

Les RH sous surveillance

Ils doivent revoir leurs méthodes de recrutement et d'évaluation de fond en comble.

Joli succès pour la charte de la Diversité. Le ministère de l'Égalité des chances estime que la barre des 3000 signataires a été franchie. Et le rythme s'accélère.

« *A part la nomination d'un responsable de la diversité, il ne se passe pas grand-chose sur le terrain* », déplore Tressy Ladji, en charge du dossier emploi à SOS Racisme. Une réalité à nuancer. Beaucoup d'entreprises sont encore en phase de diagnostic. Ainsi, près de 40 % des groupes du CAC 40 ont fait appel à l'Observatoire des discriminations pour



SOPHIE CHIVET

MATHILDE SEYNAVE
de l'ANDCP
Junior

“ Nous sommes face à des réflexes conformistes.

mener un « auto-testing ». « *Par exemple, on calcule que les personnes portant tel prénom ont 50 % de chances en moins d'être sélectionnées lors du tri des CV, 20 % de chances en moins d'être promues, etc.* », explique Jean-François Amadiou, directeur de l'Observatoire. Ce type d'audit a mis les DRH sous pression. « *Elles doivent revoir leur méthodologie, éliminer les références à l'âge ou à des écoles précises dans les annonces... Certains recruteurs sont déstabilisés : jusqu'à présent, personne ne vérifiait leurs résultats* », constate Alain Gavand, cofondateur de l'association A Compétence Egale, qui réunit douze cabinets de recrutement engagés dans la lutte contre les discriminations.

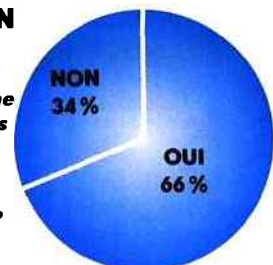
Le chantier est immense car les entreprises sont confrontées à trois défis. Un, il leur faut repérer les « mauvaises pratiques ». Deux, elles doivent inventer de nouvelles procédures et convaincre le personnel d'y adhérer. Trois, elles ont besoin de renouveler leur vivier de candidats. Les actions diffèrent selon les organisations. Chez L'Oréal, toutes les adresses des CV reçus par internet sont automatiquement masquées. Un testing avait mis en évidence qu'un habitant de Neuilly-sur-Seine (92) bénéficiait d'un traitement nettement plus favorable que celui de Neuilly-sur-Marne (93). Le groupe a également mis en place 22 observatoires de la diversité, composés de membres de la direction du personnel et de collaborateurs volontaires.

La SNCF passe au crible les 300 000 CV qu'elle reçoit

Chez Hewlett Packard, qui s'enorgueillit d'avoir lancé son programme diversité dès 1994, tous les managers sont formés à « l'inclusion » et les femmes incitées à briser le « plafond de verre », grâce à des actions de mentoring (parrainage par des dirigeants) et de coaching. Si les initiatives sont multiples, une entreprise se distingue par son volontarisme et sa transparence : la SNCF. Avec l'aide d'une équipe de quarante psychologues et d'associations, la compagnie ferroviaire – qui reçoit 300 000 CV par an – a passé au crible l'ensemble de ses procédures de recrutement. Il en résulte une refonte en profondeur. Formation aux techniques d'entretien et aux risques juridiques, obligation d'objectivité et de traçabilité des motifs de refus, mise en place d'un droit d'alerte pour les candidats... Les chargés de recrutement ont été soumis à une habilitation, qui peut leur être

LA QUESTION QUI FÂCHE

En tant que jeune RH, pensez-vous que votre génération pratique la discrimination ?

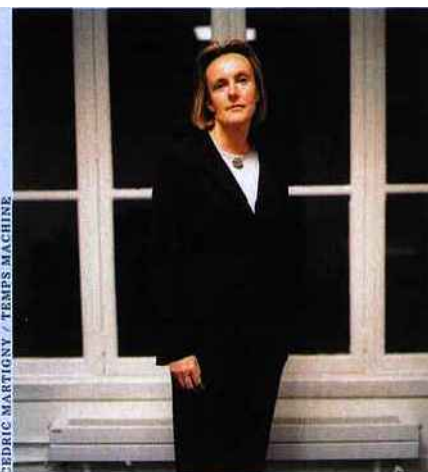


Source : Enquête ANDCP auprès de ses adhérents de moins de 35 ans

Comment lutter au quotidien

Ambiance machiste, réflexions racistes, sous-entendus douteux... Que faire quand les équipes dérapent ? Mettre en place des procédures claires, former et écouter les salariés.

Rétrospectivement, un an après les faits, Adrienne se demande encore comment elle a fait pour ne rien oser dire. Recrutée pour travailler au siège d'une grande banque française, elle est la seule femme de son service. Dès le premier jour, elle assiste à une conversation très crue sur les supposées pratiques sexuelles de la gent féminine de l'entreprise. Interloquée, elle ne réagit pas. Pendant plusieurs mois, les blagues en-dessous de la ceinture vont se succéder, jusqu'à ce que la mutation d'Adrienne mette fin à son calvaire. « *Ce genre de situation est beaucoup plus répandu qu'on ne l'imagine, mais cela reste tabou* », affirme Samuel Thomas, vice-président de SOS Racisme. Les raisons de ce silence ? La peur de créer un scandale, la méconnaissance de la loi et la crainte de ne pas être soutenu par son employeur. Voilà pourquoi l'association conseille de mettre en place des procédures claires. D'abord, rappeler dans le règlement intérieur et dans le contrat de travail que la discrimination, le harcèlement, les propos racistes, sexistes ou homophobes sont passibles de licenciement. Ensuite, garantir un soutien au salarié qui doit pouvoir saisir facilement la DRH de l'entreprise s'il est témoin ou victime. PSA, Michael Page, Vedior ou encore la Fnaim ont adopté de tels dispositifs. Enfin, sanctionner (avertissement, mise à pied ou licenciement) les auteurs pour ne pas laisser



ANNE SAUT
fondatrice
de Diversity Conseil

s'installer le sentiment que les autres adhèrent parce qu'ils n'ont rien dit. Reste que la hiérarchie n'est pas toujours préparée à ce type de problème. « *Je constate que deux responsables opérationnels sur trois n'ont jamais été formés au mana-*

“ Les managers ne sont pas préparés à la gestion des différences ”

gement. Ce qui rend d'autant plus difficile la gestion des différences », souligne Anne Saut, du cabinet Diversity Conseil.

Que faire quand rien n'a été prévu ? Samuel Thomas préconise de déstabiliser les auteurs de mauvaises plaisanteries en ironisant sur leurs points faibles. Si cela ne cesse pas, Khalid Hamdani, de KH Conseil (formation à la diversité), recommande la fermeté et le rappel de la loi. « *L'enjeu n'est pas de changer les mentalités mais de faire respecter les règles du droit du travail*, résume-t-il. *Lorsque vous avertissez que discriminer est un délit, même les esprits les plus obtus rentrent dans le rang.* » A. T.

retirée en cas d'infraction aux nouvelles règles. Reste à obtenir des résultats. « *En septembre 2006, nous avons comptabilisé 5,42 % de cadres issus de quartiers difficiles, contre 4,62 % en 2005. Nous avons comme consigne de faire mieux chaque année, sans objectifs chiffrés pour l'instant* », affirme Martine Sallé, responsable adjointe du recrutement des cadres de la SNCF.

Afin d'accélérer leur « diversification », certains ont pris des mesures choc. CNP Assurances compare les niveaux de salaire des hommes et des femmes et procède à des « redressements ». Dix cadres de direction féminins en ont bénéficié pour la première fois en 2006. Chez Michael Page, le consultant qui perd un client pour avoir refusé des consignes discriminatoires perçoit une prime de compensation. Enfin, de nombreux recruteurs ont

recours aux services d'associations ou de cabinets spécialisés (APC, IMS, Animafac, Afij, Diversity Source Manager, etc.) pour élargir leur « sourcing », comme l'appellent les professionnels. Car les entreprises peinent à sortir de leurs amours consanguines. « *La diversité permet d'attirer de nouvelles compétences. Mais, au quotidien, nous sommes confrontés aux réflexes conformistes de toute une chaîne qui va de la direction jusqu'aux clients* », conclut Mathilde Seynave, de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP) Junior, qui a mené une enquête édifiante auprès de ses adhérents (voir graphique ci-contre). Bref, au-delà des bons sentiments affichés, à chacun d'y mettre du sien et de prendre ses responsabilités. M.-M. P. & A. T.