

Synthèse

**Voyage d'étude sur la diversité dans l'entreprise aux Etats-Unis
Washington – New York**

5 au 11 novembre 2006

Zenab CHOUG, Responsable de Programmes, French-American Foundation –
France
Léa DURUPT, Chargée d'études Diversité, IMS Entreprendre pour la Cité

Sommaire

Introduction	3
I. Le contexte historique, social et légal américain.....	4
I.1. La ségrégation raciale à l'origine de la politique d'affirmative action.....	4
I.2. Les organismes en charge de la mise en place de l'affirmative action et de la lutte contre les discriminations au sein des entreprises.....	5
2.1 L'EEOC.....	5
2.2 L'OFCCP.....	5
I.3 Les syndicats américains possèdent un pouvoir d'influence limité.....	6
II. Présentation des pratiques de diversité au sein des entreprises américaines.....	7
II.1. Les justifications de la mise en œuvre des politiques diversité	7
II.2. Responsabilisation du management et mesure de la diversité avec les diversity scorecards	7
II.3. Formations diversité et mentoring	8
II.4. Les « affinity groups »	9
II.5. Les relations avec les partenaires	10
II.6. L'affirmative action.....	10
III. Mise en perspectives	11
III.1. Les facteurs de succès transférables en France.....	11
1.1 Impliquer les dirigeants aux plus hauts niveaux.....	11
1.2 Créer une équipe dédiée à la diversité	12
1.3 Nommer des "relais diversité" sur le terrain.....	12
1.4 Engager un reporting transparent de la politique diversité.....	12
III.2. Les initiatives transférables dans le contexte français	13
2.1 La responsabilisation du management.....	13
2.2 Les actions de formation à la diversité.....	14
2.3 Les actions de mentoring.....	14
2.4 L'émulation et la responsabilisation des collaborateurs.....	15
2.5 La création de réseaux d'employés.....	15
2.6 Les relations avec les prestataires externes.....	16
Conclusion.....	17
Liste des participants et des entreprises rencontrées	18

[bb1]

Introduction

La French-American Foundation – France, en partenariat avec IMS Entreprendre pour la Cité, a organisé du 4 au 11 novembre 2006 un voyage d'étude aux Etats-Unis sur les pratiques de promotion de la diversité au sein des entreprises américaines.

Les objectifs de ce voyage étaient triples :

- Mieux connaître la diversité des expériences américaines dans le domaine de l'emploi, parmi elles
 - l'*affirmative action*
 - les séminaires de formation à la diversité
 - les comités et conseils de promotion de la diversité
 - la sponsorship par l'entreprise de networks professionnels religieux, ethniques ou culturels
 - Les *mentoring programs* ou « parrainages »
 - Les « diversity scorecards »....
- Rencontrer des professionnels américains chargés de promouvoir la diversité et l'égalité des chances au sein des entreprises dans trois domaines en particulier: accès à l'emploi, promotion professionnelle au sein de l'entreprise, relation entreprise-clientèle.
- Analyser l'intégration au sein de l'entreprise des personnes qui sont les plus régulièrement discriminées ou menacées de discrimination : minorités, femmes, seniors, personnes handicapées.

De nombreuses questions ont été abordées au cours de ce voyage, dont les principales:

- Comment se définit la diversité aux Etats-Unis ?
- En quoi la gestion de l'entreprise bénéficie-t-elle de la diversité : ambiance, climat social, émulation, relations clients... ?
- De quelle manière les politiques de promotion de la diversité sont-elles accueillies par les employés ? Des tensions sont-elles perceptibles au sein des entreprises entre employés de différentes races ou entre hommes/femmes (du fait de politiques comme l'*affirmative action* par exemple) ?
- Comment se passe la promotion professionnelle ? Les différences raciales, sexuelles représentent-elles des facteurs discriminants ? Les minorités évoluent-elles au même rythme que les autres et bénéficient-elles des mêmes opportunités de carrière et d'avancement ? Faut-il un accompagnement spécifique des minorités/femmes/seniors afin de leur garantir les mêmes perspectives? Un accompagnement spécifique créerait-il des difficultés ?
- Combien de Présidents et de membres du management d'entreprises américaines significatives sont-ils issus des minorités ? Quel pourcentage des minorités occupe des postes intermédiaires de cadres et autres ? d'exécution ?
- L'âge est-il un facteur discriminant au sein de l'entreprise ? Comment s'effectue le recrutement et la promotion des seniors aux Etats-Unis ?
- La diversité est-elle approchée dans une perspective cloisonnée (embaucher des minorités pour travailler dans des secteurs qui correspondent à leurs caractéristiques ethniques ou sexuelles par exemple) ou comme une stratégie de dépassement de cette segmentation ?
- Comment les pratiques américaines de promotion de la diversité ont-elles évolué selon les secteurs, la taille de l'entreprise et les régions ?
- Comment les syndicats se situent-ils face aux challenges de la diversité ?

Après un rappel du contexte historique, social et légal américain, cette synthèse mettra en lumière les principes de mises en œuvre de la diversité au sein des entreprises américaines, et s'interrogera ensuite sur les perspectives possibles de transposabilité de certaines de ces mesures dans le contexte français.

I. Le contexte historique, social et légal américain

I.1. La ségrégation raciale à l'origine de la politique d'affirmative action

L'histoire de la promotion de la diversité aux Etats-Unis est étroitement liée à celle des phénomènes de discrimination et de ségrégation raciale. C'est en 1865 que l'esclavage fut constitutionnellement aboli sur tout le territoire de l'Union, avec le vote du treizième amendement. En 1868 et 1870, deux amendements supplémentaires à la Constitution sont votés (14^e et 15^e). Ils garantissent les droits civiques des Noirs, et leur égalité devant la loi avec les Blancs. Cependant, ces amendements restent largement inappliqués sur une partie du territoire américain.

A partir de 1880, un système de vie basé sur la ségrégation raciale se met en place dans le Sud des Etats-Unis. Blancs et Noirs sont séparés : chaque communauté possède ses propres restaurants, hôtels, terrains de jeux, parcs pour enfants, écoles ou églises. En 1948 la « déségrégation » est décidée dans l'armée, mais elle perdure dans la société civile.

C'est seulement à partir de la présidence de Truman (1945-1953) que la ségrégation commence à être considérée comme anticonstitutionnelle par le pouvoir fédéral. Elle devient interdite, notamment dans les écoles. Cette mesure se heurte cependant à l'opposition de multiples Etats, comme l'Arkansas et le Mississippi ; et donne lieu à de violents affrontements entre Noirs et Blancs. Les mouvements noirs, portés par le pasteur Martin Luther King ou Malcom X, mettent fin à la ségrégation raciale avec l'intervention de l'Etat fédéral au début des années 1960.

Le *Civil Rights Act* est adopté en 1964. Il entérine la mesure d'*affirmative action*. Le 24 septembre 1965, l'ordre exécutif 11246, sous l'égide du Président Johnson, légalise cette politique sur l'ensemble du territoire américain.

Plus précisément, l'*affirmative action* désigne un ensemble de dispositifs ayant pour objectif de favoriser les membres de certains groupes identitaires, ethniques ou culturels (dont on considère qu'ils ont été victimes d'un préjudice à réparer), dans l'accès à l'université, l'emploi, et l'attribution de contrats publics. Les Noirs, les Hispaniques, les femmes et les autochtones constituent les groupes visés. La mesure est initialement régie par un système de « quotas »-un nombre de places est garanti pour chacun de ces groupes. Cependant, elle évoluera fortement au cours de 40 années d'existence.

La logique de l'*affirmative action* dans les années 60 est celle d'une politique transitoire pour atteindre l'idéal de *color-blindness*¹. Cette mesure permet d'une part, de stopper la reproduction des inégalités et des phénomènes discriminatoires touchant ces groupes. D'autre part, en accélérant la création d'une élite issue de ces groupes, elle va également générer un phénomène d'encouragement de la réussite sociale et économique des nouvelles générations issues des minorités. Cette politique explique en partie la plus grande visibilité des minorités aux Etats-Unis au sein des cercles de leadership.

Dans le cadre de notre étude, il est important de s'attacher à également mieux comprendre le cadre légal relatif à la mise en œuvre de l'*affirmative action*, et la lutte contre les discriminations, au sein des entreprises américaines.

¹ La *color-blindness* signifie pour l'Etat, de pouvoir être effectivement « aveugle aux différences » et donc traiter toutes les communautés de la même manière.

I.2. Les organismes en charge de la mise en place de l'affirmative action et de la lutte contre les discriminations au sein des entreprises

Deux organismes fédéraux sont chargés de l'application de l'*affirmative action* et de la lutte contre les discriminations dans le domaine de l'emploi: l' *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC) et l'*Office of Federal Contracts Compliance Programs* (OFCCP).

2.1 L'EEOC

L'EEOC est chargée d'assurer l'égalité des chances de tous dans l'accès à l'emploi et de poursuivre en justice les entreprises privées de plus de 15 salariés attaquées pour pratiques discriminatoires.

L'EEOC fait respecter les lois fédérales suivantes en matière de lutte contre les discriminations dans l'emploi :

- **Titre VII du Civil Rights Act de 1964** qui interdit la discrimination basée sur la race, couleur de peau, religion, sexe, ou nationalité.
- Le **Equal Pay Act de 1963**, qui lutte contre la discrimination salariale entre hommes et femmes.
- Le **Age Discrimination in Employment Act de 1967**, qui punit la discrimination contre les personnes âgées de 40 ans et plus.
- **Titre I et Titre V du Americans with Disabilities Act de 1990**, qui punit la discrimination envers les personnes handicapées travaillant dans le secteur privé, et dans les institutions publiques locales et gouvernementales.
- **Section 501 et 505 du Rehabilitation Act de 1973**, qui interdit la discrimination contre les personnes handicapées travaillant pour les institutions fédérales
- **Le Civil Rights Act de 1991**, qui fournit des dédommagements financiers aux victimes de discriminations intentionnelles (conscientes ?) à l'emploi.

2.2 L'OFCCP

L'OFCCP fait partie du U.S. Department of Labor's Employment Standards Administration. Ce service s'assure que les sociétés contractuelles de l'Etat fédéral respectent les lois et les régulations relatives à la non discrimination et l'*affirmative action* dans l'emploi. L'OFCCP fixe les objectifs à atteindre pour chaque société, en comparant notamment l'équilibre entre les résultats du recensement des populations (par catégories raciales) dans les bassins d'emploi concernés, et la représentation de ces populations au sein de l'entreprise. Les régulations sur lesquelles s'appuie l'OFCCP sont les suivantes :

- **Executive Order 11246, version amendée** : une clause de cette régulation stipule que les contractants et sous-contractants fédéraux ne doivent pas discriminer leurs employés selon leur race, couleur de peau, religion, sexe, ou nationalité².
- **Section 503 du Rehabilitation Act de 1973, version amendée** : cette section requiert des contractants et sous-contractants gouvernementaux de prendre des mesures d'*affirmative action* afin d'employer et promouvoir en interne les employés qualifiés handicapés³.
- **Vietnam's Era's readjustment Assistance Act de 1974, version amendée** : cette section requiert des contractants et sous-contractants gouvernementaux de prendre des mesures d'*affirmative action* afin d'employer et de promouvoir en interne les employés qualifiés vétérans du Vietnam et autres vétérans protégés.
- **The Americans with Disabilities Act de 1990** : Le titre I interdit aux employeurs privés, aux institutions étatiques et locales, aux agences d'emploi et aux syndicats de discriminer les personnes qualifiées souffrant de handicaps⁴. L'OFCCP partage avec l'EEOC la mise en application de cette loi.

² Clause contenue dans la section 202 du Executive Order 11246.

³ Sous cet Acte, les contractants ne peuvent discriminer un employé ou candidat à l'emploi du fait de son handicap physique ou mental.

⁴ Il est interdit de discriminer ces personnes dans les domaines de l'embauche, du licenciement, du salaire, de la formation professionnelle, et autres conditions d'emploi.

- **Executive Order 13210** : les contractants et sous-contractants gouvernementaux doivent informer leurs employés de leurs droits concernant notamment leur affiliation à un syndicat.

Afin d'harmoniser les procédures de contrôle des deux organismes et de pouvoir mieux piloter l'action publique dans une logique de résultats, le *Standard Form 100* fut introduit, en 1966. Ce formulaire mentionne les différentes catégorisations raciales des salariés : blancs, noirs, indiens, orientaux, hispaniques. Ces cinq catégories sont également appelées « pentagone ethno-racial », et constituent le socle de catégorisation raciale de base sur lequel toutes les politiques d'*affirmative action* se fondent.

I.3. Les syndicats américains possèdent un pouvoir d'influence limité

Sur le plan légal, aux Etats-Unis, les travailleurs américains ont acquis les droits de s'organiser, de négocier collectivement et de faire grève avec l'adoption du *National Labor Relations Act* de 1935 (NLRA).

Selon un rapport d'étude réalisé en août 2000 par Human Rights Watch sur la liberté d'association des travailleurs américains⁵, le NLRA garantit la liberté d'association et protège le droit des travailleurs à adhérer et militer au sein d'une organisation syndicale, à négocier collectivement par le biais de représentants de leur choix et « à se livrer à toute autre activité concertée pour les besoins de la négociation collective ou de toute autre mesure collective d'aide ou de protection ». Le NLRA rend illégal pour les employeurs d'exercer des pressions sur les salariés afin de restreindre ces droits.

Malgré tout, le taux de syndicalisation reste faible. En 2004, le taux de syndicalisation est de 14% aux Etats-Unis, et de seulement 9% dans le secteur privé⁶.

Selon les chercheurs américains Rick Fantasia et Kim Voss, aux Etats-Unis, à la différence des pays européens où de nombreux avantages sociaux sont garantis par la loi, la présence d'un syndicat se heurte à toutes sortes d'obstacles et ne prémunit jamais contre les retours en arrière. Ainsi, l'administration Bush durant ses deux mandats continue d'amoinrir les prérogatives des syndicats, en utilisant la marge de manœuvre autorisée par le Congrès dans la « lutte contre le terrorisme »⁷. Le syndicat le plus visible est l'AFL-CIO, cependant son opposition à la guerre en Irak en 2003 l'a considérablement affaibli.

5 Human Rights Watch, Rapport d'étude, "Liberté d'association des travailleurs aux Etats-Unis selon les normes internationales des Droits de l'Homme", Août 2000. Voir rapport complet sur le site : <http://www.hrw.org/french/reports/us-labor/>

6 "La situation de l'Emploi aux Etats-Unis", in La Documentation Française, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/presidentielle-americaine-2004/emploi.shtml>

7 Rick Fantasia, Kim Voss, "l'Etat américain engagé contre les syndicats", in Le Monde Diplomatique, juillet 2003.

II. Présentation des pratiques de diversité au sein des entreprises américaines

Lors de nos rencontres avec les sociétés, le thème de la diversité a été abordé à travers trois angles (embauche, promotion interne, relations clients) et à travers trois groupes principalement (femmes, minorités, seniors). Des rencontres ont également été organisées avec le syndicat *AFL-CIO*, l'*Equal Employment Opportunity Commission* et *Howard University*.

La diversité est très souvent réaffirmée au niveau de la « Charte des Valeurs » qui fonde l'ensemble des politiques de l'entreprise. C'est ainsi le cas dans la majorité des entreprises que nous avons rencontrées.

II.1. Les justifications de la mise en œuvre des politiques de diversité

Il faut d'abord noter que les pratiques diversité des entreprises américaines répondent à des considérations d'efficacité économique (être en phase avec les clientèles émergentes), managériales (attractivité de l'entreprise pour les meilleurs talents), et d'innovation (la diversité comme facteur de créativité).

L'impératif d'efficacité économique provient du fait que, en 2050, la moitié de la population américaine sera composée de minorités ethniques. Ainsi la diversité apparaît comme un argument économique fort, et les rapports annuels des entreprises développent l'état des réalisations sur ce point et les communiquent. Deloitte et Xerox lors des réunions ont mentionné que leurs clients les interrogent sur la place des minorités et des femmes dans l'entreprise. Ainsi l'exemplarité des pratiques devient un critère de plus en plus important dans les choix de collaboration.

Dans un autre registre, L'Oréal développe des actions de recrutement très actives vers la communauté noire, car cette dernière représente un axe stratégique du développement marketing. Chez Merck, la diversité est gérée comme un atout de développement et un atout concurrentiel, et doit répondre à une stratégie de différenciation de la marque.

L'efficacité managériale implique que chaque individu se sente reconnu pour l'intégralité de sa personnalité, car une telle reconnaissance est un facteur d'efficacité et de motivation. Ainsi, l'entreprise doit être un lieu de travail inclusif, et les valeurs de l'entreprise permettent de valider le bien fondé des attentes des différentes communautés. L'objectif à long terme est de fidéliser les talents et de renforcer l'attractivité de l'entreprise.

En ce qui concerne l'innovation, la diversité est notamment un facteur de stimulation en matière de recherche et développement, et cela est particulièrement important chez Corning. Ainsi Corning possède une culture de l'innovation avancée, et des programmes dans le domaine de la recherche industrielle et du développement qui font appel à tous les talents. Ainsi, les scientifiques, ingénieurs, techniciens de Corning publient régulièrement leurs conclusions au sein de publications spécialisées telles que *Nature*, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *Journal of the American Chemical Society*, *International Journal of Applied Ceramic Technology*, *Chemistry of Materials*, *Journal of the Optical Society of America* and *AICHE Journal (American Institute of Chemical Engineers)*.

La justification du gain économique par la diversité est omniprésente, comme le souligne Walter Hurdle, Responsable Diversité chez Merck: « La règle numéro un est de faire comprendre à tous que les actions en faveur de la diversité se situent dans l'optique d'un gain pour l'entreprise. La diversité et l'inclusion s'inscrivent dans une démarche visant à reconnaître et à capitaliser sur la différence de chacun ».

II.2. Responsabilisation du management et mesure de la diversité avec les diversity scorecards

De multiples actions sont menées au sein des entreprises américaines afin de favoriser la responsabilisation du management de l'entreprise. La politique diversité au sein des entreprises américaines est relayée à tous les niveaux, notamment au niveau du management (top management et management intermédiaire). De fait, le management est plus impliqué dans les actions de diversité, et constitue une source d'émulation pour les collaborateurs et les employés.

Tout d'abord, les sociétés se fixent des objectifs de diversité, par chaque service, par les managers eux-mêmes, et ces objectifs sont contrôlés par le service diversité de l'entreprise. Les managers sont évalués sur l'atteinte de ces objectifs. Leur performance a un impact sur leur bonus/prime, comme cela est le cas chez Fannie Mae, Corning, Sodexho, Deloitte.

Chez Sodexho, chaque manager a une « compétence en diversité » à atteindre, et est évalué sur cet objectif, à l'aide notamment des « diversity scorecards »⁸. 10% à 15% des bonus des managers sont liés à la diversité, sans référence à la performance financière. Les managers sont également soumis à une double évaluation, par leurs employés et par les autres managers. Ainsi, la mesure de la diversité s'effectue sur des activités de mentoring, de formation, de communication, d'aide aux communautés, de qualité du management. La partie quantitative de la mesure de la diversité peut également être utile pour le suivi des progrès: calcul des taux de recrutement (comparés aux recensements des groupes de population aux USA, selon le genre et l'origine ethnique), calcul des taux de promotion et de rétention.

Toute l'information est accessible sur intranet, dans des tableaux de bord interactifs rappelant la situation de l'entreprise pour chaque objectif, et qui sont revus régulièrement. Chaque manager voit en ligne les performances des autres managers. Les chiffres sont généralement accessibles aux leaders des réseaux d'employés, qui peuvent demander des explications le cas échéant au PDG.

Enfin, il y a un lien continu entre le manager et les réseaux d'employés : 5% du temps de chaque manager est accordé aux réseaux d'employés, en tant que « sponsor » d'un groupe.

II.3. Formations diversité et mentoring

Les formations à la diversité présentent un caractère obligatoire dans la presque totalité des entreprises rencontrées.

L'objectif des formations diversité est de sensibiliser tous les employés, dès leur entrée dans l'entreprise, à l'importance de la diversité en tant que valeur et outil de productivité économique.

Fannie Mae offre des formations diversité qui se présentent sous la forme de séminaires obligatoires de sensibilisation à la diversité à l'attention de tous les employés, doublés de séminaires relatifs au management de la diversité à l'attention de tous les managers. La formation diversité présente une deuxième composante qui consiste en l'organisation d'une journée entière, à laquelle la présence de tous les employés est obligatoire, sur les « Perspectives de la diversité ». Cette journée de débat et d'étude fournit des informations sur l'impact qu'a la diversité sur les résultats économiques de Fannie Mae et sur ses employés, et présente des cas pratiques où la diversité est mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Citigroup a développé une politique globale dans le domaine de la formation à la diversité, qui s'applique aussi à ses filiales. Ainsi, en 2005, ses employés localisés en Irlande, aux Philippines, en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis ont suivi des séminaires identiques portant sur les thèmes « Valuing Diversity » et « Respect at Work ». Ces séminaires sont évalués par les employés eux-mêmes, notamment par le biais d'un sondage annuel, le *Voice of the Employee survey*. Citigroup combine également « tutoring » et formations diversité dans la mesure où certaines formations prennent la forme de tutorats individualisés.

Pour former à la diversité, Xerox met notamment en place des programmes de « mentoring » par communautés. Les demandes émanant de ces programmes sont prises en compte par l'entreprise dans la définition de sa politique. Par exemple, le groupe d'employés gays et lesbiennes a ajouté le statut des personnes transsexuelles au sein de la politique de non-discrimination du groupe.

Certaines entreprises comme Sodexho proposent leur expertise dans le domaine de la formation diversité à d'autres sociétés.

D'autres initiatives de « mentoring » et « tutoring » sont développées, afin d'encourager le leadership à tous les échelons de l'entreprise. L'objectif du « mentoring » est d'assigner à un mentor un employé fraîchement arrivé dans l'entreprise, afin de le guider durant sa phase d'intégration et d'avancement au sein du groupe. Le choix des « mentors » et des « mentees » diffère selon les entreprises. Ainsi chez Sodexho, les mises en relation s'effectuent sur des considérations d'affinités raciales pré-

⁸ Cartes d'évaluation et de mesure des résultats en matière de diversité.

supposées entre les deux personnes (un mentor asiatique pour un employé asiatique par exemple), d'autres sociétés comme Merck se baseront sur des affinités professionnelles, en assignant un mentor noir à un employé blanc par exemple.

Le « mentoring » n'a pas de durée déterminée, et peut se dérouler de manière formelle ou informelle.

II.4. Les « affinity groups »

Les « affinity groups » pourraient se définir en français comme les « réseaux d'employés ». Ces groupes ont des vocations multiples : encourager la compréhension et l'entente mutuelle entre des employés de différentes cultures et de différentes races, servir de relais entre les demandes des employés et le top management, contribuer à la réussite des objectifs économiques de l'entreprise.

Les communautés représentées à travers ces groupes au sein des entreprises américaines sont les suivantes : les Noirs, les femmes, les hispaniques, les asiatiques, les gays et lesbiennes et les transsexuels, les handicapés, les parents au travail.

Il faut noter que l'existence de ces « affinity groups » s'inscrit dans un contexte culturel bien particulier. Les Etats-Unis se définissent comme une nation multiculturelle. Ainsi, le sociologue Laurent Bouvet déclare que, aux Etats-Unis, « la révolution de l'identité a en effet été (...) l'occasion d'une immense bataille culturelle engagée par des communautés érigées désormais en autant de « minorités » : Noirs, Amérindiens, groupes ethniques immigrants récents, femmes et homosexuels, etc, ces minorités combattant davantage au nom de la reconnaissance de leur spécificité identitaire – de leur différence – que de leur inclusion dans le grand récit consensualiste américain.⁹ ». Cela est vrai pour la société américaine d'aujourd'hui, où chaque citoyen se définit à la fois au travers de son identité américaine et de son appartenance à une communauté bien déterminée.

Les différences sont perçues comme une richesse par les entreprises, et sont régulièrement célébrées, reconnues, et valorisées. Ainsi, Sodexho organise des réceptions et manifestations sociales dans l'ensemble de l'entreprise pour la célébration d'une race ou d'une culture. Il faut noter qu'aux Etats-Unis, le calendrier des célébrations inclut celles reliées à la race ou la culture (par exemple, le mois de février est le « Black History Month », le mois de novembre est le « National American Indian Heritage Month » etc...). Les entreprises dans leur majorité participent à cette culture et tradition de célébration.

Chez Sodexho, les groupes d'affinité assurent aussi un rôle de mentoring vis à vis des nouveaux entrants et les aident à dépasser les difficultés d'insertion propres à leur culture ou leur éducation. Par exemple, à Sodexho, l'*affinity group* asiatique aide les asiatiques à s'exprimer plus facilement en public.

Compte tenu du faible pouvoir d'influence des organisations syndicales (leur place a été considérablement réduite sous les gouvernements Bush selon le témoignage d'un représentant de l'AFL-CIO que la délégation française a rencontré), l'expression collective et individuelle des salariés est encouragée au travers des réseaux d'employés. L'entreprise sponsorise également souvent des fondations ou associations représentant les communautés dont sont issus ses employés. Pour la majorité des entreprises rencontrées, l'existence de ces réseaux d'employés doit tout de même s'inscrire dans la charte des valeurs et doit se justifier par un gain économique.

On remarque que l'importance et l'influence de ces réseaux diffèrent d'une entreprise à une autre. Chez Citigroup, chaque « affinity group » doit être dirigé par un membre du ComEx, cela permet aux salariés de faire valoir directement leurs demandes auprès du top management.

Par contre, chez Fannie Mae, les « affinity groups » représentent plus un forum de discussion et d'échanges, et de festivités culturelles. Ainsi, Fannie Mae avait organisé une table ronde entre les représentants du groupe d'employés musulmans et ceux du groupe catholique en 2006, suite à la polémique suscitée par les propos du Pape Benoît VI sur l'islam.

Les entreprises rencontrées ne conditionnent pas toutes nécessairement l'entrée dans ces réseaux à l'appartenance raciale, sexuelle, ou autre, du groupe considéré. Dans les faits, le caractère

⁹ Bouvet, Laurent, « Le communautarisme. Mythes et Réalités », cf site <http://www.lignes-de-reperes.com/catalogue/communautarisme3.html>

multiculturel d'un groupe d'affinité à un autre reste faible. Certaines sociétés comme Merck projettent dans le futur d'assigner à la tête de chaque groupe d'affinité un leader qui ne répond pas à ses caractéristiques (un leader blanc à la tête d'un groupe d'employés noir-américains par exemple).

Cependant, certaines des sociétés rencontrées reconnaissent avoir des difficultés concernant la gestion de ces groupes et concernant la délimitation de la barrière entre le domaine strictement professionnel et celui relevant de la vie privée. Par ailleurs, des revendications émergent de la part des salariés « blancs » de l'entreprise, qui se sentent parfois victimes d'une discrimination implicite du fait de l'exposition et du pouvoir souvent grandissant de ces groupes d'affinités au sein de l'entreprise (étant donné qu'il n'existe pas de groupes d'affinités au sein des entreprises américaines représentant les employés « blancs »).

II.5. Les relations avec les partenaires (fournisseurs/ prestataires et filiales)

L'EEOC régleme de manière stricte le respect de la diversité en ce qui concerne les fournisseurs de l'entreprise. De fait, les entreprises s'attachent à les diversifier, en établissant notamment des partenariats avec les entreprises dirigées par les femmes, les minorités, et les vétérans de la guerre du Vietnam. Un autre argument est économique, ainsi certaines sociétés font valoir le coût moins élevé de ces fournisseurs.

Sodexo a établi un service spécialement dédié au partenariat avec les fournisseurs, dirigé par son directeur en charge de la diversité des fournisseurs. Il établit des partenariats avec plus de 2500 chefs d'entreprises femmes ou issus des minorités visibles, et effectue également des opérations de communication dans les communautés dans lesquelles Sodexo souhaite être active.

La majorité des sociétés que nous avons rencontrées possèdent une charte des valeurs, qui doit être signée et respectée par les filiales et les fournisseurs, comme c'est le cas pour L'Oréal et Deloitte notamment. Deloitte établit des briefings qui sont communiqués par les dirigeants des filiales à leurs employés. Chez L'Oréal et Merck, la politique diversité est globale et s'applique à toutes les filiales.

II.6. L'affirmative action

L'*affirmative action* reste pour beaucoup d'entreprises l'un des piliers de leur politique de recrutement. L'exemple de Xerox à cet égard est intéressant. Cette société a été la cible directe des manifestants noir américains durant les mouvements civiques des années 60, due à la composition exclusivement blanche de ses employés. A la suite des mouvements civiques, Xerox entreprit d'appliquer l'*affirmative action* de manière agressive, en instaurant des quotas obligatoires d'employés issus des minorités. La société a depuis mis en balance cette politique avec ses exigences de compétence requises envers ses employés.

Notre rencontre avec le New York Times a permis à la délégation française de mieux comprendre les limites de la politique d'*affirmative action*. Ainsi, le New York Times a été très secoué par un scandale de 2003 mettant en cause un jeune reporter Noir, Jayson Blair, recruté à travers le programme d'*affirmative action*. Ce reporter a travaillé de 1999 à 2003 au sein du quotidien, période durant laquelle il écrit plus de 600 articles qui sont pour leur bonne partie plagés ou inventés. En dépit d'avertissements signalés à maintes reprises par ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques en interne, Jayson Blair est constamment promu jusqu'à devenir en 2002 « reporter national », ce qui lui permet de couvrir des événements de premier plan tels que la guerre en Irak.

La décision de le promouvoir malgré ses erreurs avait été justifiée par la direction de l'époque par le souci de diversifier le staff, si besoin au-delà des considérations de compétences. Le quotidien avait de fait ignoré de manière significative les multiples avertissements et rappels à l'ordre signalés par la hiérarchie de Jayson Blair. Ce scandale a un impact considérable sur l'image du quotidien, ce qui a entraîné depuis une redéfinition et un encadrement de la politique d'*affirmative action* et de recrutement.

III. Mise en perspectives

Cette dernière partie a pour objectif de s'interroger sur les conditions d'adaptation de ces bonnes pratiques dans les entreprises françaises investies dans la diversité.

Cette partie se veut donc à la fois analytique et pragmatique : elle s'interroge sur la transférabilité de certaines pratiques américaines dans le contexte français, et elle propose des pistes de réflexion concernant leur mise en place concrète dans ce contexte.

Certaines de ces pratiques seront aisément empruntables par toutes les entreprises, d'autres, plus novatrices, conviendront à des entreprises ayant déjà une certaine expérience dans la gestion de la diversité. Le choix de ces bonnes pratiques, ainsi que les conditions concrètes de leur mise en œuvre, dépendront donc des spécificités de chaque entreprise, selon sa taille, sa culture, et son engagement dans la démarche diversité.

III.1. Les facteurs de succès transférables en France

Les entreprises américaines les plus investies dans la diversité ont montré que la mise en place préalable d'un certain nombre d'éléments est une condition essentielle assurant le bon déploiement de leur démarche diversité.

Parmi ces facteurs clés de succès qui, transférés dans le contexte français, garantiront le succès d'une démarche diversité, on peut citer : l'implication des dirigeants aux plus hauts niveaux sur les sujets de la non-discrimination et de la diversité, la constitution d'une équipe dédiée à la diversité et l'octroi des budgets nécessaires à son bon fonctionnement, la création de « relais diversité » sur le terrain, et une politique de reporting transparent sur les progrès de la démarche diversité engagée.

1.1 Impliquer les dirigeants au plus haut niveau

L'engagement du leadership en faveur de la lutte contre les discriminations et de la gestion de la diversité, en interne et en externe, permet de donner une vision claire de la politique diversité de l'entreprise aux collaborateurs et aux parties prenantes. Aux US, cette meilleure visibilité aux plus hauts niveaux de l'entreprise a pu **générer une plus forte implication des collaborateurs dans la démarche diversité et donner une plus grande crédibilité à l'entreprise dans sa communication externe**. L'engagement pris aux niveaux stratégiques de l'entreprise peut passer par plusieurs actions spécifiques :

- **Communiquer en interne sur l'engagement du PDG en faveur de la diversité** : affirmer l'engagement personnel du PDG pour chaque nouvel embauché lors de la procédure d'intégration (par exemple par le biais d'un message oral, d'une projection vidéo, ou d'un document écrit remis avec le livret d'accueil dans l'entreprise) et de manière réitérée lors de grands événements au sein de l'entreprise ;

- **Créer un « Conseil/Comité de la Diversité »** : constitué de dirigeants, cadres supérieurs et cadres ayant une sensibilité pour la diversité, qui aurait un rôle de recommandation et de conseil sur les pratiques de diversité de l'entreprise ;
Les membres du Conseil pourraient être tenus responsables de leurs résultats en termes de diversité, par exemple en se fixant des objectifs diversité annuels à atteindre, et en liant leur reporting directement au PDG. Un membre du responsable du Comité Exécutif pourrait être nommé par le PDG en tant que « sponsor » du groupe ;

- **Créer des groupes de travail pour les dirigeants** : chaque groupe de travail serait investi d'un sujet d'expertise à creuser, en lien avec la diversité et l'enjeu business de l'entreprise. Ces sujets sont variables selon le secteur et l'activité de l'entreprise, et peuvent par exemple s'axer sur les produits, la stratégie, le marketing, la communication, la marque de l'entreprise, et ses relations avec les parties prenantes.

Les groupes thématiques peuvent réfléchir aux questions de prise de conscience des différences culturelles, d'équilibre des temps de vie, de stratégie diversité, de sécurisation du recrutement et des autres process RH, de management des talents...

Les groupes de travail pourraient également s'appuyer sur les suggestions et bonnes pratiques remontées de la base par les collaborateurs.

- **Indexer une partie de la prime des dirigeants sur des objectifs de diversité, sans référence à la performance financière** (par exemple 25% des bonus des dirigeants pourraient être liés à leur performance en termes de diversité).

1.2 Créer une équipe dédiée à la diversité et allouer des moyens conséquents

La plupart des entreprises américaines investies dans la gestion de la diversité ont créé une équipe dédiée à ce sujet. Cette initiative permet de **placer la politique diversité à un statut égal aux autres politiques de l'entreprise et d'en faire un des axes essentiels de la stratégie d'entreprise.**

- **Nommer une équipe dédiée à la diversité**, dirigée par un(e) Monsieur/Madame Diversité désigné(e) par le PDG en personne ; aidé(e) de responsables par thématiques (par exemple un(e) responsable mission handicap, un(e) responsable mission gestion des âges, un(e) responsable égalité professionnelle...);

- Les membres de l'équipe peuvent travailler sur la diversité à temps plein ou en complément de leur fonction antérieure dans l'entreprise, selon le contexte de chaque entreprise ;

- L'équipe peut **reporter directement à la Direction** pour s'assurer de son indépendance et d'une certaine marge de manœuvre, ou aux Ressources Humaines ;

- **Allouer un budget annuel spécifique à la politique diversité**, et les moyens matériels et humains attendants.

1.3 Nommer des « relais diversité » sur le terrain

Les personnes « relais » sont les garantes de la déclinaison locale de la politique diversité nationale du groupe. Ce point est capital spécialement pour les entreprises présentes sur une grande partie du territoire national, voire international. **Les relais diversité assurent une bonne descente de l'information et une bonne remontée des bonnes pratiques entre le siège et le terrain.**

- **Les « relais diversité » peuvent être des collaborateurs volontaires et engagés dans la diversité**, à temps plein ou en complément de leur fonction antérieure dans l'entreprise. Ils sont chargés de promouvoir et de mettre en œuvre la politique diversité à la base ;

- La répartition des personnes relais peut s'opérer à raison d'un relais par direction, par filiale, par division, par département ... ;

- Les relais diversité peuvent assurer un suivi et reporter directement à la Direction ;

- Les relais diversité travaillent en collaboration avec l'équipe diversité.

1.4 Engager un reporting transparent de la politique diversité

Toutes les entreprises américaines ayant engagé une politique diversité ont mis en place un système formalisé de reporting, pour vérifier l'atteinte des objectifs fixés et pour mesurer leurs progrès dans le temps. **Un reporting régulier et transparent garantit le sérieux de l'engagement de l'entreprise, permet de sécuriser l'entreprise contre une éventuelle attaque en justice (face à la Halde, les résultats quantitatifs et qualitatifs font preuve d'un engagement et d'actions concrets en faveur de la diversité), et permet à l'entreprise de se constituer son propre benchmark interne et d'améliorer ses performances.**

- **Mettre en place des tableaux de bord quantitatifs et qualitatifs :**

- **Les indicateurs qualitatifs :** ils est indispensable de les mettre en place, avant même les indicateurs quantitatifs, pour faire évoluer les mentalités dans l'entreprise sur le thème de la diversité (il s'agit de sensibiliser les collaborateurs aux thématiques de la diversité avant de leur définir des objectifs à atteindre).

Quelques exemples : suivi des activités de mentoring/ tutoring (nombre et diversité des personnes impliquées, mentors ou mentees), suivi des activités de formation à la non-discrimination et la gestion de la diversité (contenu, fréquence et volume des modules), suivi des actions de communication et de sensibilisation internes et externes sur la diversité (contenu, public, fréquence).

- **Les indicateurs quantitatifs** : le suivi de ces indicateurs chiffrés permet de mesurer les progrès accomplis dans le temps, sert de socle à la constitution d'un reporting interne, et à terme permet de mesurer les impacts de la diversité sur la performance de l'entreprise.

Quelques exemples : suivi des taux de recrutement, d'accès à la promotion et à l'évaluation, de rétention, de turn-over, de détection des hauts potentiels, et comparaisons dans le temps selon les catégories de populations cibles : hommes/ femmes, travailleurs handicapés, juniors/ seniors...

Les Etats-Unis imposent un comptage strict des minorités visibles par origine ethnique. En France ces statistiques sont interdites et illégales, même si certaines acceptations de la Loi tolèrent des exceptions : l'entreprise peut compter par un questionnaire rempli volontairement par les salariés (sur leur sentiment d'appartenance à une ethnie, sur leurs origines et celle de leurs parents, ou sur leur lieu de naissance) si elle s'engage à anonymiser ces données et à faire procéder au comptage par un cabinet extérieur à l'entreprise.

- **Rendre accessible les chiffres aux syndicats**, qui peuvent demander des explications le cas échéant à la Direction.

III.2. Les initiatives transférables dans le contexte français

Dans cette partie sont énumérées et analysées les bonnes pratiques liées à la diversité rencontrées dans les entreprises américaines qui seraient transférables dans les entreprises françaises, moyennant de nécessaires adaptations liées au contexte culturel et entrepreneurial français.

Il importe de rappeler que chaque entreprise aura plus ou moins d'affinité avec l'ensemble de ces pratiques : il appartient à chacune de trouver et d'adapter les initiatives correspondant le plus à son secteur d'activité et à sa position plus ou moins avancée sur le sujet de la diversité.

Parmi ces bonnes pratiques on peut citer : la responsabilisation du management, les actions de formation à la diversité, les actions de mentoring, l'émulation et la responsabilisation des collaborateurs, la constitution de réseaux d'employés, et les relations avec les parties prenantes externes.

2.1 La responsabilisation du management

Rendre responsable l'ensemble des managers sur des critères liés à la non discrimination et à la gestion de la diversité est un des meilleurs moyens pour **motiver le management et l'impliquer dans la politique diversité de l'entreprise. Ce point est d'autant plus important que les managers, notamment les managers intermédiaires, sont les relais de la mise en œuvre concrète d'une politique diversité sur le terrain, ce qui implique une forte adhésion à la démarche de leur part.**

Afin de responsabiliser son management, plusieurs initiatives peuvent être mises en place au sein d'une entreprise :

- **Créer des objectifs diversité** :

- **Introduire des critères d'évaluation des managers liés à la diversité** (cf. partie ci-dessus sur le reporting quantitatif et qualitatif de la démarche diversité);

- Les objectifs peuvent être fixés par chaque service, par les managers eux-mêmes, ou en collaboration avec l'équipe diversité, et être validés en final par l'équipe diversité ;

- **Ces objectifs peuvent être quantitatifs et qualitatifs.** Quelques exemples d'objectifs : la création d'un Conseil Diversité, la nomination de champions/leaders de la diversité dans le service, la sensibilisation des collaborateurs à la diversité (nombre, fréquence, nature des séances de formation et de sensibilisation), l'équilibre de populations par niveau hiérarchique, le recensement des bonnes pratiques dans le service, les actions de mentoring, les actions en termes de diversité des fournisseurs

- **Evaluer les managers sur la base de ces objectifs** :

- **Intégrer des critères liés à la diversité dans la grille des objectifs d'évaluation** de chaque manager ;

- **Créer un système d'évaluation par les employés de leur supérieur hiérarchique**, par exemple sur le respect des différences, le management interculturel de l'équipe ;

- **Créer un système d'évaluation publique des managers devant tous leurs collègues.** Cette initiative, très pratiquée aux Etats-Unis, sera davantage acceptée dans les entreprises

françaises ayant une culture anglo-saxonne de l'explicite, de la formalisation et de la transparence marquée.

- **Créer une incitation financière en lien avec la diversité** : lier les enjeux de la diversité **au bonus/ à la prime** des managers, **sans référence à la performance financière** (par exemple placer 10% à 15% des bonus des managers en lien avec la diversité).

2.2 Les actions de formation à la diversité

La diversité dans l'entreprise devant être gérée, il importe de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la non-discrimination et la diversité et à leurs thématiques. **Des collaborateurs formés à la diversité seront d'autant plus impliqués dans la démarche impulsée par le leadership, et seront à même de reconnaître et de gérer la diversité au quotidien.** L'entreprise peut engager un certain nombre d'actions dans cette optique, notamment :

- **Créer des modules de formation à la diversité pour l'ensemble du personnel** : les collaborateurs, les RH, les managers, les dirigeants, les syndicats, voire les parties prenantes externes ;

- **Adapter ces modules à chaque type de public et /ou en fonction de chaque thématique de la diversité** : égalité hommes/ femmes, équilibre intergénérationnel, diversité des origines et orientation religieuse, gestion du handicap, équilibre des temps de vie, orientation sexuelle, apparence physique, mixité statutaire, appartenance syndicale... ;

- **Instaurer une formation initiale pour chaque nouvel embauché, ainsi que des formations de rappel** régulières dans le temps ;

- **Exiger la participation obligatoire de tout le personnel aux formations**, et sanctionner les managers si eux-mêmes et leurs collaborateurs n'y ont pas participé (en plaçant la participation à ces formations dans les objectifs diversité à atteindre) ;

- **Intégrer la diversité dans les autres formations de l'entreprise** : notamment dans les formations au management, à l'entretien de recrutement, à l'entretien d'évaluation et de promotion ;

- **Proposer des formations ludiques** : théâtre, jeux de société, groupes de réflexions...adaptés aux différents types de public ;

- **Diversifier le contenu des formations** :

Quelques contenus de formation, au-delà des thématiques de la diversité citées plus haut :

- L'identification et la compréhension de l'enjeu business de la diversité ;
- Le respect des réglementations légales avec la Halde ;
- La prise de conscience de la non-discrimination et de la diversité (explicitation des stéréotypes et représentations) ;
- Introduction au concept de micro- inéquités (« microinequities ») : les propos/attitudes de la vie quotidienne au travail qui sont sources de sentiments de discrimination, et qu'il suffit de détecter et de verbaliser pour atténuer les sentiments d'injustice ;
- La communication et le management interculturels ;
- La formation de formateurs internes à la diversité.

2.3 Les actions de mentoring

Le mentoring est une forme de tutorat sur la base du volontariat. Ce système permet **de contribuer à l'égalité des chances pour chaque catégorie de la population** dans l'entreprise, en compensant les inégalités individuelles au départ et en s'assurant que la détection des potentiels soit accessible à tous.

- **Créer un système de mentoring volontaire** des catégories de personnes susceptibles d'être discriminées dans l'entreprise (par exemple les femmes ; les personnes handicapées, les personnes issues des minorités visibles, les seniors), et plus spécifiquement pour les postes à responsabilités (par exemple pour les femmes et minorités visibles détectées comme hauts potentiels, pour les femmes au retour de congé maternité).

La constitution de ces groupes de population peut être menée à partir du suivi des taux de promotion, d'évaluation, d'accès à la formation de ces groupes dans l'entreprise.

- **Choisir parmi plusieurs modalités de mentoring** : en one to one, un mentor pour plusieurs mentees, mentoring en face à face ou à distance, sur un sujet particulier et ponctuel selon les besoins du mentee ou sous forme d'un suivi dans l'évolution interne du mentee.

2.4 L'émulation et la responsabilisation des collaborateurs

Une entreprise diversifiée et sachant gérer sa diversité passe par l'adhésion de l'ensemble de ses collaborateurs à la démarche impulsée par le leadership et par leur implication dans la mise en pratique quotidienne de la diversité. **Les collaborateurs seront d'autant plus fiers d'appartenir à une entreprise réputée pour ses pratiques non-discriminatoires et pour son ouverture à la diversité qu'ils se verront responsabilisés et consultés sur le sujet.**

L'entreprise peut mettre en place un certain nombre de pratiques dans ce sens :

- **Instaurer un système de récompenses et de prix : Décerner des prix/trophées de la diversité** à tous les collaborateurs promouvant la diversité dans l'entreprise. Les critères d'attribution doivent lier la diversité et les bénéfices (en argent ou en image) pour l'entreprise. Ces prix peuvent être attribués à des individuels ou à des équipes ;

- **Encourager la proactivité sur le terrain** : faire connaître les actions des individuels/équipes nominés en tant que « champions de la diversité » pour leurs bonnes pratiques, par le biais d'articles dans le journal interne, sur intranet, par la prise de parole lors d'une cérémonie, en les citant dans le rapport annuel diversité, en leur attribuant un certificat... ;

- **Mener des enquêtes internes par sondage** : Plusieurs pistes sont envisageables :

- **Poser annuellement une série de questions sur la diversité à l'ensemble des collaborateurs**, dont les réponses seront ensuite classées par genre, et mesurer les progrès obtenus chaque année.

Quelques exemples de questions : Le management/management senior est-il impliqué dans la diversité ? Les collaborateurs sont-ils traités avec respect ? Les différences culturelles sont-elles respectées et valorisées ? Existe-t-il des opportunités de mobilité de carrière et de développement personnel dans l'entreprise ?... ;

- **Faire remplir un feedback anonyme par les employés**. Sur le principe des commentaires libres (pas de questions), avec un système interne filtrant les mots clés de la diversité pour faire remonter les suggestions des collaborateurs et anticiper sur d'éventuels problèmes internes.

2.5 La création de réseaux d'employés (« affinity groups »)

Les réseaux d'employés sont généralement une source de motivation et d'implication pour les collaborateurs qui trouvent un intérêt à se réunir auprès de personnes partageant le même point commun.

Si la constitution des réseaux d'employés est une pratique largement répandue dans les entreprises américaines, elle découle **d'une forte demande de la part des collaborateurs eux-mêmes**. Il importe pour une entreprise française de se poser la question de l'attente de ses collaborateurs quant à la constitution de tels groupes, et de réfléchir à la forme que doivent prendre ces réseaux (il ne serait par exemple pas pertinent de créer un réseau d'employés basé sur les origines ethniques en France, pratique particulièrement répandue aux US) et sur leur type d'activité.

De nombreuses actions peuvent être prises dans la constitution de réseaux d'employés :

- Créer des réseaux d'employés **à la demande des collaborateurs**, et non unilatéralement ;

- **Définir clairement les conditions d'existence et les règles de fonctionnement des réseaux d'employés** : elles dépendront du contexte de chaque entreprise et de la volonté d'implication des collaborateurs dans l'existence de ces réseaux. Plusieurs modalités sont à définir :

- **Le mode de regroupement** : constituer des groupes ouverts à tous sans distinction, ou restreints à une catégorie de population ;

- **Les conditions de participation** : volontaire et gratuite ;

- **Les emplois du temps** : participation prise sur le temps libre (week-end, déjeuner, soirs, un jour de volontariat donné par l'entreprise) ou en partie sur le temps de travail ;

- **Les supports financier et matériel** : locaux prêtés par l'entreprise, budget financier alloué proportionnellement à la taille de chaque groupe ou sollicitations personnelles auprès de chaque manager et dirigeant, mise à disposition de moyens de communication (site internet, newsletter ...)

- **La déontologie** : établir un guide de bonne conduite qui définit les règles de vie des réseaux d'employés (par exemple ne pas se placer en opposition à un autre groupe, ne pas se constituer sur la base d'une appartenance religieuse/ politique/ idéologique).

- **Impliquer les réseaux d'employés dans la démarche diversité de l'entreprise** (et ne pas les ériger en force de pression) : participation à des projets d'entreprise/ groupes de travail directement liés au business de l'entreprise et à la diversité ;

- **Construire le dialogue avec le leadership à travers ces réseaux**: impliquer un manager en tant que « leader » d'un groupe (celui qui anime et manage le groupe) et un dirigeant en tant que « champion » d'un groupe (celui qui représente les valeurs d'un groupe) (par exemple accorder 5% du temps de chaque manager aux réseaux d'employés), **sur la base du volontariat et de la gratuité** ;

- **Favoriser la cohésion entre les collaborateurs** : organisation de séances de travail et d'échanges entre les réseaux, organisation de fêtes/ réunions/ forums pour échanger leurs bonnes pratiques, comprendre les coutumes des autres ;

- **Encourager l'action vers les parties prenantes externes de l'entreprise** : actions de mécénat/ bénévolat ciblées sur un groupe de population : soupes populaires, parrainage, activités d'aide à l'éducation des plus démunis sur un thème propre à l'activité de chaque entreprise, partenariats avec des groupes d'entraide ;

- **Faire participer les réseaux d'employés à l'intégration des nouveaux embauchés** : faire des réseaux une des portes d'entrée permettant aux nouveaux collaborateurs de comprendre les codes et valeurs d'entreprise plus rapidement ;

Un exemple de réseau d'employés aisément positionnable en France pourrait être celui des réseaux d'employés de parents travailleurs suite aux demandes de meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Ces réseaux seraient l'occasion d'échanges de bonnes pratiques et de conseils, de séances de formation à l'équilibre des temps de vie, de diffusion d'outils à la conciliation des temps de vie, d'offres de possibilités matérielles (garderie), de programmes de développement professionnel.

D'autres exemples transférables dans le contexte français pourraient être des réseaux de femmes, de lesbiennes, gays, bi et transsexuels (LGBT).

2.6 Les relations avec les prestataires externes

Thème émergent en France, les relations avec les prestataires externes constituent aux US un sujet essentiel de la diversité dans l'entreprise. **Les initiatives à l'égard des prestataires externes permettent aux entreprises déjà bien impliquées dans la diversité au sein de leur entité de réaffirmer leur engagement à l'externe et de diffuser leurs bonnes pratiques à l'ensemble de leurs parties prenantes.** L'entreprise peut mener des actions à destination de ses prestataires en amont (les fournisseurs) et en aval (les filiales, succursales) :

- **Avec les fournisseurs** :

- Passer des contrats avec des entreprises d'insertion, des entreprises en zones urbaines sensibles (ZUS) et des centres d'aide par le travail (CAT) ;
- Engager des partenariats avec des associations d'aide à l'insertion des minorités ;
- Créer des réseaux d'entreprises : se regrouper entre entreprises ayant la même problématique, partager les bonnes pratiques, proposer des pistes de réflexion ;
- Faire signer à sa chaîne de fournisseurs un texte d'engagement en termes de diversité ;
- Réaffirmer son engagement auprès des fournisseurs ayant signé un engagement il y a au moins un an ou ayant obtenu un label diversité.

- Avec les filiales/succursales :

- Proposer des modules de formation à la notion de diversité à l'ensemble de ses succursales/ filiales (par l'intermédiaire de relais sur le terrain, ou en formation interne par l'envoi d'un kit, d'un cd-rom) ;
- Etre force de proposition et de conseil en matière de diversité auprès de ses filiales/ succursales, en créant par exemple une hot-line pour faire remonter des cas précis, des interrogations ;
- Editer les documents de communication externe de l'entreprise en toutes les langues parlées par la clientèle cible, à envoyer à l'ensemble des succursales.

Conclusion

Nous constatons la diversité des pratiques américaines, mais également la nécessité de mettre en lumière ces mesures dans le contexte historique et culturel du pays qui les a vues naître. Il s'agit de s'interroger sur les modalités de mise en œuvre des pratiques identifiées au sein des deux cultures – américaine et française -, et de bien mettre en évidence les besoins d'adaptation et de transférabilité de chaque pratique à l'entreprise et à l'environnement dans lequel elle évolue. Ainsi, certaines pratiques répondent à des besoins des employés et/ou de l'entreprise qui n'existent pas en France. Si la création d'*affinity groups* créés sur des bases raciales ou ethniques ne serait pas pertinente en France, la réflexion sur des *affinity groups* basés sur des questions d'équilibre des temps de vie commence déjà à être amorcée en France.

Par ailleurs, comme nous l'avons montré au cours de cette synthèse, le modèle américain présente aussi des limites : le concept d'inclusion, étroitement associé à celui de diversité, peut amener certaines sociétés à se retrouver dépassées par les demandes de leurs employés. Ainsi, MERCK relate les difficultés de cohabitation au sein de l'entreprise entre groupes d'employés de différentes confessions religieuses.

Dans la réflexion française sur la diversité, il semble ainsi intéressant de s'interroger sur la **fonction** que sert chacune des pratiques américaines de promotion de la diversité, et d'analyser l'utilité de leur transposabilité. Par exemple, les *diversity scorecards* introduisent un élément important de la diversité, et qui fait débat au sein des entreprises françaises, qui est celui de sa mesure. Il serait ainsi intéressant d'engager un vrai travail en France sur les moyens de mesurer les progrès faits en matière de diversité au sein de l'entreprise. Cela suppose une définition claire des objectifs à atteindre dans ce domaine et des groupes visés par ces politiques.

La French-American Foundation – France continue son travail sur la diversité et sur la transposabilité des mesures américaines en France, et prévoit l'organisation d'un débat « diversité et société » au Sénat en juin 2007.

IMS Entreprendre pour la Cité continue de s'impliquer dans des activités de veille et de prospective sur des thèmes innovants liés à la gestion de la diversité et à la non-discrimination, tels la diversité des fournisseurs, la mesure de la diversité, et la diversité et son impact sur la performance de l'entreprise.

Un second voyage d'étude sur la diversité dans l'entreprise aux Etats-Unis sera organisé en novembre 2007.

Liste des participants et des entreprises rencontrées

Participant.es

- **Zenab CHOUG**, Responsable de Programmes, French-American Foundation - France
- **Léa DURUPT**, Chargée d'études Diversité, IMS Entreprendre pour la Cité
- **Sylviane BALUSTRE D'ERNEVILLE**, Diversity and Inclusion Manager, L'OREAL Paris
- **Laurence BARBUT**, DRH, CAP GEMINI France
- **Evelyne HOCDE**, RH Corporate, CETELEM
- **Sylvie SAVIGNAC**, Chef de projet Mixité-Diversité, LA POSTE
- **Gérard FRANCOIS**, interprète

Entreprises rencontrées

- FANNIE MAE
- LAFARGE
- SODEXHO
- CORNING
- DELOITTE
- L'OREAL
- XEROX
- MERCK
- CITIGROUP
- NEW YORK TIMES