

Diversité et égalité des chances : conjuguer tous les talents

Jean-Luc Vergne

DANS **MANAGEMENT & AVENIR 2008/4 n° 18**, PAGES 13 À 17
ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.018.0013

Date de mise en ligne : 01/12/2008

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4-page-13?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Diversité et égalité des chances : conjuguer tous les talents

Jean-Luc Vergne³

Pourquoi PSA PEUGEOT CITROËN s'est-il engagé dans une démarche en faveur de la diversité ?

Aujourd'hui, je préfère parler d'égalité des chances pour toutes les compétences, car l'enjeu va en effet au-delà des origines. Pour PSA PEUGEOT CITROËN, la diversité consiste à faire travailler ensemble tous les talents sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, de religion, de convictions politiques ou syndicales, de différences d'expériences, de caractéristiques physiques, de parcours professionnel, d'âge, d'état de santé ou d'orientation sexuelle.

PSA PEUGEOT CITROËN a conclu dès 2004, avec toutes les organisations syndicales, un accord sur la diversité et la cohésion sociale, essentiellement pour répondre à trois enjeux majeurs : sociétal, économique et social. Notre démarche est partie d'une prise de conscience : toute entreprise est porteuse d'une responsabilité à l'égard de la société. A ce titre, on ne peut pas laisser certains profils à l'écart du monde du travail. Notre politique de l'emploi s'inscrit dans ce principe.

De plus, la diversité des compétences est un enjeu vital pour la performance économique de l'entreprise. Un groupe international doit s'entourer de profils variés représentatifs de sa clientèle. C'est le meilleur moyen de la comprendre et de la satisfaire. La diversité, en facilitant la confrontation des idées, des expériences et des cultures, permet aussi d'accroître notre potentiel de créativité et d'innovation.

Enfin, la diversité est un facteur de cohésion interne. La structure de nos effectifs a beaucoup évolué ces dernières années. Nous avons notamment intégré des ingénieurs et des cadres de profils variés, tant par leur origine, leur culture, que par leur expérience professionnelle. Nous voulions encourager et accompagner cette tendance par une politique d'intégration fondée sur le respect des différences.

Quelle a été votre méthode ?

La politique de diversité et d'égalité des chances de PSA PEUGEOT CITROËN s'inscrit dans une dynamique de dialogue social permanent, facteur de progrès. Les partenaires sociaux sont associés à la plupart des mutations de l'entreprise.

3. Entretien réalisé par Luc Boyer. Jean-Luc Vergne est DRH du groupe PSA Peugeot Citroën.

Déjà, en 2003, nous avons signé un accord précurseur sur le développement de l'emploi féminin avec les 6 organisations syndicales du groupe. Il s'agissait, dans une industrie traditionnellement masculine, d'accompagner la féminisation de l'emploi et d'assurer l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. PSA PEUGEOT CITROËN a été la première entreprise française à s'engager dans cette démarche. Cet engagement nous a valu d'être les premiers à recevoir le label « Egalité professionnelle » du Ministère de la Cohésion Sociale et de la Parité, en janvier 2005. Après examen des résultats et des progrès réalisés, ce label nous a été renouvelé le 11 mars dernier par l'AFAQ/AFNOR.

Forts de cette expérience pionnière, il nous est apparu logique d'étendre ce principe de non-discrimination à d'autres sensibilités.

Nous avons d'abord signé en septembre 2004 l'accord sur la diversité et la cohésion sociale avec toutes les organisations syndicales. Il vise à prévenir, identifier et proscrire tout traitement inégal au moment du recrutement comme dans l'évolution professionnelle des salariés.

D'autres accords ont suivi, favorisant l'égalité de traitement : sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées, sur la gestion de carrière des ouvriers, sur l'accès à la formation...

En 2006, l'accord mondial sur la Responsabilité Sociale a étendu cette politique d'égalité des chances à toutes les filiales des pays où le groupe est présent. Cet accord mondial est une référence pour nos partenaires, fournisseurs et stakeholders.

Je note que la signature d'un accord engage les parties, plus que la simple adhésion à une charte ou qu'une déclaration unilatérale de l'employeur. Des mesures sont prises par voie contractuelle et des instances de suivi paritaires contrôlent l'application de l'accord. Les organisations syndicales sont impliquées à chaque étape du processus. Nous devons en permanence rendre des comptes et mesurer nos progrès.

En outre, en faisant le choix du dialogue social, nous avons pu impliquer un maximum d'acteurs de l'entreprise, face à un enjeu qui requiert la mobilisation de tous.

Quelles sont les spécificités de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale de PSA PEUGEOT CITROËN ?

L'accord s'articule autour de mesures concrètes et pragmatiques. Elles sont destinées à faciliter l'intégration, la compréhension et la gestion de toutes les différences dans l'entreprise. Ces mesures procèdent d'un principe fondateur : le recrutement et l'évolution professionnelle des salariés de PSA PEUGEOT CITROËN reposent exclusivement sur des critères de compétences, de

performance et de comportement professionnels.

Par cet accord, PSA PEUGEOT CITROËN entend appliquer et promouvoir les meilleures pratiques et lutter contre le racisme, la xénophobie, l'homophobie et plus généralement, l'intolérance à l'égard des différences, au-delà des règles légales.

Quelles en sont les réalisations concrètes ?

Par exemple, dans le domaine du recrutement, nous avons mené des actions de sensibilisation pour les recruteurs. Un guide rassemble les règles et bonnes pratiques en matière de recrutement non-discriminatoire.

Nous avons revu nos processus de recrutement sous l'angle de la diversité. Nous privilégions les méthodes objectives de sélection telles que la méthode de recrutement par simulation (MRS) ou le CV anonyme. Pour détecter les meilleurs talents partout où ils se trouvent, nous avons également diversifié nos canaux de recrutement.

L'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise prévoit le développement de démarches d'insertion. Il s'agit par exemple de recruter des jeunes diplômés issus de Zones Urbaines Sensibles pour pourvoir des postes à responsabilités. A ce titre, nous avons conclu un partenariat avec l'ANPE et les missions locales pour l'emploi.

Je précise que nous n'appliquons pas une politique de quotas. En promouvant des salariés sur des critères de nationalité ou de culture, ce système peut introduire, sous des prétextes humanistes, une nouvelle forme de discrimination. C'est pourquoi PSA PEUGEOT CITROËN ne recrute pas des « blacks », des « beurs » ou des « seniors », mais avant tout, et essentiellement des compétences.

En interne, la première chose que nous avons faite a été de revoir tous les règlements intérieurs de l'entreprise. Désormais, des sanctions sont prévues en cas de pratiques ou de propos discriminatoires, homophobes, xénophobes ou racistes.

Des outils de gestion de carrière, comme les Assessment Centers par exemple, ont été mis en place pour permettre une plus grande objectivité et une meilleure transparence dans les critères d'évolution professionnelle.

Au-delà des outils, l'accord prend en compte la question de l'évolution des mentalités. Dans ce cadre, nous avons déployé une campagne de communication et de sensibilisation auprès de l'ensemble des collaborateurs, axée sur le respect des différences et la lutte contre toute forme de discrimination. 100 000 brochures,

5000 DVD et une rubrique consacrée à la diversité dans l'intranet RH ont été diffusés.

Un responsable de la diversité a été nommé. Les salariés peuvent le solliciter pour régler toute situation qu'ils estiment discriminatoire.

Comment évaluez-vous vos actions en faveur de la diversité ?

L'application de l'accord est garantie par un dispositif de suivi très complet, conçu avec les partenaires sociaux. Une analyse précise des indicateurs chiffrés en matière de recrutements, de promotion, de rémunération, et d'accès à la formation est effectuée.

Elle est complétée par des enquêtes qualitatives pour les catégories qui, conformément à la législation, ne peuvent pas être mesurées (minorités visibles, orientation sexuelle, etc.). Ce suivi est effectué en interne par un observatoire paritaire de la diversité et de l'égalité. Créé par l'accord, il rassemble les 6 organisations syndicales signataires.

A notre demande, nos actions sont également contrôlées par des organismes externes, notamment par des agences de notation sociale. Tous reconnaissent que le groupe est une entreprise socialement responsable. Des audits quantitatifs sont régulièrement organisés : diagnostics de l'Institut du Mécénat et de la Solidarité, Observatoire des Discriminations, enquêtes sociologiques, etc. Leurs résultats servent de support aux analyses effectuées dans le cadre de l'Observatoire.

Avec le recul, 4 ans après l'entrée en application de l'accord, quels en sont les résultats ?

Le bilan est très positif. Tout d'abord, nous constatons qu'aujourd'hui, la diversité est peu à peu entrée dans la culture de l'entreprise. L'essentiel de nos engagements a été mis en œuvre, avec des résultats chiffrés encourageants. Le recrutement est révélateur de cette politique : en France, entre 2005 et 2007, sur les 2 436 ingénieurs et cadres recrutés dans le Groupe, 583 sont des femmes, 125 sont de nationalité autre que française, 204 sont issus des « minorités visibles », 92 sont originaires de « zones urbaines sensibles » et 87 ont plus de 45 ans. Quant au taux global de féminisation des effectifs dans le monde, il est passé de 17,60 % à 21,3 % en cinq ans.

Les indicateurs montrent également que l'égalité de traitement dans l'évolution professionnelle des salariés est effective. Par exemple, les salariés de nationalité étrangère, qui représentent 13,7 % des effectifs d'Ouvriers Polyvalents d'UEP ont bénéficié de 14,4 % du budget d'augmentations/promotions en 2007.

A la source des ces résultats, il y a la mise en œuvre des moyens nécessaires

pour identifier les freins à la diversité et revoir les systèmes de représentation. C'est ce que montre le diagnostic diversité réalisé par l'Institut du mécénat et de la solidarité en 2006.

Notre politique en faveur de l'égalité des chances est d'ailleurs reconnue en externe. Elle a été primée à plusieurs reprises ces 2 dernières années. PSA PEUGEOT CITROËN s'est notamment vu décerner le Premier Grand Prix de la diversité par le Ministère délégué à la promotion de l'égalité des chances en décembre 2006.

Ces distinctions nous encouragent à poursuivre et à amplifier nos efforts. En effet, si aujourd'hui, la diversité fait partie de nos pratiques quotidiennes, la non-discrimination, est d'abord une question de conscience individuelle, qui nécessite de faire évoluer les mentalités dans la durée.

Nous poursuivons nos actions de communication et de sensibilisation envers les salariés, et les managers en particulier. Un « guide des bonnes pratiques diversité et égalité des chances » et des formations « Management de la diversité » sont proposées aux responsables hiérarchiques. L'objectif est de les aider à s'approprier la démarche diversité et à neutraliser les stéréotypes.

Enfin, nous prévoyons de renégocier prochainement cet accord. Nous souhaitons en particulier renforcer notre engagement en faveur de l'insertion des publics en difficulté. Il s'agira de donner une « véritable chance » aux personnes ayant des aptitudes et des compétences, mais qui se sont heurtées à des obstacles dans leur parcours.