



La promotion de la
diversité dans les
entreprises.

Les meilleures expériences
en France et à l'étranger.

**Présentation de l'étude à l'occasion de sa remise à Monsieur
Eric Besson, Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de
l'Identité nationale et du Développement solidaire**

Paris, 13 juillet 2010

Présentation générale de l'étude

Présentation générale de l'étude

Propos introductif

- En 2009, Deloitte a été mandaté par le Centre d'Analyse Stratégique pour réaliser l'étude « *La promotion de la diversité dans les entreprises. Les Meilleures expériences en France et à l'étranger* ».
- L'étude s'appuie sur **75 entretiens** réalisés auprès des acteurs du monde économique français et étranger :

- **Pays étudiés**

(pratiques consultées en tant que point d'éclairage du cas français) :

- Royaume-Uni
- Pays-Bas
- Suède
- Allemagne
- Etats-Unis
- Canada

- **Panel d'entretiens :**

- Entreprises de toute taille
- Cabinets de recrutement
- Pouvoirs publics
- Grandes écoles et monde universitaire

Présentation générale de l'étude

Présentation du périmètre

Etude

La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures pratiques en France et à l'étranger

Objet de l'étude

la diversité

- Personnes issues de l'immigration
- Personnes en situation de handicap
 - Seniors
 - Femmes

Champ de l'étude

l'emploi

- Entreprises (cœur de l'analyse)
- Administrations (ponctuellement)
 - Recrutement, formation, évolution des carrières, ...

Résultats

- 40 bonnes pratiques
- 15 recommandations opérationnelles

Présentation générale de l'étude

Présentation générale de la structure du rapport

- L'étude se décompose en quatre parties :
 - **Partie I. « Préambule »**, qui introduit aux notions de diversité et discrimination;
 - **Partie II. « Etat des lieux »**, qui fait un point sur la situation professionnelle des populations étudiées et dresse un panorama des principaux dispositifs (légal, institutionnel, ad hoc) en charge de la question;
 - **Partie III. « Bonnes pratiques »**, qui présente les meilleures expériences identifiées en France et à l'étranger pour promouvoir la diversité dans les entreprises et les administrations publiques ;
 - **Partie IV. « Recommandations »**, qui formule 15 recommandations opérationnelles à l'attention des entreprises et/ou des administrations publiques pour avancer dans la promotion de la diversité.

Présentation des principales conclusions de l'étude

Présentation des principales conclusions

Etat des lieux

- La promotion de la diversité dans les entreprises françaises se caractérise par :

Un panorama d'initiatives riche et complet d'un point de vue législatif et pratique (dispositifs, outils, etc.) ...

...Qui contraste avec une persistance des phénomènes discriminatoires (directs ou indirects) sur le marché de l'emploi

- La **Charte de la Diversité** a inspiré la création de nombreuses chartes européennes (en Allemagne, Belgique et Espagne)
- Le **Label diversité** est une démarche « unique » au niveau européen.
- Les **femmes**, plus nombreuses que les hommes à disposer d'un diplôme équivalent ou supérieur à Bac+2, n'occupent toujours que **25% des postes d'encadrement** (*Ministère du Travail, 2009*)
- Un **candidat « nom et prénom maghrébin »** a en moyenne **4 à 5 fois moins de chances** qu'un candidat de « référence » d'être convoqué à un entretien d'embauche (*« Testing sur CV », Jean-François Amadiou, 2004*)
- Les bénéficiaires de la reconnaissance de la **Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH)** sont **deux fois plus touchés par le chômage** que la population active non handicapée (*DARES, 2008*)
- Le **taux d'activité des seniors** connaît une **réduction de 41 points** en 5 ans, lors du passage de **53 à 59 ans** (*DARES, 2009*)

Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Définition des « bonnes pratiques » :
 - Difficultés de la définition des « bonnes pratiques »
 - **Particularités légales et / ou culturelles** qui limitent la pertinence de la transposition des pratiques d'un pays à l'autre
 - **Suivi des résultats encore embryonnaire** en France, qui ne permet pas d'analyser objectivement l'impact des mesures développées
 - **Manque de recul** (pratiques récentes)



Dans le cadre de cette étude une « bonne pratique » c'est :

Une pratique qui suscite un certain niveau de consensus parmi les acteurs interviewés sur son utilité et/ou son caractère innovant.

Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Familles de « bonnes pratiques » :
 - Afin d'évaluer le niveau d'ambition des bonnes pratiques identifiées, deux critères d'analyse ont été retenus :
 - **Niveau de consensus suscité par les pratiques parmi les intégrants de notre panel ;**
 - **Fréquence d'utilisation des pratiques**
 - Sur la base de ces deux critères, les pratiques identifiées ont été classées en 3 familles :



Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Familles de « bonnes pratiques » : exemple de classement

Bonnes pratiques identifiées en termes de communication interne, sensibilisation, formation



Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Principaux constats de l'étude comparative (France / panel des pays étudiés)

Points communs

- Une problématique **de taille critique**
 - Les meilleures pratiques en faveur de la diversité sont **l'apanage des grandes, voire des très grandes entreprises**, qui disposent des ressources humaines et financières adéquates
- Les **pratiques très innovantes ou très avancées** se situent en général dans le champs de la **communication** ou de la **prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme.**

Divergences

- Des **approches différentes** :
 - « **Approche continentale** » / française : **actions « externes** », notamment en termes de recrutement (forums dans les quartiers/lycées ; tutorats/parrainages ; partenariats avec des acteurs locaux)
 - « **Approche anglo-saxonne** » : **actions « internes** », notamment en termes de communication, formation et lutte contre les stéréotypes (« Role models »)
- Un **recours beaucoup plus fréquent aux outils de mesure et de suivi** de la performance des politiques diversité qu'en France.

Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Exemples des bonnes pratiques : politique diversité - définition et mise en œuvre

Pratique avancée

L'Oréal (France)

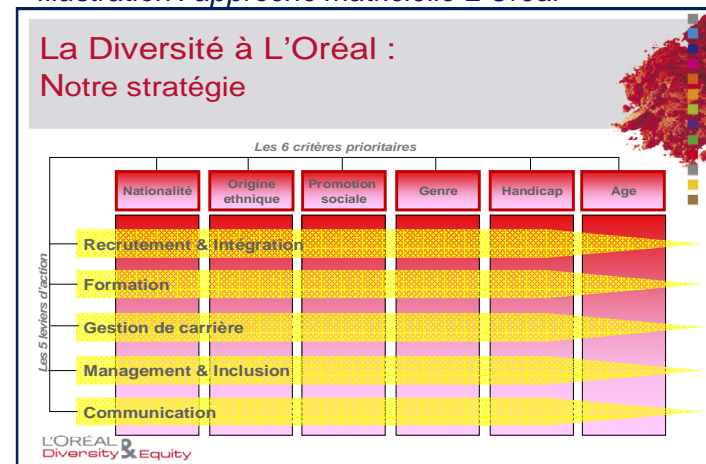
Formalisation de la politique diversité à partir d'une approche matricielle

Le groupe : groupe d'origine française spécialisé dans les cosmétiques et les produits de beauté (60 000 salariés dans le monde)

La pratique :

- **Politique transversale** de promotion de la diversité, définie pour le groupe au niveau mondial ;
- Formalisation de la politique à partir d'une **approche matricielle** :
 - Axe horizontal : **6 critères prioritaires d'analyse de la diversité** dans l'entreprise (nationalité, origine ethnique, promotion sociale, genre, handicap, âge)
 - Axe vertical : **5 domaines d'action dans l'entreprise** (recrutement et intégration, formation, gestion de carrière, management et inclusion, communication).
- Des **indicateurs spécifiques de suivi** ont été définis pour chacun des croisements possibles

Illustration : approche matricielle L'Oréal



Les plus

- **Approche complète** : nombreux critères d'analyse de la diversité dans l'entreprise, y compris sociaux.
- **Méthodologie utile** pour réduire les risques de discrimination, notamment à l'embauche et dans la progression de carrière

Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Exemples des bonnes pratiques : communication interne, sensibilisation, formation

Pratique avancée

Volvo (Suède)

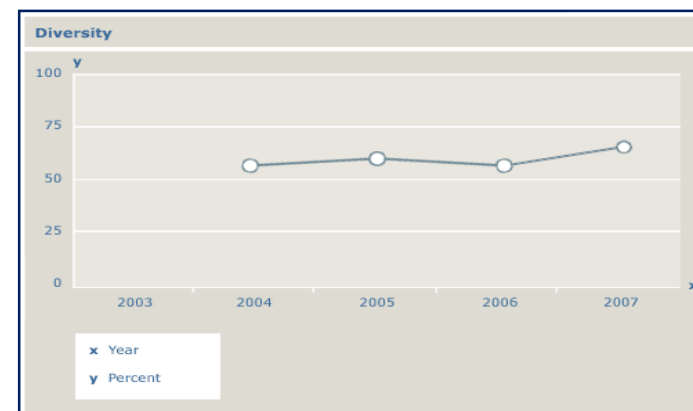
Programme de sensibilisation et formation à la diversité pour tous les employés

Le groupe : constructeur automobile suédois (80 000 salariés dans le monde)

La pratique :

- Réalisation **une fois par an** de l'enquête sur le climat social de l'entreprise « **Volvo Group Attitude Survey** ». Depuis 2004 l'enquête **comprend des questions sur la promotion de la diversité (perceptions des employés et évaluation de la politique diversité de l'entreprise)**.
- **Modules de sensibilisation à la diversité des origines « Globesmart »** : ensemble de modules interactifs (sur Intranet), qui s'adresse à tous les employés de l'entreprise et leur donne des outils de compréhension « culturelle » d'une cinquantaine de pays dans le monde.

Dans l'enquête annuelle de 2007, 65% des employés déclaraient que Volvo menait une politique « active » de promotion de la diversité, contre 55% en 2004.



Les plus

- Un suivi continu des évolutions de la politique diversité dans l'entreprise, tant au niveau des perceptions des employés que de la connaissance de la politique du groupe
- Des aides concrètes au management de la diversité (modules de formation)

Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Exemples des bonnes pratiques : prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme

Pratique innovante

Johnson & Johnson (Etats-Unis)

Evaluation de la performance des dirigeants sur la base d'objectifs diversité

Le groupe : l'un des plus grands fabricants au monde de produits pharmaceutiques, de matériel médical, de produits d'hygiène, de santé et de cosmétiques (120 000 salariés dans le monde),

La pratique :

- **Indexation d'une partie des bonus du personnel dirigeant au respect des objectifs diversité** fixés par l'entreprise.

Alors que les cadres supérieurs voient, dans certaines entreprises américaines (Marriott International, Procter and Gamble, Pepsi Co...), une partie de leurs bonus conditionnée - généralement à hauteur de 10% / 20% - à leur performance diversité, le Président de Johnson & Johnson, William C. Weldon, s'est appliqué cette règle à lui-même, en liant 6% de ses bonus au respect des objectifs diversité fixés à l'entreprise (composition du conseil d'administration, taux d'encadrement des femmes, taux de recrutement de personnes handicapées...).

Les plus

- Un engagement personnel et pécuniaire du dirigeant en faveur de la diversité, qui a valeur d'exemple au sein de la société et pousse à atteindre les objectifs fixés.

Présentation des principales conclusions

Bonnes pratiques

- Exemples des bonnes pratiques : évaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité

Pratique avancée Casino (France) Testing sollicité

Le groupe : groupe français de grande distribution (206 000 salariés dans le monde, 106 000 en France)

La pratique :

- **Campagne de testing « sollicité » (protocole de mesure)**, réalisée entre 2007 et 2008, avec pour objectif **d'évaluer les pratiques de recrutement et d'identifier les discriminations liées à l'origine.**
- Au total, près de **1 600 tests – soit 3 200 candidatures** – ont été effectués par un organe externe à Casino auprès d'environ **700 établissements et services** en charge du recrutement dans les différentes sociétés et filiales du groupe.
- **Les résultats du testing sollicité ont été rendus publics en juillet 2008**

Les plus

- Une évaluation des pratiques de recrutement au niveau central et dans les filiales de l'entreprise ;
- Une démarche particulièrement transparente de l'entreprise, qui a communiqué publiquement les résultats du testing, aussi mitigés fussent-ils.
- Un diagnostic partagé par la direction et l'ensemble des partenaires sociaux.

Présentation des principales conclusions

Recommandations

- Sur la base des constats et des bonnes pratiques identifiées, trois axes complémentaires nous semblent prioritaires pour promouvoir la diversité dans les entreprises françaises :

- **Axe 1 : Faciliter l'intégration professionnelle des populations issues de la diversité**

Recommandations visant à garantir l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi, notamment dans la phase de recrutement

- **Axe 2 : Promouvoir le Label Diversité et renforcer l'articulation entre les dispositifs existants**

Recommandations permettant de créer une dynamique vertueuse autour d'un outil plébiscité par les différents acteurs : le Label diversité

- **Axe 3 : Sensibiliser, informer et mesurer**

Recommandations visant à renforcer la sensibilisation et la formation dans les entreprises et à améliorer le suivi des actions engagées.

Présentation des principales conclusions

Recommandations

AXE 1

Faciliter l'intégration
professionnelle
des populations
issues de la diversité

1. Promouvoir la méthode de recrutement par simulation (MRS) auprès de toutes les entreprises et dans tous les secteurs

- *Une méthode de recrutement plus difficile à mettre en œuvre qu'un recrutement classique mais dont les résultats sont probants*

2. Promouvoir la diversité dans le cadre de la commande publique

- *Il n'est pas réaliste de conditionner l'attribution de marchés publics à l'obtention du Label Diversité. En revanche, il serait opportun d'inciter les 100 plus gros fournisseurs publics de l'Etat à candidater au Label Diversité.*

3. Faciliter l'intégration professionnelle des primo-arrivants par le développement d'accords-cadres et une meilleure reconnaissance des diplômes

- *Les accords-cadres permettent de pérenniser l'engagement fort des partenaires économiques.*

4. Introduire le lieu de résidence dans les critères de discrimination définis par la loi

- *Une recommandation utile pour lutter contre les discriminations en fonction de l'adresse du candidat, qui ne recourent pas toujours les discriminations liées à l'origine.*

Présentation des principales conclusions

Recommandations

AXE 2

**Promouvoir
le Label Diversité et
renforcer
l'articulation
entre les
dispositifs existants**

5. Accompagner les entreprises (PME/TPE) dans leur candidature au Label diversité

- *Cette recommandation permettrait de compléter les dispositifs d'accompagnement des PME/ TPE existants, notamment dans la phase de candidature/préparation au Label Diversité*

6. Soutenir la création d'une instance interministérielle dédiée à la promotion de la diversité

- *Cette recommandation permettrait d'animer un dialogue continu et renforcer la coordination entre les différents acteurs concernés par la promotion de la diversité dans le milieu du travail*

7. Rapprocher le Label Egalité professionnelle du Label Diversité

- *Cette recommandation permettrait de rationaliser les dispositifs de labellisation, mais présente des possibles difficultés pratiques : par exemple, le Label Egalité comporte des exigences sur la conciliation vie professionnelle/familiale un peu loin des objectifs du Label Diversité*

8. Inscrire la diversité au cœur du dialogue social de l'entreprise

- *Faire des partenaires sociaux des interlocuteurs privilégiés de la politique diversité et des relais impliqués dans la mise en œuvre des actions.*

Présentation des principales conclusions

Recommandations

AXE 3

**Sensibiliser,
informer, mesurer**

9. Développer des formations obligatoires sur la diversité pour les conseillers de Pôle Emploi

- *Une recommandation dont la mise en œuvre s'envisage à moyen-terme du fait d'un contexte économique tendu*

10. Créer un répertoire officiel de bonnes pratiques et des entreprises exemplaires en matière de promotion de la diversité

- *Contribuer à la diffusion des bonnes pratiques en matière de promotion de la diversité et de diminuer les risques de déperdition d'informations*

11. Mettre en place une politique diversité des fournisseurs, notamment par la création d'un outil de référencement des fournisseurs certifiés

- *Recommandation issue de la comparaison internationale, la constitution de bases de données diversité « officielles » facilite le sourcing et génère un effet d'entraînement auprès des entreprises*

12. Déployer une stratégie de communication grand public au niveau national

- *Recommandation issue de la comparaison internationale, il s'agirait de définir en lien avec la Halde et/ou le Service d'Information du Gouvernement une stratégie de communication pluriannuelle, fondée sur la réalisation de campagnes de communication à fort impact, permettant de sensibiliser le grand public.*

Présentation des principales conclusions

Recommandations

AXE 3

**Sensibiliser,
informer, mesurer**

13. Promouvoir la formation initiale et continue des RH, des cadres et dirigeants au management de la diversité

- *Garantir la sensibilisation du personnel encadrant des entreprises aux enjeux de la diversité et son management, tant au niveau de la formation initiale (encourager les initiatives de type « chaires diversité ») que continue.*

14. Favoriser la prise en compte de la diversité dans les critères d'évaluation managériale

- *Accélérer la sensibilisation des managers aux problématiques touchant à la diversité*

15. Inscrire les actions en faveur de la diversité dans le bilan social des entreprises

- *Intégrer les actions en faveur de la diversité dans les bilans sociaux, notamment sur le volet formation, aspect aujourd'hui faiblement évalué pour l'ensemble des populations étudiées*

La diversité ne résulte pas d'une mesure unique mais d'actions combinées dans les domaines de la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité des chances permettant de garantir une égalité réelle de traitement de toutes les personnes à tous les stades de la vie de l'entreprise.

Si nous disposons de peu de recul en ce qui concerne les pratiques récentes, en revanche il serait opportun de faire de l'expérience avec les mesures en faveur de l'égalité hommes / femmes un vrai « laboratoire » d'analyse et de suivi des pratiques de promotion de la diversité.

Deloitte.