

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoe²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva¹
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2008)

**CONTRE LES DISCRIMINATIONS À L'EMBAUCHE :
L'ORÉAL AUDITE SES RECRUTEMENTS**

par

Sylviane BALUSTRE-d'ERNEVILLE

Diversity and Inclusion Manager, L'Oréal

Jean-François AMADIEU

Professeur à l'Université Paris I - Panthéon Sorbonne

Directeur de l'Observatoire des discriminations

Séance du 21 mars 2008

Compte rendu rédigé par Yves Dougin

En bref

L'Oréal est décidée à mener une politique valorisant la diversité de son personnel et garantissant l'absence de discriminations. Cette politique se fonde sur des mesures pour suivre les évolutions effectives des pratiques. Mesurer la diversité est toutefois très difficile pour des questions légales et en raison de la sensibilité sociale des questions posées. Une telle mesure n'étant pas souhaitable, Jean-François Amadiou a proposé une autre approche : évaluer, par différents outils, les différences de traitement des demandes d'embauche selon les origines réelles ou supposées des candidats. Il a ainsi audité chez L'Oréal un processus de recrutement portant sur plus de 100 000 candidatures, 11 000 entretiens et 1 500 embauches. Les résultats ont été marquants : en 2006, les personnes ayant un prénom susceptible d'être discriminé avaient même 10 % de chances de plus d'être recrutées que celles ayant un prénom francophone. Cela est dû à une sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise, à la diffusion de nouvelles méthodes de travail et à l'impact de la mesure sur les comportements...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Sylviane BALUSTRE-d'ERNEVILLE

Au début des années 2000, le groupe L'Oréal a décidé de structurer son approche en matière de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations à l'intérieur de l'entreprise. Cette démarche a été concrétisée par la mise en place d'équipes en charge de ces questions dans chacune de nos entités, et bien évidemment au niveau de la direction des ressources humaines. Nous avons mis en place une équipe *corporate* entièrement dédiée à ces thèmes, baptisée Direction mondiale de la diversité, dont je dépends. Nous avons nommé l'année dernière un certain nombre de correspondants spécifiques dans nos filiales, à temps plein ou à temps partiel, afin de promouvoir et de déployer la stratégie que nous avons élaborée au niveau du groupe. La diversité est en effet une notion très large, recouvrant de nombreux aspects qu'il convient de traiter.

La diversité comme source de performance

Nous avons décidé d'être proactifs dans six grandes directions : la nationalité, l'origine ethnique, l'origine sociale, le genre, le handicap et l'âge. Ce choix s'est imposé après que nous avons mené un diagnostic pour comprendre quels étaient nos enjeux par rapport à ces questions, au regard de l'histoire de l'entreprise, de sa culture, mais également par rapport à notre politique de développement. Nous sommes profondément convaincus que la diversité est pour L'Oréal une source de performance, à la fois humaine et économique. Tout d'abord parce que notre activité est tournée vers l'humain : nous travaillons sur la question de la beauté et celle-ci s'exprime elle aussi de manière très diverse en fonction des cultures, des genres ou des couleurs de peau. Il était par conséquent indispensable que nous renforçons la représentation de ces différences au sein même de l'entreprise. Les six dimensions retenues par le groupe sont apparues comme les plus pertinentes pour répondre à ces enjeux. Enfin, je rappellerai que, parallèlement à ces démarches entreprises sur un mode volontaire, le cadre juridique s'est considérablement renforcé en matière de lutte contre les discriminations. Nous nous devons d'intégrer ces nouvelles règles dans nos politiques de gestion des ressources humaines.

Avant de rentrer dans le détail des actions que nous avons menées dans le groupe afin de promouvoir la diversité, je veux insister sur le fait que cette politique a tout d'abord été impulsée par la direction générale de L'Oréal, qui en a fait l'une de ses priorités stratégiques.

Pour illustrer mon propos, je vous invite à écouter l'enregistrement vidéo du message que Jean-Paul Agon, le directeur général de L'Oréal, a choisi de diffuser à l'ensemble des cadres du groupe. Il y explique ce qui fonde notre démarche et les raisons pour lesquelles nous l'avons entreprise.

Les multiples faces de la beauté

(Traduit de l'anglais)

« Je suis très heureux d'évoquer avec vous aujourd'hui le sujet de la diversité tant il représente l'une des clés du succès de L'Oréal.

Tout d'abord, la nature même de notre activité fait de la diversité un enjeu absolument primordial pour nous. L'Oréal est une entreprise mondiale qui s'adresse à des consommateurs de toutes sensibilités de par le monde, et nous voulons appuyer nos innovations sur la compréhension et le respect des différences. Comme vous le savez, notre réussite doit beaucoup à la diversité de notre portefeuille de marques. Pour aller plus loin, nous disposons aujourd'hui de centres de recherche, non seulement en Europe et en Amérique du Nord, mais aussi en Asie et bientôt en Amérique latine. Cela nous permet de mieux comprendre la diversité des natures de cheveux et de peaux sur les cinq continents. Nous sommes persuadés que la beauté a de multiples visages.

Deuxièmement, la diversité est l'un des atouts qui font de L'Oréal une entreprise où il fait bon vivre. Pour citer Lindsay Owen Jones : « Afin d'être un véritable acteur mondial, nous devons l'être de l'intérieur. » Et la diversité ne se résume pas à réunir des collaborateurs et collaboratrices aux profils divers. Il faut aller au-delà d'une simple représentativité vers une gestion plus équitable de nos collaborateurs afin d'assurer à chacun une chance égale pour réaliser son potentiel. De plus, je suis persuadé que des collaborateurs heureux sont plus productifs et créatifs. C'est pourquoi il est indispensable que nos managers dirigent avec générosité.

Troisièmement, l'expérience nous montre que la diversité est porteuse de créativité et d'innovation : deux grands leviers de notre réussite. Ainsi, les équipes associant des profils variés, du fait de la multiplicité de leurs points de vue, ont-elles une approche plus globale des problèmes.

Enfin, la diversité permet de refléter notre monde en constante mutation, nous préparant ainsi à relever les défis du XXI^e siècle : une entreprise aux effectifs diversifiés dispose d'atouts pour mieux s'adapter au changement. Il s'agit bien d'être en phase avec son environnement.

Pour que la diversité fonctionne et nous aide à relever les défis d'aujourd'hui et de demain, nous devons dépasser la simple profession de foi. C'est pourquoi L'Oréal a déployé différentes initiatives au fil des ans pour promouvoir la diversité. Notre stratégie de la diversité couvre aujourd'hui cinq axes fondamentaux : le recrutement et l'intégration, le management, la gestion de carrière, la communication et, enfin, la formation.

C'est ainsi que nous avons mis au point un programme de formation de deux jours s'adressant à 8 000 managers de 32 pays d'Europe. Ce programme est le pilier de notre politique globale de la diversité.

Sachant que notre engagement collectif doit se traduire par des actions quotidiennes, votre propre plan d'action à la fin de cette formation est indispensable : « Quels dispositifs vais-je mettre en œuvre pour promouvoir et piloter la diversité au sein de L'Oréal ? »

Seule la proactivité de chacun permettra à L'Oréal de se comporter en vrai citoyen du monde.

Je vous invite donc à promouvoir la diversité d'une façon exemplaire. C'est ainsi que vous contribuerez à bâtir un monde meilleur dans lequel vivre et travailler.»

Ouvrir la porte

Pour mettre en place et animer ce programme, nous avons souhaité une approche la plus globale possible, en agissant à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. Nous utilisons pour cela cinq principaux leviers. Nous développons tout d'abord de nombreuses actions en amont, dès la phase de recrutement : si l'on veut favoriser l'entrée de nouveaux profils dans l'entreprise, il faut commencer par "ouvrir la porte". Une fois à l'intérieur, les nouveaux arrivants doivent ensuite être insérés dans les meilleures conditions possibles. Ce qui implique un gros travail sur l'ensemble des systèmes d'intégration. Lors de cette phase, le management est directement associé à ces démarches que nous appelons "d'inclusion". Nous appuyons également sur les leviers du management, de la gestion de carrière et de la formation. Enfin, le dernier levier que nous avons choisi d'activer est celui de la communication, interne et externe.

Faire venir à nous ceux qui s'autocensurent

Le recrutement constitue une étape déterminante de notre politique. Nous travaillons pour cela à deux niveaux. Le premier consiste à élargir en interne notre panel de recrutement en allant au devant de candidats issus de filières dans lesquelles nous n'avons pas l'habitude de recruter. Cette démarche nous permet d'attirer des candidats qui n'auraient pas spontanément

pensé à nous. Où encore de faire venir à nous ceux qui s'autocensurent, en pensant que L'Oréal n'est pas une entreprise faite pour eux. Le second niveau d'action s'opère de manière indirecte auprès d'écoles partenaires du groupe, que nous incitons à s'ouvrir à davantage de diversité. Dans le cas de la France, par exemple, le montant de la taxe d'apprentissage allouée par L'Oréal est fonction des efforts que les écoles font dans ce sens. Nous essayons également d'être présents dans les collèges et les lycées situés en zone d'éducation prioritaire afin d'éclairer les plus jeunes sur le monde de l'entreprise et sur les différentes orientations scolaires et professionnelles qui y mènent. À l'occasion des interventions que nous organisons, nous présentons l'entreprise et les métiers que l'on y trouve. Nous soutenons également un certain nombre d'associations qui interviennent directement dans les établissements, comme *100 000 entrepreneurs*, qui organise des rencontres avec des chefs d'entreprises, des créateurs d'associations, ou encore des personnes à l'origine de projets innovants.

Passer le filtre du curriculum vitae

Pour favoriser le recrutement direct et attirer les jeunes qui ne postulent pas spontanément chez nous, nous avons souhaité accélérer et promouvoir ce que l'on appelle des actions positives. Nous organisons depuis deux ans au sein de nos établissements des forums baptisés Emplois et diversité, dans lesquels nous invitons d'autres entreprises à venir installer leurs propres stands de recrutement. Nous présélectionnons de jeunes diplômés en fonction de leurs compétences et de leur expérience, en prenant soin d'aller chercher en priorité ceux qui ne viennent pas spontanément. Ils peuvent ainsi obtenir un premier entretien d'embauche en dépassant le filtre du curriculum vitae (CV). Jean-François Amadiou nous montrera tout à l'heure que ce dernier constitue pour certains une barrière discriminante assez forte. À l'occasion de ces journées, au cours desquelles une quinzaine d'entreprises peuvent accueillir environ 200 candidats, nous obtenons des taux de recrutement de 10 à 12 %, ce qui constitue un excellent score par rapport aux "*forums école*" classiques. Ces actions nous permettent par ailleurs de sensibiliser nos recruteurs, qui se trouvent face à des candidats avec lesquels ils n'ont pas l'habitude d'être en contact dans le cadre des processus de recrutement ordinaires.

Nous essayons toutefois de dépasser le seul aspect *job dating* de ces rencontres, en proposant aux candidats des ateliers de techniques de recherche d'emploi, de travail sur l'image de soi, ou encore en organisant des tables rondes avec des experts afin de débattre de ces questions de diversité. La pertinence de ces actions nous a poussés, sur le même principe, à élargir le profil des candidats aux personnes de plus de 45-50 ans. Enfin, dernier point concernant la dimension éducation et recrutement de notre action, nous avons créé une chaire Diversités au sein de l'ESSEC, en partenariat avec Air France-KLM et le cabinet Deloitte, afin de renforcer la réflexion sur le lien entre diversité et performance. Ces prises de parole sont importantes puisqu'elles permettent de former et de sensibiliser les futurs managers de façon à ce qu'ils intègrent ces questions de manière naturelle dans leur parcours professionnel.

Des managers notés sur leur capacité à promouvoir les différences

Ceci nous amène directement au volet formation de notre programme. À la session de formation destinée aux managers européens qu'évoquait Jean-Paul Agon dans le document que nous avons visionné, nous avons des modules de quelques heures consacrés à la diversité. Ils viennent de plus en plus systématiquement enrichir les programmes de formation plus classiques au recrutement et au management que nous déployons régulièrement dans l'entreprise. Nous menons également un certain nombre de diagnostics afin de mesurer et de corriger nos procédures en matière de ressources humaines. Jean-François Amadiou livrera dans son exposé le résultat des analyses que l'Observatoire des discriminations a menées chez L'Oréal sur ces thèmes. Nous venons par ailleurs d'entamer un diagnostic sur la gestion de l'âge dans le groupe, afin de mesurer la façon dont cette question est traitée chez nous, la manière dont sont gérées les personnes en fonction de leur âge en termes de recrutement, de formation, de gestion de carrière ou de rémunération.

La méthode à laquelle nous faisons appel pour faire appliquer le plus largement possible notre politique de diversité consiste à mener une stratégie d'étau. Si nous privilégions l'accompagnement de nos managers et de nos recruteurs sur ces questions, nous avons également la possibilité de faire appel à des méthodes plus coercitives. Depuis cette année, nous évaluons la capacité des dirigeants à intégrer et à promouvoir la diversité au quotidien, non seulement au sein de leurs équipes, mais aussi au sein des entités dont ils dépendent, voire de la société dans sa globalité. Un manager sera par exemple noté sur sa capacité à accepter et à intégrer les candidats de divers profils. On pourra également évaluer son niveau d'investissement et de participation aux opérations que nous organisons dans les lycées et les collèges, ou encore constater s'il accepte, ou pas, d'être lui-même parrain d'un jeune dans son parcours académique.

Créer un écosystème de la diversité

La communication joue enfin un rôle important puisqu'elle nous permet d'accélérer le déploiement de notre action en relayant le message à tous les niveaux de l'entreprise, même si, sur la forme, nous menons des actions assez classiques. Les questions liées à la diversité sont présentes dans nos différents supports internes et nous avons évidemment développé des espaces dédiés à ces thèmes sur nos sites intranet. En matière de communication externe, nous essayons de dupliquer une démarche initiée aux États-Unis, et qui consiste à soutenir un certain nombre de médias communautaires en y passant des insertions publicitaires. Nous incitons actuellement nos différentes marques à identifier des journaux de ce type en nous signalant ceux dans lesquels nous ne serions pas présents. Dès que nous le pouvons, nous répondons favorablement aux demandes d'interview ou de participation à des débats sur ces thèmes, afin de sensibiliser les médias sur les programmes que nous mettons en place.

Pour boucler la boucle, nous nous sommes aperçus que ces démarches de communication favorisaient l'émergence de candidatures de la part de personnes qui ne seraient pas venues à nous spontanément si nous n'avions pas émis ces signaux. Ils sensibilisent également nos collaborateurs, nos partenaires fournisseurs et nos clients distributeurs.

À la fin de l'année dernière, la direction des achats de L'Oréal a organisé sa convention annuelle autour du thème de la diversité. Durant cette journée, nous avons pu sensibiliser une centaine de nos fournisseurs basés en France en leur expliquant notre politique et en exposant les raisons pour lesquelles il nous semblait important qu'ils s'investissent aussi sur ces questions. Parmi les trois grands objectifs que nous leur avons fixés, la promotion de la diversité figurait au même niveau que l'innovation et le développement durable.

En agissant ainsi de manière globale – à la fois en amont et en aval, à l'intérieur et à l'extérieur du groupe – nous pensons avoir créé chez L'Oréal les conditions d'un "écosystème" capable de favoriser et de promouvoir cette diversité que nous appelons de nos vœux.

La difficile mesure des progrès

Sur les résultats de cette politique, nous disposons de chiffres qui nous permettent de mesurer notre progression. En 2007, par exemple, 65 % des personnes recrutées étaient des femmes, soit une progression de 2 points par rapport à 2006. Toujours pour l'année 2007, 27 % des membres de comités de direction étaient des non-locaux. Concernant les minorités visibles, en revanche, nous n'avons pas la possibilité en France de faire des mesures précises sur ces critères, comme l'expliquera Jean-François Amadiou. Aux États-Unis, où ces évaluations sont possibles, les minorités visibles représentaient, en 2006, 19,8 % des cadres et 33 % des employés (résultats en résonance avec la moyenne nationale). L'intérêt n'est pas pour nous d'obtenir une photographie, prise à un instant "T", de la diversité ethnique à l'intérieur de l'entreprise, mais bien d'en mesurer l'évolution, et de mieux comprendre comment les actions que nous menons permettent d'améliorer la situation en nous aidant à tendre vers un meilleur équilibre.

Pour mettre en place ces indicateurs, nous avons décidé de fait appel à l'Observatoire des discriminations, que dirige Jean-François Amadiou. Après discussions, notre choix s'est porté sur deux types d'études : la première, basée sur la méthode de l'auto *testing*, a été menée auprès des collaborateurs recrutés via notre site internet ; la seconde, plus classique, a été réalisée sous forme d'analyses statistiques à partir des données disponibles dans la base des ressources humaines de l'entreprise. Je laisserai à Jean-François Amadiou le soin de vous éclairer sur la pertinence de ces méthodes, puis de présenter et de commenter le résultat de ces études.

EXPOSÉ de Jean-François AMADIEU

Avant de présenter les conclusions de notre travail pour L'Oréal, dont Sylviane Balustre-d'Erneville a décrit le cadre, je vais m'efforcer de le remettre en perspective. Il faut tout d'abord rappeler le contexte légal dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui et dans lequel les entreprises évoluent. La loi oblige par exemple de relever tout ce qui a trait au rapport d'égalité entre hommes et femmes dans l'entreprise, de même pour le handicap. Sans y être légalement contraint, on peut aussi mesurer l'origine sociale, le niveau de diplôme et bien d'autres choses. Il n'y a en revanche pas de règles spécifiques liées à l'âge ou à la situation matrimoniale. En revanche, tout ce qui relève des caractéristiques ethniques, raciales, mais également des appartenances religieuses, des orientations sexuelles, des convictions philosophiques, politiques ou syndicales ne peut pas faire aujourd'hui l'objet de mesures dans l'entreprise, pas plus que dans le cadre d'enquêtes publiques, dès lors qu'il s'agit de données ethniques et raciales, comme l'a rappelé récemment le Conseil constitutionnel. Toutes les associations qui militent contre le racisme sont hostiles à ces mesures. Chez L'Oréal, nous n'avons donc pas fait de mesure de la diversité ethnique ou raciale, contrairement à ce qui a pu être fait par le groupe aux États-Unis, où, comme Sylviane Balustre-d'Erneville l'a rappelé, ces évaluations sont autorisées. Nous avons tenté de mesurer des pratiques susceptibles d'être discriminatoires, et d'être des biais dans le processus de sélection de la main-d'œuvre.

La mesure ne fait pas la réalité

Avant d'aller plus loin, je tiens à préciser que, même si nous étions autorisés à mesurer directement la diversité à l'intérieur d'une entreprise, cette analyse ne suffirait pas pour dire si celle-ci pratique, ou non, la discrimination. C'est un point très important. Certaines sociétés emploient naturellement une main-d'œuvre plutôt féminine ou plutôt masculine, d'autres des salariés plutôt d'origine maghrébine sans que cela signifie pour autant que la discrimination y est plus forte qu'ailleurs. De la même manière, le faible nombre de femmes représentées au sein du *top-management* d'une entreprise ne démontre pas en soi l'existence d'un phénomène d'éviction. Cela peut simplement s'expliquer par la structure des emplois, ou par l'histoire du recrutement dans l'entreprise. Si l'on veut par exemple démontrer statistiquement qu'il existe des phénomènes de plafonnement de carrière chez les femmes, cela se mesure autrement que par la simple évaluation de leur représentation au sommet de l'entreprise à un instant "T". En matière d'origine, c'est exactement la même chose. Un état des lieux ne signifie pas grand-chose en soi.

De la déclaration aux tests de situation

Il y a plusieurs types de méthodes pour mesurer les phénomènes de discrimination. On peut le faire avec des méthodes déclaratives simples à partir de questions du type : « *Pensez-vous être victime de discrimination ?* » C'est ce qui se pratique dans les enquêtes nationales, comme celles qui sont menées par la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde). Cette méthode peut aussi être utilisée dans les entreprises, à partir d'enquêtes qualitatives réalisées auprès des employeurs. On verra sûrement s'accroître dans l'avenir la part des enquêtes basées sur les techniques déclaratives. Ces sondages sont intéressants mais posent des problèmes de sous-estimations ou de surestimations des phénomènes de

discriminations. Ils suscitent par ailleurs un nombre très important de réclamations non fondées. La moitié des réclamations reçues chaque année à la Halde s'agissant du genre – la discrimination en fonction du sexe – émanent d'hommes qui se plaignent d'être défavorisés ! Or toutes les statistiques montrent que ce sont plutôt les femmes qui sont désavantagées. Pour finir, je rappellerai que les enquêtes de ce type posent également des problèmes relatifs à la façon dont sont formulées les questions. En matière de discrimination, ce biais peut avoir une incidence particulièrement marquée et ne permet pas une saisie objective de la discrimination à un instant "T". Cela peut même fausser fortement la vision que l'on peut avoir de ces phénomènes.

Le lourd handicap du prénom maghrébin sur un CV

Il y a ensuite les approches par tests de situation – le *testing* – et enfin les mesures statistiques qui peuvent être menées à partir des patronymes ou des prénoms. Ce sont les trois grands types de mesures dont on dispose. Les tests de situation que nous pratiquons à l'Observatoire des discriminations se déroulent de cette manière : en réponse à des annonces d'emplois réelles, nous envoyons des CV quasiment identiques en faisant varier quelques éléments qui peuvent induire des discriminations. Ces variantes portent sur l'origine ethnique, une apparence disgracieuse – les photos jointes au CV sont retouchées sur un ordinateur –, une adresse située dans un quartier difficile ou encore un handicap. Nous mesurons ensuite les écarts dans les taux de succès. Notre baromètre national, basé sur le résultat des tests de situation que nous pratiquons à l'Observatoire des discriminations – tous types d'emplois, France entière – montre par exemple qu'un candidat dont le nom et le prénom sont d'origine maghrébine a trois fois moins de chances de recevoir une réponse positive que le candidat de référence, c'est-à-dire celui qui est le moins discriminé par hypothèse.

Ces méthodes font l'objet de quelques critiques, la principale portant sur la comparabilité de ces CV du fait des différences que nous y introduisons, fussent-elles minimales.

Concilier égalité de traitement et non-discrimination

Les tests de situation peuvent être employés à destination d'une seule entreprise, afin de mesurer ses pratiques en matière de recrutement. L'intérêt de ces études réside dans le fait qu'elles permettent d'obtenir un niveau de détail assez fin concernant les pratiques de chacun des services ou de chacune des divisions à l'intérieur d'une même société. Nous pouvons alors aller au-delà d'une mesure moyenne, susceptible de masquer des pratiques discriminatoires contraires d'un service à l'autre. L'un privilégiera par exemple les hommes alors que dans l'autre, la priorité sera donnée aux femmes. Même si ces pratiques sont souvent dictées par un souci de rééquilibrage des genres à l'intérieur d'un même service, elles n'en demeurent pas moins discriminantes à l'égard des personnes qui postulent.

Chacun comprend donc que les entreprises font face à une vraie difficulté en matière de lutte contre les discriminations, puisque le simple souci de travailler sa diversité, sa mixité, peut aboutir à procéder à des entorses importantes au principe d'égalité de traitement et de non-discrimination. La conciliation de ces deux pratiques devient parfois difficile dans le contexte juridique actuel, tant en France qu'au niveau européen.

Le prénom comme marqueur social

Pour clore l'analyse des méthodes, je dirais que la mesure statistique offre l'avantage de s'appuyer sur des données objectives disponibles dans l'entreprise. C'est celle que nous avons utilisée chez L'Oréal. Nous avons pu la rendre dynamique en effectuant des comparaisons d'une année sur l'autre afin de mesurer les changements de pratiques. Pour ce type de travail, le choix des données est évidemment important. Les informations concernant les lieux de naissance ont été écartées car elles sont assez peu pertinentes pour évaluer les origines de la personne. Nous avons préféré travailler sur les prénoms. Ce sont des marqueurs sociaux importants, qui ont une influence sur les destinées scolaires, sur la santé, sur la personnalité des individus et qui permettent de déduire plus sûrement les origines. De nombreuses études

statistiques le montrent. Les enquêtes emplois de l'Insee permettent de constater les effets du prénom sur l'origine sociale et l'appartenance à une minorité visible à partir d'un échantillon de 400 000 personnes. On sait par ailleurs que l'effet produit par un prénom et un nom est réel sur celui qui le lit sur un CV par exemple.

La base de données "recrutement" de L'Oréal comporte le détail de 100 000 candidatures reçues en France par internet de janvier 2005 à janvier 2006 pour des postes de cadres. C'est sur ce panel que nous avons travaillé. Nous avons identifié ceux qui ont été sélectionnés sur la base de leur CV, ceux qui ont été convoqués à un entretien et enfin ceux qui ont été embauchés à l'issue du processus de recrutement. Nous avons alors constitué deux échantillons distincts. Le premier regroupait les personnes qui portent un prénom tel que l'on peut considérer, par hypothèse, qu'elles sont susceptibles d'être discriminées (groupe discriminable). Le second regroupait les candidats pour lesquels la discrimination n'est pas envisagée. Nous avons alors mesuré et comparé les pertes de chances dans chacun des deux groupes à chaque étape du processus d'embauche. Cette étude nous a montré qu'en 2006, le taux de ceux qui ont été reçus en entretien était de 12,41 % pour les non-discriminables contre 8,49 % pour le groupe des individus potentiellement discriminables. La moyenne de l'ensemble se situant à 11,41 %. Au stade de l'embauche définitive, en revanche, les "discriminables" ont été plus souvent retenus que les autres. Le score qu'ils obtiennent en fin de processus est supérieur de 10 % à celui des non-discriminables. L'amélioration est très nette sur un an, comparé aux résultats de 2005. Il y a donc eu un effet de rattrapage, qui est le signe de la volonté de la direction des ressources humaines d'aller dans le sens de plus de diversité.

DÉBAT

Un intervenant : *Si l'on considère, comme ces chiffres le montrent, que la diversité s'améliore à l'intérieur de l'entreprise dès lors que l'on juge les recruteurs sur les résultats qu'ils obtiennent en la matière, on peut s'interroger sur l'efficacité du système dans le temps, notamment parce que l'intégration suppose des adaptations progressives, et que cela ne se mesure pas par des critères synthétiques simples. Qu'en est-il lorsque la pression sur les recruteurs cesse ?*

Sylviane Balustre-d'Erneville : Une nouvelle analyse de nos processus réalisée pour l'année 2007 a révélé un ralentissement des chances d'embauche finale pour le groupe des candidats discriminables. Cela signifie en effet que l'on est sur des phénomènes malheureusement assez fluctuants, qui reposent comme vous le soulignez sur la mobilisation des recruteurs. La pérennité de l'engagement du groupe sur la voie de la diversité est l'un des défis que nous devons relever. C'est aussi la raison pour laquelle l'effort de formation à destination des recruteurs, mais aussi des cadres dans les services, est primordial. Nous devons agir sur différents leviers et à différents niveaux.

Int. : *Je reprendrai avec un peu moins de tact la remarque du précédent intervenant, en soulignant que l'évaluation des managers sur ce type de critère donne des résultats souvent effrayants. Pour une raison simple : lorsque vous évaluez quelqu'un sur une donnée précise, il ne se concentre en général que sur cet aspect-là, en négligeant le reste. Les données sont alors faussées.*

Comment définir la non-discrimination ?

Int. : *J'ai été passionné par votre exposé mais il me laisse toutefois perplexe. Ma perplexité tient à la difficulté de poser les principes de la non-discrimination. Première hypothèse, nous sommes tous pareils ; seconde hypothèse, chacun est libre d'afficher ses différences et fait selon sa manière. En d'autres termes, faut-il considérer la non-discrimination dans sa conception héritée de la Révolution et des Droits de l'homme, et qui implique que nous nous adaptions tous au même moule : c'est la conception ferme de la laïcité à la française. Ou bien*

faut-il la considérer dans son acception anglo-saxonne, communautariste, qui implique la cohabitation de chacun avec ses différences. Je voudrais conclure par cette remarque : certains sociologues nous rappellent que la conception occidentale des Droits de l'homme est fondée sur le culte de l'individu. Or, cette conception n'est pas partagée par tous. Elle n'est certainement pas orientale : la démocratie indienne est aujourd'hui encore bâtie sur le principe des castes. Il s'agit pourtant d'une démocratie de 1,3 milliard d'habitants. En Chine, l'individu n'existe pas davantage puisqu'il est encore très largement asservi au projet collectif. Pour nous, ces conceptions sont incompréhensibles. Mais il semble cependant improbable que nous puissions imposer notre conception très locale des Droits de l'homme à la terre entière.

Int. : *J'ai une longue expérience de conseil auprès des entreprises en matière de lutte contre les discriminations et je confirme qu'en France, l'approche de la question est souvent très idéologique. À tel point que l'on peine à trouver les mots pour en parler, pour qualifier les minorités. On tourne autour de la question sans véritablement oser aborder le problème de front. C'est une constante dans le débat français.*

Int. : *Pouvez-vous nous dire si les critères d'embauche pour entrer chez L'Oréal varient selon les cultures et les pays ?*

S. B.-d'E. : Non, il n'y a pas de différence fondamentale. Nous travaillons avec l'ensemble des équipes internationales sur des critères de leadership, de dépassement de soi, et de qualité propres à chacun de nos métiers. Pour mener à bien notre stratégie de diversification, nous devons impérativement aller plus loin dans la définition de critères de sélection transversaux, afin de pouvoir examiner les candidatures de la façon la plus objective possible. Cette démarche n'est pas simple et, là encore, nous travaillons au niveau international pour définir une base commune dans la définition des critères de compétences.

Modèle unique ou acceptation des différences ?

Int. : *L'intégration de ces nouveaux candidats se déroule-t-elle selon un modèle à la française – tout le monde doit devenir un peu français – ou à l'anglo-saxonne, avec des différences que l'on laisse cohabiter les unes à côté des autres ?*

S. B.-d'E. : Je profite de votre question pour préciser un point qui me semble important, et je m'appuie pour cela sur mon expérience personnelle : la plupart des personnes discriminées en France sont de nationalité française. Il y a des enfants de la République qui n'ont pas les mêmes chances que les autres tout simplement parce qu'ils ont des origines différentes qui remontent parfois à deux, voire trois générations. Plutôt que d'intégration, c'est de processus d'intégration dont nous devrions parler. Ces processus doivent être les mêmes pour tout le monde. Ils passent d'abord par la compréhension des codes de l'entreprise. Cet apprentissage sera sûrement plus complexe pour un Chinois ou un Indien que pour un Italien. C'est la raison pour laquelle nous adaptons nos formations aux besoins des nouveaux arrivants.

Int. : *Quelle place réservez-vous aux partenaires sociaux dans la mise en place de ces démarches ?*

S. B.-d'E. : Nous les intégrons dans nos réflexions et dans chacune de nos actions. Ils sont par ailleurs représentés dans chacun des 24 observatoires de la diversité que nous avons créés en 2006 en France, afin de relayer les réflexions et les actions sur le terrain, au sein de nos filiales.

De la subjectivité dans l'action de recruter

Int. : *Si vous écarterez les données subjectives de votre démarche de recrutement, comment pouvez-vous juger les candidats sur des critères comportementaux ou psychotechniques par exemple, en sachant qu'ils joueront un rôle déterminant dans la façon dont la personne va s'intégrer dans le poste pour lequel vous la recrutez ?*

S. B.-d'E. : Toujours dans le cadre du travail que nous menons sur ces questions de compétences, nous avons développé des protocoles de recrutement basés sur une série d'entretiens assez normés, menés à la fois par les recruteurs et par le management des services concernés. Ces rencontres nous permettent de faire apparaître d'éventuels problèmes de comportements en situation.

Int. : *Les conceptions orientales et occidentales de l'objectivité ne sont pourtant pas du tout les mêmes. Le profil du leader chinois (plutôt discret et réservé) est aux antipodes du leader américain. Je m'étonne que vous parveniez à définir des critères universels de compétence, surtout lorsqu'il s'agit de recruter des meneurs.*

Jean-François Amadiou : Concernant les problèmes d'objectivité dans l'évaluation des compétences, je rappelle que l'étape la plus décisive pour les candidats appartenant à des groupes discriminables est celle du tri des CV et des lettres de candidatures. Dans les tests de situation que nous fabriquons pour des demandes de stages, nous observons des pertes de chances de 70 % pour celles qui comportent des prénoms maghrébins. C'est-à-dire que ces candidats ont été écartés avant même d'avoir eu un entretien. Dans ce cas, les problèmes d'évaluation ne se posent pas, puisqu'il n'y a pas de candidat à jauger ! En revanche, les entreprises qui souhaitent limiter la discrimination à l'embauche ont la possibilité de faire passer des tests de compétences dont on a mesuré au préalable qu'ils n'étaient pas discriminants. Ces tests débouchent sur des résultats qui ne sont pas contestables.

Non-discrimination et déterminisme social

Int. : *Le diplôme, ou l'école dont est issu le candidat peuvent-ils constituer une protection contre la discrimination ?*

J.-F. A. : On pourrait en effet penser qu'un diplôme prestigieux protège de la discrimination, mais ce n'est pas le cas. Plus le niveau de poste est élevé, plus les effets de réseau et de cooptation deviennent importants. Les effets de l'origine sociale vont être plus forts pour le recrutement de *top-managers* où les élites ont tendance à se coopter entre elles, que sur des postes de cadres intermédiaires.

Int. : *Avez-vous mené des investigations sur l'impact de la discrimination sur le niveau de formation, la rémunération ou la gestion de carrière. Si c'est le cas, avez-vous mis en place des actions de promotion spécifiques ?*

S. B.-d'E. : Nous nous sommes déjà penchés sur les questions des femmes, de l'âge et nous envisageons d'étudier d'autres critères. Le recrutement n'est pas le seul levier pour améliorer la diversité dans le groupe, même s'il demeure essentiel pour inverser des tendances. On peut en effet voir des effets de "plafond", voire de "paroi de verre", se développer dans une entreprise. Sur l'âge et l'allongement des durées de carrière, nous avons compensé la faiblesse des augmentations en fin de carrière par un système de bonus. En revanche, il y a beaucoup à faire en matière de formation. Nous nous sommes en effet aperçus que plus on avançait en âge, plus le nombre de jours de formation diminuait et moins le contenu des sessions était valorisant. Nous commençons à faire plancher des groupes de travail sur ces thèmes.

J.-F. A. : L'observatoire de discrimination travaille régulièrement sur ces thèmes. Nous nous sommes intéressés il y a deux ans aux déroulements de carrières, ainsi qu'aux écarts de salaires dans une grande entreprise de distribution alimentaire. Nous avons croisé ces critères avec des variables de genre, de handicap, d'âge et d'origine, toujours avec la méthode des prénoms. Nous nous étions intéressés à la population particulière des 200 dirigeants de cette entreprise, en analysant leur niveau de diplômes à l'embauche et le déroulement de leur carrière. Nous nous intéressons également à la situation matrimoniale des femmes, qui permet de mesurer l'impact de la maternité sur le déroulement de carrière. Dans ce cas, l'effet "plafond de verre" ne vient pas du seul fait d'être femme mais plutôt d'être mariée et d'avoir des enfants. Pour ces raisons, là où les hommes se posent moins de questions, les femmes ont

tendance à autocensurer leur carrière en n'allant pas spontanément réclamer une augmentation, ou en ne postulant pas pour des fonctions à responsabilité, à l'étranger...

Présentation des orateurs :

Sylviane Balustre-d'Erneville : a rejoint le groupe L'Oréal en 2000 où elle a été nommée responsable diversité et inclusion après une expérience de cinq années dans des fonctions marketing ; rattachée à la Direction générale des ressources humaines, elle a pour mission de définir la politique diversité du groupe et d'en assurer la coordination internationale ; le recrutement, le management, la gestion de carrières, la formation, la communication sont autant de leviers sur lesquels elle intervient ; par ailleurs, elle assure la vice-présidence de l'Association française des managers de la diversité ; elle contribue à de nombreux projets français et européens visant à promouvoir et pérenniser la diversité au sein des entreprises et du système éducatif ; enfin, elle s'engage personnellement en accompagnant vers l'emploi des jeunes diplômés et en formant les futurs managers à la diversité.

Jean-François Amadiou : professeur d'université et agrégé de gestion, il a créé et dirige l'Observatoire des discriminations à l'université Paris I-Panthéon Sorbonne ; ses travaux portent sur l'ensemble des formes de discriminations et sont menés en lien avec les entreprises ; il est membre du comité consultatif de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité ; ses derniers ouvrages, *Le poids des apparences* et *Les clés du destin*, abordent les différents facteurs constitutifs de l'inégalité des chances comme le lieu d'habitation, l'origine sociale et ethnique ou encore l'apparence physique ; il est fondateur et vice-président du Réseau des entreprises pour l'égalité des chances dans l'Éducation.

Diffusion juin 2008