

L'ENCYCLOPÉDIE DES DIVERSITÉS

COLLECTION « QUESTIONS DE SOCIÉTÉ »
dirigée par Luc BOYER

L'ENCYCLOPÉDIE DES DIVERSITÉS

Sous la direction de
Jean-Marie PERETTI

— éditions —
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

17 rue des Métiers
14123 CORMELLES-LE-ROYAL

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

© Éditions EMS, 2012

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

ISSN : 1777-439X

ISBN : 978-2-84769-299-0

Sommaire

Préface	
<i>Jean-Claude LE GRAND</i>	11
Avant propos	
<i>Jean-Marie PERETTI</i>	15
Chapitre 1 : Regards croisés sur les diversités	
<i>Jean-Marie PERETTI et Bruce ROCH</i>	19
PARTIE I : LA (LES) DIVERSITÉ(S)	25
Chapitre 2 : Les sources de diversité	
<i>Nicole BARTHE et Roger-Pierre HERMONT</i>	27
Chapitre 3 : La diversité des âges, enjeu central pour les organisations	
<i>Patrice ADAM, Richard DELAYE et Patrick THILL</i>	35
Chapitre 4 : Gender Equality in the Workplace: A Never-ending Story?	
<i>Stefan GRÖSCHL et Stephanie QUAPPE</i>	41
Chapitre 5 : La diversité des origines ethniques	
<i>Sana GUERFEL-HENDA et George-Axelle BROUSSILLON-MATSCHINGA</i>	45
Chapitre 6 : Les discriminations envers le handicap	
<i>François MANCY et François SILVA</i>	53
Chapitre 7 : La diversité des orientations sexuelles	
<i>Louis-Georges TIN et Catherine TRIPON</i>	61
Chapitre 8 : La diversité des niveaux de formation	
<i>Nathalie ATLAN LANDABURU et Pierre-Eric SUTTER</i>	67
Chapitre 9 : La diversité des statuts et la perception de discrimination	
<i>Kaïs GANNOUNI, Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI</i>	75
Chapitre 10 : La diversité des clients	
<i>Jacques ORSONI et Samy BELAID</i>	81
Chapitre 11 : Intégrer les enjeux de la diversité dans les politiques d'achat responsable	
<i>Martine COMBEMALE et Laurence MEHAIGNERIE</i>	89
Chapitre 12 : La diversité des parties prenantes en gestion de la diversité	
<i>Manal EL ABOUBI, Inge JANSSENS et Loïc VAN CUTSEM</i>	97
Chapitre 13 : Les nouvelles sources de diversité	
<i>Patrick MICHELETTI et Hamid YOUSFI</i>	105

PARTIE II : LE CADRE DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ	115
Chapitre 14 : Les attentes des parties prenantes <i>Charles Henry BESSEYRE des HORTS et Philippe VIVIEN</i>	117
Chapitre 15 : De l'égalité à l'équité salariale <i>Yvan LOUFRANI et Anne SACHET-MILLIAT</i>	125
Chapitre 16 : L'implication des hommes dans les politiques d'égalité professionnelle <i>François FATOUX et Rachel SILVERA</i>	131
Chapitre 17 : Les engagements discrétionnaires des entreprises <i>Inès DAUVERGNE et Benjamin BLAVIER</i>	139
Chapitre 18 : La charte de la diversité en France et en Europe <i>Kag SANOUSSE et Frédérica VALENTINI</i>	145
Chapitre 19 : Formation et labels RSI <i>Antoine De GABRIELLI et Laurent DEPOND</i>	149
Chapitre 20 : Le label diversité <i>Pascal BERNARD, Aline CREPIN, Thierry GEOFFROY et Daniel MERILLOU</i> ..	155
Chapitre 21 : Le label égalité professionnelle <i>Cristina LUNGHI et Sylvie BUREAU NECH</i>	161
Chapitre 22 : L'évaluation des politiques de diversité <i>David ALIS et Mireille FESSER-BLAESS</i>	169
Chapitre 23 : Le diagnostic : une étape importante et complexe <i>Annie CORNET et Alain GAVAND</i>	181
Chapitre 24 : Audits des diversités <i>Sana GUERFEL-HENDA, George-Axelle BROUSSILLON-MATSCHINGA, Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI</i>	191
Chapitre 25 : Les Testings <i>Eric CEDIEY et Bruce ROCH</i>	201
Chapitre 26 : Recrutement et promotion de la diversité <i>Alain GAVAND et Samuel MERCIER</i>	207
Chapitre 27 : La discrimination positive : contenu et débat <i>Pete STONE et Hédia ZANNAD</i>	215
Chapitre 28 : Les quotas <i>Pete STONE, Annie CORNET et Christophe CUSUMANO</i>	221
Chapitre 29 : L'égalité des chances, le socle fondateur de la diversité chez Veolia environnement <i>Jean-Luc CERDIN, Jocelyne LOOS BAROIN et Sandrine VINCENT</i>	229

PARTIE III : REGARDS CROISÉS SUR LES PRATIQUES DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ	239
Chapitre 30 : La politique de diversité de l'entreprise <i>Jean-Luc VERGNE et Jean-Marie PERETTI</i>	241
Chapitre 31 : Le management des diversités <i>Karim GOZZI et Maurice THEVENET</i>	247
Chapitre 32 : La fonction « management de la diversité » <i>Marie DELMONT, Isabelle GEORGE, Marie Paule ISTRIA, François POTIER, Raphaële RABATEL et Gilles LE GENDRE.....</i>	253
Chapitre 33 : Les réseaux féminins <i>Viviane De BEAUFORT et Véronique MORALI.....</i>	263
Chapitre 34 : Diversité et dialogue social <i>François FATOUX et Hélène GARNER-MOYER</i>	269
Chapitre 35 : Croiser la diversité et les conflits d'intérêt d'un recruteur <i>Michel JORAS et Anne SOUILLARD</i>	279
Chapitre 36 : Insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi <i>Karim MAZOULI et Antonella DESNEUX</i>	291
Chapitre 37 : Groupe Audiens et le label diversité <i>Patrick BEZIER et Henri BIGNALET.....</i>	297
Chapitre 38 : La formation des managers à la diversité <i>Benoît CHERRE, Jean-Pierre DUMAZÉRT et Loubna TAHSSAIN.....</i>	303
Chapitre 39 : Préparer les managers de proximité au management des diversités <i>Robin SAPPE et Anne SAÛT</i>	309
Chapitre 40 : Les politiques et pratiques concernant l'égalité salariale Femme/ Homme en France <i>André BOYER, Christine MORIN et Marie-José SCOTTO.....</i>	317
Chapitre 41 : Les politiques et pratiques concernant l'égalité professionnelle F/H <i>David ALIS, Sophia BELGHITI-MAHUT et Sylvie BRUNET</i>	323
Chapitre 42 : Les politiques et pratiques concernant les jeunes sans qualification <i>George-Axelle BROUSSILLON-MATSCHINGA, Michel FORGET et Jean-Marie PERETTI</i>	335
Chapitre 43 : Les politiques et pratiques concernant les personnes handicapées <i>Christine NASCHBERGER, Dominique BELLION et Dominique MASSONI</i>	341
Chapitre 44 : Les politiques et pratiques concernant les seniors <i>Julie CHRISTIN-MOULIN et Jean-Marie PERETTI</i>	349
Chapitre 45 : De l'impensé des questions de santé dans les politiques de diversité <i>Constance PERRIN-JÔLY et Anne-Marie De VAIVRE</i>	357

Chapitre 46 : Gestion des seniors dans les entreprises françaises : vers un renouveau ? <i>Natacha PIJOAN, Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY et Alain CHEVANCE</i>	363
Chapitre 47 : Le management de la diversité des parties prenantes <i>Alain LEMPEREUR et Ywan PENVERN</i>	369
Chapitre 48 : Réseaux sociaux et diversité, une longue histoire... <i>Laurent DEPOND et Ziryeb MAROUF</i>	375
Chapitre 49 : La notation des politiques de diversité <i>Pascal BELLO, Véronique ROUZAUD et Christian SANCHEZ</i>	383
Chapitre 50 : Le management de la diversité des rémunérations <i>Luc BOYER et Christian MAVET</i>	389
Chapitre 51 : La diversité pour changer <i>David AUTISSIER, Alexandre GUILLARD et Michèle GRANBOULAN</i>	395
Chapitre 52 : Le marketing ethnique <i>Isabelle BARTH et Virginie SILHOUETTE-DERCOURT</i>	401
Chapitre 53 : Le marketing de la diversité des clients <i>Françoise CONCHON, Jean-Claude ANDREANI et Jean-Louis MOULINS</i>	407
Chapitre 54 : Les dilemmes éthiques de la diversité <i>Martine BRASSEUR et Louis-Jérôme TEXIER</i>	413
Chapitre 55 : Les difficultés pour développer la diversité dans l'entreprise <i>Fernando CUEVAS et Arnaud GIMENEZ</i>	419
Chapitre 56 : Temps et diversité <i>Frédérique ALEXANDRE-BAILLY et Laurent DEPOND</i>	427
Chapitre 57 : Réussir le management de la Diversité – le cas Airbus <i>Jacques IGALENS & Nathalie MALDJIAN</i>	433
Chapitre 58 : La diversité en management public : le cas des collectivités territoriales <i>Anne-Marie FRAY et Guilaine RICHEFORT</i>	441
Chapitre 59 : Obtenir et renouveler le label diversité <i>Anissa DJABI et Sylvie SAVIGNAC</i>	449
Chapitre 60 : Reconnaître la diversité <i>Jean-Marie PERETTI et Patrice TERRAMORSI</i>	459
Chapitre 61 : La diversité entre système de valeurs universelles et valeurs locales. L'exemplarité du Crédit Agricole Aquitaine <i>Zahir YANAT et Odile FARRET</i>	465

PARTIE IV : AILLEURS DANS LE MONDE	473
Chapitre 62 : Diversité et égalité de traitement à travers le monde : quels cadres politiques pour quelles pratiques ? <i>Corinne FORASACCO et Alain KLARSFELD</i>	475
Chapitre 63 : La Russie <i>Olga LEBEDEVA, Marc MOREAU, Youri POPOV et Anna SLAVNOVA</i>	483
Chapitre 64 : Les indicateurs de la diversité ethnique et culturelle en entreprise : Regards croisés entre la France et les États-Unis <i>Rahsaan MAXWELL et Akexandra PALT</i>	491
Chapitre 65 : Gestion de la diversité en Belgique <i>Annie CORNET et Patrizia ZANONI</i>	497
Chapitre 66 : Paradoxes de la politique du genre et de la condition féminine en Algérie <i>Yassine FOUHAD et Assya KHIAT</i>	503
Chapitre 67 : La gestion de la diversité au Luxembourg <i>Stéphane LEYMARIE, Pascal TISSERANT, Patrick De ROND</i>	513
Chapitre 68 : Le management de la diversité en Afrique. Un regard croisé Cameroun-Afrique du Sud <i>Emmanuel KAMDEM et Maurice FOUA ONGODO</i>	519
Chapitre 69 : La diversité dans le contexte du Maroc <i>Chafik BENTALEB, Doha SAHRAOUI et Abdelkrim SEKKAK</i>	525
Chapitre 70 : Le management de la diversité, une vision internationale, et plus particulièrement québécoise <i>Brahim BOUDARBAT, Stéphane RENAUD et Delphine VANHOOREBEKE</i>	533
Chapitre 71 : Les pratiques de discrimination en matière de recrutement dans les entreprises sénégalaises <i>Alain AKANNI</i>	541
Chapitre 72 : La diversité des Ressources Humaines en Roumanie <i>Adriana BURLEA SCHIOPOIU, Alexandra Maria FIRA et Ion STEGAROIU</i>	551
PARTIE V : QUELQUES RECHERCHES SUR LA DIVERSITÉ	559
Chapitre 73 : Dans quelle mesure la diversité est-elle source de performance ? <i>Pete STONE et Hédia ZANNAD</i>	561
Chapitre 74 : S'occuper de la fragilité de l'autre : les enseignements de l'intégration des personnes handicapées <i>Philippe JACQUINOT & Arnaud PELLISSIER-TANON</i>	569
Chapitre 75 : Les effets du management de la diversité sur la performance organisationnelle <i>Erick LEROUX et Delphine Van HOOREBEKE</i>	575

Chapitre 76 : Diversité lexicale et hyperonymie dans la rhétorique gestionnaire <i>François ECOTO et Joëlle JOSSERAND</i>	583
Chapitre 77 : Apport d'un management humaniste dans le cadre d'une politique de valorisation de la diversité <i>Stéphanie ARNAUD, Céline JEANROY et Hervé COUDIERE</i>	589
Chapitre 78 : La philosophie du Care et de la diversité <i>Yvon PESQUEUX</i>	595
Chapitre 79 : Les conseillers du travail face à la diversité <i>Dominique PATUREL & Véronique BAYER</i>	601
Chapitre 80 : La diversité sociale dans les filières d'excellence <i>Benjamin BLAVIER</i>	607
Chapitre 81 : L'armée de l'air face à la génération Y, comment gérer la diversité <i>Franck BRILLET, Annabelle HULIN, Colonel François LANDELLE</i>	615
Bibliographie	623
Les auteurs	651

PRÉFACE

Jean-Claude LE GRAND

Ne pas discriminer, promouvoir, cultiver, mesurer la, les diversités, tous ces engagements ont été pour moi le fruit de convictions fortes et de rencontres marquantes depuis plus d'une dizaine d'années : Richard Descoings, dès 2000, à Sciences Po Paris pour lancer les Conventions d'Education Prioritaires, Laurence Méhaignerie et Yazid Sabeg en 2004, auteurs du rapport *Les Oubliés de l'égalité des chances* et rédacteurs de la *Charte de la Diversité*, Claude Bébéar, en 2006, pour créer le 1^{er} Forum Emploi et Diversité avec l'IMS, Charlotte Bouvard, Présidente de SOS Préma, co-initiatrice de la 1^{re} Charte de la Parentalité en France. Les exemples sont nombreux ; mais surtout les résultats sont là : les mentalités ont évolué, les lignes ont bougé et il me semble qu'aujourd'hui chacun trouve sa place plus facilement dans nos entreprises et dans nos grands médias.

Investis au départ sur un thème, celui de l'emploi des jeunes des quartiers, à un moment difficile pour nos Banlieues, les premiers signataires de la *Charte de la Diversité* ont très vite embrassé d'autres sujets : l'emploi des personnes handicapées, des seniors, l'accompagnement des salariés-parents, la promotion des femmes. Rejoins dans leurs actions par les PME, le monde associatif, le monde éducatif et les politiques, il a fallu que tous ces acteurs progressent ensemble sur tous les fronts, se saisissant collectivement de cette diversité des diversités. Ce défi a été surtout celui des grands Groupes, comme L'Oréal, renforcé par une nécessité : celle de déployer les politiques diversités non seulement dans le champ des ressources humaines mais également dans les activités business pour qu'elles prennent réellement ancrage dans l'entreprise. A cet effet, nous avons très tôt, à L'Oréal, accompagné nos marques dans la mise en œuvre d'une démarche diversités et mesuré la représentation des diversités dans nos publicités. L'étude IMS *Diversité du capital humain et performance économique* nous a également permis de démontrer que des équipes diverses ont une incidence sur la performance notamment de nos usines en France, de nos magasins *The BodyShop* au Royaume-Uni et de faire émerger un *Business Case* de la Diversité pour nos 8 000 managers formés aux diversités en Europe.

Sept ans après le lancement de la *Charte de la Diversité* en France, le management des diversités est présent dans de nombreuses fonctions de l'entreprise : les ressources humaines, le marketing, la communication, les ventes, les achats, etc.

En 2010, de grands Groupes comme L'Oréal, Sodexo, la Poste, BNP Paribas ont publié leur 1^{er} Bilan des Diversités pour rendre compte de leurs engagements et partager leurs résultats avec leurs collaborateurs et/ou le grand public. Primé par un Trophée de la Diversité, le Bilan de L'Oréal a servi de base de réflexion à l'élaboration du 1^{er} Rapport Annuel des Diversités portés par l'AFMD et Equity Lab. Un référentiel commun d'une trentaine d'indicateurs a ainsi été créé pour progresser avec des outils précis et indispensables à une politique diversités. Il n'y a que ce qui se mesure, s'évalue qui, au final, compte et permet de se fixer des objectifs et de faire bouger les lignes. Très tôt, nous avons dit oui à la mesure des diversités et non aux statistiques ethniques.

Dresser une *Encyclopédie des Diversités* n'est pas une tâche aisée, au regard, nous l'avons vu, de la pluralité des champs d'actions et de la complexité du

sujet. Néanmoins, c'est un exercice exigeant et nécessaire qui procède de la même volonté d'analyse à l'origine des 1^{ers} Bilans / Rapports Diversités. Inscrite dans la continuité des échanges entre le monde académique et le monde de l'entreprise, cette encyclopédie rassemble 81 contributions écrites à 2 mains : celle d'un chercheur ou expert reconnu et celle d'un praticien d'entreprise. Première du genre, elle permet de situer les actions menées sur le terrain dans un cadre théorique riche de sens pour penser les actions du futur. Co-initiateur de cette première *Encyclopédie des Diversités*, L'Oréal souhaite faire avancer et rendre accessible cette connaissance du management des diversités au plus grand nombre.

AVANT-PROPOS

Jean-Marie PERETTI

Rassembler dans une *Encyclopédie des Diversités* l'ensemble des thèmes qu'en-globe aujourd'hui le management des diversités était un objectif ambitieux. En quelques années, les organisations ont dû relever de nombreux défis dans tous les domaines concernés par la prise en compte de(s) diversité(s) sous toutes les formes. Le champ des diversités n'a cessé de s'élargir.

Cet ouvrage s'inscrit dans la continuité des « Rencontres internationales de la diversité », créées en 2005 à Corte (Corse) et de la journée « Regards croisés sur la diversité » organisée à l'ESSEC le 10 juin 2010 en partenariat avec L'Oréal, l'AFMD et la revue *Management & Avenir*. Les rencontres internationales de la diversité réunissent chaque année des centaines de responsables professionnels, syndicaux, politiques et associatifs, de praticiens, de DRH, de managers de la diversité, de consultants spécialisés et d'enseignants chercheurs venus de nombreux pays. Que toute l'équipe des organisateurs de ces rencontres, Soufyane FRIMOUSSE, Jacques ORSONI, Bertrand THIBAUT, Sylvie SANTUCCI, Patrice TERRAMORSI, les étudiants et enseignants de l'IAE de Corse, les responsables de A RINASCITA, les organismes partenaires, l'ACSE, l'AFMD, l'ANDRH, l'IAS, l'AGRH, l'ANACT, l'AFPA, l'IMS et la « Charte de la diversité » soient ici remerciés.

Cette encyclopédie des diversités réunit 81 contributions et témoignages de dirigeants, de DRH, d'experts et d'enseignants chercheurs passionnés par l'ampleur des défis de la diversité. Selon le principe des « regards croisés », pour chaque chapitre, un (ou deux) praticien(s) et un (ou deux) enseignant(s) chercheur(s) se sont réunis pour apporter leur contribution.

Ces chapitres sont regroupés en 5 parties :

- La (les) diversité(s) avec 12 chapitres ;
- Le cadre du management de la diversité (16 chapitres) ;
- Regards croisés sur les pratiques de management de la diversité (32 chapitres) ;
- Ailleurs dans le monde (11 chapitres) ;
- Quelques recherches sur la diversité (9 chapitres).

Cet ouvrage rassemble les regards croisés de 166 co-auteurs fonctionnant en binômes ou trinômes :

- Dirigeants et DRH engagés dans le management des diversités ;
- Enseignants-chercheurs ayant travaillé sur les problématiques de la diversité ;
- Auditeurs sociaux et consultants impliqués dans des pratiques innovantes ;
- Responsables associatifs mobilisés dans la lutte contre les discriminations, pour l'égalité des chances et un management de la diversité.

Fruit d'une collaboration entre praticiens et universitaires, cet ouvrage a pour ambition d'aider les acteurs concernés à mettre en œuvre un management des diversités qui fasse disparaître les discriminations et les inégalités des chances et transforme les diversités en richesses.

Cet ouvrage n'aurait pu voir le jour sans l'appui de l'AFMD et l'amitié de sa déléguée générale, Marie-Christine GABILLAUD-WOLF, l'implication de George-Axelle BROUSSILLON, responsable diversité chez L'Oréal et Vice-présidente Diversité de l'IAS, de Luc BOYER, directeur de la collection « Questions de Société » qui nous accueille et la contribution essentielle de Christiane DESHAIS, assistante du département Management de l'ESSEC Business School. Au nom des coauteurs de l'encyclopédie, je lui renouvelle l'expression de notre reconnaissance pour son professionnalisme et sa disponibilité souriante.