

LA DIVERSITÉ, LEVIER DE PERFORMANCE HUMAINE ET ÉCONOMIQUE : LE CAS L'ORÉAL

Pour L'Oréal, beauté et diversité vont de pair. En effet, depuis cent ans, L'Oréal s'est construit autour de valeurs fortes, parmi lesquelles la diversité constitue un atout majeur. La pluralité et la complémentarité de ses vingt-trois marques internationales d'origines culturelles variées et de ses produits témoignent de l'engagement de L'Oréal à mettre en valeur toutes les formes de beauté et de bien-être, dans le respect des différences.



Par SYLVIANE
BALUSTRE-D'ERNEVILLE,
responsable diversité Europe,
L'Oréal

Conférence
*La diversité, une valeur fondatrice
au cœur de la stratégie de L'Oréal*

De même, des équipes diversifiées permettent plus de créativité et une meilleure compréhension des consommateurs afin de développer des produits qui répondent à leurs attentes. Ainsi, dans sa quête d'excellence et de performance, L'Oréal entend continuer à s'enrichir de collaborateurs ouverts et rejette toute idée et toute pratique de discrimination entre les personnes.

L'Oréal a choisi de s'appuyer sur trois grands facteurs clés : l'engagement, le partage, la mesure.

L'ENGAGEMENT

Une politique sur la diversité durable passe tout d'abord par un engagement

fort de la direction générale. Dès l'an 2000, par sa Charte éthique et la signature du Pacte mondial en 2003, L'Oréal a formalisé ses engagements en faveur de la diversité et de la non-discrimination. Le Pacte mondial est une initiative internationale qui invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dix principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Le Groupe a aussi été l'une des premières entreprises à signer la Charte de la diversité, par laquelle il s'engage à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité, d'abord en France, puis en Belgique, en

Allemagne, en Espagne et enfin en Italie, où sa filiale a contribué à sa création. L'Oréal participe actuellement à la création de la Charte de la diversité en Suède, qui sera lancée à la fin de 2010. En France, par ailleurs, L'Oréal SA (siège social) a été parmi les premières entreprises à obtenir le label Diversité, en 2009.

Une Direction mondiale de la diversité a été créée en 2005. Elle s'appuie sur un réseau d'une trentaine de coordinateurs (en général des responsables, ressources humaines) et de champions de la diversité (managers opérationnels membres d'un comité de direction) au sein des entités locales. De plus, dès 2006, L'Oréal s'est dotée de vingt-sept observatoires de la diversité, groupes de travail et de veille interne qui impliquent plus de deux cents collaborateurs et qui relayent la politique sur le terrain.

Une véritable gestion de la diversité passe par la mise en œuvre concrète des engagements. Dans cette perspective, la politique diversité de L'Oréal se veut globale et systémique. Tout d'abord, les ambitions du Groupe sont de :

- refléter dans ses équipes et à tous les échelons la diversité des origines (ethnique, culturelle, sociale) de ses clients, en cohérence avec ses bassins d'emploi ;
- favoriser la mixité au sein de ses équipes par l'accès aux femmes aux postes à responsabilité, la mixité dans les fonctions aujourd'hui trop sexuées et l'égalité salariale entre les hommes et les femmes ;
- favoriser l'emploi des personnes handicapées ;
- valoriser l'expérience pour anticiper l'allongement de la durée de la vie professionnelle ;
- développer une culture managériale inclusive, respectueuse de tous.

L'Oréal vise à répondre à ces ambitions à travers six dimensions, soit la nationalité, l'origine ethnique, la promotion

sociale, le genre, le handicap et l'âge, et cinq leviers d'action, soit le recrutement et l'intégration, la gestion de carrière, le management et l'inclusion, la formation et enfin, la communication.

Voici quelques actions phares qui illustrent cette politique volontariste...

Les managers sont formés à gérer la diversité : depuis 2006, 6200 managers en Europe (78 % des managers) ont suivi un séminaire sur la diversité d'une journée et demie. D'ici la fin de 2010, huit mille auront été formés. Précisons qu'en 2007, la diversité a été inscrite au cœur d'une nouvelle compétence managériale : « diriger/agir avec générosité ».

D'autre part, le Groupe a renforcé la diversification de ses sources de recrutement par la création de forums Emploi et Diversité, mis en œuvre en partenariat avec les associations IMS-entreprendre pour la

du Travail. Cette Charte a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales. À ce jour, 180 entreprises se sont engagées à soutenir la carrière de leurs salariés parents et à favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie privée. À titre d'exemple, L'Oréal a contribué à l'ouverture de crèches inter-entreprises en France, en Allemagne et au Canada.

Par ailleurs, L'Oréal est membre fondateur du premier Fonds européen de dotation pour l'égalité professionnelle, créé en avril 2010 par l'association Arborus avec le soutien de la Commission européenne. Ce Fonds a pour vocation de renforcer la place des femmes dans tous les métiers et à tous les niveaux hiérarchiques. Son action s'articule autour de plusieurs objectifs stratégiques tels que la

UNE VÉRITABLE GESTION DE LA DIVERSITÉ PASSE PAR LA MISE EN ŒUVRE CONCRÈTE DES ENGAGEMENTS.

Cité en France et Sodalitas en Italie. Ils visent à favoriser la rencontre de recruteurs de différentes entreprises avec des candidats éloignés de l'emploi du fait de leur origine, de leur handicap ou de leur âge. Depuis 2006, près de 1500 candidats ont pu passer des entretiens et, pour certains, être recrutés dans les entreprises partenaires.

En outre, L'Oréal soutient historiquement la promotion des femmes et de la parentalité : dès 1970 en France, le Groupe accordait aux femmes un mois supplémentaire à la suite de leur congé de maternité. En 2008, L'Oréal a lancé en France la Charte de la parentalité en entreprise, en partenariat avec l'association SOS-Préma et avec le soutien du ministère

de la création d'un label européen à l'horizon 2011. Le Groupe participe également à la création du premier label international pour l'égalité professionnelle, porté par *Gender Equality Project* en partenariat avec le *World Economic Forum*.

Désormais, au sein de L'Oréal, les femmes représentent 20 % du conseil d'administration, 15 % des membres du comité exécutif, 38 % des membres des comités de direction, 57 % des cadres, 64 % des effectifs globaux et 42 % des nouveaux expatriés. De plus, 50 % des marques du Groupe sont dirigées par des femmes.

En ce qui concerne l'emploi des personnes handicapées, L'Oréal a pris des mesures articulées autour de quatre axes :



- le recrutement et le maintien dans l'emploi de collaborateurs handicapés ;
- le développement de la sous-traitance avec le secteur protégé ;
- l'information et la sensibilisation des collaborateurs au handicap ;
- la mise en accessibilité des locaux et de l'information.

Afin de mobiliser ses filiales, le Groupe a créé en 2008 les trophées «Initiatives pour le handicap».

LE PARTAGE

Dans une perspective de partage et de co-construction, L'Oréal a eu très vite la volonté de soutenir une dynamique collective et un écosystème des diversités. Ainsi, depuis des dizaines d'années, le Groupe a associé d'autres entreprises ainsi que ses fournis-

...L'ORÉAL SOUTIENT HISTORIQUEMENT LA PROMOTION DES FEMMES ET DE LA PARENTALITÉ...

seurs et ses clients à certaines de ses actions. L'opération B'A'ba en est un bon exemple : grâce à un partenariat entre L'Oréal, son fournisseur ISS (société de nettoyage) et la Fédération française du ménage, le programme a pour objectif de faire bénéficier les employés de ménage intervenant à L'Oréal de cours de français et d'assurer un suivi personnalisé par des collaborateurs du Groupe. Les employés de ménage progressent dans leur métier, puisque la maîtrise du français leur permet de passer le Certificat de qua-

lification professionnelle, reconnu par la Fédération française du ménage, et de bénéficier d'une meilleure rémunération.

LA MESURE

Enfin, L'Oréal souhaite rendre compte de ses actions et mesurer ses progrès. Le Groupe a la conviction que l'égalité des chances et la diversité, son corollaire, doivent être mesurées, afin d'être maîtrisées, effectives et reconnues. C'est pourquoi le Groupe s'est toujours attaché à marquer son engagement sur cette question par diverses pratiques ou expérimentations collectives afin :

- de comprendre quels sont les outils exploitables, quels sont les facteurs favorisant ou bloquant la diversité ; par exemple, L'Oréal prend actuellement part à l'expérimentation du CV anonyme en France et en Allemagne ;
- d'évaluer ses processus, grâce par exemple au label Diversité obtenu en 2009, en France, par L'Oréal SA ;
- de mesurer ses progrès grâce à son premier Bilan Diversité, publié récemment, qui regroupe une centaine d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Au-delà des indicateurs relatifs aux ressources humaines, le Groupe a par exemple établi un indicateur permettant de mesurer la diversité véhiculée dans les annonces publicitaires de ses marques.



Votre groupe fait de vous quelqu'un de privilégié



POUR VOS ASSURANCES AUTO ET HABITATION, PROFITEZ DE TARIFS PRÉFÉRENTIELS ET D'UNE VALEUR SÛRE À TOUS POINTS DE VUE

Découvrez dès aujourd'hui pourquoi l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés a choisi La Personnelle, le 1^{er} assureur de groupe auto et habitation au Québec et l'un des leaders au pays. Ce partenariat vous avantage de plusieurs façons, de même que votre conjoint et les personnes à votre charge.

**Offrez-vous le privilège de comparer dès aujourd'hui !
Demandez une soumission :**

1 888 GROUPES
(1 888 476-8737)

lapersonnelle.com/crha



® Marque déposée de La Personnelle, compagnie d'assurances.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En conclusion, en ce qui concerne le cas L'Oréal, ces dernières décennies auront été placées sous le signe de l'engagement : celui de ses dirigeants, de ses collaborateurs, mais aussi celui de ses marques. Dans un esprit entrepreneurial, le Groupe a développé une culture de la mesure et du partage de la diversité et de ses bienfaits au sein de l'ensemble de son écosystème. Le défi qu'il lui reste désormais à relever est d'assurer la réussite du déploiement international de sa politique diversité par des actions fortes et durables sur l'ensemble des territoires géographiques où le Groupe est implanté.