

Colloque du 23 janvier 2007
"Les diversités", levier de
performance dans l'entreprise ?

Première manifestation pour les entreprises dans le cadre du Centenaire de l'ESSEC, le colloque organisé à l'ESSEC sur le thème de la diversité et de la performance a mobilisé environ 450 personnes : dirigeants d'entreprises, professionnels des ressources humaines et de la diversité dans l'entreprise, professeurs et étudiants.

Les quatre ateliers (diversité sociale et culturelle, diversité managériale femmes/hommes, diversité des âges, handicap et emploi) et la table ronde finale ont permis à chacun de prendre du recul, partager des expériences, débattre et développer son réseau. Tels étaient les objectifs du Comité Relations Entreprises * du Groupe ESSEC qui avait pris l'initiative de l'organisation de ce colloque, et de Marie-Laure Djelic, Doyen du corps professoral du Groupe ESSEC, qui avait soutenu d'emblée le projet.

Le thème de la diversité, valeur fondatrice de l'ESSEC mais aussi sujet de fond et d'actualité pour les entreprises, s'était imposé. Grâce à la diversité des 25 intervenants du colloque, nous avons réussi notre pari : démarrer l'année des 100 ans de l'ESSEC qui est aussi l'année européenne de l'Egalité des Chances par un colloque qui a nourri les débats. Nous tenons à remercier très sincèrement tous les participants pour leurs contributions et échanges.

Vous pourrez retrouver les actes du colloque, la vidéo de la table ronde finale, une bibliographie et des études ESSEC sur le thème de la diversité sur www.essec.fr/colloque-diversite.

Agnès Kerecki, Direction des Relations Entreprises du Groupe ESSEC
01 34 43 36 72, agnes.kerecki@essec.fr

Synthèse des actes du colloque

Célébration des 100 ans de l'ESSEC

Pierre Tapie, directeur général du Groupe ESSEC.
Daniel Chenain (E68), directeur général d'ESSEC Alumni.



Extrait du texte de Jean-Louis Borloo, Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement

« Le thème de la diversité et de la performance est parfaitement en cohérence avec les valeurs fondamentales de l'ESSEC. 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. »

* Le Comité Relations Entreprises du Groupe ESSEC (CREGE) est composé de la Direction des Relations Etudiants/Entreprises, la Direction des Relations Entreprises/Taxe d'apprentissage, la Campagne de Développement et la formation permanente (ESSEC Management Education).

Atelier 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.

Diony Lebot, membre du comité de direction de Société Générale Corporate & Investment Banking.



→ Pour Sharon MacBeath, la diversité sociale et culturelle améliore la performance et la rentabilité de l'entreprise. Elle est source de richesses et de perspectives. Dans le cadre de la stratégie de diversification de Redcats, elle permet de pouvoir comprendre les marchés étrangers et développer une offre adaptée.

→ Diony Lebot confirme que la diversité est un accélérateur de développement. Parmi les 120.000 salariés de la Société Générale, 114 nationalités différentes sont représentées. Au sein de l'entreprise existe un Conseil de la Diversité et une Charte pour la Diversité a été élaborée.

→ Armelle Carminati-Rabasse explique comment la diversité des profils a été mise en avant chez Accenture, notamment en ce qui concerne les minorités visibles, les générations, les handicaps et les profils « atypiques ». La aussi a été signée une Charte de la Diversité qui a mené à la création d'un poste de Chargé de Mission Diversité.

Atelier 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.

→ Pour Françoise Vilain, les progrès sont notables mais encore insuffisants. Dans les équipes dirigeantes du Cac 40, les femmes représentent seulement 5%. Ce chiffre passe à 11% pour les entreprises publiques.

Les causes sont connues : choix d'orientation des étudiants, attitude stéréotypée des dirigeants. Il faut y remédier car favoriser la mixité c'est développer l'intelligence collective.

→ Véronique Préaux-Cobti confirme que l'hétérogénéité des équipes apporte une véritable richesse. Les femmes représentent désormais 56% des diplômés en Europe et 70% des intentions d'achat en tant que client des entreprises. Il est indispensable qu'elles soient présentes au plus haut niveau de l'entreprise.

→ Olivier Suinat explique que la diversité est une nécessité pour HP car les clients sont à la fois des consommateurs et des décideurs et il est donc nécessaire pour les entreprises de refléter cette diversité au niveau de leurs décideurs. Il pense que les possibilités de nomadisme vont permettre aux femmes de concilier vie professionnelle et vie privée.

→ Agnès Arcier souligne que les valeurs féminines, sens du concret, écoute, pragmatisme... sont de plus en plus en phase avec les nouvelles méthodes de management.

→ Viviane de Beaufort termine cet atelier 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.

Atelier 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).

→ Nathalie Gateau explique comment à l'occasion d'une étude sur la réorganisation commerciale importante, le groupe s'est aperçu de l'importance vitale des seniors et de l'intérêt de les faire travailler avec les juniors, en capitalisant sur le savoir des équipes anciennes.

→ Pierre Mathey indique que la diversité intergénérationnelle est un projet très ambitieux à la SNCF alors qu'elle traverse une période de très forte mutation et que les embauches peuvent se faire pour 30 ans. Des problèmes importants se posent car le renouvellement démographique déjà opéré n'a pas apporté tous les bénéfices escomptés (les jeunes deviennent comme les autres : corporatistes manquant d'implication). La transmission du savoir des anciens se heurte aux compétences déjà élevées des jeunes.

→ Hubert Lhoste souligne que la barrière des recruteurs, fixée il y a encore quelques années à 50 ans, est maintenant plutôt à 55 ans. Il est nécessaire de « réveiller » les seniors qui peuvent apporter beaucoup avec leurs compétences et expérience. De plus les quadras regardent comment l'entreprise les traite, et cela sera susceptible de leur redonner une certaine espérance.

Atelier 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

→ Thierry Rieutord observe que Thales a des difficultés à trouver des personnes handicapées à niveau de qualification élevé. Il faut favoriser l'accession des ces personnes à des formations de haut niveau. Dans l'entreprise, il faut prouver aux managers qu'employer des personnes handicapées n'est pas une source de contraintes, mais plutôt d'opportunités, une manière un peu différente d'atteindre les objectifs.

→ Karin Raguin estime qu'un grand nombre d'entreprises françaises, sous l'effet des lois, souhaite s'ouvrir aux personnes handicapées mais elles peinent à identifier et à trouver des candidats. L'utilisation d'internet est un moyen de résoudre ce problème. Le recrutement de personnes handicapées est une opportunité et un facteur de performance car il favorise le dynamisme d'équipe en apportant une part d'humanité dans les relations.

→ Jérôme Adam confirme que cette présence permet de travailler autrement et efficacement. Les lois ont un impact et amorcent une prise de conscience. En fait, on constate souvent que chacun porte son propre handicap. Certains sont visibles, d'autres non. Que dire d'une personne « normale » mal dans sa peau en traversant une crise ?

→ Tanguy du Chéné cite un sondage de 2006 effectué auprès d'un panel de chefs d'entreprises employant des personnes handicapées : 93% sont satisfaits de les avoir car elles sont impliquées dans leur travail, douées d'une grande adaptabilité et créateurs de lien. Au niveau européen, la France est en avance en ce qui concerne l'emploi des personnes handicapées mais il reste 23 000 entreprises de plus de 20 personnes qui n'emploient aucun handicapé.

Table ronde : « 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 et 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.

→ 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.

→ 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 confirme 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.

→ 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 ».

