

« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

---

# La diversité, outil de progrès social

Accenture

## Préambule

---

L'étude de cas Accenture sur le thème du « dialogue social et du progrès social » a été réalisé à l'automne 2006 à partir :

- d'entretiens avec Samira Cadasse (Chargée de mission Diversité à Accenture), Isabelle Calvez (DRH), Armelle Carminati-Rabasse (Vice-Présidente du think tank Accenture : « Engagement et Diversité », Marie Dupont (coach extérieur à Accenture qui intervient dans le cadre du programme « Accent sur la diversité »), Anne-Marie Perret (Responsable de la Fondation Accenture), Elodie Roueil (en charge de la négociation avec les partenaires sociaux pour un accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances) et des jeunes diplômés bénéficiaires du programme « Accent sur la Diversité » ;
- De documents de travail internes à l'entreprise ;
- De publications internes à l'entreprise ;
- De la presse (voir bibliographie à la fin) ;
- Du site internet [www.Accenture.fr](http://www.Accenture.fr)
- De divers documents indiqués en bibliographie.

Je tiens tout particulièrement à remercier Samira Cadasse, Françoise Minchin et Gérard Thoris pour leur patience et leur compréhension.

## Plan du dossier

---

Préambule.....	1
Plan du dossier .....	2
Introduction: La diversité, la question sociale du XXI <sup>ème</sup> siècle ? .....	3
Le cas Accenture .....	3
Un programme diversité peut-il être source de progrès social ? .....	4
I- L'accent sur la diversité : publicité ou réalité ? .....	4
Une entreprise de clones ? .....	4
La diversité : l'horizon d'Accenture .....	5
Accenture, l'homogénéité dans la diversité .....	6
L'absence de discrimination du processus de recrutement de l'entreprise .....	6
Le programme diversité, un projet d'abord .....	7
...un outil de communication ensuite .....	7
La diversité, un diverticule passager ? .....	8
II- Accenture conjugue la diversité... au présent et au pluriel .....	9
Un programme diversité multidimensionnel .....	9
Lutter contre les inégalités hommes-femmes .....	9
Aider ceux qui résident dans les « territoires oubliés de la République » .....	11
« Accent sur Elles... aussi » puis « Accent sur la diversité » .....	11
« Une prépa, une grande école, pourquoi pas moi ? » .....	12
La classe préparatoire expérimentale de jeunes méritants au lycée Henri IV .....	12
« Nos quartiers ont des talents » .....	13
La diversité dans la cité .....	13
Je discriminais, je discute, je « diversifierai » : le projet d'accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances .....	13
L'accord sur l'égalité professionnelle : un préambule engageant pour une proposition d'accord peu engagée .....	14
L'accord sur l'égalité des chances : le chemin est encore long .....	15
Des divergences sur la diversité ? .....	16
III- Ah bas la « diversiture », vive la diversité avec Accenture ! .....	16
Quel discours sur la diversité ? .....	16
La diversité est un investissement .....	17
La « guerre des talents » .....	18
Diversifier les sources de recrutement .....	18
« L'engagement » : un moyen d'accroître l'attractivité de l'entreprise .....	18
L'engagement pour la diversité .....	19
Des actions dispersées mais complémentaires .....	20
Des moyens ambitieux et des ambitions moyennes ? .....	20
Small is beautiful .....	21
Conclusion: Et si Accenture faisait école .....	21
Bibliographie .....	22
Annexe (pages suivantes) .....	22

## Introduction: La diversité, la question sociale du XXI<sup>ème</sup> siècle ?

- « Un an après la crise des banlieues de novembre 2005, le Medef part en campagne ». C'est ainsi que commence l'article de Michel Delberghe dans Le Monde du 10 octobre 2006 pour évoquer les initiatives de la principale organisation patronale contre les discriminations et pour la diversité en entreprise. A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, la misère, les révoltes ouvrières et surtout la crainte de voir la classe ouvrière gagnée par les idées socialistes avaient poussé la bourgeoisie industrielle et les dirigeants politiques à œuvrer en faveur d'une amélioration de la condition ouvrière. En ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, les soudaines agitations dans les entreprises et au gouvernement face au problème douloureux des discriminations sont-elles une sorte de répétition de l'Histoire sur une problématique contemporaine des inégalités ? Sans les émeutes dans les banlieues l'année passée, ce serait-on saisi de la question de la diversité comme on le fait aujourd'hui ?

Peut-être que non. Pour autant le parallèle avec la question sociale, telle qu'elle se posait il y a plus d'un siècle, est trompeur. D'une part, parce que la question de la diversité en entreprise ne porte pas que sur les inégalités d'accès à l'emploi ou aux postes d'encadrement selon l'origine nationale, la couleur de la peau ou le lieu de résidence, mais elle concerne la lutte contre toutes les formes de préjugés et de discriminations que ce soit en fonction de l'origine ethnique, de son sexe, de son âge... et intéresse donc directement l'ensemble de la population. D'autre part, les préjugés et les discriminations n'ont pas lieu que dans les entreprises. Elles ne portent pas, seule, la responsabilité des inégalités qui en découlent. Comme l'ont largement montré les anthropologues (voir Claude Levi-Strauss par exemple) et les psycho-sociologues (par exemple, Jacques-Philippe Leyens), l'Homme est enclin spontanément à porter des jugements négatifs a priori sur ce qui nous est différent. C'est par le processus de socialisation et la rationalité que les Hommes peuvent parvenir à dépasser ces penchants naturels.

Ceci rappelé, on peut se demander alors en quoi les entreprises peuvent-elles parvenir à elles-seules à lutter contre un problème profond qui concerne chaque individu et toutes les sphères de la société ? La bonne volonté affichée par certaines entreprises sur la question de la diversité n'est-elle qu'une stratégie marketing à un moment où la notion est à la mode ? Car, en effet, comment peuvent-elles sérieusement juguler un problème complexe qui se joue d'abord en dehors de l'entreprise ? Les discriminations et, plus largement, les inégalités à l'intérieur de l'entreprise ne sont que les échos d'inégalités qui ont lieu bien plus en amont : lors de la socialisation primaire différenciée selon le sexe, à travers la culture et le milieu d'origine, via les inégalités scolaires selon l'origine sociale...

### Le cas Accenture

L'étude du programme diversité d'Accenture nous permettra peut-être d'évaluer l'impact réel et l'intérêt social de ces démarches d'entreprise autour de la question de la diversité. Accenture est un groupe international spécialisé dans le conseil en management, les services technologiques et l'externalisation (outsourcing). Le groupe emploie 129 000 salariés dans 48 pays pour un C.A. de 15,55 milliards de \$ pour l'exercice 2005. Implanté en France depuis 1973, Accenture réunit plus de 5 000 collaborateurs à Paris, Lyon et Sophia Antipolis.

Depuis quelques années, le groupe développe un programme diversité qui s'est traduit au sein d'Accenture France par de nombreuses initiatives. Dans la poursuite de cette logique, la filiale française a également signé la Charte de la Diversité initiée par Claude Bébéar (Président de l'Institut Montaigne) et la direction a engagé avec les partenaires sociaux une

discussion en vue d'un « Accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances ». Enfin, depuis près de deux ans a été créé un poste de Chargé de mission Diversité et l'entreprise a fait appel à Samira Cadasse, une militante associative sur la question des discriminations, pour occuper ce poste.

## Un programme diversité peut-il être source de progrès social ?

**Sur la base d'observations et d'entretiens avec les acteurs de ce programme et certains bénéficiaires directs, nous nous sommes demandé si le programme diversité mis en place par l'entreprise est un outil de progrès social, au sens où il favoriserait la diversité dans l'entreprise et contribuerait donc à lutter contre les préjugés et les discriminations dans la société française.**

Nous avons fait quatre modestes hypothèses de travail afin de guider nos recherches qui – précisons le – ne répondent pas aux exigences de méthode d'un travail scientifique. Nous espérons toutefois, que notre démarche nous permettra d'apporter quelques réponses à nos interrogations.

Première hypothèse : Un état des lieux de l'entreprise révèle de fortes inégalités et une faible diversité dans l'entreprise.

Seconde hypothèse : Accenture s'est saisie du thème de la diversité récemment et pour un horizon relativement court (dans le cadre d'un programme de communication) parce que c'est à la mode.

Troisième hypothèse : Le programme diversité est avant tout une opération de communication et une déclaration de bonnes intentions, plus qu'une réelle initiative citoyenne.

Quatrième hypothèse : Le problème de la diversité est uniquement abordé sous l'angle des discriminations dans l'entreprise et d'un point de vue statistiques. Il n'est pas vu dans son ensemble, ni dans toute sa complexité. Les objectifs poursuivis se limitent sans doute à une gestion des problèmes internes de discriminations conscientes ou inconscientes afin d'améliorer les statistiques ou la photo de l'entreprise sur cette question. En conséquence, la notion de progrès social au sens large est absente des évaluations.

## I- L'accent sur la diversité : publicité ou réalité ?

---

- L'entreprise a-t-elle procédé à un audit interne sur cette question ? Qu'envisage-t-elle à la lecture des résultats ? Le programme diversité est-il développé en vue de résoudre les problèmes constatés ou n'est-il qu'un outil de communication ?

### Une entreprise de clones ?

A priori, l'image que l'on se fait d'une société spécialisée dans le consulting est loin de celle d'une entreprise industrielle où presque toutes les catégories sociales sont présentes. Les effectifs d'Accenture sont, en effet, composés principalement de deux catégories socioprofessionnelles : des cadres, qui sont largement majoritaires, et des professions intermédiaires. D'après Isabelle Calvez, Directrice des Ressources Humaines, l'entreprise est segmentée en trois spécialités qui forment trois « entités » au profil différent : le conseil en management (95 % de cadres), la SSII (70 % de cadres et 30 % de techniciens) et l'outsourcing (50 % de cadres et 50 % de techniciens). Le premier métier de l'entreprise étant le conseil en management, la culture de l'entreprise est avant tout une culture de

jeunes hommes cadres dynamiques ayant effectué leurs études dans les plus grandes écoles de management, dont on connaît la faible mixité sociale. Au total, l'entreprise est composée de 70 % d'hommes et la moyenne d'âge des salariés est autour de 30 ans. Accenture donne ainsi vraiment l'impression d'une entreprise fortement homogène, d'un entre-soi peu courant pour une société de cette taille. Aussi la question de la diversité apparaît-elle étrange pour l'observateur extérieur. A moins qu'elle n'apparaisse comme évidente dans la mesure où le manque de diversité constitue, peut être, un problème pour l'image de l'entreprise et que, de toute façon, elle ne peut que progresser en ce sens étant donné la situation de départ.

## La diversité : l'horizon d'Accenture

En réalité, la situation d'Accenture est plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord et ceci pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, cette forte homogénéité de la population salariale ne signifie pas nécessairement une absence de diversité culturelle. Les consultants sont fortement mobiles et sont amenés à travailler sur des missions variées dans des environnements économiques et sociaux différents.

Ensuite, le modèle de carrière de la firme française est calqué sur le modèle du groupe qui est avant tout de culture américaine. Celui-ci consiste à évaluer tous les ans les consultants par une commission pour envisager leur progression de carrière. Ceux qui affichent de bons résultats se voient offrir une progression rapide, tandis que les autres quittent l'entreprise le plus souvent. Ce modèle d'évolution de carrière se traduit par une pyramide des âges qui correspond exactement aux différents niveaux hiérarchiques. D'après Armelle Carminati-Rabasse, lorsque l'on croise un collaborateur d'Accenture et que l'on a connaissance de son âge, on peut assez facilement déterminer son grade. Il n'y a pas toutefois de frontières trop marquées car les équipes sont souvent amenées à travailler entre consultants de grades différents. En outre, chaque consultant est parrainé par un autre du même métier qui a un grade au-dessus. Ce dernier joue d'ailleurs un rôle important lors des réunions d'évaluation des performances qui permettront éventuellement à un collaborateur d'être coopté à un niveau hiérarchique supérieur.

Ce mécanisme de gestion des carrières semble renforcer finalement l'entre-soi et l'absence de mixité dans l'entreprise. Mais, en fait, ce modèle génère un turn-over très élevé de l'ordre de 15 % chaque année. Même si de nombreux salariés sont débauchés par d'autres sociétés, avec l'aide de chasseurs de tête, ce chiffre élevé n'est pas une conséquence subite par l'entreprise qui, au contraire, a besoin d'une forte rotation du personnel pour offrir aux collaborateurs qui restent la possibilité de progresser rapidement et de ne pas s'ennuyer dans leur emploi. De plus, cela permet d'avoir une politique de recrutement dynamique (près de 1000 personnes par an en France) essentiellement des jeunes diplômés tout juste sortis des grandes écoles.

Enfin, Accenture n'est plus seulement une entreprise spécialisée dans le conseil en management. Le développement de son activité SSII a conduit à recruter des ingénieurs, mais également des techniciens diplômés d'un BTS ou d'un DUT. Mais, surtout, la forte croissance de l'activité d'outsourcing (un tiers du chiffre d'affaires aujourd'hui) bouleverse depuis quelques années la population salariale de l'entreprise. Lorsque Accenture reprend le service comptable ou le service informatique d'une entreprise, elle intègre directement dans sa population salariale les personnels qui travaillaient dans ces services en tant que salarié de l'entreprise cliente qui externalise. Des techniciens ou cadres aux profils et aux parcours professionnels variés, à la culture d'entreprise différente, à la structure sociale en terme d'âge et de sexe qui ressemble rarement à celle d'Accenture.

## Accenture, l'homogénéité dans la diversité

Le fort turn-over, les progressions de carrière relativement rapides, la variété des missions par leur nature ainsi que d'un point de vue géographique et sectoriel, l'arrivée massive chaque année de consultants juniors et l'intégration chaque année de collaborateurs provenant d'autres entreprises dans le cadre de l'activité d'outsourcing sont source d'une dynamique qui favorise la diversité chez Accenture.

Cette diversité est recherchée et valorisée dans l'entreprise au nom des principes d'ouverture et d'innovation qui sont l'essence même de la culture de cette entreprise. Ces valeurs sont cohérentes avec le cœur de métier d'Accenture : proposer des solutions aux entreprises (nécessité d'ouverture pour identifier les demandes et comprendre les problèmes) qui veulent accroître leurs performances (nécessité d'innover pour développer des solutions adaptées et apporter de la valeur ajoutée). Le site internet de l'entreprise souligne à plusieurs reprises cette valeur fondamentale de la diversité culturelle. On peut lire, par exemple, à propos des collaborateurs d'Accenture : « Enthousiaste, réactif, souvent pluri-culturel, notre personnel n'hésite pas à se remettre en question parce qu'il est quotidiennement confronté à de nouveaux défis ». De même, la dimension internationale du groupe est valorisée : « Nous sommes 75.000, répartis dans 47 pays ! Ainsi, de la Chine au Vénézuéla, de la Finlande à l'Afrique du Sud, des équipes se constituent ; échangent des idées ; croisent leurs expériences et inventent des solutions nouvelles en réponse à des problématiques complexes... ». La diversité des carrières dans le domaine du conseil, mais également dans celui de l'informatique, du contrôle de gestion...et la diversité des profils sont également mises en avant, même si cela paraît moins convaincant au regard d'entreprises d'autres secteurs ou moins spécialisées.

## L'absence de discrimination du processus de recrutement de l'entreprise

Si la diversité des opinions, des approches, des méthodes... est en quelque sorte une valeur pour Accenture, sa population salariale n'en reste pas moins, comme nous l'avons déjà souligné, fortement homogène. L'entreprise s'étant engagé dans un programme diversité qui ne se limite pas à une acception restreinte de la notion de diversité, il semble a priori logique que l'entreprise effectue, avant d'engager des actions, une mesure de la situation de l'entreprise sur ce point. Pourtant, ce n'est pas ce qui a été fait. Au départ, un état des lieux statistique était envisagé comme cela existe depuis longtemps à Accenture Etats-Unis où une politique de quotas a été développée.

Lorsque Samira Cadasse a débuté au sein d'Accenture France, il lui avait été demandé de procéder à une évaluation des comportements de l'entreprise en ce sens. Elle était en mesure d'analyser les pratiques en toute objectivité et en experte grâce à son regard extérieur et à sa connaissance de la question de la discrimination en tant que militante du monde associatif. Plutôt que de procéder à une estimation statistique des discriminations, Samira Cadasse a observé les pratiques des salariés de la DRH en vue de produire un rapport d'étonnement sur la question. Il semble qu'elle n'ait pas relevé de véritables biais discriminatoires internes à l'entreprise concernant la sélection des CV, les convocations aux entretiens, les propositions de contrats... La faible diversité des recrutements ne seraient que le reflet des profils d'étudiants des grandes écoles et non la conséquence de discriminations de la part d'Accenture. Par exemple, le pourcentage non négligeable de jeunes issus des vagues d'immigration les plus récentes pour la partie SSII est à l'image de la relative diversité que l'on peut trouver dans les STS, les IUT, les facultés scientifiques, les MIAGE ou certaines écoles d'ingénieurs. De même, il y a proportionnellement plus de femmes sorties de grandes écoles de commerce qui font du conseil en management que de femmes ingénieurs au sein de la SSII.

## Le programme diversité, un projet d'abord...

Comment Accenture communique autour de cette question ? Quelles en sont les retombées attendues en terme d'image ?

Les différents collaborateurs d'Accenture engagés sur cette problématique m'ont tous indiqués qu'il n'y avait aucune stratégie de communication derrière le programme diversité. Non pas que le programme est exclu du champ de la communication interne et externe de l'entreprise, mais il est envisagé comme un projet, avant d'être pensé comme un axe de communication. Les actions développées ne sont donc pas modélisées comme un outil de communication et la publicité qui en est faite résulte davantage d'un souhait des personnes qui sont impliquées dans ce programme que d'une construction artificielle du service marketing. Ces collaborateurs veulent que l'on en parle parce que le sujet est important à leurs yeux et qu'ils ont envi d'informer sur les actions qu'ils entreprennent.

## ...un outil de communication ensuite

Au-delà de ces déclarations, il est en effet aisé de constater que Accenture communique très peu sur ce sujet, en particulier en externe. Le sujet est peu exploité par le service marketing. La preuve : il existe qu'une seule véritable brochure de quatre pages sur ce seul sujet intitulé « Diversité : les engagements d'Accenture ». Le site internet de l'entreprise est également révélateur. Si la page d'accueil du mois d'octobre 2006 réserve un encart à l'action « Accent sur elles » et quelques pages d'explication sur cette partie du programme diversité, peu d'éléments sont disponibles sur l'ensemble du programme diversité. Par exemple, lorsque l'on lance le moteur de recherche interne sur le terme « diversité », on obtient 19 entrées. C'est moins que la notion de développement durable (29 entrées) et c'est très peu par rapport aux mots clés qui composent le slogan de l'entreprise (« la haute performance réalisée ») ou qui lui sont indirectement liés. Ainsi, le mot « performance » offre 242 entrées, le mot « innovation » 119 entrées, « efficacité » 73 entrées, « expérience » 62 entrées...

De même, seulement deux communiqués de presse sur la question ont été effectués par Accenture en 3 ans. Un communiqué date du 8 mars de cette année (journée internationale de la femme) pour présenter une étude sur le plafond de verre réalisée par l'entreprise, auprès de 1.200 chefs d'entreprise masculins et féminins dans différents pays du monde. L'autre communiqué, daté du 22 décembre 2005, annonce la signature par Accenture de la Charte de la Diversité.

Enfin, le programme diversité n'est un programme que de nom. Il s'agit plutôt d'un ensemble non conceptualisé d'actions diversifiées sur cette question. Si cette thématique avait fait l'objet d'une véritable stratégie publicitaire, il aurait été plus payant de concentrer les énergies et les moyens sur une seule action pouvant faire l'objet d'un message ciblé et aisément exploitable par le service marketing. Armelle Carminati-Rabasse explique l'éclatement du programme diversité et la carence de communication autour de celui-ci par le travers du métier de consultant qui consiste à « d'abord faire et ensuite dire ».

Finalement, la communication sur le sujet porte presque exclusivement sur le programme « Accent sur Elles » et sur la participation de l'entreprise à des rencontres sur le thème des inégalités hommes-femmes. Ainsi, l'entreprise a-t-elle participé au mois d'octobre à un séminaire d'entreprises sur cette question (le deuxième « Women's Forum » de Deauville qui s'est déroulé du 5 au 7 octobre 2006) et cette contribution, ainsi que les efforts de l'entreprise, ont été signalés par la presse. Enfin, l'originalité et le choix innovant de l'entreprise de créer un poste de Chargé de Mission Diversité pour Samira Cadasse qui est l'ancienne porte-parole de l'association « Ni Pute Ni Soumise » suscite un certain intérêt auprès de quelques média. Par exemple, Valérie Lion, dans un article intitulé « Militants mis en boîtes » publié dans L'Express en juillet 2006, s'est intéressée à Samira Cadasse et aux parcours d'autres militants associatifs qui, comme elle, travaillent aujourd'hui pour des

entreprises. Il est évident que pour Accenture, cela constitue une bonne opération de communication, d'autant plus que cet article évoque les différentes actions menées par Samira Cadasse au sein de l'entreprise. Cependant, pour l'interviewée, il s'agit plus d'une occasion de prendre la parole sur ce sujet et de montrer ce qu'il est possible de faire (ce que des entreprises citoyennes peuvent faire) que d'une simple opération de communication stérile. Ce n'est pas tant la question de la diversité qui est exploitée par une stratégie marketing, d'ailleurs inexistante, que la publicité et les médias qui sont utilisés par les intervenants sur ce sujet pour renforcer la lutte contre les discriminations, en suscitant peut-être des initiatives et en contribuant au débat nécessaire dans notre société.

## La diversité, un diverticule passager ?

Nous avons vu que le programme diversité d'Accenture n'était pas modélisé comme une campagne publicitaire, même si l'entreprise ne s'interdit pas, de temps en temps, de communiquer, en interne davantage qu'en externe d'ailleurs, sur les actions qui sont menées. Si ce n'est pas un « coup de pub », alors on imagine mal que l'entreprise se soit contentée d'un discours pour rien. L'objectif semble bien être d'obtenir des résultats concrets dans le cadre d'une démarche citoyenne. Mais l'entreprise ne cherche-t-elle pas tout simplement à se donner bonne conscience en engageant un programme sur une thématique sociétale à la mode ? Ce programme n'est-il qu'une goutte d'eau, voire une parenthèse dans une entreprise en pleine croissance qui se soucie peu, en dehors d'actions ponctuelles, de la question de la diversité ?

Il apparaît au regard de l'ensemble du programme diversité d'Accenture France, que, celui-ci, n'est ni une démarche limitée dans le temps, ni une initiative portée uniquement par quelques collaborateurs.

En proposant le poste de Chargé de mission Diversité à une militante associative et en lui faisant confiance au point de lui laisser carte blanche dans ses actions, Accenture a décidé de pérenniser et de développer une véritable démarche citoyenne sur la question de la diversité qui avait été initiée six ans plus tôt avec « Accent sur elles », un programme pour favoriser la progression de carrière des femmes cadres d'Accenture. L'entreprise s'intéresse finalement depuis longtemps à cette problématique, bien avant que celle-ci soit « à la mode ». Cette mode artificielle et tardive est d'ailleurs fortement critiquée par certains intervenants de l'entreprise sur ce programme. En fait, depuis de nombreuses années déjà, des initiatives en faveur de la diversité sont développées au sein d'Accenture Etats-Unis (auparavant, au sein de l'entité d'origine : Arthur Andersen Consulting). Aussi, la volonté d'Accenture France de développer un programme diversité répond-elle à la demande de la maison mère. Les actions entreprises s'inscrivent dans la droite ligne de la « charity culture » fortement développée dans les pays anglo-saxons. Les différentes initiatives sont en effet financées en partie ou en totalité par la Fondation Accenture France qui existe depuis 1995 et dispose d'un budget annuel d'environ 500 000 euros par an d'après Anne-Marie Perret, responsable de la Fondation. Au niveau international, on retrouve la même volonté de s'impliquer sur cette question et il existe au niveau du siège social un responsable diversité Accenture pour l'ensemble du groupe.

Enfin, le programme diversité ne bénéficie pas que d'un soutien lointain de la maison mère, il est avant tout porté par le comité de direction d'Accenture France. Son nouveau PDG depuis novembre 2005 – Pierre Nanterme – inscrit dans ses priorités la question de la diversité aux côtés d'Armelle Carminati-Rabasse vice-présidente du Think Tank « Engagement et Diversité » dans l'entreprise. Avec Samira Cadasse, Anne-Marie Perret, Isabelle Calvez et bien d'autres encore, elle développe de nombreuses initiatives depuis qu'elle a lancé « Action sur elles », six ans auparavant. Aujourd'hui Accenture fait partie d'un groupe de travail constitué par la Haute Autorité pour la Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (la HALDE). Et depuis la signature de la Charte de la Diversité, l'entreprise a développé un

certain nombre d'engagements et s'est lancée dans une négociation avec les partenaires sociaux afin d'aboutir à un accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances.

## II- Accenture conjugue la diversité... au présent et au pluriel

---

- Nous avons vu que Accenture est relativement homogène par sa population salariale, mais qu'elle valorisait la diversité et que cette notion faisait partie des valeurs fondatrices de la culture de l'entreprise. Ceci explique la volonté de la direction de lancer un programme diversité qui ne peut être assimilé à un simple outil de communication. Au contraire, l'engagement de l'entreprise sur cette question à travers la Fondation Accenture notamment est le signe d'une démarche citoyenne qui s'inscrit dans la durée et qui ne répond pas à une simple mode. Ainsi dissipés un certain nombre de préjugés que nous avons sur ce programme diversité, nous allons à présent étudier plus en détail l'ensemble de ces actions et les objectifs concrets poursuivis. Cela nous permettra dans la partie suivante de déterminer le sens que l'entreprise donne à la notion de diversité. Nous tenterons de comprendre alors les raisons internes à l'entreprise qui poussent la direction à développer une démarche citoyenne, c'est-à-dire, a priori, désintéressée.

### Un programme diversité multidimensionnel

Rappelons que le terme de « programme » est peu adapté pour évoquer les actions en faveur de la diversité mises en œuvre par l'entreprise. Il n'y a pas en effet d'action de grande ampleur, ni un ensemble d'initiatives directement liées entre-elles. Une telle démarche offre l'avantage d'avoir permis une mise en route relativement rapide de ces projets depuis l'embauche de Samira Cadasse il y a deux ans.

Le discours de l'entreprise autour de la diversité se décline à plusieurs niveaux : diversité homme-femme, le brassage ethnique, culturel et social, la diversité des qualifications, des profils et des recrutements. Toutefois, les actions ne portent que sur deux objectifs principaux :

- 1- Lutter contre les inégalités hommes-femmes et favoriser les carrières des femmes dans l'entreprise à travers le programme « Accent sur elles »
- 2- Aider les personnes issues des quartiers sensibles : les coachings, le Partenariat Accenture-ESSEC, le Partenariat avec le lycée Henri IV, le partenariat avec le Synthec

Nous verrons que ces projets dépassent le seul principe d'égalité et se base fondamentalement sur un principe d'équité au nom de l'égalité réelle. Pour autant, le terme de discrimination positive est globalement rejeté par les personnes qui interviennent sur ce programme. Samira Cadasse préfère parler de mobilisation positive en s'inspirant des travaux du Haut Conseil à l'Intégration.

Enfin, suite à la signature de la Charte de la Diversité en novembre 2005 et à l'établissement, dans ce cadre, d'un certain nombre d'engagements sur la diversité (voir annexe), la direction d'Accenture a engagé en 2006 une négociation avec les partenaires sociaux en vue d'aboutir à un accord sur l'égalité professionnelle.

### Lutter contre les inégalités hommes-femmes

« Accent sur Elles » est un programme qui a été lancé en interne en 2000. Il est conçu pour favoriser la progression des femmes et leur accession aux postes à responsabilité. Il s'est développé en un réseau de femmes.

Afin d'obtenir de réels résultats, les femmes qui composent ce réseau se sont données des objectifs clairs :

- Sensibiliser les femmes à la gestion de leur carrière
- Développer de nouvelles règles du jeu auprès des collaborateurs d'Accenture
- Promouvoir l'image des femmes en France

### ***Sensibiliser les femmes à la gestion de leur carrière***

Pour encourager le développement d'un réseau en interne, l'entreprise a mis en place des petits-déjeuners bimestriels, ouverts à toutes les femmes d'Accenture, quel que soit leur grade. Ces petits déjeuners sont aussi l'occasion de rencontrer des professionnels (chercheurs, formateurs, coachs) sur les grandes thèmes qui touchent les femmes, tels que :

- La relation client – développée par une coach formatrice de commerciaux,
- La communication assertive – analysée avec une formatrice à la communication non-violente,
- La démarche de Ni Putes Ni Soumises – avec Samira Cadasse,
- Les résultats des filles de la maternelle à l'entreprise – une réflexion de Christian Baudelot, sociologue,
- Comment être parent et consultant – avec des parents d'Accenture.

Outre ces petits-déjeuners qui favorisent et donnent vie au réseau de femmes, des sessions de coaching collectif ont été mises en place afin de « renforcer le leadership féminin ». Animées par une professionnelle, elles concernent régulièrement des groupes de femmes managers expérimentées.

Enfin, le programme qui avait d'abord été conçu en interne est désormais ouvert à d'autres entreprises. Le réseau « Accent sur Elles » concerne donc désormais à la fois des femmes exécutives d'Accenture et des femmes exécutives des entreprises clientes d'Accenture.

### ***Développer de nouvelles règles du jeu auprès des collaborateurs d'Accenture***

Tout d'abord, cela passe par une sensibilisation à la mixité. Pour que les collaborateurs comprennent mieux les femmes au sein de l'entreprise, les femmes du réseau « Accent sur Elles » ont mis en place un ensemble de véhicules de communication à l'attention de l'ensemble des collaborateurs : newsletters électroniques, interventions dans les divers séminaires internes, participations aux formations, etc. Elles communiquent également auprès des différents responsables exécutifs – hommes et femmes – sur la situation des femmes chez Accenture, via les réunions du Comité de Pilotage « Accent sur elles ».

Ensuite, des groupes de travail ont été organisés afin de suivre et analyser la situation des femmes dans les différents domaines de leur carrière. Ceci est essentiel pour proposer et mettre en place des actions sur le long terme. Par exemple, la part des femmes à chaque grade est mesurée et leur salaire moyen est comparé à celui des hommes. Chez Accenture, 20 managers et senior managers, hommes et femmes de toutes les entités, sont impliqués chaque année dans ces groupes de travail qui concernent entre autres :

- La parentalité – aider les femmes et les hommes à concilier leur vie de consultant et de parent,
- la vigilance – s'assurer de la place des femmes chez Accenture à toutes les étapes de leur carrière (procédures de recrutement, d'évaluation, de mesure des résultats, de promotion et d'attrition), grâce à des indicateurs de suivi,
- le recrutement – attirer, recruter et intégrer plus de femmes.

### ***Promouvoir l'image des femmes en France***

Pour mieux se faire entendre, les femmes qui composent le réseau font tout pour « être vues » et rendre visible leurs actions. Elles participent donc activement aux colloques, forums, groupes de travail organisés par le gouvernement, les chercheurs, les écoles ou les entreprises clientes autour de la vie professionnelle des femmes...

Voici quelques-unes de ces manifestations :

- Le Women's Forum qui a eu lieu à Deauville, du 5 au 7 octobre 2006
- Un événement organisé par Accenture à l'occasion de la journée internationale de la femme du 8 mars 2006. Près de 120 femmes de 40 entreprises différentes ont assisté à cet événement.
- Le coaching de femmes, conférence de l'ANVIE, le 15 décembre 2005. Le thème de cette conférence concernait les dispositifs de coaching et de mentoring et portait sur les sujets suivants :
  - \* Bilan de cinq années de coaching de femmes et d'une expérience de mentoring chez Accenture
  - \* Le coaching des hommes et des femmes : différences et similitudes
  - \* Les stéréotypes de sexe et leur rôle dans le coaching
- La réalisation d'une enquête sur le plafond de verre intitulé : « Femmes cadres dans les grandes entreprises françaises : bilan et perspectives ». Pour mieux comprendre les perspectives de carrières offertes aux femmes cadres d'aujourd'hui, Accenture et le réseau Grandes Ecoles au Féminin (GEF) ont interrogé en 2003 les plus grandes entreprises françaises...

### **Aider ceux qui résident dans les « territoires oubliés de la République »**

Face aux inégalités en fonction de l'origine nationale, la couleur de la peau... La volonté de Samira Cadasse et de ses partenaires d'Accenture a été de centrer les actions de lutte contre ces discriminations en prenant pour variable le territoire. D'une part pour éviter de tomber dans une politique de quotas et d'étiquetage qui n'est pas adaptée à la culture française et, d'autre part, parce que ces « territoires oubliés de la République », comme elle les nomme en reprenant une expression désormais connue, cumulent un nombre important de difficultés. Par conséquent, les discriminations à l'embauche ne sont pas réductibles à des pratiques racistes conscientes ou inconscientes. L'appréhension des recruteurs face aux candidats issus des quartiers que l'on nomme, parfois improprement, sensibles ou défavorisés porte bien souvent sur d'autres éléments que l'origine ethnique : l'adresse de résidence, la « culture » de banlieue, le langage...

### **« Accent sur Elles... aussi » puis « Accent sur la diversité »**

L'une des premières initiatives en ce sens est née du programme « Accent sur Elles » et s'intitule « Accent sur Elles...aussi ». Lancée en Mai 2005, cette action est axée sur le coaching et l'accompagnement personnalisé par des professionnels d'Accenture ou des spécialistes extérieurs de jeunes filles diplômées des quartiers sensibles dans leur démarche de recherche d'emploi. Actuellement, ce programme en est déjà à sa troisième session. Il porte désormais le nom de « Accent sur la diversité » car il est proposé à des jeunes hommes également. Les séances de coaching sont organisées en ateliers et abordent différents thèmes : l'image de soi, l'affirmation de soi, l'estimation et la réalisation d'objectifs, savoir dire et savoir répondre... Des simulations d'entretiens d'embauches filmés et débriefés en groupe sont également réalisés. Ayant assisté à l'une de ces séances, il fut aisé de se rendre compte de l'intérêt de ces séances de coaching qui, d'ailleurs, sont considérées par les participants comme une chance. L'objectif est d'aider ces jeunes diplômés à rechercher un emploi à l'extérieur d'Accenture, mais il arrive parfois que certains se voient même proposer d'intégrer les équipes d'Accenture parce que leurs profils intéressent l'entreprise. Depuis son lancement, plus d'une vingtaine de jeunes ont bénéficié de ce programme. Connaissant certains réseaux dans les quartiers sensibles, Samira Cadasse et APC recrutement constituent le relais nécessaire pour repérer des jeunes correspondants aux objectifs de cette initiative. Cette mise en relation entre deux réseaux différents (celui des

quartiers et celui d'Accenture) qu'effectue Samira Cadasse est doublement positif : pour ces jeunes qui augmentent ainsi leur chance de trouver un emploi et pour Accenture qui souhaite élargir et diversifier ses sources de recrutement. C'est ainsi qu'à travers l'ensemble de ses actions, elle définit l'essence de son travail par l'objectif de « faire du réseau ». Conformément aux travaux de la sociologie des réseaux (voir par exemple les travaux de Alain Degenne ou ceux de M. Granovetter), la possibilité d'accéder à des réseaux différents accroît les chances pour un chômeur de retrouver un emploi.

### « Une prépa, une grande école, pourquoi pas moi ? »

Dans le cadre du programme du même nom lancé par l'ESSEC en 2003, la Fondation Accenture a signé un partenariat avec cette école. Elle finance et accompagne chaque année six étudiants des quartiers sensibles dans leur parcours d'études, pour une durée de cinq ans. Il s'agit d'aider financièrement des étudiants qui ont les capacités de réussir mais qui n'ont pas forcément les moyens d'effectuer leurs années de classe préparatoire dans de bonnes conditions. Accenture leur verse alors 2000 euros par an en plus de leurs revenus (leurs bourses d'études principalement). Puis, après, l'entreprise verse 5000 euros par an à chacun des candidats qui parviendra à intégrer une grande école.

Au-delà de l'aide financière, du tutorat, des séances de coaching, des stages au sein d'Accenture ou chez une entreprise cliente ainsi que des jobs d'été leurs sont également proposés. A l'issue des années de classes préparatoires et des concours, un repas est organisé avec les étudiants.

Cette aide d'Accenture s'inscrit dans la continuité du programme de l'ESSEC qui porte sur les élèves lycéens de la grande couronne parisienne. Les meilleurs élèves identifiés dès la classe de seconde bénéficient d'une ouverture culturelle en obtenant des places pour aller à l'opéra, dans des musées... En terminale, les élèves méritants se voit récompenser de leur parcours et reçoivent un diplôme « Pourquoi pas moi ? ». Le programme d'Accenture accompagne ensuite 6 de ces élèves en classe préparatoire et au-delà. La Fondation de la revue Elle souhaite également s'associer à ce partenariat.

Depuis cet engagement, Accenture participe au Groupe d'Ouverture Sociale de la Conférence des Grandes Ecoles, qui a pour objectif d'essaimer ce programme auprès d'autres grandes écoles (EM Lyon, INT Management, HEC, Polytechnique...).

### La classe préparatoire expérimentale de jeunes méritants au lycée Henri IV

Suite au lancement en 2005 d'un projet de classe préparatoire en 3 ans (la première année étant une année de préparation avant l'intégration des classes habituelles) pour les élèves boursiers méritants quelque soit leur lycée de provenance, la Fondation Accenture est allé rencontrer le proviseur du lycée pour proposer de s'associer à ce projet. Accenture verse ainsi, depuis cette rentrée scolaire, à 10 des 30 élèves de cette classe une aide financière de 2000 euros par an. Ces élèves sont choisis par le proviseur et les professeurs du lycée. De plus, la Fondation offrira à tous les élèves des places dans l'année pour les Bouffes du Nord et l'Orchestre National de Paris.

Enfin, pour chacun des 10 élèves, un cadre dirigeant d'Accenture (ils sont 220) assurera un tutorat 2 à 3 fois par an. Le choix du tuteur correspond, dans la mesure du possible, au projet professionnel du jeune étudiant.

Il est à noter que l'initiative d'Accenture sur ce projet a ouvert la porte à d'autres soutiens privés : la Fondation FNAC et la Fondation HEC notamment.

## « Nos quartiers ont des talents »

En avril 2006, Accenture a rejoint le projet initié par le MEDEF en collaboration avec le SYNTHÉC pour favoriser l'égalité des chances et promouvoir l'intégration professionnelle de jeunes des quartiers. Cette initiative inscrite dans la durée se formalisera par la contribution active de l'entreprise à différentes initiatives comme la participation à des forums emploi qui mettent en relation des jeunes diplômés issus des quartiers et des entreprises de la branche SYNTHÉC.

### La diversité dans la cité

Contrairement à l'hypothèse que nous faisons au départ, le programme diversité engagé par Accenture ne se limite pas seulement à des actions en interne. En ayant choisi de faire appel à Samira Cadasse, qui est issue de la Société Civile, Accenture a engagé depuis presque deux ans des initiatives qui s'adresse à des jeunes extérieurs à l'entreprise et pour qui il n'est pas prévu de les embaucher par la suite. Ces actions ont pour objectif de « créer du réseau » selon les termes de son instigatrice et elles permettent également de valoriser l'image de l'entreprise auprès de jeunes diplômés ou de jeunes étudiants qui envisagent d'intégrer une grande école. L'intérêt est réel puisque les grandes écoles sont les principaux viviers de recrutement d'Accenture, mais également parce que ces futures cadres occuperont dans l'avenir des postes dans différentes entreprises potentiellement clientes.

Au-delà de cette constitution de réseau, l'objectif est également d'agir à la source de la faible diversité de la population salariale d'Accenture du point de vue de l'origine sociale. Car en effet, cette absence de diversité résulte avant tout de l'inégalité des chances des jeunes selon leur origine sociale d'intégrer une grande école. La proportion d'étudiants de ces grandes écoles dont les parents sont d'origine populaire ne cesse de décliner depuis plusieurs années. Par exemple, pour l'école HEC, elle n'est plus que de 10 à 12 % depuis la fin des années 80, contre 38,2 % au début des années 50. De façon plus générale, 62 % des élèves des grandes écoles sont issus de milieux aisés.

Finalement, en dehors de l'accord sur l'égalité professionnelle, seul le programme « Accent sur Elles » est tourné vers l'intérieur de l'entreprise. Or, il s'adresse désormais aussi à d'autres entreprises. « Accent sur Elles » est d'ailleurs devenue une « marque » d'Accenture auprès d'autres entreprises, selon Armelle Carminati-Rabasse. Certains de leurs clients souhaitent s'en inspirer. Cette ouverture sur la cité du réseau « Accent sur Elles », aujourd'hui composé de 50 à 60 femmes en position managériales dans différentes sociétés, s'est traduit depuis deux ans par la constitution d'un blog. Ce blog ([www.durosedanslegris.fr](http://www.durosedanslegris.fr)) fut à l'initiative de 6 personnes animant des réseaux sur ce thème dans des entreprises ou d'autres institutions. Il constitue un lieu d'échange, une source d'informations régulièrement mis à jour et un lieu de réflexion sur les inégalités hommes-femmes.

### Je discriminais, je discute, je « diversifierai » : le projet d'accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances

La volonté d'établir un accord en faveur de la diversité et contre les discriminations s'inscrit dans le cadre de la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'accord interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes ainsi que la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances.

En préambule du projet d'accord, les parties prenantes précise que « cet accord vise à amplifier la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs d'Accenture sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances afin que notre pratique professionnelle soit effectivement et durablement en conformité avec nos ambitions. Le mise en œuvre de la méritocratie au sein d'Accenture constitue le meilleur garant de l'absence de discrimination. »

Le projet d'accord porte sur deux volets différents relativement déséquilibrés. Le premier volet est relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes notamment en terme d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle ainsi qu'en matière d'évolution de carrière. Le second volet concerne l'égalité des chances en générale et non pas seulement entre hommes et femmes. L'accord n'ayant pas encore été signé, mais un document de travail proposé par la DRH et notamment par Elodie Rueil ayant déjà été rédigé, nous allons voir les grands principes et engagements qui caractérisent ce projet d'accord.

### **L'accord sur l'égalité professionnelle : un préambule engageant pour une proposition d'accord peu engagée**

L'objectif n'est pas de se contenter de rappeler la loi. Il s'agit de promouvoir l'égalité professionnelle réelle entre les hommes et les femmes. Constatant dès le départ dans le texte provisoire de l'accord, l'absence d'écart de rémunération entre hommes et femmes à qualification et ancienneté égale ainsi qu'un accès à la formation identique à tous, les parties signataires soulignent l'importance de s'engager dans une démarche volontaire durable pour aller plus loin.

On peut ainsi lire dans le document de travail que « au-delà de ces constats et des tendances favorables observées, les parties signataires s'accordent pour constater que les représentations et stéréotypes culturels relatifs à l'image de la femme et à ses contraintes familiales dans la vie professionnelle peuvent constituer un frein à l'évolution professionnelle ». Comment l'entreprise envisage-t-elle de lutter contre ces représentations ? Principalement en insistant sur la nécessité d'accroître la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs à ces questions. La première action énoncée est donc le lancement, sur le réseau intranet de l'entreprise, d'une campagne de sensibilisation aux différents programmes existants pour favoriser la mixité.

Ensuite, trois articles sont développés. Dans l'article 1 intitulé « principe de l'égalité de traitement », il est rappelé que la gestion de carrière ne doit s'appuyer que sur des éléments objectifs indépendants de tout critère lié au sexe des salariés. Au-delà de cette déclaration de non discrimination, l'article indique la nécessité de « sensibiliser » (un verbe présent de nombreuses fois) les managers sur les mesures qui permettraient de mieux articuler vie professionnelle et vie privée.

L'article 2 sur « l'accès à l'emploi » rappelle également le principe de non discrimination en terme de recrutement et précise que l'entreprise doit être « attentive au libellé des offres de postes » afin qu'il ne soit pas « discriminant à l'égard du sexe ». Il est également indiqué que des informations sur les métiers d'Accenture seront faites à l'adresse des jeunes étudiantes des grandes écoles par des ambassadeurs et des ambassadrices de l'entreprise. Le biais de recrutement lié à une plus forte présence de jeunes hommes que de jeunes femmes dans certaines grandes écoles ou formation (par exemple dans les écoles d'ingénieurs) n'est pas du tout abordé dans cet article.

La question du congé maternité et parental représente la grande majorité des points développés dans l'article 3 sur « l'évolution de l'emploi ». Ainsi, Accenture réaffirme sa « volonté d'ouvrir l'accès à la formation professionnelle des salariés qui ont pu s'absenter de l'entreprise du fait de la prise de congé maternité ou parentale ». De même, ces absences seront assimilés à du temps de travail effectif pour ce qui concerne l'acquisition des droits individuels à la formation (DIF). Plus loin encore, il est écrit que l'entreprise souhaite prendre

en compte le congé maternité légal dans le calcul de la participation et des droits à l'ancienneté. Cette proposition intéressante n'est toutefois énoncée, pour l'instant, qu'en terme de « souhait » et non d'engagement. Enfin, toujours dans cette même optique, une action de remise sur le poste de travail est envisagé pour les salariés qui reprennent leur emploi après un congé de maternité ou parental et il est affirmé que les processus d'évaluation des femmes de retour de congé maternité ne pourront conduire à octroyer à cette salariée une note inférieure à la moyenne des 3 dernières années précédent son départ en congé maternité.

Dans cet article, une proposition étrange avait été écrite dans une mouture précédente de l'accord qui semblait aller à l'encontre de l'égalité de traitement sans être non plus une mesure de discrimination positive. Celle-ci n'apparaissant plus dans la dernière proposition d'accord, le problème avait sans doute été souligné lors des négociations. Un quatrième article a également disparu depuis la mouture précédente.

Cette proposition d'accord ne va objectivement pas très loin, sauf peut-être en ce qui concerne la question du congé maternité. C'est d'ailleurs sans doute la seule véritable mesure originale et volontaire de ce projet d'accord. Les autres éléments du document de travail n'indiquant pas vraiment des engagements et des mesures, mais ne faisaient que souligner la nécessité d'être vigilant face aux comportements de discrimination conscients ou inconscients. Les mots « vigilance », « sensibilisation » et « souhait » sont largement repris dans cette ébauche d'accord qui fixe aucun objectif et ne précise pas non plus les moyens mis en œuvre pour promouvoir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme il est inscrit dans le préambule de ce document.

## L'accord sur l'égalité des chances : le chemin est encore long

La proposition d'accord sur cette question large est très courte (2 pages et 2 articles). Le premier article (« principes fondamentaux ») ne fait que reprendre l'idée du préambule du document de travail, à savoir que Accenture considère la diversité comme une valeur positive pour une entreprise internationale comme elle et qu'elle conçoit même celle-ci comme « un enjeu stratégique [pour le] développement d'Accenture et de ses collaborateurs ».

L'article 2 appelé « engagements » reprend les « principes » inscrits dans la charte de la diversité :

- sensibiliser et former les dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières, aux enjeux de la non discrimination et de la diversité ;
- respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et à toutes les étapes de gestion des ressources humaines (recrutement, embauche, formation, évolution professionnelle) ;
- chercher à refléter la diversité de la société française notamment sa diversité culturelle et ethnique ;
- communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs l'engagement en faveur de la non discrimination et de la diversité ;
- faire de la diversité un objet de dialogue social et élaborer un suivi des actions à mener.

Mais, après ce rappel, peu d'éléments sont développés concernant la mise en œuvre de la diversité. L'idée de « sensibiliser » les collaborateurs à la non discrimination est reprise du précédent accord et la volonté de faire un état des lieux dans l'entreprise est affiché. De plus, afin peut-être d'institutionnaliser les actions du programme diversité, il est indiqué qu'Accenture s'engage à soutenir toutes les initiatives en faveur de la diversité, notamment celles prises par certaines grandes écoles. Enfin, l'idée de flécher une partie des sommes prélevés au titre de la taxe d'apprentissage pour financer ces actions est envisagée.

Comme pour le précédent accord, peu d'actions concrètes nouvelles (en plus des actions menées par l'entreprise sur la diversité) sont prévues.

### Des divergences sur la diversité ?

La diversité est-elle un thème fédérateur ? Sans doute, pourtant la négociation sur ce projet d'accord n'a toujours pas abouti. L'ébauche d'accord a été proposée par la DRH qui s'attendait à avoir un dialogue social constructif sur cette question. Or, aucune proposition n'aurait été faite par les partenaires sociaux pour enrichir ce document de travail. Ce qui explique sans doute d'ailleurs le caractère peu abouti de la proposition d'accord.

Ont-ils le sentiment que la diversité fait diversion par rapport à d'autres sujets ? Existe-t-il des divergences majeures sur la conception de la diversité ? Ou, tout simplement, les représentants syndicaux (CFE-CGC, CFDT, CFTC, CGT) se sentent-ils non légitimes sur cette question ?

N'ayant pas eu la possibilité de rencontrer des responsables syndicaux (pour des raisons de temps uniquement), ces questions resteront en suspend. Toutefois, il est possible de considérer que le manque d'implication des partenaires sociaux sur ce dossier est aussi lié au fait que la représentation syndicale est relativement récente chez Accenture (depuis 2000). Il est à noter quand même que d'autres entreprises engagées dans des accords de ce type ont souligné le manque de dialogue social sur cette question.

Dans un article intitulé « De nouvelles avancées dans la négociation ? » portant sur l'égalité des femmes et des hommes en entreprise, Jacqueline Laufer et Rachel Silvera montre que si plus de cinquante accords sur l'égalité professionnelle ont été signés en France depuis 2001, il existe des résistances sociales à l'intégration de l'égalité des femmes et des hommes dans l'entreprise, de la part de certains partenaires sociaux.

### III- Ah bas la « diversiture », vive la diversité avec Accenture !

- Comme nous venons de le voir, le programme diversité d'Accenture n'a ni pour objectif de faire un « gros coup de pub », ni pour but de révolutionner les méthodes de management de l'entreprise ou de développer une politique de discrimination positive poussée. Dans la mesure où la plupart des actions sont orientées vers l'extérieur de l'entreprise, on peut se demander quel est l'intérêt d'Accenture d'engager autant d'énergie, de temps et de moyens financiers sur des actions que l'on peut qualifier de citoyennes. L'étude du discours de l'entreprise sur la diversité permet-il de comprendre les objectifs économiques de cette démarche ? Quels sont de surcroît les objectifs en terme de diversité que les intervenants sur les différents programmes se sont assignés ? L'entreprise évalue-t-elle les résultats obtenus ? Ceux-ci permettent-ils de considérer que le programme diversité d'Accenture est réellement source de progrès social dans et hors de l'entreprise ?

### Quel discours sur la diversité ?

La diversité est une des valeurs fondamentales de l'entreprise, par conséquent le programme engagé par certains collaborateurs n'est pas présenté en interne comme une simple démarche citoyenne. Non pas que l'urgence de la lutte contre les discriminations soit absente du discours d'Accenture sur la diversité, mais ce n'est pas le seul argument

développé pour inciter à l'action. Bien avant ce que Samira Cadasse appelle la « démarche politique » du projet diversité qui a pris de l'ampleur en France depuis les émeutes des banlieues et le développement d'instances officielles sur la question (la HALDE, la Charte de la Diversité...), Accenture s'est intéressé à cette problématique par rapport à une « démarche économique ».

## La diversité est un investissement

La diversité est indispensable au sein d'une entreprise internationale qui se veut innovante et à l'écoute des problématiques de ses clients. Ainsi, à la question « En quoi la diversité est-elle essentielle pour Accenture ? » posée dans un entretien qui s'adresse principalement aux autres collaborateurs de l'entreprise et qui est reproduit sur le site internet d'Accenture, Armelle Carminati-Rabasse, vice-présidente d'Accenture en charge des actions Engagement et Diversité répond de la façon suivante : « Pour Accenture, la diversité est d'abord une réalité concrète, liée à notre présence dans 48 pays et à l'étendue de nos métiers. Nous intégrons des équipes pluriculturelles et pluridisciplinaires. La diversité est aussi et surtout une valeur fondatrice, indissociable de l'idée même de performance. Elle est le terreau de l'innovation et d'une meilleure intelligence de la relation client. Nos clients nous jugent – aussi – sur notre capacité à proposer des équipes qui leur ressemblent. Si nos équipes sont diversifiées, nous saurons mieux intégrer les leurs ; nous saurons mieux être à l'écoute de la culture de nos clients. C'est un élément essentiel pour pérenniser une relation de confiance ».

Nous le voyons bien, l'objectif de diversité n'est pas seulement une action citoyenne, c'est également un investissement pour l'entreprise. Le texte de présentation du programme « Action sur elles » sur le site internet développe également l'argument économique, tout en rappelant que cette initiative s'inscrit dans une démarche citoyenne globale du groupe Accenture : « Ce programme – qui s'est développé en un réseau de femmes cadres – repose sur la conviction que la mixité est un véritable atout pour l'entreprise. Au sein de notre Groupe, il fait partie d'une initiative internationale, le « Women's Initiatives », mise en place dès 1999 par le comité de direction d'Accenture Monde et relayée dans plus de vingt pays ».

Selon Armelle Carminati-Rabasse, une entreprise comme Accenture se doit d'être excellente dans ses performances économiques comme dans ses performances sociales. Pour Pierre Nanterme, PDG d'Accenture France, c'est une des clés du développement futur d'Accenture. Dans un journal interne à l'entreprise, il déclare ainsi : « Renouer avec la croissance nécessite un plan de développement ambitieux, une présence forte dans la communauté des affaires, la pratique des meilleurs standards professionnels en ce qui concerne l'engagement, la responsabilité et la diversité ». En considérant la diversité comme une source de croissance et de performance économique, la direction développe ainsi une argumentation économique qui accroît les chances de voir l'entreprise s'engager dans une réelle démarche de lutte contre les discriminations. Remarquons toutefois que l'entreprise n'agit pas en dehors de toute mode comme elle le revendique, dans la mesure où elle affirme vouloir pratiquer les « meilleurs standards professionnels ». L'Histoire des méthodes de management nous a en effet maintes fois montré que ces standards de management évoluaient largement selon des modes propres au monde des affaires. Mais cette volonté d'être en pointe sur les standards de management est essentielle, considère Armelle Carminati-Rabasse, pour une entreprise comme Accenture qui vend à d'autres entreprises de la « haute performance », c'est-à-dire les moyens d'être plus efficaces. Pour parvenir à convaincre des clients qu'Accenture est capable d'améliorer ses performances, il faut que l'entreprise de conseil en management soit elle-même excellente sur son propre management. En cherchant à être exemplaire – et donc à être en pointe sur les critères de management contemporains – Accenture cherche à être reconnue comme une référence

dans le monde des affaires. Elle parvient ainsi à susciter de l'intérêt auprès des autres entreprises. Cela permet de participer à des colloques avec d'autres chefs d'entreprise et de travailler ainsi en réseau.

Ainsi, il semble que le discours autour de la diversité est non seulement un discours interne à l'entreprise mais également la production ou l'appropriation d'un discours à usage externe pour les consultants dans le cadre de leurs conseils en management.

## La « guerre des talents »

Non seulement, la diversité est présentée comme un objectif économique positif pour l'entreprise, mais elle est également abordée comme une urgence économique face au problème de recrutement à venir ces prochaines années avec le papy-boom. Dans un secteur qui recrute habituellement une majorité de jeunes diplômés des grandes écoles, la concurrence acharnée croissante sur cette source-cible de recrutement oblige Accenture à anticiper ce problème en développant deux stratégies complémentaires : d'une part, il s'agit de répondre à cette « guerre des talents », selon les termes du PDG, par une politique d'attractivité de l'entreprise et, d'autre part, il faut qu'Accenture diversifie ses sources de recrutement.

## Diversifier les sources de recrutement

La volonté de diversifier les sources de recrutement consiste à réduire la part des jeunes diplômés des grandes écoles et à recruter une part plus importante d' « atypiques » selon la terminologie et la pratique habituelle des sociétés de consulting. Il s'agit des « direct hires », c'est-à-dire des cadres expérimentés qui viennent d'autres entreprises et des « cross-borders », c'est-à-dire des cadres qui ont eu un parcours international. Enfin, depuis peu, Accenture souhaite sortir du carré des grandes écoles de management classiques en vue d'intégrer des diplômés de l'université ou d'autres écoles (par exemple, des diplômés de l'ENS). Mais un parrainage et une socialisation à la culture du management seront nécessaires selon Armelle Carminati-Rabasse et la DRH Isabelle Calvez. Pour l'instant, Accenture teste modestement cette nouvelle source de recrutement en se donnant pour objectif d'en embaucher 20 sur 1000 embauches par an !

## « L'engagement » : un moyen d'accroître l'attractivité de l'entreprise

Les sociétés de conseil sont souvent vues comme des « incubateurs de cadres supérieurs » pour les autres entreprises. Elles recrutent énormément de jeunes diplômés qui viennent en quelque sorte faire leurs classes dans une entreprise qui leur permettra de travailler sur des missions variées. Comme nous l'avons vu en première partie, avec un turn-over élevé, peu de ces jeunes diplômés effectueront une longue carrière chez Accenture. Avec le papy-boom, le turn-over risque de s'accroître jusqu'à être problématique pour l'entreprise. Afin de « retenir les talents » et d'attirer de « jeunes talents », Accenture mise sur un ensemble d'arguments que Pierre Nanterme expose dans les grandes lignes : « une formation intensive qui représente 6 % de la masse salariale ; un Plan d'Épargne Entreprise qui est l'un des meilleurs de France et une couverture sociale de grande qualité ; la possibilité d'acheter des actions à un cours privilégié... Sans compter toutes les possibilités d'engagement personnel qu'offrent notre entreprise et sa fondation française... ». Pour une entreprise de services qui ne fabrique évidemment pas de produit ni de marque de produit aisément identifiable, porteur d'identité... « la seule chose qui la rend active, engageante pour les clients et les collaborateurs, c'est l'engagement » selon Armelle Carminati-Rabasse.

La notion d'engagement autour d'un certain nombre de valeurs est la « marque de fabrique » d'une entreprise comme Accenture. C'est ce qui permet à cette entreprise de se différencier sur le marché et en particulier sur le marché du travail. Le discours que l'entreprise cherche à faire entendre est le suivant : non seulement Accenture propose des métiers variés et intéressants, des conditions matérielles satisfaisantes, des perspectives d'évolution rapides... mais en plus elle défend des valeurs et permet à chaque collaborateur de s'engager dans des actions humanitaires, sociales, sportives... Il est important que les salariés et les jeunes diplômés aient une image positive de leur entreprise. On peut ainsi lire sur le site Accenture, qu'il s'agit d'une « entreprise à vivre ». On ne fait pas seulement appel à des arguments rationnels (rémunération, perspectives de carrière...) pour attirer les « talents », mais on cherche à les atteindre sur le plan des affects : « Accenture est riche de son personnel, et nous souhaitons qu'il soit bien dans notre entreprise ! » ; « Une entreprise ne peut vivre, se développer et être pérenne, que si elle s'engage vis-à-vis de son personnel. » ; « Nous mettons donc en place des idées et des projets, pour que l'esprit de service soit au cœur du métier de chacun de nos collaborateurs et que la notion d'engagement soit au fond de leur cœur... ».

Ainsi « au delà de leurs activités centrées sur le monde des affaires », il est proposé aux collaborateurs d'Accenture de s'engager dans des « causes caritatives et humanistes » « que nous souhaitons soutenir » ou « dans des activités sportives qu'ils partagent avec leurs collègues ». La fondation Accenture France offre ainsi la possibilité aux collaborateurs volontaires de s'engager à temps plein dans un certain nombre de missions dont certaines sont relatives à la question de la diversité. Leur salaire est alors maintenu pendant la période de mission. Le budget de la fondation est de dix équivalents temps plein à l'année pour ces engagements volontaires.

Cette possibilité offerte aux salariés de s'engager personnellement dans des missions humanitaires, sportives... est un atout important pour recruter des jeunes diplômés qui n'ont plus comme les générations précédentes, selon le sociologue François Dupuy, la volonté de consacrer leur vie à leur seule carrière professionnelle.

D'une manière plus large, le degré d'engagement des salariés dans l'entreprise est évaluée chaque année par un cabinet spécialisé qui mesure et compare avec d'autres entreprises (benchmarking) le degré d'engagement des salariés d'Accenture. Sont ainsi mesurés l'image qu'ils ont de l'entreprise, l'intention qu'ils ont de rester ou non dans l'entreprise dans les 2 années à venir et ce qu'ils font en plus de ce qui est nécessaire dans leur poste. Un outil de mesure du degré « d'engagement » des clients au style et aux valeurs d'Accenture est en projet.

## L'engagement pour la diversité

C'est dans cette perspective de l'engagement qu'il faut replacer le programme diversité. Si la démarche de l'entreprise est citoyenne, c'est aussi parce que la direction considère que son engagement en faveur de la diversité et la possibilité d'offrir aux salariés qui le souhaitent de contribuer à l'un de ses programmes en ce sens sont des leviers formidables de productivité (les salariés qui se sentent bien dans l'entreprise travaillent davantage et mieux) et de croissance (en valorisant l'image de l'entreprise aux yeux des clients, des salariés et des étudiants des grandes écoles). La volonté d'accroître le degré d'engagements des salariés, des clients... aux valeurs de l'entreprise est indissociable de son programme en faveur de la diversité. Ainsi, le Think Tank conduit par Armelle Carminati-Rabasse s'intitule-t-il « Engagement et Diversité ».

Enfin, un paramètre essentiel est à prendre en compte : Accenture est un groupe international mais la maison mère est américaine. L'importance de la problématique de la diversité aux Etats-Unis a poussé de nombreuses agences de rating (agences de notation pour les investisseurs) à la prise en compte, dans leur notation concernant la responsabilité

sociale des entreprises, des efforts entrepris dans ce domaine. Le choix du groupe Accenture de développer une politique en faveur de la diversité dans toutes les filiales n'est donc pas dénué d'un intérêt en terme de réputation à l'égard des investisseurs sur les marchés financiers qui sont de plus en plus sensibles à ce types de variables. Mais, après tout, comme le précise Samira Cadasse, c'est finalement une bonne chose si l'entreprise trouve un intérêt économique et financier à développer un programme diversité, puisque cela pousse les acteurs à se mobiliser réellement en ce sens et cela assure la pérennité des actions.

L'engagement des collaborateurs en faveur de la diversité ou pour d'autres missions favorise, selon la méthode de management d'Accenture, l'émergence d'une véritable culture d'entreprise qui permet d'obtenir l'adhésion des salariés à l'entreprise. Dans quelle mesure cet « engagement pour la diversité » est-il producteur d'une évolution positive réelle dans ce domaine ?

### **Des actions dispersées mais complémentaires**

Avec un programme diversité tout azimut et une dispersion des moyens humains et financiers, on peut estimer que les résultats attendus ont peu de chance d'être à la hauteur d'une bonne volonté affichée ici et là par les porteurs des différents projets. Mais penser cela, c'est déconsidérer finalement une forte cohérence dans la dispersion apparente des actions menées. Pour agir en faveur de la diversité dans le monde de l'entreprise, il faut intervenir en effet aux différents niveaux où se joue la reproduction des inégalités. C'est ainsi qu'Accenture développe des actions au niveau de l'école (partenariat avec le lycée Henri IV), les temples de la formation des élites (partenariat avec le lycée Henri IV et partenariat avec l'ESSEC) et l'entreprise (« Accent sur Elles », « Accent sur la diversité », « Nos quartiers ont des talents ») et le projet d'accord sur l'égalité professionnelle et sur l'égalité des chances). Finalement, seule la sphère privée familiale n'est pas investie par Accenture, mais cela ne peut être que le rôle de l'Etat.

Par ailleurs, le choix de lutter à la fois contre les inégalités hommes-femmes et les inégalités des territoires constitue une démarche qui peut s'avérer complémentaire comme dans le cas du programme qui s'intitulait « Accent sur Elles...aussi ».

Si le programme montre ainsi une certaine logique dans la diversification des initiatives, les objectifs quant à eux restent inconnus. Quels sont-ils ?

### **Des moyens ambitieux et des ambitions moyennes ?**

Les intervenants principaux sur le programme diversité ont indiqué ne pas avoir d'objectifs chiffrés précis par rapport aux actions engagées. Des objectifs chiffrés reviendraient d'ailleurs à établir une démarche de quotas, ce qui n'est pas la philosophie de ce projet. Cependant ils ont tous des objectifs de résultats qu'ils se sont eux-même assignés, car leur implication est avant tout volontaire et qu'ils sont sensibles au problème contre lequel ils luttent. Ceux-ci reposent sur quatre axes : sensibiliser, former, respecter et promouvoir. Pour cela, il faut considérer le programme dans sa globalité : la constitution de réseau (« Accent sur Elles », dans les quartiers...), le projet d'accord et les projets de formation pour les cadres dirigeants, l'organisation de séminaires et de manifestations sur la question, les actions envers les étudiants, l'aide à la recherche d'emploi et le coaching...

Nous avons vu que pour aboutir à des résultats, l'entreprise s'est dotée de moyens relativement importants : la création d'un poste de chargé de mission diversité, la possibilité pour des collaborateurs de s'engager pleinement dans des actions en faveur de la diversité (10 équivalents temps-plein), un budget pour la fondation conséquent d'un demi million d'euros... et, pourtant, l'éclatement des actions limite fortement l'ampleur de chacune de ces

actions. Ainsi, le cœur du partenariat avec le Lycée Henri IV ne concerne que 10 élèves et celui avec l'ESSEC ne porte que sur 12 étudiants au total. Les séances de coaching dans le cadre du programme « Accent sur Elles... aussi » puis « Accent sur la diversité » n'ont pu bénéficier qu'à vingt-trois jeunes diplômés en un an et demi. Le projet d'accord est modeste dans les avancées et ne développe presque aucun objectif concret. « Accent sur Elles » a touché par contre plus de 400 collaboratrices selon Pierre Nanterme et accueille 350 femmes cadres d'entreprises extérieures.

## Small is beautiful

Hormis le programme « Accent sur Elles », qui existe depuis 6 ans, les effectifs des bénéficiaires des actions en faveur de la diversité peuvent paraître relativement modestes par rapport aux moyens engagés.

Il convient de ne pas oublier qu'ils sont tous relativement récents (à peine un an et demi pour les plus anciens). Mais surtout, l'objectif d'Accenture n'est pas de faire du chiffre mais de réaliser des choses utiles qui fonctionnent bien. Par exemple, le partenariat avec l'ESSEC s'inscrit sur la durée et consiste à « fabriquer des candidats » aux futurs grandes écoles. L'action de l'ESSEC est à « moins 5 ans » par rapport aux concours des grandes écoles et celle d'Accenture, qui en est la continuité, est à « moins 2 ans ». Les premiers « résultats » de ce partenariat tomberont cette année après le passage des concours aux grandes écoles par les étudiants en 2<sup>ème</sup> année de classes préparatoires.

De même, parmi les jeunes ayant effectué les deux premières sessions d'Accent sur Elles... aussi », 80 % ont décroché un emploi depuis.

En interne, la multiplicité des actions et des informations a permis d'intégrer pleinement la question de la diversité dans l'entreprise. Les collaborateurs sont davantage sensibilisés au problème. Les contraintes privées des femmes (et des hommes aussi) ayant des enfants sont réellement abordées par les managers qui recherchent avec les collaborateurs concernés des solutions. Le changement est important quant on sait, qu'auparavant, les consultants apportaient du travail chez eux, mais il était mal vu qu'ils parlent de leur vie privée dans l'entreprise.

Le programme « Accent sur Elles » a permis également de nombreuses avancées au sein d'Accenture. Armelle Carminati-Rabasse précise ainsi que ces trois dernières années, le part des femmes dans l'entreprise a progressé de 13 %, celle des femmes managers de 24 % et celle des femmes seniors managers de 47 % (en valeur absolue, les résultats sont, bien entendu, moins impressionnants). Sur cette même période, le chiffre d'affaires d'Accenture et sa marge ont continué de progresser, souligne-t-elle. Cette politique volontariste ne s'est donc pas traduite par une perte des performances.

## Conclusion: Et si Accenture faisait école...

---

Le programme diversité d'Accenture est une véritable action citoyenne en faveur notamment des femmes, des jeunes résidents des quartiers sensibles et des étudiants aux revenus modestes. Il valorise l'image de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs, des jeunes diplômés et de ses clients. Cet engagement est un moyen positif de renforcer l'adhésion et la fidélité des salariés comme des clients à l'entreprise. L'enjeu économique est important à moyen terme pour permettre de sortir gagnant du problème de recrutement et de « drainage des talents » lorsque les effets du papy boom se feront pleinement ressentir sur le marché du travail. Outre cet aspect, la diversité est une valeur fondamentale de l'entreprise qui se revendique innovante et ouverte sur le monde. Les actions menées en faveur de la diversité ne sont donc pas vues et présentées en interne ni à l'extérieur comme de la simple charité. Accenture développe en effet un discours entièrement positif autour de la diversité et,

pourtant, le programme engagé est peu exploité en terme de publicité. La raison est simple : ce n'est pas l'objectif principal de l'entreprise. Les moyens mis en oeuvre pour ce projet éclaté en différentes actions à destination des collaborateurs d'Accenture et à des personnes extérieures à l'entreprise sont relativement importants. Quant aux résultats, ils constituent une aide ou une avancée réelle pour ceux qui bénéficient du soutien d'Accenture.

A l'échelle de ce que peut faire une entreprise qui a une démarche volontaire sur la question de la diversité, nous pouvons donc considérer que ce programme constitue véritablement un progrès social et contribue à une plus grande diversité dans le monde de l'entreprise.

## Bibliographie

---

- Dupuy François, *La fatigue des élites*, Edition du Seuil et La Républiques des Idées, 2005
- Levi-Strauss Claude, *Race et Histoire*, éditions Gonthier, Unesco, 1961
- 
- *L'Express*, juillet 2006, « Militants mis en boîtes » par Valérie Lion
- *Le Monde*, Mardi 10 octobre 2006, « Mme Parisot relance sa campagne contre les discriminations en entreprise » Michel Delberghe ;
- *Newspepper* (le journal interne d'Accenture en France), numéro spécial engagement, Mai 2006 ;
- *Sociétés Contemporaines*, N°5, « Les relations au cœur du marché du travail », Degenne A., Fournier I., Marry C., Mounier L., 1991
- *Revue Française de sociologie*, C. Thélot, M. Euriat, , juillet-septembre 1995
- *Revue de l'OFCE*, n° 97 du 2 avril 2006, numéro sur L'égalité des femmes et des hommes en entreprise, « De nouvelles avancées dans la négociation ? », Jacqueline Laufer et Rachel Silvera
- 
- [www. Accenture.fr](http://www.Accenture.fr)
- [www.durosedanslegris.fr](http://www.durosedanslegris.fr)

## Annexe (pages suivantes)

---