



10 juillet 2010

Séminaire « Diversité : les bonnes pratiques en entreprises »
Mardi 13 juillet 2010

**Intervention d'ouverture
de VINCENT CHRQUI, DG du CAS**

Seul le prononcé fait foi

Monsieur le Directeur, *(M. Auboin, DAIC)*
Monsieur le Président, *(du CA de Deloitte)*
Monsieur le Secrétaire général, *(de la charte de la diversité)*
Mesdames et Messieurs,

J'ai le plaisir d'introduire nos échanges, au titre du Centre d'analyse stratégique, qui a commandé le rapport qui sera remis tout à l'heure à Eric Besson, ministre en charge de l'intégration - ce qui explique notre présence ici aujourd'hui.

C'est à la fois au titre de ses actuelles fonctions et au titre de ses anciennes, comme secrétaire d'Etat en charge de la prospective, que ce

rapport sur la promotion de la diversité dans les entreprises, réalisé par le cabinet Deloitte, lui sera remis. C'est en effet Eric Besson, lorsqu'il avait la tutelle du Centre d'analyse stratégique, qui nous avait demandé de travailler de nouveau sur ce sujet.

Cela témoigne de l'importance qu'il accordait déjà à ce sujet, toujours d'actualité.

1 - Importance du sujet et intérêt porté par le CAS

Un seul exemple parmi beaucoup d'autres pour illustrer cette problématique : un homme ayant un nom à consonance maghrébine aurait 4 à 5 fois moins de chances d'être convoqué à un entretien d'embauche.

Et on pourrait parler aussi d'autres **sujets au cœur de l'actualité** : l'emploi des seniors, dans le contexte de la réforme des retraites ; ou la proportion de femmes dans les conseils d'administration, avec la proposition de loi Copé-Zimmermann, en cours d'examen au Parlement.

Ce sont des enjeux importants et récurrents.

C'est pourquoi **le Centre d'analyse stratégique s'intéresse à ces problématiques depuis longtemps.**

En 2007 par exemple, la CAS avait publié :

- une note d'analyse sur le taux d'emploi féminin,

- mais aussi une cartographie par métier de l'emploi des seniors
- ou encore une étude sur une expérimentation de « testing ».

Un exemple plus récent : j'ai remis le 1^{er} juin dernier à notre ministre de tutelle, Nathalie Kosciusko-Morizet, un rapport sur la gouvernance d'entreprise. Ce rapport insistait tout particulièrement sur la nécessaire diversité des profils dans les conseils d'administration, au motif que la diversité est un facteur d'accroissement de la compétence collective d'une telle structure.

Ce qui est vrai dans les conseils d'administration l'est aussi dans l'entreprise en général.

Il y a là un véritable enjeu d'égalité des chances, d'intégration sociale mais aussi d'efficacité pour les entreprises et pour la société.

Je le répète, notre conviction, c'est que la diversité accroît la compétence collective et permet de faire face au défi démographique à venir, qui posera des problèmes de pénurie de main d'œuvre.

Je crois que, depuis quelques années, la prise de conscience est réelle, même s'il reste beaucoup à faire. C'est justement le message et le pari de ce rapport : montrer qu'il existe des bonnes pratiques et en promouvoir la diffusion.

2 - Diversité ... et diversité des bonnes pratiques

L'axe retenu pour l'étude qui a été demandée au cabinet Deloitte est l'analyse des pratiques des entreprises, s'agissant de la promotion de la diversité – « diversité » entendue au sens large et non public par public.

Ce rapport montre très bien la variété des pratiques, en propose une typologie autour de quelques grandes catégories et met en évidence les différences d'approche entre la France et les autres pays. Je laisserai les auteurs du rapport vous en dire plus.

Je me ferai simplement le promoteur de la diversité... y compris de la diversité des pratiques des entreprises.

Une bonne pratique, c'est avant tout une dynamique d'entreprise sur laquelle des acteurs se sont entendus, dont les enjeux spécifiques ont été clarifiés et dont les résultats auront pu être attestés. Elle ne pourra prétendre à être transposable et généralisable que pour autant qu'elle aura donné lieu à un travail d'adaptation à un contexte nouveau et à un travail d'appropriation par les acteurs concernés. Il n'existe pas de réponse unique à la question de la diversité en entreprise, mais une **pluralité de voies possibles** qui dépendent des enjeux identifiés, des objectifs assignés, des démarches privilégiées.

C'est pourquoi l'approche de ce rapport est d'abord d'identifier et de faire connaître des bonnes pratiques, dans une démarche de conviction plus que de contrainte réglementaire.

3 - S'agissant des propositions, une interrogation sur l'articulation approche globale / approche par publics et sur les bons outils selon

les cas

De très nombreuses catégories peuvent justifiée une attention particulière à leur traitement dans l'entreprise :

Femmes, seniors, handicapés, minorités visibles... mais on pourrait aussi citer les bénéficiaires de minima sociaux, les chômeurs de longue durée, les jeunes en apprentissage, etc.

A chaque fois, on pourrait dérouler la liste des propositions possibles : une incitation fiscale, des aides financières directes, un quota, une clause spécifique dans les marchés publics, une obligation de négocier, une structure de pilotage spécifique... et j'en oublie probablement.

Il faut donc trouver la bonne solution au cas par cas, pour répondre à des objectifs incontestables sans pour autant alourdir l'environnement des entreprises de manière excessive !

Une réflexion à ce sujet, qui est l'un des principaux messages du dernier rapport du CAS sur l'impact du vieillissement démographique, remis le 6 juillet : les publics spécifiques peuvent aussi bénéficier des politiques publiques non ciblées. Par exemple, l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble des salariés sera un facteur clé de maintien en emploi des seniors. Et, en retour, les politiques ciblées profiteront aussi à l'ensemble de la société.

Pour la promotion de la diversité au sens large, les outils les plus adaptés sont sans doute des outils relativement souples :

- diffusion des bonnes pratiques,
- promotion du label (fusion diversité / égalité professionnelle),
- études internes ou externes (Casino),
- prise en compte de la diversité dans les critères d'évaluation du

- management (Johnson & Johnson),
- formation des conseillers de Pôle emploi, des cadres des entreprises (RH en particulier),
 - campagne de communication,
 - dialogue social en entreprise...

Ce rapport constitue une étape. Après la présentation par le cabinet Deloitte qui en est l'auteur et avant l'intervention du ministre en charge de l'intégration, Eric Besson, nous aurons la chance d'entendre notamment les réactions et témoignages :

- d'abord de Monsieur Mark TRULLEMANS, coordonnateur du Pacte territorial pour l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale, qui nous apportera ainsi un éclairage international ;
- puis de Monsieur Kag SANOUSSI, Secrétaire général de la Charte de la diversité.

Je vous remercie de votre attention et vous propose d'écouter tout de suite le cabinet Deloitte nous présenter ce rapport.