu'une opinion et une expérience ? M. Placet ?

Jean-Luc Placet : Ce qui est frappant, dans tout ce que les uns et les autres ont dit – et on a pas fini le tour de table – ce qui m'a frappé c'est que tout le monde adhère à cette notion « diversité = performance ». Je crois que maintenant le principe est fortement ancré. Mais il y a une chose qui a beaucoup fait débat au MEDEF et sur laquelle on a pris une position – et je crois que ma présidente interviendrait précisément sur ce sujet-là après-demain au moment de la présentation du livre blanc.

Il y a vraiment deux écoles, et nous on en a choisi une. Il y a vraiment deux écoles qui est l'école – et vous l'avez dit – universaliste, et fondée sur la qualité de l'individu. Contre une école « communautariste ». Et vraiment ce que le MEDEF a choisi, ça je peux vous le dire, c'est l'école universaliste et fondée sur l'individu : respect de l'individu, développement de l'individu, qualité de l'individu. Et en disant je respecte non pas un quota mais je respecte vraiment -

Madame parlait de choix – je respect ses savoir-faire, je respecte sa particularité, je respecte son talent ou ses talents. Et ça c'est un choix, ce choix de l'individu, et qui colle très bien à l'esprit français, qui colle parfaitement bien à ce que nous sommes. Et nous avons souvent su intégrer des individus, et je crois qu'il faut évidemment continuer à le faire.

René Silvestre : M. Bibard, qui dirige les MBA de l'ESSEC ; vous aviez dit en préparant cette émission qu'il ne faut pas se passer de la richesse des pauvres et des choses comme ça. Je crois que c'est important aussi dans tout ça, ça éclaire – et fait plus qu'éclairer le débat. Est-ce que vous pourriez développer un peu cet aspect.

Laurent Bibard : Oui merci. Bonsoir à tout le monde. J'étais impressionné par les comptes-rendus des ateliers qui, tour à tour enthousiastes, graves, ont révélé beaucoup de choses et au fond pas seulement optimistes effectivement à propos du handicap par exemple. C'est vrai que j'ai insisté, j'ai proposé ce point effectivement. Je reviendrais dans un instant à la question de savoir comment on choisit nos étudiants. Pour le coup, effectivement, au concours. Je pense utile de préciser un petit peu.

Je reviens à ce que vous avez dit monsieur Silvestre, je crois que dans toute situation, la très grande difficulté c'est de se demander ce qu'on peut recevoir. Je m'explique. Par rapport au handicap, par rapport aux autres, par rapport aux pauvres, par rapport aux minorités, il y a une très subtile, subreptice, puissante, et destructrice présupposition de supériorité. Ceux qui ne sont pas handicapés, implicitement se supposent plus puissants que les handicapés. Ceux qui sont riches se supposent plus intelligents que les moins riches sans s'en rendre compte...

Et la bonne question à poser devant la misère, la bonne question à poser devant le handicap, la bonne question à poser devant l'autre, c'est : qu'est-ce que je peux en apprendre ?

Et c'est très très compliqué de poser une question aussi intelligente. Moi je ne sais pas le faire. Je précise un petit peu ce que je veux dire. C'est que je crois qu'au quotidien dans nos organisations, dans nos travaux nous oublions de savoir poser cette question. Et pour une raison très simple, et que nous connaissons ici très bien : nous sommes dans une école de management, nous sommes sensés être performants, nous formons à la performance – bravo à nos étudiants, François et ceux qui sont dans la salle – et on forme à l'excellence, c'est très bien. Mais l'excellence c'est aussi la répétition de l'excellence. Quelqu'un qui est excellent ne peut pas admettre un instant cesser d'être excellent. Ça fait peur. Ça fait peur, et on se dit : si je ne sais plus être excellent, je sais faire quoi ? C'est quoi être mauvais ? C'est quoi perdre du temps ? C'est quoi accepter de ne plus être efficace ? C'est extrêmement difficile culturellement, dans un monde où on doit être parfait pour satisfaire les actionnaires, pour satisfaire la population, pour satisfaire les attentes des autres, des autres qui demandent des comptes. Alors que l'intégration, par contradiction de toute différence demande de prendre du temps, d'accepter de perdre à première vue de la performance, mais à première vue seulement, un certain temps. D'accepter de se déloger d'habitudes qui sont efficaces, et de laisser s'ouvrir un terrain qu'on ne connaît pas encore. Là on revient à la question qui a été évoquée tout à l'heure lors de l'introduction de cette partie de la journée sur l'innovation : accepter d'aller sur des terrains inconnus, c'est accepter de ne pas être efficace tout de suite. Rencontrer une altérité véritable, c'est se demander comment je vais faire avec l'autre qui est métis, comment il pense ? Je fais exprès de prendre cet exemple. L'autre qui est handicapé, comment ça se passe, comment ça marche ? Et puis la bonne question sous ces questions-là, c'est : qu'est-ce que je vais apprendre ? Qu'est-ce que j'ai à apprendre ? Et symboliquement, la question de la pauvreté est très importante : quelle richesse je vais retirer du plus misérable, de la plus grande misère ? Qu'est-ce que je vais apprendre des plus

pauvres ? Le mot de pauvreté étant générique bien sûr. Ce qui est très important et très pervers, c'est que ça revient tous les jours, il faut recommencer tout le temps. On se demandait si on avait progressé. Bien sûr la loi est efficace et indispensable, mais elle ne suffit jamais. Si on se protège derrière la loi en disant « on a légiféré, donc c'est réglé », c'est fichu. Parce qu'on se réhabitue et surtout on a la bonne conscience de se dire « ah nous c'est réglé ! C'est fait ! ». Et c'est comme tous les grands problèmes qui demandent un investissement – comme vous le disiez Madame – personnel. Et l'investissement personnel il est quotidien, et il est remis sur le métier tous les jours s'il est authentique. Et c'est la plus grande difficulté, encore une fois, parce qu'on regarde nos efficacités quotidiennes, et il faut toujours recommencer, et re-douter. Non pas redouter, avoir peur, douter de nouveau. Et contre le fait de redouter – avoir peur – il est bon de redouter. Je le découvre en vous le disant, mais je pense que c'est un bon moyen mnémotechnique pour une bonne éthique contre l'habitude de l'identité.

Pour simplement ne pas être trop long pour qu'on continue à débattre, juste un point sur les étudiants. J'ai eu une question très intéressante d'une journaliste très récemment, qui me demandait « mais pourquoi à l'ESSEC, vous n'avez pas de classement de sortie ? » « Pourquoi vous n'avez pas de major à l'ESSEC ? ». J'ai répondu : « Mais Madame, il y a une réponse très simple. J'ai l'honneur et le plaisir de vous dire que tous les étudiants sont majors. ». C'était au téléphone, j'entends un grand silence. Et j'ai expliqué un petit peu. Ce que je veux dire par là, c'est que quelqu'un qui trouve le lieu où il/elle est bien, quelqu'un qui se trouve donc, quelqu'un qui repère ce qui lui plaît, tôt ou tard s'oriente vers sa propre excellence. Et donc devient major de soi-même. Pas des autres, mais de soi-même. Et dans ce sens-là, nous ce que nous voulons à l'ESSEC à la sortie, c'est pas des catégories d'étudiants, c'est pas tel ou tel profil, c'est pas seulement tel ou tel canevas de formation. C'est que chaque individu – et je reviens à la question de l'individu qui était évoquée il y a un instant – que chaque individu se trouve, non pas se trouve définitivement, mais sente qu'il/elle s'oriente vers ce qui lui convient, et travaille à s'orienter toujours, apprenne à s'orienter, et à se servir pour pouvoir servir autour de soi. Et dans ce cas-là, la compétence monte en puissance.

Vous mettez un handicapé, vous mettez un métis, vous mettez un pauvre dans des conditions où il se sent reconnu, légitime et dans le goût de ce qu'il/elle a envie de faire, alors la performance se multiplie bien sûr.

Philippe Pierre : Pour aller dans le sens de ce que vous proposez, une expérience du doute liée parfois à la difficulté d'intégrer une société d'accueil, le fait de se sentir étranger. Cela existe. Avec ce questionnement, on est très proche je pense du thème de la diversité.

Un de vos professeurs au cours de ce colloque a utilisé l'expression pour un expatrié de « disqualification sociale temporaire ». Je prends l'exemple d'un élève de l'ESSEC. Il est naturellement dans ses études dans l'excellence, et puis il se retrouve dans une filiale à l'étranger, et il a le sentiment d'être moins ou peu compétent. Je pense que ça aussi c'est une question de diversité, c'est une question d'individu et de bonne intégration dans un milieu d'accueil. Et pour faire le pont avec ce qu'on a partagé, opposer l'individu et la communauté et l'entreprise, ou l'individu ou la communauté dans l'entreprise, c'est prendre une part du problème seulement. Ce que j'observe de manière très prosaïque au jour le jour dans mon job, ce sont des individus qui s'intègrent dans l'entreprise par des programmes adaptés, personnalisés et à L'Oréal nous attachons un prix important à cela. Nous accueillons chaque année, en moyenne, 1500 managers dans 55 pays.

La diversité, le traitement de l'autre en sa différence nous amène très vite à la question de la reconnaissance. De la reconnaissance au

travail. Donc de la distance nécessaire par rapport à ses comportements habituels, vous avez parfaitement raison. Tous ceux qui veulent former à la diversité doivent d'une certaine manière plonger à un moment donné ceux qui ont toujours été dans l'excellence dans une situation saine de doute et de mouvement de réflexivité. Alors on le vit nous de manière très quotidienne avec les cadres internationaux, et ce qu'on constate c'est que la réussite dans l'entreprise elle est très en correspondance avec la réussite en dehors de l'entreprise. Et que l'individu réussit parce qu'il a le soutien de sa famille, de ses amis, de collègues de même nationalité. Et donc là ça nous invite à un peu complexifier le schéma, à la fois pour la société et également pour l'entreprise. Et je me sens en grande correspondance avec ce que vous dites, parce que chez nos cadres internationaux et chez nos collaborateurs, quand je suis en entretien en face à face, le plus souvent je vois des hommes et des femmes qui veulent être traités comme des personnes. Et absolument pas comme des membres d'une communauté close qui pourraient se dire discriminés ou comme des personnes qui veulent avoir des droits spécifiques. Votre propos, cette figure du métis, cet homme à la frontière de deux cultures, cette figure de l'entre-deux, c'est très moderne et très en correspondance avec ce que vous avez dit Monsieur.

René Silvestre : Alors deux petites réactions à ma gauche, et ensuite on passera à quelques questions de la salle ?

Alexandra Palt : Bien sûr, j'entends ce que vous dites quand vous parlez de « disqualification temporaire ». Je ne suis pas française, donc j'ai vécu ça très certainement, vos propos me parlent et c'est certainement vrai. Par contre il faut quand même relativiser un certain nombre de choses, et il ne faut pas se faire plaisir avec de belles paroles. C'est une différence. Moi je viens d'un milieu favorisé, avec une excellente formation, à un poste de responsabilités, avec un salaire qui me permet de vivre...

Quand on parle de discrimination, on parle de gens qui sont rejetés de la société à cause d'un critère qui fait partie de leur identité et qu'ils ne pourront jamais changer. Parce qu'on reste noir, on reste d'origine maghrébine, on reste femme, on reste personne handicapée... Je veux quand même relativiser par rapport à ça, parce que c'est une autre souffrance, c'est une autre situation sociale... Si chaque personne est expatriée une fois dans sa vie, elle comprendra beaucoup plus de choses par rapport à ça. Et après il y avait une seule remarque que je voulais faire par rapport à cette très belle intervention sur le doute, l'environnement qui reconnaît et qui légitime la personne... et ça c'est un grand danger aujourd'hui en France et j'attire plutôt une attention – ça n'est pas une critique – c'est qu'on va toujours citer quelques personnes qui ont réussi malgré tout. Des exceptions. Des gens qui sont tellement excellent qu'ils ont pu réussir. Je voudrais bien qu'on arrive à un point où ceux qui sont moyens puissent réussir comme les autres. C'est-à-dire : les femmes réussissent parce qu'elles sont exceptionnelles, elles savent se battre, elles ont une performance extraordinaire, elles font cent fois plus. Qu'est-ce qu'il en est de toutes celles qui sont très bonnes mais qui ne vont pas réussir. Qu'en est-il de tous ces gens dans les quartiers qui sont très très bons, mais ce sont seulement les meilleurs qui actuellement arrivent à s'en sortir ? Qu'en est-il de tous ceux qui sont très bons, mais qui ne sont pas dans l'excellence ? Et là il nous faut des réponses de l'éducation, des politiques publiques, des entreprises publiques... un effort national pour ne pas sortir que ceux et celles qui sont excellents.

Laurent Bibard : Juste un écho, je trouve très importante votre remarque parce que quand quelqu'un réussit et devient visible, c'est qu'il/elle a tôt ou tard reçu, d'une manière ou d'une autre les moyens de se battre. Ceux dont nous parlons – et je tiens à saluer le programme dont Thierry Sibieude a la responsabilité – ce sont des gens qui ne présupposent pas qu'il sont les moyens de se battre. Et ce que nous faisons, c'est de casser l'autocensure qui est une fracture

intérieure qui fait qu'ils n'ont pas même les moyens de se battre au début. Et effectivement la masse manquante qu'on ne voit pas, c'est ceux-là sans doute dont il faut s'occuper.

Antoine Mindjimba : J'aurais voulu rebondir sur le thème abordé à propos du doute. Je m'interroge vraiment beaucoup sur l'attitude des managers qui recrutent, et qui peuvent rester fermés à ce point-là, à la différence. C'est peut-être très naïf, mais venant du monde du sport et donc de la performance, la seule possibilité d'être performant dans le sport, c'est d'être en doute en permanence, et de se poser des questions en permanence. Je n'imagine pas, ou je pense pas avoir rencontré un sportif qui ait réussi et qui se soit dit : « je ne regarderai pas cet athlète et je n'essayerai pas de comprendre ce qu'il fait parce qu'il est turc, parce qu'il est noir, parce qu'il est blanc ». Ça relève de la folie. C'était intéressant de rebondir sur cette idée du doute, c'est qu'à mon sens ça devrait même être un module d'enseignement dans les écoles de managements.

Laurent Bibard : On ne peut pas le codifier. Ça deviendrait du non-doute.

Antoine Mindjimba : la notion de désapprentissage, de déséquilibre, dans tous les cycles qu'un sportif vit, il y a un moment donné où on passe par une phase de désapprentissage. C'est-à-dire qu'on stagne à un moment donné dans l'évolution de notre carrière, on n'arrive plus à progresser, à cause peut-être d'une trop grande maîtrise technique. Et les entraîneurs nous demandent de désapprendre un geste pour pouvoir le réapprendre. Ça encore, c'est une notion qui est vraiment essentielle à mon sens à l'apprentissage. C'est oser se mettre dans des situations qui sont très délicates et où l'on sait que l'on va être en déséquilibre. C'est en ça que quand j'ai été invité à ce colloque j'ai sauté sur l'occasion parce qu'être parmi des personnes aussi illustres et performantes c'était un bon exercice pour moi de déséquilibre.

René Silvestre : Des questions dans la salle.

Question 1 : Bonsoir à tous, j'ai entendu beaucoup de choses que je peux partager à cette table. Je me présente, je suis président d'un mouvement associatif sur la ville de Cergy, sur l'agglomération. J'ai été invité par Thierry Sibieude qui nous a demandé de participer, de venir écouter ce qui se disait sur ces questions de diversité, parce qu'à la fois nous sommes victimes de cette démarche, mais à la fois c'est un mot sur lequel aujourd'hui sur lequel nous ne sommes pas très en accord. Nous ne sommes pas très en accord sur ce terme là, « diversité », parce qu'on a pas envie de nous rappeler qu'on est noirs. Excusez-moi de le dire de cette manière. On a simplement envie qu'on nous rappelle qu'on est compétents. Je crois que c'est important. Je le disais à mon fils qui est issu du métissage, qui me disait : « papa, pourquoi à la maison c'est pas maman qui commande ? ». Comprenant mal sa question, je lui dis « répète moi ». Il a 5 ans quand même et me dit « parce que normalement c'est les blancs qui commandent les noirs ».

René Silvestre : [...] Quand on regarde l'Assemblée Nationale, on voit bien qu'il n'y a que très peu de femmes, il y a des noirs venus des DOM-TOM, mais à part ceux des DOM-TOM il y en avait un avant qui était un noir breton, mais il n'y en pas un seul, il n'y a pas un seul « beur »... Quand nous regardons le sénat bien sûr le Sénat c'est pareil. Pour les femmes c'est encore pire. Quand nous regardons les nominations parce que là on peut dire « ce sont les élus, alors il faut du temps pour qu'il y ait des élus » – Bon d'accord. Mais il y a des nominations qui sont exemplaires. Et malheureusement qui ne le sont pas. Regardez deux types de nominations : les préfets. Au niveau des préfets je crois que nous avons un préfet qui était d'origine maghrébine, notre ami de Sup de Co Nantes. Bien sûr il y a des préfets d'égalité des chances. Et quand on regarde les recteurs – le recteur c'est quand même un personnage important. On a parlé de formation – le recteur c'est le représentant de l'Education dans un pays. Vous avez en France un seul recteur – il est à Reims je crois – d'origine maghrébine. Il y a 22 recteurs en France – un seul. Alors ce sont tout

de même des choses – je n’incrimine personne, parce que nous sommes en période électorale, droite et gauche ont fait à peu près la même chose- mais l’exemple vient d’en haut. Et quand nos jeunes regardent ça, même s’ils ne le regardent pas, ils le voient. Et quand ils le voient, ils voient bien que leur équipe de foot ne ressemble pas à ça ! Et pourtant elle gagne aussi l’équipe de foot. Vous me direz, si on faisait jouer les sénateurs au foot, on aurait peut-être des problèmes. Mais ce sont quand même des choses qui me choquent parce qu’on dit que « l’exemple est la chose même », on dit ça pour les psy et je crois que c’est vrai. Et là on manque un tout petit peu de cohérence et encore une fois je n’accuse personne, ni les sortant, ni les entrant.

Jean-Luc Placet : Sur l’histoire du préfet, c’était pire que ce que vous avez raconté, pire ! L’histoire du préfet maghrébin qu’on a été trouver chez Audencia je crois. C’était pire que ça. C’était atroce et très français. Figurez-vous que ça n’était pas le premier préfet maghrébin qu’il y en avait un qui était préfet de région, en Lorraine, et qui portait un nom maghrébin, qui avait des études... et vous imaginez sa tête quand on a annoncé qu’il y allait avoir un préfet maghrébin... alors à la fois ça a dû l’amuser parce qu’il s’est dit « et moi je suis quoi ? ». Il est devenu préfet, j’allais dire sans ce côté politique « on nomme un préfet maghrébin ». Il m’a raconté, il m’a dit : « après j’étais le premier à dire : c’est formidable, il y a un maghrébin, c’est sensationnel ! ». Ça faisait trente ans qu’il était dans le corps préfectoral. C’est français comme il n’est guère permis.

Question 2 : je voudrais compléter ce que monsieur a dit sur la sémantique et sur le fait qu’on n’aime pas être distingué quand on est dans une certaine catégorie. Il se trouve que moi je m’intéresse à ces questions d’égalité homme - femme – je parlais d’un domaine que je connais mieux que le vôtre – depuis une vingtaine d’années. Et si on regarde encore plus loin, à l’époque où j’étais une petite fille, sur l’évolution du nom de l’entité gouvernementale qui s’occupe des femmes. Vous avez eu Françoise Giroud, avec la condition féminine, j’en passe... il se trouve que j’ai travaillé de 1992 à 1995 au secrétariat d’Etat aux droits des femmes, comme s’il y avait des droits des femmes, des droits des hommes. Aujourd’hui, cela doit être regroupé dans l’égalité des chances. Au niveau de la sémantique, les choses évoluent de manière assez intéressante avec pas mal d’effets de mode. On parle aujourd’hui de diversité, on parle peut-être plus qu’avant de discrimination. C’est vrai que le phénomène « banlieues » a fait qu’il y a certaines thématiques qui reviennent plus. Mais je peux vous garantir que la partie hommes-femmes, on en parle pratiquement comme quelque chose d’important depuis l’après-guerre : grâce à De Gaulle on avait le droit de vote très très tardivement. Les néo-zélandaises l’avaient depuis près d’un demi-siècle. Tout ça pour vous dire quoi ? Pour vous dire que premièrement, en tant que femmes on n’aime pas non plus être distinguées. Mais qu’il a fallu plus de cinquante ans de combat – et je rends hommage à mes aînées qui, féministes, ont peut-être eu des comportements qui ont pu paraître bizarre à une époque, mais qui, s’il elles n’avaient pas été là, nous n’en serions pas là aujourd’hui. Mais qu’est-ce qu’on constate au final ? Le chiffre qu’a cité Marie-Laure Djelic : 5 % de femmes dans les comités de direction. Et s’il n’y avait pas eu des lois un petit peu coercitives en politique, on aurait des chiffres plus désastreux à l’Assemblée Nationale – alors qu’ils sont déjà honteux – et on est un peu mieux dans les conseils municipaux et dans les régions tout simplement parce qu’il y a eu des lois un petit peu fortes. C’est la question que je me pose : je n’ai jamais été véritablement pour les quotas. Mais d’avoir travaillé sur ces questions dans le cadre d’une instance gouvernementale, à un moment donné je me suis dit : « s’il faut en passer par là, on en passera par là ». Parce qu’effectivement c’est ce qui s’est fait dans certains pays du Nord. Et au final, on arrive à une parité en politique. C’est une question que je pose : est-ce qu’il faut en passer par les quotas ? Est-ce qu’il faut en passer par de l’action positive ? Ce que je peux vous dire sur une lutte qui est très longue sur l’échelle du temps et dans une vie de femme,

les résultats ne sont pas très probants alors qu’on a un appareil législatif de plus performant, de plus beau. Et on est toujours à 30 % de disparité dans les salaires. Alors que faire ?

Philippe Pierre : Un éclairage sur les entreprises, par rapport aux quotas. Ce n’est pas un hasard, me semble-t-il, si aux Etats-Unis les hommes et femmes qui sont en charge de la diversité bien souvent s’appellent « diversity and inclusion ». C’est-à-dire que par rapport à la politique des quotas – et je prends des termes qui sont américains et que j’ai entendus – aller pêcher dans des viviers diversifiés, c’est une pratique utile. Rencontrer les jeunes sur des forums dédiés, avec des associations qui présélectionnent les candidatures, encourager, travailler avec des partenaires qui connaissent les populations dites sensibles comme nous le faisons à L’Oréal, je crois que c’est très utile. Aux Etats-Unis, en France comme dans tous les pays où nous sommes présents.

Ces associations connaissent réellement les difficultés vécues dans les quartiers difficiles, c’est une première étape absolument nécessaire. Mais ce que nous observons, c’est que ça, c’est aller pêcher, faire venir. Mais une fois qu’on est à la table – c’est pour ça que la notion d’inclusion me semble intéressante – une fois que les quotas, par l’action positive comme aux Etats-Unis, on fait venir un certain nombre de collaborateurs dans les équipes, il y a toute la question de la culture de confiance et des conditions d’inclusion. Comment une personne est reconnue jour après jour, et comment s’opère ou pas dans l’entreprise – on n’en a pas beaucoup parlé – non pas la discrimination directe, mais la discrimination systémique. Comment on l’évite bien sûr. Comment un processus social discrimine sans même parfois le savoir. Et comment mois après mois on risque de mettre quelqu’un à l’écart ? A L’Oréal, nous avons choisi six dimensions prioritaires pour mener ces combats sans appliquer de quotas et agir en faveur de l’égalité des opportunités, reconnaître toutes les compétences : la nationalité, le genre, l’origine sociale, l’origine ethnique, le handicap et l’âge.

L’exemple américain peut aussi amener au niveau des grandes entreprises qui sont présentes dans différents pays, à enrichir les méthodes de recrutement. La cooptation, l’entretien de face à face, c’est une méthode. L’assessment center sur lequel on va juger des personnes sur des case studies et sur la prise de parole en public, c’est une autre méthode. Et on peut avoir tendance à recruter seulement ceux qui ont suivi des cursus favorables, classiques. Mais il y a par exemple la méthode – que j’apprécie – de l’ANPE, la méthode des habiletés professionnelles, où en fait, en situation, vous allez voir comment une personne fait l’apprentissage à côté d’une autre d’un certain nombre de compétences en action. Sans posséder nécessairement de diplômes. Et je crois qu’une des responsabilités des entreprises et des DRH, si on veut être dans une logique de compétence, et si on veut aller au-delà de la couleur de peau ou au-delà de l’idée qu’on se fait des discriminations, c’est d’essayer de saisir comme le disait Jean-Marie Peretti tout à l’heure, c’est d’essayer de saisir ces compétences en action. De diversifier les sources. C’est ce que nous avons fait, par exemple, avec l’IMS à L’Oréal en février dernier où 200 candidats issus des quartiers sensibles et des minorités visibles de l’Ile de France, ont rencontré les recruteurs de 16 grandes entreprises. 20 propositions d’embauche ont été faites dont 6 à L’Oréal. Et là c’est un exemple qui nous invite de manière très quotidienne à enrichir nos pratiques de recrutement et avoir en tête ces logiques de parcours professionnels, donc de reconnaissance au travail et d’égalité des opportunités.

Alexandra Palt : Autant je suis d’accord avec vous sur les méthodes de recrutement, je ne pense pas que c’est là qu’on pourrait résoudre le problème de l’égalité femme-homme parce que normalement ça ne se pose pas au niveau du recrutement pour le bas niveau de qualification qu’on trouve à l’ANPE, mais plutôt dans l’accès à des postes de responsabilité. Et là je pense que nous, en tant que femmes, on a

aussi une réponse à apporter aujourd'hui. Nous par exemple, nous avons 2,5 % de réclamations de la part de femmes. C'est-à-dire que cela ne fait pas 200 réclamations. C'est-à-dire que les femmes ne sont pas conscientes de quand elles sont discriminées, parce qu'elles ne se positionnent pas. Je pense que quelquefois c'est dur de s'élever contre son environnement, de se positionner, de dire que ça n'est pas normal. Et il y a aussi que beaucoup de jeunes femmes croient aujourd'hui qu'on a déjà obtenu une égalité et donc que le reste est du détail, et ça n'est pas du tout vrai. Et donc là je pense à une certaine solidarité féminine pour faire avancer ce mouvement.

Question 3 : Je suis très optimiste par rapport à la diversité. Je pense qu'on parle de stratégie business. Aujourd'hui on parle de la diversité parce qu'on se rend compte finalement que c'est pas par humanisme ou quoi que ce soit, c'est parce qu'on est dans une réalité économique internationale qui fait qu'on a besoin d'un informaticien chinois, on ne va pas regarder s'il est bon ou pas, on le veut pour le business. On est des homo œconomicus, donc on cherche toujours le « plus ». L'entrepreneur ne va pas se focaliser sur la peau, il va se focaliser sur « est-ce que cette personne réellement va m'apporter quelque chose ? ». L'anecdote que je vais donner, elle est très récente. Dans un comité de direction, mon directeur général me dit « Momar – parce que je m'appelle Momar - notre entreprise n'est pas encore à l'image de la France, parce que ça ne la reflète pas comme l'équipe de France où il y a neuf noirs sur onze. » Ce que je voulais dire par là, c'est que ces gens ont gagné une coupe du monde parce qu'ils étaient bons. Tout simplement.

Aujourd'hui, on est en France dans une économie qui est très perturbée, qui est très en mouvement. Les gens qui résisteront seront les gens qui seront capables de faire le défi. Et à ce moment-là on ne regardera pas si Pierre, Paul ou Jacques ou Momar il est blanc ou noir. On regardera qui est capable d'avoir un levier, de nous faire gagner. Même intrinsèquement, la personne elle-même se mettra en position de gagnant. Par rapport à telle situation, comment je dois me positionner pour intégrer ma diversité pour que cette diversité-là devienne un levier pour l'entreprise où je suis. Donc je suis très optimiste.

Antoine Mindjimba : Je voudrais réagir. Je me contredis peut-être un petit peu par rapport à tout à l'heure sur le fait que certains managers étaient peut-être aveugles. Mais en même temps, pour rebondir sur ce que disait madame, le problème c'est pas tant de se dire je vais prendre quelqu'un de compétent. C'est essayer d'aller au-delà de ce qu'on voit et de se dire : cette personne peut être compétente. Et là c'est vraiment un problème sociétal. Effectivement, c'est peut-être un devoir de solidarité féminine de réagir. Mais si les femmes devaient réagir à chaque fois qu'il y a des blagues un peu lourdes sur les femmes, elles réagiraient en permanence. Si les noirs ou les arabes devaient réagir...- je peux en parler facilement. Dans le hockey sur glace, on est quand même dans un environnement qui est exclusivement blanc. Qui est certes international, mais exclusivement blanc. Si j'avais dû réagir à chaque fois que j'entendais une blague médiocre, lourde sur les noirs, je me serai battu non pas seulement en permanence avec les adversaires, mais avec mes coéquipiers. Là je me contredis un petit peu, mais effectivement je ne suis pas hyper optimiste. On est tous des homo œconomicus, certes, mais le problème va être de faire changer les mentalités, de faire comprendre aux managers, aux DRH, qu'effectivement derrière la femme, derrière le handicap, derrière la diversité, il y a quelqu'un de potentiellement compétent.

Laurent Bibard : Très rapidement un point sur ce qui vient d'être évoqué sur la performance. Les organisations, pourquoi est-ce qu'elles ont intérêt à savoir favoriser la rencontre des altérités au cours des organisations ? C'est que c'est un apprentissage de l'incertitude. On a un environnement qui est de plus en plus incontrôlable chaotique, imprévisible, incertain. Et si on ne sait pas le faire en interne, on ne

saura pas le faire par rapport à l'extérieur. Les métiers eux-mêmes sont différents. Il suffit de voir comment des ingénieurs ne comprennent pas les gens du marketing et réciproquement chez des grands industriels, c'est extrêmement impressionnant. L'interculturel commence là. Et je voudrais ajouter un point par rapport à ce qui vient d'être dit. Ce qui est très embêtant par rapport aux blagues et autres, c'est que nous sommes tous racistes. Nous sommes tous sexistes. Nous sommes tous dans les difficultés de la grossièreté que nous venons d'évoquer, qui est archaïque, et qui est tôt ou tard liée à la sécurité, au désir et au besoin vital de sécurité. Nous devons lutter sans cesse contre un besoin de sécurité qui revient à être bien avec l'identité, et à ne pas aller vers la différence.

René Silvestre : Sur ces bonnes paroles il va falloir conclure, et il me revient de le faire très brièvement. Il est très difficile de conclure ce type de débat à la fois très riche et surtout de débat – on l'a bien vu – qui ne s'arrêtera pas, qui ne fait que commencer, et qui continue, et qui continuera. Je citerai simplement deux choses. Une phrase de l'Abbé Pierre que tout le monde connaît et qui disait « avec deux tordus j'en fais un droit » et qui illustre un petit peu ce qu'on vient de dire parce que ça a été un exemple d'intégration, de réussite avec des gens qui étaient des « rebus » de la société. Et il a réussi une aventure, et plus qu'une aventure, des réalisations qui aujourd'hui nous laissent pantois, d'autant plus qu'il s'en va.

La deuxième chose c'est une phrase mais je ne me souviens plus de l'auteur – j'ai fait trois ans de prépa, j'aurais dû en faire une quatrième – qui disait « la première des qualités, c'est l'humilité. La tolérance vient ensuite ». Je crois que ça illustre bien ce problème de diversité, il faut être humble vis-à-vis des autres, il faut être tolérant, et il faut surtout reconnaître – et on l'a dit aussi – leurs qualités, parce que chacun apporte en soi quelque chose qu'il nous apporte. Et c'est à nous de le reconnaître, d'avoir cette humilité de le reconnaître. C'est l'humilité qu'on n'a pas toujours, pour des raisons diverses. « L'enfer, c'est les autres » – là je m'en souviens de ma prépa !

Pierre Tapie : je voudrais simplement dire un très très grand merci à tous nos invités de cet après-midi. Par leurs interventions, par leurs points d'éclairage si différents et si diversifiés, ils ont pu donner de la chair à ce dont nous avons essayé de parler. Au cours de l'ESSEC, l'accueil de l'autre fait partie de ce que nous éclairons, de ce que nous essayons de construire sur le long terme. Et en écho avec ce qu'ont dit René Silvestre à la fin et Laurent Bibard à un autre moment, quand Laurent disait « le point clé, c'est qu'on est déplacé par le petit et en même temps on en a peur. Et Joseph Wresinski, le fondateur d'ATD Quart Monde, qui était quelqu'un de sensibilité ou de charisme assez proche de celui qui vous venez d'évoquer disait « les très pauvres sont des experts en humanité ». Je nous fais simplement le vœu que nous progressions sur ce chemin de sagesse. Merci à tous.

Retranscription réalisée par François-Xavier Taponat, étudiant ESSEC MBA

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE RÉALISÉE PAR LE LEARNING CENTER DE L'ESSEC

DANS LE CADRE DU COLLOQUE DU 23 JANVIER 2007

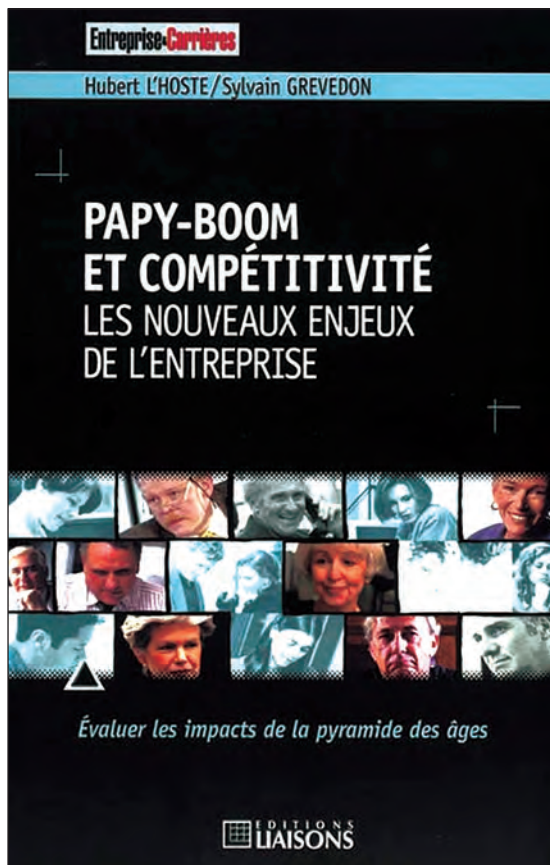
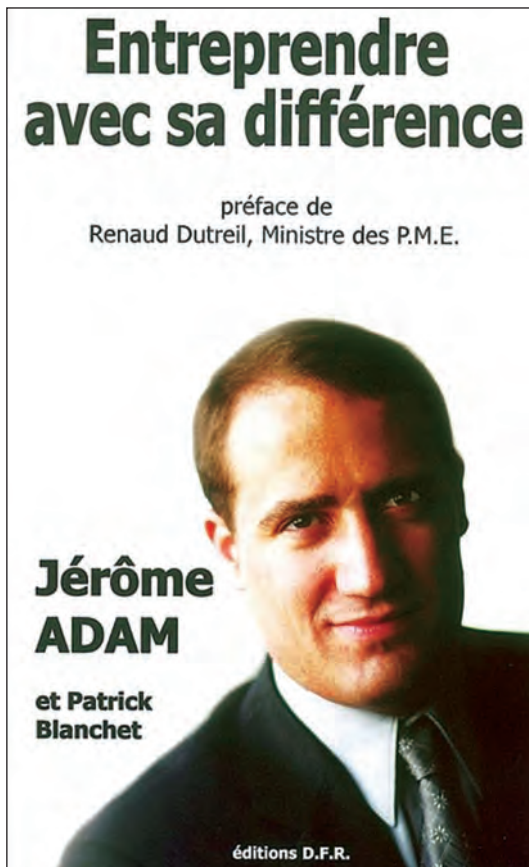
« LES DIVERSITÉS », LEVIER DE PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE ?

- Tous différents [Texte imprimé] : gérer la diversité dans l'entreprise/sous la direction de Jean-Marie Peretti. Paris : Eyrolles, DL 2006, cop. 2007.
- Management interculturel [Texte imprimé] : stratégie, organisation, performance/Olivier Meier ; préface Vincent Dessain... ; postface Hervé Borensztein.... Paris : Dunod, DL 2006.
- Handbook of workplace diversity [Texte imprimé]/ edited by Alison M. Konrad, Pushkala Prasad and Judith K. Pringle. London ; Thousand Oaks, (Calif.) : SAGE, 2006.
- Les cinq capitalismes [Texte imprimé] : diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation/Bruno Amable. [Paris] : Ed. du Seuil, 2005.
- Managing diversity [Texte imprimé] : toward a globally inclusive workplace/Michàlle Mor Barak, University of Southern California. Thousand Oaks (Calif.) ; London ; New Delhi : Sage, cop. 2005.
- La République et sa diversité [Texte imprimé] : immigration, intégration, discriminations/Patrick Weil. Paris : Ed. du Seuil, 2005.
- L'entreprise multiculturelle [Texte imprimé]/ Yvon Pesqueux. Paris ; Budapest ; Turin (Italie) : L'Harmattan ; Dunkerque : Innoval, 2004.
- L'entreprise multiculturelle [Texte imprimé]/ Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner. Paris : Maxima, 2004.
- Diversité culturelle et mondialisation [Texte imprimé]/ préf. d'Abdou Diouf... Paris : Autrement, 2004.
- Management interculturel [Texte imprimé] : stratégie, organisation, performance/Olivier Meier ; préf. Vincent Dessain... ; postf. Olivier Soumah-Mis... Paris : Dunod, 2004.
- Crossing cultures [Texte imprimé] : insights from master teachers/edited by Nakiye Avdan Boyacigiller, Richard Alan Goodman, and Margaret E. Phillips ; with a foreword by Jone L. Pearce. New York (N.Y.) ; London : Routledge, 2003.
- L'âge de l'emploi [Texte imprimé] : les sociétés à l'épreuve du vieillissement/Anne-Marie Guillemard. Paris : A. Colin, 2003.
- Transdisciplinarité [Texte imprimé] : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?/ sous la dir. de Michel Péron. Paris : Economica : CERVEPAS : ISEOR, 2002.
- Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs [Texte imprimé]/ premier rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques ; rapport au Ministre de la fonction publique et de la réforme de l'État ; [réd. par] Anicet Le Pors, Françoise Milewski. Paris : La Documentation française, 2002.
- Villes et régions [Texte imprimé] : la diversité culturelle essentielle à une Europe unie : Innsbruck (Autriche), 11-12 décembre 2000, actes [de la] conférence/organisée conjointement par le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe (CPLRE) et la ville d'Innsbruck. Strasbourg (Bas-Rhin) : Conseil de l'Europe, 2002.
- Standing at the crossroads [Texte imprimé] : next steps for high-achieving women/Marian N. Ruderman, Patricia J. Ohlott. San Francisco (Calif.) : Jossey-Bass/Center for creative leadership, cop. 2002.
- Manager dans la diversité culturelle [Texte imprimé]/ Benoît Theyry. Paris : Ed. d'Organisation, 2002.
- Going to the top [Texte imprimé] : a road map for success from America's leading women executives/Carol Gallagher ; with Susan K. Golant. New York (N.Y.) : Penguin Books, 2001.
- Why the best man for the job is a woman [Texte imprimé] : the unique female qualities of leadership/Esther Wachs Book. New York (N.Y.) : HarperBusiness, 2001.
- Introduction à la théorie des configurations [Texte imprimé] : du "one best way"y à la diversité organisationnelle/Jean Nizet, François Pichault. [Boucherville (Québec)] : G. Morin ; Bruxelles : De Bœck Université, 2001.
- Et si les femmes réinventaient le travail... [Texte imprimé]/ Cristina Lunghi. Paris : Eyrolles société, 2001.
- Femmes dans les lieux de décision [Texte imprimé] : avis/du conseil économique et social sur le rapport présenté par Michèle Cotta au nom de la section du travail. Paris : Direction des Journaux officiels, 2000.

- Diversité des cultures et mondialisation : au-delà de l'économisme et du culturalisme/Réseau Sud-Nord Cultures et développement, GREL ; sous la direction de Henry Panhuys et Hassan Zaoual ; avec la participation de Riccardo Petrella, Noël Cannat, Durre Ahmed... [et al.]. Paris ; Montréal (Québec) : L'Harmattan, 2000.
- The shadow negotiation [Texte imprimé] : how women can master the hidden agendas that determine bargaining success/Deborah M. Kolb and Judith Williams. New York (N.Y.) : Simon & Schuster, cop. 2000.
- Main-d'œuvre étrangère et diversité des compétences : quelle valorisation dans les entreprises/Alain Berset, Serge-Alexandre Weygold, Olivier Crevoisier... [et al.]. Paris : L'Harmattan, 2000.
- L'interculturalité du monde/Jacques Demorgon. Paris : Anthropos, 2000.
- Generations at work : managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace/Ron Zemke, Claire Raines, Bob Filipczak. New York (N.Y.) : AMACOM, cop. 2000.
- Médias, promouvoir la diversité culturelle/rapport du groupe de travail présidé par Monique Dagnaud ; rapporteure générale Maris Bonnet ; rapporteures Sylvie Depondt, Jocelyn Pierre. Paris : La Documentation française, 2000.
- Demographic differences in organizations : current research and future directions/Anne S. Tsui and Barbara A. Gutek. Lanham (Md.) : Lexington Books, cop. 1999.
- Des goûts et des valeurs : ce qui préoccupe les habitants de la planète : enquête sur l'unité et la diversité des cultures : Inde, Brésil, Burkina Faso, Chine, Japon/Georges Levesque ; avec la participation de André Levesque, Alain Desjonquères, Roger Eon ; CERS. Paris : C. L. Mayer, 1999.
- Disappearing acts : gender, power and relational practice at work/Joyce K. Fletcher. Cambridge (Mass.) : MIT Press, 1999.
- Femmes-hommes, quelle égalité professionnelle ? : la mixité professionnelle pour plus d'égalité entre femmes et hommes : rapport au Premier ministre/Catherine Génisson, députée du Pas-de-Calais ; rapporteur : Delphine Lévy. Paris : La Documentation française, 1999.
- Champ multiculturel, transactions interculturelles : des théories, des pratiques, des analyses/CERII, CELAT ; sous la direction de Khadiyatoullah Fall, Laurier Turgeon. Paris ; Montréal (Québec) : L'Harmattan, 1998.
- Managing cultural differences : effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances/Piero Morosini. Oxford (England) ; New York (N.Y.) : Pergamon, 1998.
- L'histoire interculturelle des sociétés/Jacques Demorgon. Paris : Anthropos, cop. 1998.
- Convergence et diversité à l'heure de la mondialisation/coordonné par Jean-Pierre Faugère -- [et al.]. Sceaux : ADIS ; Paris : Economica, cop. 1997.
- Competitive advantage through diversity : organizational learning from difference/Peter Herriot and Carole Pemberton. London : Sage, 1995.
- La gestion des âges dans l'entreprise : groupe n° 7/Ecole nationale d'administration, direction des études, promotion "Victor Schœlcher". Paris : Ecole nationale d'administration, 1995.
- Women in the workforce [Texte imprimé] : a review and a study of promotion issues/by Kimberly-Ann Rego. [S.l.] : [s.n.], 1995.
- The essence of women in management/by Susan Vinnicombe and Nina L. Colwill. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 1995.
- L'Europe de la diversité : la dynamique des identités régionales/dirigé par Victor Scardigli ; textes de Vittorio Capecchi... [et al.]. Paris : CNRS, 1993.
- Diversity in the workplace : human resources initiatives/[edited by] Susan E. Jackson and associates ; foreword by Eli Ginzberg. New York (N.Y.) : Guilford Press, cop. 1992.
- Nous et les autres : la réflexion française sur la diversité humaine/Tzvetan Todorov. Paris : Ed. du Seuil, cop. 1989.

Les ouvrages des auteurs

PRÉVUS AU PROGRAMME DU COLLOQUE



Quelques initiatives du Groupe ESSEC, d'ESSEC Alumni et des associations étudiantes du Groupe ESSEC en faveur de la diversité

LES PROGRAMMES DE L'ESSEC

Entreprise et développement durable : Cours de socio-économie enseigné par Thierry Sibieude définissant et analysant le développement durable, et mettant en avant les risques technologiques et les moyens pour les prévenir. Il définit ainsi le concept de responsabilité sociale de l'entreprise et traite de la communication et de l'information en direction des différents acteurs. Il s'appuie notamment sur des études de cas et des visites sur le terrain.

Stratégies RH et performance : Cours enseigné par Jean-Marie Peretti qui propose une vision prospective du management des ressources humaines, explicite la relation entre stratégie des ressources humaines et performance économique, examine les conditions de réussite des politiques mises en œuvre dans les différents domaines du management des ressources humaines et développe une démarche d'audit des ressources humaines et de diagnostic social. Un focus est fait sur les politiques de diversité et l'analyse d'un accord de diversité y est traité.

Managing Workforce Diversity : Cours en anglais enseigné par Stefan Gröschl traitant des problématiques de management de la diversité dans les effectifs d'une entreprise et des changements de contexte et d'environnement débouchant sur davantage de diversité. Sont également abordés l'héritage historique et philosophique du management de cette diversité, ainsi qu'une analyse des meilleures pratiques et des futures tendances.

Chaire Entrepreneuriat Social : Fidèle à sa tradition à la fois humaniste et entrepreneuriale, l'ESSEC a lancé en janvier 2003 la Chaire Entrepreneuriat social, aujourd'hui soutenue par la MACIF et la Caisse des dépôts et consignations (partenaires fondateurs), la MAIF, SFR, SolidarCité, Redcats, filiale du groupe PPR, et Éco-Emballages (partenaires associés), ainsi que la Délégation interministérielle à la ville (partenaire projets). L'ESSEC est la première grande école de management française à créer un pôle d'expertise sur ces questions, dans la lignée de la London School of Economics ou encore de la Harvard Kennedy School of Government aux États-Unis.

La Chaire Entrepreneuriat social, pôle d'enseignement et de recherche appliquée, structure ses activités autour de trois axes :

- l'entrepreneuriat à finalité sociale.
- la stratégie et le management dans l'Économie Sociale.
- l'entreprise et le développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise.

Sous l'impulsion des responsables de la Chaire Entrepreneuriat Social, un certain nombre de projets opérationnels dont l'objectif est d'expérimenter des solutions innovantes à des enjeux de société ont été mis en œuvre.

- La Chaire a mis en place et développé le programme « Une Grande École : Pourquoi pas moi ? », pour contribuer au combat pour favoriser l'accès aux grandes écoles pour les jeunes issus de milieux défavorisés.

- Elle met également en place un "Incubateur Social" pour contribuer à l'émergence d'entrepreneurs sociaux par la mobilisation de son réseau d'étudiants, de diplômés et de partenaires.
- Enfin, dernier projet en cours de lancement : ESSEC – Bonnes Pratiques et Transparence Associatives (EBPTA) : un dispositif d'évaluation des pratiques de gouvernance, de management et de transparence d'associations ou fondations opératrices de petite et moyenne taille.

UNE GRANDE ÉCOLE : POURQUOI PAS MOI ?

Créé en 2002 et porté par la Chaire Entrepreneuriat social, ce programme met en œuvre un accompagnement de lycéens issus de milieux modestes ou défavorisés afin d'accroître leurs chances de poursuivre des études supérieures ambitieuses, à travers les « voies royales », comme les classes préparatoires, parcours le plus souvent réservés aux jeunes issus des milieux socioculturels aisés.

En prenant l'initiative de ce programme, l'ESSEC expérimente une nouvelle voie dans la lutte pour plus d'égalité des chances. À travers notamment un tutorat étudiant, ce dispositif propose aux lycéens une formation complémentaire qui passe par :

- le développement du capital culturel et social, de l'esprit critique,
- le développement de la confiance en soi, de l'aisance orale,
- une meilleure connaissance de l'entreprise, des métiers et des filières,
- l'expérience du travail en équipe,
- l'acquisition d'outils et de méthodologies d'amélioration de la performance,
- la constitution d'un réseau de relations...

Parallèlement, « Une Grande École : Pourquoi pas moi ? » ouvre les étudiants de l'ESSEC à une vision plus large de la société dans laquelle ils évoluent et leur donne l'occasion d'une expérience humaine très riche.

Leur mission est de transmettre aux lycéens une ambition professionnelle et de leur donner les moyens de l'atteindre. Grâce à eux, un jeune s'ouvre à un avenir dont il ne soupçonnait pas l'existence ou dont il se croyait naturellement exclu. Au-delà des lycéens concernés, les établissements et leur environnement en tirent également profit.

Aujourd'hui, « Une Grande École : Pourquoi pas moi ? » c'est 140 lycéens accompagnés dans 8 lycées de Cergy et des environs, 46 étudiants tuteurs et 11 étudiants moniteurs, soutenus par 20 entreprises, mais c'est surtout un programme déjà repris par 40 grandes écoles et universités.

RECHERCHE-ACTION CHAIRE ENTREPRENEURIAT SOCIAL-SNCF : « LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS À LA SNCF : AU-DELÀ DES PRINCIPES D'ÉGALITÉ DES DROITS ET D'ÉGALITÉ DES CHANCES, QUELS PARCOURS DANS L'ENTREPRISE ? »

Les accords collectifs de la SNCF prennent en compte l'insertion des Travailleurs Handicapés (TH) depuis 1992. Les actions inscrites dans ces accords ont d'ores et déjà permis des améliorations. Cet effort est réaffirmé par le projet industriel 2006-08 qui fait de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise un axe prioritaire. Les politiques pour l'égalité professionnelle et la lutte contre les discriminations s'inscrivent dans ce cadre, et pour les TH, dans l'évolution du cadre réglementaire (loi du 11/02/2005). Le retour d'expérience SNCF montre qu'au-delà de l'embauche, les problèmes à régler en matière d'égalité des chances apparaissent dans la durée et de façon individualisée au long des parcours professionnels et des évolutions de carrière. C'est sur cette problématique que la Chaire Entrepreneurat Social intervient, avec une recherche-action menée par Agathe Bactcabe-Lacoste, étudiante ESSEC apprentie au sein de la mission handicap SNCF, encadrée pour la Chaire par Thierry Sibieude et Rodolphe Vidal. Il s'agit d'analyser les caractéristiques et les déterminants des parcours des TH, d'identifier les besoins et les attentes, côté TH et gestionnaires RH, et de proposer et formaliser des solutions améliorant l'égalité des chances professionnelles des TH.

L'ESSEC PARTENAIRE ACADÉMIQUE DU WOMEN'S FORUM 2006 A RÉALISÉ DEUX ÉTUDES SUR :

- LA DIVERSITÉ MANAGÉRIALE EN EUROPE**
- LA CRÉATION D'ENTREPRISE AU FÉMININ EN EUROPE**

Ces études ont été réalisées sous la direction de Viviane de Beaufort, professeur à l'ESSEC, qui propose dans son étude intitulée "La diversité managériale dans l'Union Européenne", un comparatif des réglementations et un état des lieux de la situation des femmes dans le haut management et les lieux de pouvoir. Elle constate que malgré des réglementations incitatives, le « plafond de verre » demeure : plus on s'élève dans la pyramide organisationnelle (entreprises ou institutions) plus les femmes se font rares. Au-delà d'un idéal sociétal, La diversité managériale doit être appréhendée comme un facteur d'efficacité économique. La synthèse de cette étude a été distribuée aux participants lors du colloque ESSEC "diversité et performance" du 23 janvier 2007.

ESSEC AU FÉMININ - ESSEC WOMEN IN BUSINESS

Créé en 2002 par Agnès Arcier (E82) et Catherine Oulé (E93), le réseau ESSEC au féminin est le réseau des femmes professionnelles d'ESSEC Alumni. Ouvert à toutes et tous, ce réseau se veut avant tout un lieu de rencontre et d'échanges. Intégré dans l'univers grandes écoles au Féminin, ESSEC Women In Business à l'ambition de devenir un réseau leader par son nombre de membres, la qualité de ses manifestations et les liens tissés avec d'autres communautés. La vocation d'ESSEC au féminin est d'apporter des éléments de réflexion et des pistes concrètes pour agir dans deux directions : comment atteindre les sphères de décision dans l'entreprise et comment mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Pour ce faire, le réseau propose différentes manifestations :

- cocktails Happy Hours pour échanger autour d'un thème d'actualité,

- workshops et ateliers pour développer des connaissances et des compétences (ex : « marketing de soi », « gouvernance et diversité managériale »),
- conférences pour aborder des thèmes liés à la femme professionnelle (ex : « l'ambition professionnelle au féminin », « Les femmes professionnelles en Europe du Nord »).

ESSEC ALUMNI, PARTENAIRE DE L'OPÉRATION MARCHEPIED POUR L'AVENIR, INITIÉE PAR LE MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Cette belle initiative, en phase avec les valeurs développées par l'ESSEC, mérite l'intérêt. Il s'agit de parrainer un jeune qui a « raté une marche de la vie », en lui consacrant un peu de temps. Concrètement, le parrain aide son filleul dans l'élaboration de son projet professionnel à l'occasion d'entretiens réguliers. Il entreprend avec lui un travail de préparation à l'accès à l'emploi (orientation, découverte du monde de l'entreprise, rédaction de CV, simulation d'entretien d'embauche), puis ouvre son carnet d'adresses pour essayer de l'orienter vers un stage, un apprentissage, ou pourquoi pas, vers un emploi. Les jeunes concernés sont proposés par les services de la direction de la Protection judiciaire de la Jeunesse (PJJ) et orientés vers les parrains qui signent un protocole les engageant à leur consacrer six heures. De nombreux cadres d'entreprises ont déjà répondu favorablement à cette initiative.

NET IMPACT

Créé il y a 13 ans à San Francisco, Net Impact est un réseau présent dans une centaine de business schools à travers le monde qui fédère plus de 13 000 étudiants MBA et jeunes professionnels engagés dans la réflexion et l'action autour des questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de développement durable. L'antenne locale du réseau en France a été lancée à l'ESSEC MBA en 2006. Les objectifs de Net Impact sont de :

- sensibiliser les étudiants ESSEC aux problématiques de RSE et développement durable, à travers l'organisation d'ateliers de réflexion autour d'intervenants issus du monde académique, professionnel et associatif,
- fédérer un réseau d'étudiants MBA souhaitant partager leurs expériences et s'entre-aider pour promouvoir l'idée d'une entreprise plus responsable,
- agir auprès des actuels acteurs de la vie économique et sociale à travers la réalisation de missions de conseils et le soutien de projets à dimension sociale ou environnementale.

Net Impact ESSEC vient de réaliser, en partenariat avec la Chaire entrepreneurat social de l'ESSEC, une étude sur la gestion de la diversité par les entreprises américaines avec 10 contributions au débat français.

ESSEC CHINE

L'Association ESSEC Chine, créée en 1988, regroupe les personnes du Groupe ESSEC intéressées par le pays, la culture, la langue ou la civilisation chinoise, ainsi que les étudiants chinois du groupe ESSEC. Les objectifs d'ESSEC Chine :

- promouvoir les échanges entre les personnes de l'ESSEC et la Chine,
- faire connaître la culture chinoise à l'ESSEC,

- intégrer les étudiants chinois de l'ESSEC et leur permettre de mieux découvrir la France et sa culture,
- développer et animer le réseau des diplômés et les membres d'ESSEC Chine à travers le monde.

En 2006, ESSEC Chine a pu organiser plusieurs événements culturels à l'ESSEC dont le nouvel an chinois, le « Chinese Day » (avec une exposition photo) et un échange linguistique hebdomadaire appelé « Chinese Talk » entre étudiants chinois et occidentaux. D'autre part, des actions professionnelles ont été menées comme la participation au séminaire de coopération économique de la ville du Zhenjiang, l'organisation d'une conférence avec M. André Chieng sur le « Business en Chine » et la diffusion d'offres de stage ou d'emploi en Chine. En 2007, ESSEC Chine souhaite organiser d'autres événements culturels afin de renforcer les liens entre étudiants chinois et occidentaux sur le plan culturel et professionnel.

ESSEC MAROC

ESSEC Maroc est l'association de tous les amoureux du Maroc. Regroupant 68 membres et diverses nationalités c'est également l'une des associations internationales la plus importante de l'ESSEC et la plus impliquée dans l'animation du campus. Ses activités sur le campus comprennent :

- la vente de plats traditionnels marocains préparés par les étudiants tous les mois sur le campus de l'ESSEC,
- la participation à tous les événements inter-associatifs et internationaux à l'ESSEC,
- et surtout le voyage organisé chaque année depuis 6 ans au Maroc. C'est le plus grand voyage étudiant de l'ESSEC avec 288 étudiants depuis 2001, des participants venant de toutes les grandes écoles françaises (ESSEC, HEC, Polytechnique), de toutes nationalités avec un budget de plus de 30 000 euros.

Les projets à venir consistent notamment à faire découvrir aux ESSEC de nouvelles facettes du Maroc (cette année le voyage passera par exemple par une région méconnue des touristes : le Nord), à projeter un film marocain avec l'association cinéma de l'ESSEC et à créer une base de données regroupant les anciens de l'association.

ESSEC JAPON

ESSEC Japon est l'association des étudiants qui cherchent à rapprocher la France et le Japon. Chaque année, l'association publie le « Guide du stagiaire au Japon » des étudiants ESSEC. Comment saluer ses collègues le matin, comment s'acheter un téléphone portable japonais, où trouver de la lessive et du chocolat bon marché à Tokyo... sont parmi les sujets abordés dans le « Guide du stagiaire ». Il a un succès tel que les élèves de Polytechnique ont créé des liens vers ce guide sur leurs sites. ESSEC Japon organise les Journées du Japon (JDJ), trois jours durant lesquels la culture japonaise contemporaine et traditionnelle prend possession du campus ESSEC. Ikebana (arrangement floral) et origami (papiers pliés) permettent aux étudiants de découvrir un mode de vie où la recherche de l'harmonie et de la beauté tiennent une grande place. Des partenariats avec des entreprises compétitives (Panasonic, Shu Emura) permettent de présenter les produits et les réalisations du Japon moderne.

ESSEC ARGENTINE

Faire connaître l'Argentine, la faire comprendre, la faire aimer, tels sont les objectifs fondamentaux d'ESSEC Argentine. Pour les étudiants qui l'ont créée, la densité des relations entre l'Argentine et la France, ainsi que l'importance spécifique de ce pays au sein du monde hispano-américain appellent la création d'une association qui incarne l'image de l'Argentine à l'ESSEC. Ainsi, les étudiants formés à l'ESSEC, lorsqu'ils exerceront des responsabilités en entreprise, auront le réflexe de penser à l'Argentine lors de leurs décisions d'investissement et d'expansion des intérêts économiques.

ESSEC LIBAN

ESSEC Liban, regroupant d'anciens et d'actuels étudiants libanais et internationaux de l'ESSEC, est une association qui a pour but de promouvoir la culture libanaise dans l'esprit de la diversité internationale de l'ESSEC.

Créée en 1999, la mission de l'association peut se résumer en trois axes majeurs :

- la promotion de la culture libanaise à l'ESSEC à travers l'organisation de plusieurs journées libanaises,
- le renforcement des liens entre les étudiants libanais et les étudiants d'autres nationalités à l'ESSEC,
- la création d'une solidarité professionnelle entre les anciens membres et les actuels membres de l'association.

Par ailleurs, un accord avec le gouvernement libanais est en train de se finaliser afin d'offrir aux étudiants de la Période Initiale (une première étape) des opportunités de stages dans les secteurs public et privé au Liban.

DIVERCITY

DiverCity fut officiellement créée en 2003 dans le but d'intégrer la composante homosexuelle des étudiants à la vie de l'école, dans un esprit de convivialité et de respect des opinions de chacun. Hétéros, bis, homos, au fond peu importe, toutes les personnes sensibles à la question gay sont les bienvenues.

Qu'y fait-on ? Des réunions réunissant tous les 2 mois diplômés et étudiants de l'association (qui compte environ 80 personnes, tous programmes du Groupe ESSEC confondus), des campagnes de visibilité et de prévention, des dîners avec d'autres associations gay des grandes écoles (In & Out d'HEC, ESCAPE de l'ESCP...). Le week-end d'association, le grand sondage d'opinion, la Journée mondiale contre l'homophobie, l'organisation d'une conférence business et notre char à la marche des fiertés rythment l'année. A titre d'exemple, le 11 janvier dernier a eu lieu une conférence à la Maison des ESSEC sur le thème suivant : l'ouverture à la diversité d'orientation sexuelle dans les organisations, ou comment gérer la différence sans faire la différence. Cette conférence, organisée en partenariat avec le club ESSEC RH, a réuni de nombreux intervenants.

GENEPI

Le Génépi (Groupement étudiant national d'enseignement aux personnes incarcérées) est l'antenne à l'ESSEC d'une association nationale ayant pour but de collaborer à l'effort public en faveur de la réinsertion sociale des personnes incarcérées par le développement de contacts directs entre les étudiants de l'enseignement supérieur et le monde pénitentiaire. Pour cela, le Génépi (environ 1 000 étudiants en France) se donne deux moyens : offrir aux détenus des interventions de qualité (cours, aide à la préparation d'examens, activités socioculturelles) afin de décloisonner le monde carcéral ; informer et sensibiliser le public sur l'univers carcéral et la réinsertion afin d'éviter des réflexes de peur et d'exclusion vis-à-vis des sortants de prison et de favoriser leur réinsertion.

MELT

L'association MELT est une association créée en janvier 2004 par des étudiants de l'ESSEC, de diverses nationalités, attirés par l'international et le mélange des cultures dans le cadre de la vie étudiante. Le Groupe ESSEC accueille chaque année plus de 800 étudiants étrangers notamment au sein de son programme « admission sur titre » de l'ESSEC MBA, à l'occasion d'échanges d'étudiants entre partenaires et au sein de divers programmes de MBA. MELT a pour but principal l'intégration des étudiants étrangers au travers des différentes activités comme leur accueil et prise en charge par un parrain dès leur arrivée à l'aéroport, la semaine MAW (Melt Around the World) où MELT transforme le campus afin que chacun puisse voyager de pays en pays (découverte du monde culinaire, des coutumes, des paysages...) et les nombreuses visites du patrimoine français. L'association a un but culturel et festif.

HANDIMANAGEMENT

Parce que trop souvent la différence fait peur... Parce que trop souvent la méconnaissance en est la cause... Des étudiants de l'ESSEC ont décidé de participer au projet Handimanagement (programme inter grandes écoles et universités développé par Companieros en vue de promouvoir la diversité).

- Objectifs : sensibiliser les étudiants de l'ESSEC afin qu'ils deviennent, dans leurs futures activités professionnelles, des acteurs positifs et volontaristes de l'intégration des personnes handicapées.
- Actions : organisation d'une semaine de sensibilisation sur le campus au printemps 2007 permettant d'exposer à chacun la question du handicap dans notre société et plus particulièrement dans l'entreprise. Au programme : conférences, rencontres avec des personnes en situation de handicap, formations, projection de reportages, épreuves sportives...
- Partenaire : SFR

REMERCIEMENTS À TOUS LES INTERVENANTS DU COLLOQUE ET AUX ÉTUDIANTS DU GROUPE ESSEC

« Ambassadeurs Juniors » de la Campagne de Développement
« Chargés de mission » de la Direction des Relations Entreprises
en cours avec Jean-Marie Peretti et chargés des comptes rendus des ateliers et de la table ronde
à MELT, ESSEC Maroc, ESSEC Chine, ESSEC Liban, ESSEC Japon
et l'équipe du programme « Une grande école : Pourquoi pas Moi »

ORGANISATION

Comité Relations Entreprises Groupe ESSEC (CREGE)
Corps professoral
Direction de la Communication

COORDINATION

Agnès Kerecki (E92), Relations Entreprises, 01 34 43 36 72 - agnes.kerecki@essec.fr
Nagib Beydoun, étudiant ESSEC MBA
colloque-diversite@essec.fr

SITES INTERNET

www.essec.fr/colloque-diversite
Groupe ESSEC : www.essec.fr
ESSEC Alumni : www.essecnet.com
Associations étudiantes du Groupe ESSEC : www.esseclive.com

100 1907-2007 ESSEC

ESSEC BUSINESS SCHOOL
AVENUE BERNARD HIRSCH
BP 50105 CERGY
95021 CERGY PONTOISE CEDEX FRANCE
TÉL. 33 (0)1 34 43 31 00
FAX 33 (0)1 34 43 31 01

www.essec.fr

ESSEC BUSINESS SCHOOL, PARIS.
ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
ASSOCIATION LOI 1901,
ACCREDITÉS AACSB INTERNATIONAL - THE ASSOCIATION
TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS,
ACCREDITÉS EQUIS - THE EUROPEAN QUALITY IMPROVEMENT SYSTEM.
AFFILIÉS À LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DE VERSAILLES VAL-D'OISE - YVELINES.

