

La diversité, outil de progrès social : l'exemple d'Accenture

Accenture est un groupe international spécialisé dans le conseil en management, les services technologiques et l'externalisation (outsourcing). Depuis quelques années, le groupe développe un programme diversité qui s'est traduit par de nombreuses initiatives au sein d'Accenture France. Dans ce contexte, la filiale française a signé la Charte de la Diversité initiée par Claude Bébéar (Président de l'Institut Montaigne) et engagé une discussion en vue d'un "Accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances" avec les partenaires sociaux. Pour donner de la cohérence et de la visibilité à cet ensemble d'engagements, la Direction a créé un poste de "Chargé de mission Diversité" (2004) qui a été confié à Samira Cadasse, une militante associative sur la question des discriminations.

Thème : Entreprise

Mise en ligne : 15/11/2006

Dossier réalisé par [Gérard Thoris](#)

L'étude de cas proposée ici est la synthèse d'une étude réalisée par **Morgan Villette**, académie d'Amiens, et **Samira Cadasse**, chargée de mission Diversité chez Accenture, et présentée dans le cadre des Entretiens Louis le Grand 2006 consacrés au thème "Dialogue social et progrès social dans l'entreprise". Le texte complet et le PowerPoint associés sont disponibles sur le site de [l'Institut de l'entreprise](#).

Samira Cadasse chez Accenture, Fodé Sylla chez Areva, Karim Zéribi à la SNCF, cette rencontre que d'aucuns auraient considérée comme improbable entre l'engagement associatif, a priori de nature politique, et l'entreprise, montre que cette dernière a, au moins, la vertu de se poser des questions. Reste à savoir s'il s'agit d'une démarche simplement formelle ou d'un progrès social, c'est-à-dire d'une réelle prise en mains des problèmes de préjugés et de discrimination au sein de l'entreprise avec des effets mesurables en termes de diversité dans l'embauche.

Nous avons fait quatre modestes hypothèses de travail afin de guider nos recherches qui ne répondent pas aux exigences de méthode d'un travail scientifique.

- Première hypothèse : Un état des lieux de l'entreprise révélerait de fortes inégalités et une faible diversité dans l'entreprise.
- Seconde hypothèse : Accenture se serait saisi 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 serait 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 serait uniquement abordé sous l'angle des discriminations dans l'entreprise et d'un point de vue statistique. Il ne serait pas vu dans son ensemble, ni dans toute sa complexité. Les objectifs poursuivis se limiteraient sans doute à une gestion des problèmes internes de discriminations conscientes ou inconscientes afin d'améliorer les statistiques ou l'image de l'entreprise sur cette question. En conséquence, la notion de progrès social au sens large serait absente des évaluations.

La méthode utilisée a consisté principalement en entretiens avec les acteurs de ce programme et en observations au sein de l'entreprise

L'accent sur la diversité : publicité ou réalité ?

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. 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.

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 génère un turn-over très élevé de l'ordre de 15% chaque année. Cette forte rotation du personnel permet d'avoir une politique de recrutement dynamique (près de 1 000 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 (société de services en ingénierie informatique) a conduit à recruter des ingénieurs, mais également des techniciens diplômés d'un BTS ou d'un DUT. 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 salariés de l'entreprise cliente qui externalise certains de ses services.

Accenture, l'homogénéité dans la diversité

"Enthousiaste, réactif, souvent pluriculturel, notre personnel n'hésite pas à se remettre en question parce qu'il est quotidiennement confronté à de nouveaux défis." La valeur d'un consultant réside dans sa capacité à proposer des solutions aux entreprises : l'ouverture à l'autre est indispensable à l'identification des demandes, l'absence de préjugés à la proposition de solutions. Lorsque, de plus, il fait partie d'un groupe international, il renforce nécessairement l'obligation de reconnaître l'altérité, dans la maîtrise de la langue, l'approche des problèmes, les modalités du travail collectif, etc. Le succès d'une entreprise de conseil réside donc en partie dans sa capacité à créer de l'homogénéité à partir de la diversité. Enfin, la problématique de la diversité est très ancienne aux Etats-Unis et la pratique des quotas y est fréquente y compris chez Accenture.

A partir de ces éléments, on peut comprendre les résultats de l'état des lieux demandé à Samira Cadasse, lors de son arrivée au sein d'Accenture France.

1. L'absence de discrimination du processus de recrutement de l'entreprise

Chargée d'évaluer les comportements de l'entreprise en matière de diversité lors du recrutement, Samira Cadasse a préféré analyser les procédures plutôt que les résultats. Elle a donc observé les pratiques de la Direction des ressources humaines en matière de sélection des CV, de convocations aux entretiens, de propositions de contrats sans relever de véritables biais discriminants internes à l'entreprise. La faible diversité des recrutements, observable statistiquement, est le reflet des profils issus des grandes écoles.

2. Le programme diversité, un projet d'abord

Les différents collaborateurs d'Accenture engagés sur cette problématique ont tous indiqué qu'il n'y avait aucune stratégie de communication derrière le programme diversité. Non pas que le programme soit 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.

3. un outil de communication ensuite

Au-delà de ces déclarations, il est en effet aisé de constater qu'Accenture communique très peu sur ce sujet, en particulier en externe et il est peu utilisé par le service marketing. D'ailleurs, le programme diversité n'est un programme que de nom. Il s'agit plutôt d'un ensemble 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.

4. La diversité, un diverticule passager ?

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.

Cette orientation est celle de tout le groupe et elle est relayée en France par le Comité de direction. Les entreprises américaines, on le sait, pratiquent volontiers la *charity culture* et Accenture Etats-Unis n'échappe pas à la règle. Sur ce modèle, Accenture France a donc créé (1995) une Fondation dotée d'un budget de 500 000 euros et dirigée par Anne-Marie Perret.

Accenture conjugue la diversité au présent et au pluriel

Une fois actée la décision de favoriser la diversité, comment passer de l'intention à la réalité, sur quels principes, avec quelle méthode et quels résultats ?

Si le discours de l'entreprise autour de la diversité se décline à plusieurs niveaux, les actions ne portent que sur deux objectifs principaux :

1. Lutter contre les inégalités hommes-femmes

Le programme "Accent sur elles" a pour objet de favoriser la carrière des femmes au sein de l'entreprise.

2. Aider les personnes issues des quartiers sensibles.

Dans ce cadre, les instruments utilisés le coaching et les partenariats, avec l'Essec, le lycée Henri IV et Synthec.

Cette double démarche ne relève pas de la discrimination positive mais plutôt de mobilisation positive, dans le sens que le Haut Conseil à l'Intégration donne à ce terme. Elle fait désormais l'objet d'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 :

1. Sensibiliser les femmes à la gestion de leur carrière

Pour y arriver, l'entreprise a organisé des petits-déjeuners bimestriels ouverts à toutes les femmes d'Accenture et durant lesquels interviennent des professionnels sur les thèmes qui touchent à la carrière des femmes.

2. Développer de nouvelles règles du jeu auprès des collaborateurs d'Accenture

Au-delà des nécessaires indicateurs statistiques sur la part des femmes et leur salaire relatif moyen à chaque grade, l'entreprise a mis en place un certain nombre de groupes de travail sur les thèmes de la parentalité (comment concilier les hommes et les femmes à concilier leur métier de consultant et leur vie familiale), la vigilance (suivi individualisé des carrières) et la recrutement

3. Promouvoir l'image des femmes en France

Cela passe par la participation aux colloques, groupes de travail et autres manifestations qui engagent la place de la femme dans l'entreprise dont le *Women's Forum* de Deauville (5 à 7 octobre 2006) ou la réalisation d'études spécifiques comme celle qui a été réalisée sur le "plafond de verre" : *Femmes cadres dans les grandes entreprises françaises : bilan et perspectives*.

"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 de jeunes filles diplômées des quartiers sensibles par des professionnels d'Accenture ou des spécialistes extérieurs dans leur démarche de recherche d'emploi. Actuellement, ce programme en est déjà à sa troisième session. Il porte désormais le nom d' "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 tels que "l'image de soi", "l'affirmation de soi", "l'estimation et la réalisation d'objectifs", "savoir dire et savoir répondre"

Connaissant certains réseaux dans les quartiers sensibles, Samira Cadasse et "APC recrutement" (Agir Pour la Compétence) constituent un relais utile 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". Il est à noter que le projet "Accent sur Elles" est devenu une marque d'Accenture auprès d'autres entreprises.

La remontée progressive vers l'origine des problèmes de discrimination

La Fondation Accenture a signé un partenariat avec l'ESSEC dans le cadre du programme "Une prépa, une grande école, pourquoi pas moi ?" lancé par cette école. L'engagement porte sur le financement et l'accompagnement chaque année de six étudiants des quartiers sensibles dans leur parcours d'études, pour une durée de cinq ans. Cette aide matérielle est complétée par du tutorat, des séances de coaching, des stages au sein d'Accenture ou chez une entreprise cliente ainsi que par la proposition des job d'été.

En remontant la chaîne, l'entreprise s'est associée au projet devenu réalité (2005) d'une classe préparatoire en trois ans (la première année étant une année de préparation avant l'intégration des classes habituelles) pour les élèves boursiers méritants. Depuis la rentrée 2006, Accenture verse une aide annuelle de 2 000 euros à dix des trente élèves de la classe. De plus, chacun de ces élèves bénéficie d'un tutorat par un cadre dirigeant de l'entreprise.

En avril 2006, Accenture a rejoint le projet initié par le MEDEF en collaboration avec la branche SYNTEC pour favoriser l'égalité des chances et promouvoir l'intégration professionnelle de jeunes des quartiers. Cette initiative cherchera à faire la preuve que "nos quartiers ont du talent" en allant à la recherche des jeunes diplômés des quartiers dits sensibles et en les mettant en relation avec des entreprises du syndicat des sociétés spécialisées dans les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil et de la formation professionnelle.

Le projet d'accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances

Le projet d'accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances porte sur deux volets différents relativement déséquilibrés. Le premier 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 concerne l'égalité des chances en général et non pas seulement entre hommes et femmes. L'accord n'a pas encore été signé (2006), mais on peut néanmoins en étudier les grandes orientations.

L'esprit général en est bien manifesté par cette déclaration d'intention selon laquelle "la mise en œuvre de la méritocratie au sein d'Accenture constitue le meilleur garant de l'absence de discrimination". Cela veut dire qu'on parlera davantage de "vigilance, de "sensibilisation" et de "souhait" plutôt que d'objectifs mesurables, de mesures concrètes et de moyens dégagés.

Sur un point, important s'il en est, le projet d'accord fait l'objet d'une proposition concrète. Il s'agirait d'intégrer le congé maternité légal dans le calcul de la participation, des droits à l'ancienneté et du droit individuel à la formation.

Sans vouloir préjuger des causes de ce phénomène, il faut noter que ce projet d'accord n'a fait l'objet d'aucune proposition d'enrichissement par les partenaires sociaux, ce qui empêche évidemment qu'il soit signé.

A bas la "diversiture", vive la diversité avec Accenture !

Finalement, quel est le statut de ce discours sur la diversité. Entre un relais plus ou moins efficace de la maison mère, le soupçon de discrimination négative qui pèse sur les entreprises et qu'il faut essayer de laver et la prise de conscience politique qui a suivi les émeutes dans les banlieues à l'automne 2005, avec la création de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité), quel est finalement le statut de ce discours sur la diversité ? En deux mots, est-ce un investissement dans la "guerre des talents" ou un engagement ?

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. Elle est présentée à la fois comme une condition de réussite économique pour l'entreprise ("la diversité est le terreau d'une meilleure intelligence de la relation client" rappelle Armelle Carminati-Rabasse, vice-Présidente d'Accenture en charge des actions "Engagement et Diversité) et comme un moyen de contourner les problèmes de recrutement qui se profilent dans les années à venir du fait du retournement démographique.

Plus fondamentalement, peut-être, la relation au travail d'un certain nombre de cadres passe par un engagement économique qu'ils veulent maîtriser et par un respect des valeurs dont ils veulent vivre. 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". Dans cet esprit, la fondation Accenture France offre 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 cette période. Le budget de la fondation est de dix équivalents temps plein à l'année pour ces engagements volontaires.

Enfin, un paramètre essentiel mérite d'être considéré : 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 prendre en compte les efforts en ce domaine dans leur notation concernant la responsabilité sociale des entreprises. Investir dans la diversité, c'est investir dans la réputation, c'est-à-dire dans l'attractivité auprès des investisseurs sur les marchés financiers.

Il y a donc d'importants leviers de productivité et de croissance derrière la démarche "diversité" d'Accenture. Sur ce point, on ne peut que se réjouir qu'un engagement citoyen ne soit pas antinomique de résultats économiques.

La diversité est un engagement

La multiplicité des actions dans le domaine de la diversité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, peut donner l'impression d'un pointillisme, voire d'un manque d'ambition stratégique. En réalité, on peut dire que c'est tout le contraire. Peu ou prou, chaque collaborateur finit pas être concerné par l'une ou l'autre des actions entreprises, que ce soit comme coach d'un jeune, formateur au sein même du groupe, l'année sabbatique sur un projet d'engagement social. C'est ainsi que, par capillarité, la culture d'excellence de l'entreprise peut être enrichie en intégrant le paramètre de la diversité, rendu plus visible par l'existence d'une Charte. D'ailleurs, le fait qu'Accenture essaime tous les ans une partie de son personnel dans d'autres entreprises se traduira dans un futur proche par une plus grande diversité dans ces entreprises aussi. S'il peut être appuyé par des décrets, s'il peut être contraint par la pression sociale ou économique, le changement social nécessite toujours l'initiative des acteurs et suppose de fortes convictions.

Conclusion

Le programme diversité d'Accenture est une véritable action citoyenne en faveur notamment des femmes, des jeunes issus 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, c'est sans doute pourquoi ces programmes ne font pas l'objet d'une exploitation publicitaire. Quant aux résultats, ils constituent une aide ou une avancée réelle pour ceux qui bénéficient du soutien d'Accenture. Il s'agit donc d'un progrès social dans la mesure où cette démarche contribue à renouer des liens économiques et sociaux sous tension et où elle redonne sens aux valeurs républicaines d'égalité des chances

URL de la page en cours : <http://www.melchior.fr/La-diversite-outil-de-progres.6192.0.html>

Chemin de ce document dans le site : [Accueil](#) > [Etudes de cas](#) > [Entreprise](#) > [La diversité, outil de progrès social : l'exemple d'Accenture](#)