



WORLD SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY FORUM LILLE

THINK IS GOOD. ACT IS BETTER!

**Synthèse des Actes des Rencontres Internationales
Octobre 2007**

Diversité et Egalité des Chances



Organisé
par le réseau

**Alliances**
POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Sommaire

- ◆ Le Forum Mondial de l'Economie Responsable – Lille
- ◆ Les Rencontres Internationales sur la diversité et l'égalité des chances pour l'emploi - Octobre 2007
- ◆ De quoi parlons-nous ? Diversité, égalité des chances, discrimination...
- ◆ Pourquoi se préoccuper de diversité ?
- ◆ Le rôle des autorités et des réglementations
- ◆ La condition sine qua non : une volonté portée par le plus haut niveau de l'entreprise, la responsabilité du dirigeant
- ◆ Favoriser la diversité : quelles réponses managériales ?
- ◆ Une politique de diversité étendue à l'ensemble des parties prenantes
- ◆ Les outils de mesure
- ◆ Equilibre hommes-femmes
- ◆ Le handicap – La santé
- ◆ Age : les seniors, les jeunes
- ◆ La diversité socioculturelle



Le capitalisme ne doit plus se limiter à l'accroissement des richesses matérielles. L'homme a besoin de s'appuyer sur d'autres valeurs.

Shirin EBADI - Iran
Prix Nobel de la Paix

Le Forum Mondial de l'Economie Responsable – Lille

Sur toute la planète, de plus en plus d'entreprises démontrent qu'elles peuvent améliorer leurs performances en respectant davantage l'Homme et l'environnement. Passer en revue ces « bonnes pratiques » et rendre leur exemple contagieux, voilà le but que s'est fixé le **Forum Mondial de l'Economie Responsable**.

Bien des rencontres ont déjà eu lieu ou sont envisagées dans différents pays pour promouvoir une mondialisation responsable. Le Forum de Lille s'inscrit dans ce mouvement avec la volonté de lui donner un **caractère innovant** et **une dimension exceptionnelle**.

Les points déterminants et caractéristiques de la démarche du Forum sont :

- Une initiative des **partenaires économiques**,
- **Une démarche concrète**, fondée sur l'échange de « bonnes pratiques »
- Une **dimension internationale** forte grâce aux regards croisés d'acteurs et d'experts de la RSE en provenance de toutes les régions du Monde,
- Un **environnement propice – Lille** et sa région – terre d'innovations sociales au cœur de l'Europe.

La Responsabilité Sociale et Environnementale comme volonté de « prendre soin de la société » englobe des thématiques très variées. Afin d'approfondir chacun des trois piliers de la RSE (social, environnemental et économique) et favoriser les rencontres entre experts et chefs d'entreprises, trois temps forts, les **rencontres internationales** ont été organisées :

- En octobre 2007 sur la diversité et l'égalité des chances pour l'emploi ;
- En octobre 2008 sur les engagements responsables pour nourrir et protéger la planète ;
- En octobre 2009 sur les finances responsables et solidaires.

La Convention Mondiale en Octobre 2010 et l'adoption d'un Manifeste Mondial de l'Economie Responsable clôturera la démarche.

Qu'est ce que la Responsabilité Sociale et Environnementale ?

« L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...), et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement. »

Le Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la **Responsabilité Sociale des Entreprises** », Commission Européenne (2001)

Les Rencontres Internationales sur la diversité et l'égalité des chances pour l'emploi - Octobre 2007

Les entreprises, aux quatre coins de la planète, sont confrontées à la question universelle de la diversité. Le handicap, l'égalité homme-femmes, les origines ethniques, l'âge, l'origine sociale, l'état de santé... autant de sujets qui touchent tous les pays sans exception mais rencontrent des réalités différentes selon les continents. Au cœur des rencontres internationales, les thèmes des cinq plénières et des six ateliers de travail ont été choisis pour broser un portrait actuel et transversal de la diversité et favoriser les échanges.

Ces journées et cette démarche ont pour vocation de compléter, structurer et organiser un véritable guide à l'usage de la diversité dans l'entreprise ou toute autre structure au travers de **la valorisation de pratiques à reproduire** ou à ne pas reproduire.

Les objectifs de ces premières rencontres internationales sont de :

- ⇒ Promouvoir la diversité et l'égalité des chances au travail ;
- ⇒ Enrichir la réflexion sur ce thème auprès des acteurs économiques ;
- ⇒ Faire émerger les bonnes pratiques relevées au cœur même des entreprises sur les cinq continents – pour s'inspirer, comparer, reproduire ;
- ⇒ Montrer que **la diversité dans l'entreprise est source de performance économique** ;
- ⇒ Préparer le chapitre du manifeste consacré à la diversité.

Les questions traitées durant les rencontres :

- ⇒ Une économie ouverte à la diversité des cultures et des origines ;
- ⇒ Comment répondre aux attentes de la jeunesse sur l'Égalité des Chances ?
- ⇒ Comment considérer le handicap comme un facteur de performance économique ?
- ⇒ Comment respecter l'équilibre hommes-femmes au quotidien ?
- ⇒ Diversité et égalité des chances : un nouveau champ de la négociation sociale ;
- ⇒ Identifier, évaluer et développer les bonnes pratiques dans l'entreprise ;
- ⇒ Comment négocier un accord sur la diversité entre les partenaires sociaux ?
- ⇒ Comment identifier et mettre à profit les valeurs féminines dans le management au sein de l'entreprise ?
- ⇒ Comment gérer la diversité quotidiennement au sein de l'entreprise ?
- ⇒ Place et rôle de femmes à tous les niveaux de responsabilité dans l'économie mondiale ;
- ⇒ Égalité des chances et territoires : les conditions d'un développement économique plus équitable.

De quoi parlons-nous ? Diversité, Egalité des chances, Discrimination...

Qu'appelle t'on **diversité**: « *caractère de ce qui est varié. Appliquée à l'entreprise, la diversité s'entend de la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein* »

Cette définition « littéraire » a largement été enrichie lors des débats. Les rencontres internationales se sont notamment focalisées sur **l'équilibre hommes-femmes, le handicap et la santé, la diversité socioculturelle, l'intégration des jeunes et des seniors**.

En préambule, Nicole NOTAT fait la distinction entre :

- la prévention des discriminations d'une part, devant déboucher sur **l'égalité de traitement** dans les domaines de la rémunération, de la formation, de l'évaluation et la gestion des carrières.
- la promotion de l'égalité des chances d'autre part, qui se caractérise par la **mise en place de politiques pertinentes**, la mesure de la cohérence entre engagements et actions mises en œuvre, et la mesure des performances, des points forts et des points faibles.

De son côté, Guy RYDER, parlant de diversité, parle à la fois d'égalité des chances et de tolérance. Selon lui, au-delà des inégalités touchant au sexe, à la race..., l'inégalité majeure se situe entre le Capital et le Travail, et a été renforcée par la mondialisation. Guy RYDER ne milite pas pour une remise en cause de la mondialisation mais pour un aménagement des règles. L'égalité des chances est une question d'éthique, de droit fondamental.

Emma STRINGFELLOW apporte un éclairage européen intéressant, issu de ses recherches. Pour elle, la diversité recouvre des postures différentes selon les pays :

- en France, la diversité est synonyme de non-discrimination sociale ;
- en Allemagne, la diversité est basée sur l'acceptation des différences, attitude importée par les entreprises américaines ;
- en Angleterre, la diversité est un argument économique.

Des différences de postures qui ont un impact sur les politiques mises en œuvre...

Une approche complémentaire apportée par Flavio de OLIVEIRA, concerne plus spécifiquement le handicap. Il distingue le paradigme de **ségrégation** caractérisé par la mise à l'écart de la personne concernée (l'asile...), celui de **l'intégration** caractérisé par une prise en charge médicale, celui de **l'inclusion** enfin, caractérisé par un traitement social.

Pour Luc VAN LIEDEKERKE cette question de la diversité se pose dans le monde actuel du fait de la **mobilité des peuples**, des employés ; elle ne se posait pas au XIXème siècle, la mobilité étant très réduite, les corps sociaux étant beaucoup plus homogènes.

La grande majorité des intervenants et participants s'accordent à dire que le « **plafond de verre** » est une réalité, partout dans le monde, à des degrés divers selon le contexte et le stade de développement du pays, et ce qu'il s'agisse de la parité hommes-femmes, de la diversité raciale ou ethnique...

Brian NOSEK nous apporte un éclairage complémentaire sur la question de la diversité. Les études menées au sein de son université montrent qu'une bonne part de nos attitudes individuelles par rapport à la diversité provient d'hypothèses émises par avance par notre cerveau, conditionné par notre éducation, notre environnement social ou culturel, notre niveau d'études... Chacun d'entre nous émet des **associations implicites et inconscientes**, entre un type de diversité (ex. jeune / âgé) et un jugement de valeur (bon, mauvais).

Pourquoi se préoccuper de la diversité ?

La première réponse est celle de **l'éthique**. Guy RYDER est catégorique sur ce plan. Egalité, traitement de la diversité, sont des questions de droit, d'éthique pour tout acteur économique. Aucun acteur ne peut s'abstraire d'une démarche orientée sur une plus grande égalité des chances, ne peut accepter la discrimination.

Geert DEMUIJNCK ne dit pas autre chose quand il parle des inégalités extrêmes en termes de droits, d'opportunités, de conditions de vie selon les territoires. Ce constat, sur le plan éthique, n'est pas acceptable et tout doit être mis en œuvre par les acteurs économiques pour atténuer les inégalités.

Christian SCHARFF développe aussi cette position en parlant de « *posture socialement et moralement normale* ».

Mais il ajoute d'autres raisons de s'impliquer en faveur de la diversité :

- l'évolution de la **pyramide des âges**, le développement économique créent un appel d'air pour le développement de l'emploi des femmes ou de certaines catégories de population ;
- l'intégration dans l'entreprise de **nouveaux talents**, point sur lequel plusieurs intervenants renchérissent, notamment Deon ROSSOUW lorsqu'il parle de l'importance du partage d'expériences ;
- une **meilleure compréhension de clients** aux profils variés, par des collaborateurs eux-mêmes d'origines et de cultures différentes. Deon ROSSOUW, quand il parle de stimulation et de capacité à s'ouvrir à de nouveaux marchés, ou Werner DE PRINS parlant de la nécessité pour une entreprise d'avoir des collaborateurs diversifiés pour refléter la diversité de ses clients et favoriser la proximité ne disent pas autre chose.

Sylviane BALLUSTRE D'ERNEVILLE prône de son côté la diversité au sein de l'entreprise comme moteur d'une **meilleure performance humaine et économique**, tout comme Nicole NOTAT qui affirme que la diversité est un moteur de **dynamisme et de créativité**. C'est un élément essentiel dans la capacité d'une organisation à se remettre en question.

A sa manière, Michael HARADOM renchérit en parlant d'interdépendance dans l'entreprise et de faiblesse de la chaîne lorsqu'un maillon est faible. Les actions mises en œuvre en matière de formation, d'intégration des employés quelles que soient leurs origines sont bénéfiques pour la performance globale.

Nicole NOTAT ajoute que l'impact d'une bonne politique ressources humaines, en particulier en termes de diversité, est un atout important pour l'image de l'entreprise et sa capacité à attirer de nouveaux talents.

Le mot de la fin sur l'importance de la diversité revient à Michael HARADOM : « **la diversité c'est la recette du gâteau et non sa décoration** ; évitons de gaspiller les talents ! » En un mot, cela signifie que la diversité est génératrice de performance, qu'elle doit être au cœur de la politique ressources humaines et qu'**elle ne peut être un simple habillage « marketing »**.

Dans l'analyse des bonnes pratiques préparées en amont des rencontres d'octobre, les « bénéfiques » directs ou indirects mis en avant par les entreprises sont le plus souvent :

- Pour l'entreprise :
 - La motivation des collaborateurs, leur implication, la productivité ;
 - La baisse de l'absentéisme, baisse du turnover ;
 - Une plus grande proximité, compréhension clients ;
 - La diversification des profils de recrutement, des compétences ;
 - De nouveaux marchés, le développement de l'entreprise ;
 - L'amélioration de l'image de l'entreprise.

- Pour les employés, l'environnement :
 - Une meilleure adéquation homme / poste ;
 - Un plus grand épanouissement du personnel, un meilleur équilibre vie personnelle - vie professionnelle ;
 - De meilleures opportunités d'intégration des jeunes dans le monde du travail ;
 - Une meilleure prise de conscience par les individus de leurs forces et faiblesses ;
 - Une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement.

On peut ainsi parler d'un **cercle vertueux de la diversité**... C'est sans doute Pierre BISMUTH qui le souligne le mieux quand il fait valoir que la politique volontariste de Schlumberger orientée sur la diversification des ethnies et des races dans le management de l'entreprise porte en elle des vertus positives, en ce sens que les managers ainsi recrutés ont tendance à recruter eux-mêmes des managers étrangers...

Le rôle des autorités et des réglementations

Tous les intervenants s'accordent à reconnaître le **rôle indispensable du législateur** dans la progression de l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations.

Philippe CARLI, lorsqu'il souligne le rôle de la puissance publique devant fixer les règles du jeu, Geert DEMUIJNCK répétant que la loi est nécessaire pour lutter contre les inégalités, ou Deon ROSSOUW, dans son focus sur le très grave problème du Sida en Afrique du Sud, qui souligne lui aussi le rôle-clé de l'Etat.

La question de la **fixation des quotas est plus controversée**, y compris dans un même pays : Sergio MAURO DE SOUZA y étant favorable car il y voit une garantie pour une action minimale des acteurs économiques, alors que Flavio DE OLIVEIRA se pose la question de la limite d'une politique de quotas qui fixe des objectifs sans donner les moyens pour les atteindre.

Shirin EBADI élargit quelque peu le spectre quand elle affirme qu'**il ne peut y avoir d'avancées possibles en matière de RSE sans démocratie et respect des Droits de l'Homme**. Le cadre légal devient alors un cadre plus large, englobant un cadre démocratique.

Mais beaucoup d'intervenants rappellent que le cadre légal, les réglementations mises en place par les états doivent être accompagnés et amplifiés par les acteurs économiques.

C'est tout l'enjeu de ces rencontres, échanger, partager, rendre contagieux les exemples de bonnes pratiques mises en place par les entreprises.

La condition sine qua non : une volonté portée par le plus haut niveau de l'entreprise, la responsabilité du dirigeant.

Beaucoup d'intervenants mettent en avant le fait qu'une vraie démarche RSE, pour porter ses fruits, ne peut être portée que par le dirigeant.

Nicole NOTAT parle d'une politique pertinente, complète et portée par l'entreprise.

Deon ROSSOUW y voit l'intérêt à long terme des actionnaires. C'est sans doute cette dimension de vision long terme qui doit être, pour les dirigeants, la plus forte motivation de s'engager dans cette voie.

D'autant que, réciproquement, la voie est longue car, comme le souligne Rita FAGUNDES NETTO, les changements de culture ne se font que dans la durée. François FATOUX renchérit en parlant d'une démarche RSE dans la durée, partagée par les parties prenantes de l'entreprise.

Intérêt long terme va de pair avec une **politique RSE qui fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise** et pas seulement un des éléments de la politique ressources humaines, telle est la conviction de Juliet BOURKE.

Très concrètement, chez l'Oréal (Sylviane BALLUSTRE D'ERNEVILLE), tout part d'un message corporate Groupe, diffusé à l'ensemble des filiales, message formalisé par un **engagement du PDG** et des objectifs dépassant le strict cadre des ressources humaines. Pour Flavio de OLIVEIRA, il doit s'agir d'un engagement du PDG, avec un budget propre et des objectifs précis. C'est ce qu'applique Serasa au Brésil (Joao RIBAS), avec un programme d'entreprise qui est un projet véritablement institutionnel.

Deon ROSSOUW, quant à lui, fait état de deux exemples positifs, à partir de deux **approches différentes dans le pilotage de la RSE** : l'approche top-down d'une entreprise minière (le management a fixé le cadre, les règles) et l'approche down-top d'une entreprise financière (la démarche part de l'engagement des collaborateurs). Selon lui, la meilleure équation est sans doute la combinaison des deux approches.

Pierre BISMUTH souligne que la dimension internationale de son groupe, et en particulier sa forte implantation au Moyen Orient, a conduit de longue date le management du groupe à une **approche volontariste de la diversité** ; la multiplicité des races et cultures présentes dans le groupe, qui représente une richesse indéniable, nécessite en même temps compréhension réciproque, et une adaptation ainsi qu'une intégration réussie.

Et Lucien LESAFFRE de conclure : *« A la question de savoir si économie responsable et responsabilité économique sont compatibles, je réponds avec la plus grande conviction « Oui » tant il m'apparaît clair qu'il y va de notre avenir et de la survie de notre civilisation! »*

Favoriser la diversité : quelles réponses managériales ?

La recette qui semble la plus efficace et constructive consiste à adopter une **démarche structurée**. Ainsi Sergio MAURO DE SOUZA parle d'une démarche fondée sur une première étape de diagnostic, suivie d'une mobilisation des énergies à travers un Comité de la Diversité et un **plan d'actions concrétisé par des engagements précis**.

L'Oréal (Sylvianne BALLUSTRE D'ERNEVILLE) réalise des diagnostics sur les différents aspects de la diversité, identifie les leviers en matière de recrutement, mais aussi de management, de gestion de carrière. Les objectifs fixés prennent en compte le contexte, en sachant que la capacité à mesurer les résultats est différente selon les zones géographiques.

De même, les objectifs fixés par Schlumberger (Pierre BISMUTH) sont des **objectifs très business, quantitatifs, et non des objectifs « politiques »**.

Nicole NOTAT défend également le principe d'une démarche basée sur la validation des politiques menées, la mesure de la cohérence des actions par rapport aux engagements, et la mesure des performances.

Dans la mise en œuvre de cette démarche, **l'accompagnement au changement** et le **rôle des managers** sont très importants pour Juliet BOURKE comme pour Pierre BISMUTH. Chez Auchan, Arnaud MULLIEZ a mis en avant le succès de la formation « extensive » de quelques 5000 managers à la gestion de la diversité, formation ayant aussi permis de déceler un certain nombre de blocages et de résistances insoupçonnés.

Un accompagnement au changement qui suppose que les règles du jeu soient claires et connues de tous. Sur le processus de recrutement, Hélène RATTE insiste sur la clarté de la nature du poste et **la transparence dans la sélection...** Werner DE PRINS de Bayer Schering Pharma explique l'importance de diffuser largement les valeurs de l'entreprise (les « Bayer Values »). Enfin, pour L'Oréal, le message corporate doit être bien structuré et tout le management doit être impliqué pour communiquer et diffuser ce message.

Une démarche, mais aussi **une structure dédiée à la gestion de la diversité**, dans la mesure du possible. Une Direction Diversité, ou Développement Durable (Bayer), des Comités Diversité, un Comité Carrières chez Siemens, une Commission sur la place de la Femme chez Petrobras.

Favoriser l'intégration repose aussi beaucoup chez Lyreco (Gregory LIENART) sur la **formation, l'apprentissage**. C'est bien entendu vrai pour les jeunes, mais aussi pour tout nouvel entrant. **Le tutorat**, en particulier développé chez Siemens (Philippe CARLI) est souvent un atout non négligeable pour une bonne insertion, une bonne intégration.

La mise en place d'une politique active de la diversité et de la bonne intégration des différents types de population s'est faite avec un mot d'ordre chez Schlumberger : **la simplicité** : un traitement identique pour tous...

Les **partenaires sociaux** sont tous concernés. Guy RYDER met clairement en avant le rôle des syndicats dans la progression de la RSE et se pose la question de leur avenir s'ils ne parviennent pas à générer des progrès sur le long terme.

Flavio DE OLIVEIRA, à propos des handicapés, met en avant les conditions suivantes, qui doivent s'appliquer aux handicapés, mais aussi à toute source de diversité :

- l'entreprise doit comprendre les intérêts de la diversité, préparer le contexte sur le plan organisationnel, culturel, sélectionner les talents
- le collaborateur doit connaître le marché du travail, comprendre le partage des responsabilités, chercher des nouvelles habiletés, confronter les difficultés.

Ce dernier point, le rôle du salarié dans la démarche d'insertion, d'intégration, de réussite professionnelle, a été un des sujets largement débattu dans le cadre de l'atelier Jeunes. Il en ressort que **l'égalité des chances est autant un droit qu'un devoir** ; que la chance doit se laisser saisir davantage qu'elle ne doit se donner. Savoir capter l'énergie là où elle est, se concentrer sur ses points forts, sur ce qui va, croire en ce que l'on veut, savoir ce que l'on peut faire, ce que l'on peut apporter, sont autant de postures positives qui doivent accompagner, de la part du salarié, les actions de l'entreprise en matière de RSE...

Une politique de diversité étendue à l'ensemble des parties prenantes

Maurice ROCK témoigne des actions menées par Adecco pour lutter contre les discriminations que pourraient vouloir mettre en place certains de **ses clients**. Ce type de discrimination est essentiellement d'ordre racial.

La responsabilité d'Adecco est engagée, sur le plan image de l'entreprise bien entendu, mais également sur le plan pénal. Maurice ROCK parle de politique interne fondée sur le « **devoir de résistance** », et la définition d'un plan argumenté en direction du client.

Système d'audit, plan de formation, hotline salariés, tracking, sont des outils mis en place pour lutter contre toute forme de discrimination.

Sylviane BALLUSTRE D'ERNEVILLE met en avant les actions engagées vers une autre catégorie de parties prenantes, **les fournisseurs**. La recherche de diversification des fournisseurs, et l'incitation à pratiquer davantage de diversité font partie de la politique diversité mise en place par l'Oréal.

Les outils de mesure

Un thème majeur, car il est à la base de tout plan d'actions, de toute politique diversité et égalité des chances.

Il apparaît d'emblée, pour Nicole NOTAT, Présidente de Vigeo, agence de notation sociale et environnementale, que l'utilisation de critères, d'indicateurs, n'est pas évidente. La difficulté majeure provient du fait que rien n'existe dans ce domaine, à la différence du domaine financier où il existe des normes imposées, une structuration de l'information avec un ordre précis à respecter. En matière de ressources humaines ou d'environnement, rien de tout cela n'existe.

La deuxième difficulté concerne les **indicateurs eux-mêmes**. Le risque de réduire l'indicateur à sa seule partie quantitative (en n'analysant que le résultat) est de perdre l'information concernant les efforts déployés par l'entreprise, les résultats des actions pouvant n'être pas encore visibles.

Il est nécessaire de définir, à minima au niveau européen, un ensemble de mesures, pertinent et étalonnable pour les différents secteurs d'activité.

Une autre difficulté provient, comme le souligne Philippe CARLI, du fait que dans certains pays comme la France, la législation ne permet pas de mettre en place des **statistiques** touchant à la race, à l'origine ethnique.

La mise en place de **comités de la diversité** dans les entreprises, et le fait de mener des **opérations de « testing »** (simulation de l'acte d'embauche) permet de mesurer, d'analyser et de comparer les résultats d'un secteur à l'autre, d'un pays à l'autre. Les pays du Nord de l'Europe et le secteur de l'Assurance, sont, de ce point de vue, sensiblement en avance.

Equilibre hommes-femmes

L'équilibre hommes-femmes apparaît, pour beaucoup d'intervenants, comme **créateur de richesses** pour l'entreprise.

Nicolas de MALEZIEUX va jusqu'à dire que le monde ne peut s'enrichir **que par** la présence des femmes à tous les niveaux de la société. Une affirmation qui repose sur l'analyse des compétences et qualités respectives de l'homme et de la femme, dont la **complémentarité** apparaît évidente aux yeux de tous.

Cheryl WOMACK met en avant les capacités de la femme à être « multi-tâches » (la matière blanche versus la matière grise pour l'homme), ses facultés supérieures à l'homme dans les **relations long terme**, le fait que les femmes « demandent moins et accomplissent plus ».

Christian SCHARFF ajoute que la femme est généralement plus efficace lorsqu'elle négocie pour les autres, qu'elle est plus créative, plus intuitive. Elle est également et généralement **un manager plus strict** et, jusqu'à la première maternité, est plus mobile qu'un homme.

Benoît PROOT et Michel de KEMMETER dressent le même tableau des valeurs et forces comparées de l'homme et de la femme :

- les valeurs masculines sont l'ambition, la confiance et l'affirmation de soi, le sens de la compétition, l'indépendance et la domination ; l'homme conquiert le pouvoir par la force ;
- Les valeurs féminines reposent davantage sur l'affectif, la sensibilité pour autrui, le sens de la famille, la compassion ; la femme est dans l'émotion, le respect de l'autre, davantage de recherche de sens.

Tous deux s'accordent à dire que le manager du XXIème siècle devra être gestionnaire, efficace, exercer une bonne capacité de raisonnement, mais aussi être attentif, communicant, avoir du respect humain.

Dans les pays en développement, le **microcrédit**, comme en témoigne Arije AL-AMAD, est un atout et un outil très largement **favorable à l'autonomie et l'activité économique des femmes** : le microcrédit leur a donné la possibilité de travailler et pour certaines de devenir chefs d'entreprise.

Nicolas de MALEZIEUX fait enfin valoir, selon une étude menée par le fond d'investissement qu'il gère, que **les entreprises ayant au moins deux femmes dans leur Conseil d'Administration sont plus performantes que la moyenne !**

Comment favoriser cet équilibre nécessaire entre hommes et femmes ?

Le premier aspect, c'est la recherche d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Un aspect indéniable pour Christian SCHARFF comme pour Werner de PRINS, qui ont mis en place dans leurs entreprises des actions comme :

- le télétravail,
- un service de crèches,
- des services à la personne,
- des actions de préparation au retour de congés maternité ou parental.

On retrouve ce type de politiques au travers des bonnes pratiques répertoriées :

- BNP PARIBAS, sur base d'un accord avec les partenaires sociaux, cherche à renforcer l'équilibre hommes-femmes, en effectif, en rémunération, en droit à la formation. Cette démarche se fait à travers un processus de recrutement unique, un processus d'analyse et de **validation des rémunérations et des écarts de rémunération**, un accompagnement du conjoint en cas de mobilité d'un employé, un **accompagnement de la femme en congé maternité** (politique d'information continue sur l'entreprise, le service, accompagnement lors de la réintégration, prise en compte des besoins d'évolution professionnelle) ;

- IBM a développé un programme de **sensibilisation des étudiantes aux matières scientifiques**, pour recruter davantage de femmes dans ces domaines. Une démarche fondée sur des témoignages de femmes ingénieurs dans les collèges et lycées couplée à des stages d'une semaine dédiés à ces métiers et la mise en place de tutorat électronique ;
- SEVELNORD, confronté à la même problématique qu'IBM, a mis en place un programme complet, basé sur une commission « égalité hommes-femmes », des actions de sensibilisation du personnel, des actions de formation et de qualification en partenariat avec l'Education Nationale, la **féménisation de l'intitulé des postes à pourvoir** ;
- La SOCIETE GENERALE a lancé un vaste programme de **gestion de la maternité** de ses employées : plan de communication sur les mesures mises en place permettant un meilleur équilibre vie familiale – vie professionnelle, plan de recrutement bâti sur une proportion de candidats embauchés en phase avec la diversité des candidatures reçues, plan de professionnalisation, de formation, et actions de remise à niveau au retour de congé maternité, plan de mobilité intégrant les contraintes familiales ;
- HEWLETT-PACKARD a inscrit l'équilibre vie privée-vie professionnelle dans son organisation du temps de travail. Plus spécifiquement créés pour faciliter le travail des femmes, ces modes d'organisation sont destinés à tout type d'employé. Dès les années 80, Hewlett-Packard avait développé télétravail, horaires flexibles, temps partiel volontaire, cessation progressive d'activité. Plus récemment Hewlett-Packard a développé le **concept de « job share », un même poste occupé par deux employés** ne travaillant chacun que 3 jours par semaine, avec une journée de recouvrement, pour faire le point. Le résultat : un binôme quasi invisible pour les autres services, les clients ou les fournisseurs...

Le handicap – La santé

La maladie (le Sida) est considérée par Deon ROSSOUW comme la **première cause d'exclusion** en Afrique du Sud, devant la couleur de la peau et la pauvreté. Concernant le handicap, Flavio de OLIVEIRA considère que le problème est aggravé par la difficulté à recruter, à rapprocher l'offre de la demande d'emploi.

Une bonne pratique mise en avant par Philippe CARLI est la **spécialisation de collaborateurs Ressources Humaines sur la question spécifique du handicap**. Davantage encore que pour les autres aspects de la diversité (sexe, âge...), la « posture » positive consistant à comprendre le potentiel des handicapés, à faire valoir leurs talents plutôt que se focaliser sur leur handicap est un fondement de l'égalité des chances et de la non-discrimination.

Parmi les bonnes pratiques répertoriées :

- BONDUELLE comme BRUNEAU (Groupe 3SI) favorisent l'intégration des handicapés à travers des procédures d'embauche spécifiques, **l'adaptation des postes de travail**, un tutorat dédié, des formations adaptées aux problèmes de reclassement et des formations qualifiantes, des **partenariats avec le milieu protégé**. Ces actions et leurs résultats ont un impact positif sur le fonctionnement des équipes, qui deviennent plus solidaires et changent leur regard sur le handicap ;
- EDF a développé, à destination de clients sourds ou malentendants un service « eSourds », permettant de se connecter via Internet aux services de l'entreprise et de dialoguer avec les conseillers clientèle eux-mêmes sourds ou malentendants. Pour EDF, c'est une opportunité de développer son portefeuille clients ;
- De la même manière, AUCHAN a mis en place un **étiquetage en braille** sur ses produits de marque propre, permettant ainsi aux clients non-voyants ou mal-voyants de repérer les produits plus facilement. Ainsi AUCHAN fidélise une nouvelle catégorie de clients, et associe à sa démarche ses fournisseurs d'emballages, qui eux-mêmes jouent un rôle pédagogique auprès des industriels.
- Dr IRENA ERIS en Pologne a mis en place un plan complet concernant les conditions de travail et la santé : tapis de sol spéciaux, chaussures orthopédiques, chaises ergonomiques, pause rémunérée toutes les deux heures pour les employés travaillant en position debout...
- La SOCIETE des EAUX du NORD a, de son côté, mis en place **un vaste plan santé pour ses collaborateurs**, partant du principe que la santé a un impact positif sur l'absentéisme et l'engagement de ses collaborateurs. A la base, un grand questionnaire santé, débouchant sur des bilans individuels réalisés par les médecins du travail, un quizz alimentation avec des diététiciennes, et des animations / sensibilisation orientées sur les principaux problèmes rencontrés.

Age : les seniors, les jeunes

Concernant les seniors, Werner de PRINS, comme plusieurs autres intervenants, fait valoir que cette population, par ses connaissances, son expertise, a un rôle clef à jouer en matière de **formation**, de **tutorat**, de **management**.

Michael HARADOM a d'ailleurs mis en place dans son entreprise un programme spécial - rémunéré - pour les managers partant en retraite, et leur permettant de transmettre, à raison d'un jour par semaine, leur savoir et leur expérience.

Concernant les jeunes, beaucoup de questions tournent autour des problèmes d'intégration, notamment dans les quartiers et les zones plus sensibles.

Philippe CARLI fait état de deux bonnes pratiques développées dans son entreprise :

- l'opération Phénix, ou l'**insertion de jeunes diplômés**, embauchés en CDI avec formation terrain
- « une marche dans la vie », ciblés sur de **jeunes délinquants** à qui sont offerts des contrats en alternance.

Des démarches similaires pour favoriser l'accès à l'emploi de jeunes sans diplôme sont observées chez AUCHAN.

Le message fort qui ressort d'un atelier jeunes animé est le suivant : « croyez en vous, croyez en vos capacités et ne vous focalisez pas sur vos échecs ! »

Beaucoup de bonnes pratiques mises en place, avec des effets bénéfiques sur la transmission du savoir et des compétences d'un côté (seniors) et les capacités de recrutement, le renouvellement des équipes et des idées d'autre part (les jeunes) :

- EDF, pour répondre à ses besoins de recrutement sur des postes en contact clientèle (chargés de médiation, conseillers clientèle juniors), s'est engagée dans un **dispositif d'insertion et de qualification de jeunes sans diplôme** ou faiblement diplômés, en coopération avec les structures sociales territoriales. Un dispositif s'étendant sur un an (mise à niveau, formation, apprentissage), et débouchant sur un accompagnement sur le marché de l'emploi ;
- AIR FRANCE a mis en place un programme similaire à destination des jeunes peu qualifiés, en partenariat avec 11 entreprises de la zone géographique concernée. L'association ainsi créée regroupe aujourd'hui 19 entreprises et sélectionne les jeunes avant leur entrée en formation, les accompagne (suivi personnalisé) et, après embauche, les fait suivre par un tuteur. Cette association a débouché sur une méthodologie de l'insertion et a généré des **retours d'expériences formalisés entre les entreprises** ;
- C'est aussi ce qu'a mis en place COCA COLA avec un dispositif à trois volets : la découverte de l'entreprise pendant une semaine, l'entraînement à l'entretien de recrutement et la découverte des métiers commerciaux ;
- A travers une démarche structurée de diagnostic et plan d'actions, DANONE cherche à mieux adapter les postes aux seniors. Ces actions traitent de **l'ergonomie des postes**, le transfert des compétences entre générations, le développement de la mobilité professionnelle, le développement de l'autonomie ;
- ASF prend en compte l'allongement des carrières, d'une part par une **politique de prévention de l'« usure » professionnelle** et d'autre part par le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans. 7 actions ont été définies par un groupe de travail ad hoc, après diagnostic et analyse, avec par exemple des « points bilan carrière », des formations spécifiques, une organisation du travail adaptée, la mise en place de tutorat et de formateurs internes seniors...

La diversité socio-culturelle

Souvent citées à propos des jeunes, ces actions diversité concernent tous les âges. Beaucoup de bonnes pratiques sont mises en place, partout dans le monde :

- BIO SPRINGER BRESIL agit **en faveur du tissu social environnant son unité de production**, tout en maintenant le cap d'un site économiquement compétitif. Dans un premier temps des actions d'éducation et de sensibilisation au développement durable ont été mises en place en partenariat avec des associations locales. L'entreprise contribue par ailleurs au financement des clubs sportifs locaux, en mettant à leur disposition comme à celle des collaborateurs de l'entreprise les équipements et locaux sportifs. Une cellule formée de collaborateurs de l'entreprise intervient auprès de familles défavorisées et l'entreprise pratique régulièrement des journées portes ouvertes. Toutes ces actions contribuent à une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement ;
- GUNDLACH (Allemagne) veut contribuer à améliorer la vie dans sa communauté. Logement de réfugiés dans des appartements meublés bon marché, réservation d'appartements à destination de familles immigrées, actions de sensibilisation de la population du quartier sur la violence et la criminalité, dans un lieu d'échange mis à la disposition des jeunes immigrés et des habitants. Par ces actions, Gundlach contribue dans le même temps à l'amélioration de ses relations avec ses clients ;
- PHILIPS a créé un poste de Vice Président pour la Diversité et l'Insertion. Parmi les actions, les procédures de recrutement et de promotion sont uniquement basées sur les compétences et les performances. Celles concernant les rémunérations et primes veillent à leur justice et leur non discrimination. D'importantes actions de sensibilisation des collaborateurs ont également été mises en œuvre, en particulier **pour les employés qui ne se conforment pas aux engagements pris par le groupe en matière de diversité** ;
- ENI, groupe international, a pris plusieurs initiatives pour mieux intégrer les différentes cultures et différents comportements. Un observatoire pour la Sécurité et la Santé des travailleurs est chargé d'assurer un niveau de protection homogène pour tous. **Un programme de formation innovant a pour objectif de promouvoir les relations interculturelles** et l'intégration dans et hors de l'entreprise (comprendre et accepter les cultures différentes, renforcer la capacité des employés à travailler dans une organisation multiculturelle. Embauche et formation de salariés « locaux » dans les nouveaux pays d'implantation) ;
- AMERICAN EXPRESS a créé un **bureau international indépendant** des structures opérationnelles de l'entreprise, rapportant au seul Président du Groupe, et chargé de gérer tout problème de discrimination qu'un collaborateur, même à l'autre bout du monde, peut remonter en toute confidentialité. Ce bureau a la capacité d'intervenir auprès des directions concernées ;

- ARGE en Turquie a déployé un programme permettant et incitant ses collaborateurs à consacrer une journée de travail par semaine à accompagner et rendre plus performantes des ONG. Ces journées étant rémunérées par l'entreprise. En partenariat avec l'Association turque pour la qualité, elle va plus loin en **détachant certains de ses collaborateurs dans certaines ONG**, à mi-temps ou à temps plein, et met des moyens publicitaires, de gestion... à leur disposition. Des actions qui renforcent la motivation et la mobilisation des collaborateurs.
- LEROY MERLIN, en matière de recrutement, privilégie la personnalité, les comportements et les savoir-faire. En partenariat avec l'ANPE, LEROY MERLIN a recours, depuis plus de 10 ans, à la **méthode dite « des habiletés »**. Pas de CV, mais une méthode de recrutement basée sur l'analyse des aptitudes et capacités des candidats à réagir en situation de travail donnée. Cette méthode a permis à LEROY MERLIN de s'ouvrir à des profils moins « normés », et de constituer des équipes représentatives d'une grande diversité, issues du voisinage direct du magasin.

*Le véritable voyage de découverte ne consiste pas
à chercher de nouveaux paysages,
mais à avoir de nouveaux yeux.*

(Marcel Proust)

Les intervenants aux rencontres 2007

Boulal **ABDERAHIM**, France, Directeur commercial Maghreb LESAFFRE ;
Arije **AL-AMAD**, Jordanie, DG Microfund for Women ;
Martine **AUBRY**, France, Maire de Lille ;
Martine **BALLA**, France, Déléguée régionale CGT ;
Sylviane **BALUSTRE D'ERNEVILLE**, France, Responsable Diversité L'OREAL ;
Homer **BENFAID**, France, Secrétaire Fédéral CFTD ;
Pierre **BISMUTH**, France, Conseiller du Président SCHLUMBERGER ;
Juliet **BOURKE**, Australie, Partner, AEQUUS ;
Benoit **BRUNE**, France, Responsable ressources humaines PEUGEOT ;
Philippe **CARLI**, France, PDG de SIEMENS ;
Vincent **COMMENNE**, Belgique, Coordinateur Réseau Européen pour une Consommation responsable ;
Michel **DE KEMMETER**, Belgique, Manager, Formateur ;
Nicolas **DE MALEZIEUX**, Suisse, Gérant AMM Finance ;
Flavio **DE OLIVEIRA**, Brésil, Président Conseil Handicap pour l'Etat du Minas Gerais, membre ETHOS ;
Werner **DE PRINS**, Belgique, Président du Directoire de BAYER PHARMA SAS et de SCHERING SAS ;
Geert **DEMUJNCK**, France, Directeur Centre De Recherche en Ethique Economique Université Catholique de Lille ;
Shirin **EBADI**, Iran, avocate, Prix Nobel De la Paix ;
Sophia **ECONOMACOS**, Grèce, Présidente de la Chambre de Commerce d'Athènes, Présidente du Réseau des Femmes d'Eurochambres ;
Lassaâd **EL BEJI**, Tunisie, Président de l'Union Internationale de l'Artisanat et des PME ;
Rita **FAGUNDES NETTO**, Brésil, PETROBRAS ;
François **FATOUX**, France, Délégué Général de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ;
Françoise **FONING**, Cameroun, Présidente du réseau des Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales ;
Fernando **FRANCISCA**, Brésil, Directeur Diversité PETROBRAS ;
Michael **HARADOM**, Brésil, PDG FERSOL ;
Shan **HUANG**, Chine, Editeur International Magazine CAIJING ;
Annette **KLEINFELD**, Allemagne, Directrice à l'European Business Ethics Network, expert-consultant ;
Lucien **LESAFFRE**, France, PDG LESAFFRE ;
Gregory **LIENART**, France, DRH LYRECO ;
Nathalie **MALIGE**, France, PDG de DIVERSEO ;
Sergio **MAURO DE SOUZA**, Brésil, Directeur développement de l'Institut ETHOS ;
Arnaud **MULLIEZ**, France, PDG AUCHAN France ;
Brian **NOSEK**, Etats-Unis, Professeur Département Psychologie de l'Université de Virginie ;
Nicole **NOTAT**, France, PDG de VIGEO ;
Daniel **PERCHERON**, France, Président Conseil régional Nord Pas de Calais ;
Venetta **PLESCA**, France, Directrice Europe Centrale LESAFFRE ;
Benoît **PROOT**, Belgique, DG REPROBEL ;
Hélène **RATTE**, France, DRH DELOITTE ;
João **RIBAS**, Brésil, Coordinateur programme personnes handicapées SERASA ;
Maurice **ROCK**, France, Responsable ressources humaines ADECCO ;
Deon **ROSSOUW**, Afrique du Sud, Président de l'International Society of Business, Ethics and Economics ;
Guy **RYDER**, Royaume Uni, Secrétaire Général de la Confédération Syndicale Internationale ;
Christian **SCHARFF**, Luxembourg, DRH DEXIA Banque Internationale, Président IMS Luxembourg ;
Jeff **SQUALI**, France, DG ECODAS ;
Emma **STRINGFELLOW**, Royaume Uni, enseignant chercheur Université Warwick ;
Prem K. **THOMAS**, Inde, DRH BLUE DART AVIATION ;
Luc **VAN LIEDEKERKE**, Belgique, Président de l'European Business Ethics Network ;
Philippe **VASSEUR**, France, Président Alliances-World Forum Lille ;
Cheryl **WOMACK**, Etats-Unis, Présidente de Leading Women Entrepreneurs of the World.

Prochain rendez-vous à noter dès aujourd'hui :



09 > 11 OCT.08 > LILLE
WWW.WORLDFORUM-LILLE.ORG
 Organisé par le réseau Alliances



PUBLICIS ROUBRAI

Partenaires Institutionnels
Public Partners



Grands Partenaires
Great Partners



Grand Partenaire International
International Great Partner



Avec la participation de
 In association with

Partenaires
Partners



Avec la participation de
 In association with