

La diversité dans l'entreprise : défi d'aujourd'hui, enjeux de demain

Quatrième édition du colloque de l'AFIP en faveur de l'emploi

Le vendredi 19 janvier 2007 en partenariat avec l'UNESCO

SOMMAIRE

OUVERTURE DE LA SEANCE

Modérateur de la journée : **Olivier THEOPHILE** - Chargé de projets, Entreprise et Personnel

- ✚ Bilan complet des activités de l'AFIP, Carole DA SILVA, Directrice Fondatrice P.6
- ✚ Présentation de la nouvelle Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances, Dominique DUBOIS, Directeur Général de l'ACSE P.8
- ✚ Statistiques ethniques et protection des données personnelles dans l'entreprise la diversité Anne DEBET, Commissaire de la CNIL et Présidente du Groupe de travail sur la diversité P.11
- ✚ Intervention vidéo de Lilian Thuram Le poids du passé dans la construction des stéréotypes et des représentations P.14

Table Ronde 1 Le Rôle des représentations P.15

- ✚ **Renouveler le capital confiance du jeune chercheur d'emploi**
Carole DA SILVA, Directrice Fondatrice de l'AFIP
- ✚ **Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la diversité dans l'entreprise**
Pascal BERNARD, DRH Eau de Paris
- ✚ **Inclure la diversité dans la stratégie globale de développement durable de l'entreprise**
Makhlouf LEBEZE, Directeur Insertion et Diversité, SCHNEIDER ELECTRIC
- ✚ **Sensibiliser les futurs DRH aux impacts des représentations dans les pratiques de gestion de ressources humaines**, Franck BOURNOIS, Directeur du CIFFOP, Professeur à ESCP-EAP Paris
- ✚ **Témoignages de deux « afipiennes »**, Sibi LAWSON et Khédidja ERRHALI P.25

DEBAT AVEC LA SALLE P.27

- ALLOCUTION P.40**
Eric DOGO, Président de l'AFIP

Table Ronde 2 Les entreprises se mobilisent : enjeux de société ou nécessité économique ? P.42

- ✚ **Prise en compte de la diversité par les entreprises nord américaines**
Mark MOTLEY, Deuxième Secrétaire chargé d'affaires économiques, Ambassade des Etats-Unis d'Amérique à Paris
- ✚ **Implantation territoriale et performance économique**
Claude SOLARZ, Vice Président PAPREC SA
- ✚ **Les raisons d'un véritable engagement en faveur de la diversité**
Jean-Claude LE GRAND, Directeur mondial du recrutement et de la Diversité chez l'ORÉAL
- ✚ **Implication globale des collaborateurs aux enjeux de la diversité**
Franck MOUGIN, Directeur Général des ressources humaines du Groupe DANONE
- ✚ **Engagement culturel et social du groupe en faveur de la diversité**
Philippe VIVIEN, Vice-Président des ressources humaines du Groupe AREVA
- ✚ **Premier Bilan des actions engagées par la HALDE en direction des entreprises**
Marc DUBOURDIEU, Directeur Général de la HALDE
- ✚ **Prise de conscience des cabinets de recrutement**
Alain GAVAND, Président du Cabinet Alain Gavand Consultants et A Compétence Egale

DEBAT AVEC LA SALLE **P.73**

Table ronde 3 La position des partenaires sociaux **P.80**

✚ **Jean-Marc LEGALL**, animateur, Directeur d'Etudes Entreprise et Personnel,
Professeur associé CELSA

✚ **Jean-Pierre de GUIDIS**, Membre de la Commission Sociale de la **CGPME**

✚ **Marie-Françoise LEFLON**, Déléguée nationale Emploi - Formation / **CGC-CFE**

✚ **Mohammed OUSSEDIK**, Membre de la commission exécutive confédérale / **CGT**

✚ **Monique BOUTRAND**, Secrétaire nationale / **CFDT Cadres**

✚ **Catherine CHOUARD**, Directrice des ressources humaines / Groupe ELIOR
Représentante du **MEDEF** sur la négociation de l'accord cadre sur la diversité

DEBAT AVEC LA SALLE **P.85**

CONCLUSION **P.96**

Marie-Laure MEYER, Conseillère régionale Ile-de-France

Carole DA SILVA, Directrice Fondatrice de l'AFIP

PROGRAMME

Avec le soutien de l'ACSE (Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des Chances), Sous le haut patronage de Azouz BEGAG, Ministre délégué à la promotion de l'Egalité des chances

La diversité dans l'entreprise : Défi d'aujourd'hui, Enjeux de demain

Modérateur de la journée : **Olivier THEOPHILE** - chargé de projets, Entreprise et Personnel

- 8h30** **Accueil – Forum Presse**
9h00 Allocution de bienvenue - Actions et bilan de l'AFIP : **Carole DA SILVA**,
Directrice-Fondatrice
- 9h15** Discours d'ouverture : **Azouz BEGAG**, Ministre délégué à la promotion de l'Egalité
des Chances
- 9h45** Présentation de la nouvelle Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des
Chances (**ACSE**), et engagements en faveur de la lutte contre les discriminations
Dominique DUBOIS, Directeur Général de l'**ACSE**
- 10h00** Statistiques ethniques et protection des données personnelles dans l'entreprise
Anne DEBET, Commissaire de la **CNIL** et Présidente du Groupe de travail sur la diversité
- 10h15** intervention vidéo de **Lilian THURAM**, Membre du Haut Conseil à l'Intégration (HCI)
Le poids du passé dans la construction des stéréotypes et des représentations
- 10h30** **Table ronde 1 - Travailler sur les représentations et les mentalités, des actions innovantes**
Animateur : **Amobe MEVEGUE**, Journaliste RFI
- Carole DA SILVA**, Directrice-Fondatrice AFIP, membre du Haut Conseil à l'Intégration
(HCI) et administratrice de l'ACSE
Renouveler le capital confiance du jeune chercheur d'emploi
- **Pascal BERNARD**, DRH Eau de Paris
Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la diversité dans l'entreprise
 - **Makhlouf LEBEZE**, Directeur Insertion et diversité, Schneider Electric
Inclure la diversité dans la stratégie globale de développement durable de l'entreprise
 - **Franck BOURNOIS**, Directeur du CIFFOP, Professeur à ESCP-EAP Paris
Sensibiliser les futurs DRH aux impacts des représentations dans les pratiques de gestion
de ressources humaines
 - **Sibi LAWSON**, Khédidja **ERRAHALI**, Témoignages de deux « afipiennes »
- DEBAT AVEC LA SALLE**
- 12h00** Clôture de la matinée : **Eric DOGO**, Président de l'association AFIP
- 12h15** **Pause Déjeuner**
Projection du DVD « **La barrière des préjugés, 4 films pour ne plus se mentir** »

14h00 **Table ronde 2 - Les entreprises se mobilisent : enjeux de société ou nécessité économique ?** Animatrice : **Brigitte JEANPERRIN** – Journaliste France Inter

Mark MOTLEY, Deuxième Secrétaire, chargé d'affaires économiques, Ambassade des États-Unis d'Amérique à Paris.

Prise en compte de la diversité par les entreprises nord américaines

Claude SOLARZ, Vice-président PAPREC SA
Implantation territoriale et performance économique

Jean-Claude LE GRAND, Directeur mondial du recrutement et de la diversité chez l'Oréal

Les raisons d'un véritable engagement en faveur de la diversité

Franck MOUGIN, Directeur Général des ressources humaines du groupe DANONE
Implication globale des collaborateurs aux enjeux de la diversité

Philippe VIVIEN, Vice-président des ressources humaines du groupe AREVA
Engagement culturel et social du groupe en faveur de la diversité

Marc DUBOURDIEU, Directeur général de la HALDE
Premier bilan des actions engagées par la HALDE en direction des entreprises

Alain GAVAND, Président Cabinet Alain Gavand Consultants et A Compétence Egale
Prise de conscience des cabinets de recrutement

Débat avec la salle

16h00 **Table ronde 3 - La position des partenaires sociaux** - Animateur : **Jean-Marc LEGALL**,
Directeur d'études Entreprise et Personnel, Professeur associé CELSA

Jean-Pierre de GUIDIS, Membre de la Commission Sociale de la **CGPME**

Marie-Françoise LEFLON, Déléguée nationale Emploi - Formation / **CGC-CFE**

Mohammed OUSSEDIK, Membre de la commission exécutive confédérale / **CGT**

Monique BOUTRAND, Secrétaire nationale / **CFDT Cadres**

Catherine CHOUARD, Directrice des ressources humaines / Groupe ELIOR
Représentante du **MEDEF** sur la négociation de l'accord cadre sur la diversité

Débat avec la salle

CLOTURE DE LA JOURNEE

17h30 **Marie-Laure MEYER**, Conseillère régionale Ile-de-France

17h45 **Carole DA SILVA**, Directrice-Fondatrice AFIP

EN PERMANENCE

2 stands recrutement

Stand 1 : Entreprises partenaires de l'AFIP

Job dating - entretien de 10 mn par candidat, si profil pertinent, prise de RDV immédiat

Stand 2 : A compétence égale « réseau de cabinets de recrutement

Job dating - entretien de 10 mn par candidat présélectionné sur la base d'offres reçues de chaque cabinet, si profil pertinent, prise de RDV immédiat

2 stands Relooking

Stand 3 : MIZANI Coiffure

Influer sur la représentation par l'image/ Conseils et exemple de relooking

Stand 4 : Black up Maquillage

Influer sur la représentation par l'image/ Conseils et exemple de relooking

OUVERTURE

Olivier Théophile, Directeur d'Etudes, Entreprise & Personnel, Modérateur de la journée

Merci à tous d'être venus à ce 4^e colloque organisé par l'AFIP.

Vous savez que le colloque annuel de l'AFIP est chaque fois un grand moment dans la vie de l'association. C'est l'occasion pour les membres de l'AFIP et les entreprises partenaires de mettre en avant, à la fois, ce qu'ils réalisent et ce en quoi ils croient.

Sachez que, cette année, il y a plus de 250 personnes inscrites au colloque. Tout le monde n'est pas encore arrivé, mais vous verrez qu'au fur et à mesure de la journée, la salle va se remplir. Cela témoigne d'une prise de conscience de la réelle nécessité de travailler à la lutte contre les discriminations qui touchent principalement les jeunes diplômés issus des minorités visibles.

Si c'est aujourd'hui un vrai défi pour les entreprises, Carole Da Silva, la Directrice fondatrice de l'AFIP, nous alerte sur ce sujet depuis 2002. Elle va d'abord vous souhaiter la bienvenue et vous dresser ensuite un rapide bilan des actions de l'AFIP.

Carole Da Silva, Directrice Fondatrice de l'AFIP

Bonjour à tous. Mesdames et Messieurs, permettez-moi, au nom de toute l'équipe de l'AFIP, de vous souhaiter la bienvenue et de vous présenter nos vœux les meilleurs pour l'année 2007.

Le colloque 2007 est placé sous le signe de la maturité et de la détermination, avec des débats riches en perspectives, des entretiens de recrutement et la valorisation du candidat par l'image avec des ateliers de relooking. Pour cela, en ma qualité de Directrice fondatrice, je vous remercie d'avoir répondu aussi nombreux à notre invitation. Au vu des échéances prochaines, cette année 2007 devrait être, pour chacun de nous, une année exceptionnelle qui contribuera, j'en suis sûre, à enrichir les pages de l'histoire de la société française, mais je me demande quelle sera la place de la diversité et surtout quelle sera la place réservée à la représentation des minorités dans cette société. Je laisse libre cours à votre réflexion et je me permets de rentrer dans le vif du sujet en vous présentant l'AFIP, ses actions et le bilan pour 2006.

L'AFIP, l'Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle, a été créée par moi-même en février 2002. Elle a pour objectif d'aider les jeunes diplômés issus des minorités visibles à trouver un emploi correspondant à leurs compétences. La cible de l'AFIP est les jeunes diplômés issus des minorités visibles, à partir de BAC +2 et jusqu'à 35 ans.

Au niveau des actions, nous nous positionnons en intermédiaire, aussi bien auprès des entreprises qu'auprès des jeunes. Pour le jeune, nous mettons en place différentes actions d'accompagnement spécialisé, d'ateliers, de coaching, de dynamisation. Pour l'entreprise, nous mettons en place des actions de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diversité et nous mettons à sa disposition nos offres et nos candidats.

Concernant l'action de sensibilisation, notre formation est vraiment basée sur les échanges et les jeux de rôles inversés. Nous avons quelques références dans le monde de l'entreprise, notamment auprès de Danone, AREVA, Schneider Electric, Eau de Paris, Coca-Cola, BPI et bien d'autres. Nous utilisons beaucoup notre DVD réalisé en 2005, qui s'appelle « La barrière des préjugés : quatre films pour ne plus se mentir ».

Concernant le bilan de l'AFIP, en 2006, l'association a suivi 169 jeunes, l'année étant découpée en deux semestres. Nous avons un groupe de juniors et un groupe de seniors. Les seniors sont des personnes de plus de 29 ans, qui ont déjà quelques expériences professionnelles, mais qui ont rencontré beaucoup de difficultés sur le marché de l'emploi. C'est donc un accompagnement différent par rapport aux juniors, qui sont des personnes récemment diplômées et qui ont entre 24 et 28 ans.

Au niveau de nos adhérents, nous avons 36 % d'hommes et 64 % de jeunes femmes. Il est vrai que le public de l'AFIP tend à se féminiser de plus en plus et que les personnes sont de plus en plus diplômées : 60 % de nos adhérents ont entre 24 et 29 ans, la moyenne d'âge étant environ de 28 ans. L'écrasante majorité de notre public habite en Région parisienne. Environ 6 % des personnes viennent de province, tout simplement parce que, lorsque ces personnes nous sollicitent, on ne peut que faire un accompagnement à distance et évidemment, le suivi n'est pas le même que pour quelqu'un habitant Paris et la Région Île de France. Un tiers de nos adhérents habite Paris intra-muros, un quart habite la Seine Saint-Denis, qui est après Paris, le département où l'on reçoit le plus de public. On se doute bien pourquoi !

Concernant nos adhérents :

- 81 % sont diplômés de BAC +2 minimum et les titulaires de niveau BTS, DUT sont vraiment minoritaires.
- Plus de 53 % de nos adhérents maîtrisent une langue étrangère, notamment, l'anglais.

En 2006, nous avons fait, au niveau du suivi, 48 placements en entreprise, dont :

- 60 % en CDI,
- 29 % en CDD,
- 8 % en contrat d'alternance,
- 2 % en CNE.

Il reste 121 personnes suivies actuellement, dont :

- 7 % qui ont opté pour l'expatriation en Grande Bretagne, au Canada et Etats-Unis,
- 11 % qui sont toujours à la recherche d'un contrat en alternance,
- 32 % qui ont revu leur projet professionnel, soit pour des raisons privées (vie familiale...) ou des questions de découragement, tout simplement : il y a des personnes qui abandonnent, qui pensent que le marché français ne leur accordera quasiment jamais leur chance,
- 50 % des personnes qui restent en recherche active.

Au niveau de nos placements en entreprise, les secteurs où il y a eu le plus de recrutement étaient le commerce, le marketing et la finance.

En comparaison entre 2005 et 2006, nous avons constaté une augmentation de 17 % du nombre d'adhérents, avec une légère augmentation de 3 % au niveau des femmes. La grande majorité de nos adhérents maîtrise couramment l'Anglais : 53 % parlent l'Anglais, 40 % parlent l'Espagnol, le Portugais, l'Italien ou une autre langue couramment en plus de l'Anglais et, parmi eux, 20 % parlent une langue plus spécifique comme le Japonais, le Russe, le Chinois, l'Arabe également, qui est une langue de plus en plus sollicitée sur le marché mondial. Malgré cela, ces personnes sont en situation de recherche d'emploi depuis de très longs mois.

Au niveau des secteurs de provenance du public, on constate que les départements des Yvelines et du Val d'Oise sont en augmentation par rapport aux demandes de nos candidats.

En 2005, 38 % de placements ont été réalisés en entreprise, contre 39 % en 2006.

Pour finir sur ce bilan, si vous le permettez, je voudrais paraphraser une personne qui est une référence pour moi, un grand nom. Je veux parler du Révérend Martin Luther King, dont les phrases m'inspirent au quotidien et j'ai envie de vous dire que pour cette journée, moi aussi, j'ai fait un rêve. Vraiment, je rêve du jour où le mépris, l'arrogance, l'intolérance, l'injustice, laisseront place à la justice, à la parité, au respect de l'autre, pour qu'enfin l'égalité des chances devienne une réalité pour nous tous. Moi aussi, je rêve d'un jour où, ensemble, on relèvera le défi de la diversité pour que sa richesse devienne nos enjeux de demain. Je rêve d'un jour où ensemble nous transformerons les montagnes désespérantes de discriminations en des diamants éclatants de la diversité. Je veux y croire et je vous invite à y croire avec moi.

Je vous souhaite un bon colloque et une très bonne journée. Merci beaucoup.

Olivier Théophile, Modérateur

Merci Carole Da Silva pour ce bilan complet des activités de l'AFIP.

Le Ministre devait nous rejoindre pour faire le discours d'ouverture, ce matin. En fait, il conclura la matinée. Vous savez ce qu'est un agenda de Ministre, surtout quand on est très actif comme l'est Azouz BEGAG. Il sera présent en clôture de table ronde.

Je vous propose donc de passer tout de suite à la présentation de la nouvelle Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances, l'ACSE, qui est la structuration de l'action publique sur la lutte contre les discriminations. Nous accueillons pour en parler, Dominique Dubois, le directeur général.

Dominique Dubois, Directeur Général de l'ACSE, Agence pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances

Je suis très heureux d'être avec vous ce matin. Tout d'abord pour participer à vos débats, pour vous écouter, écouter vos questions, écouter aussi les différents intervenants, qui se succéderont notamment ce matin. Et puis je suis très heureux d'avoir l'occasion de présenter les missions de l'Agence pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances, qui est toute jeune, puisqu'elle a quatre mois. Elle a été installée par le Premier Ministre le 19 octobre 2006 et depuis, nous avons déjà tenu 3 conseils d'administration, auxquels participe d'ailleurs, la Directrice de l'AFIP, Carole Da Silva. Nous avons pu, le 19 décembre dernier, voter l'ensemble des budgets et des programmes d'interventions 2007.

Avant de parler du sujet qui nous préoccupe ce matin, je vais rappeler le contexte, le sens de la création de cette Agence, ses principales missions. Cette Agence a été créée par la Loi Égalité des Chances du 31 mars 2006 et elle répond à deux idées fortes.

La première est qu'il y avait un établissement public qui menait d'ores et déjà une action importante pour l'égalité des chances, l'intégration, la lutte contre les discriminations. C'était le FASILD. Il y a aussi sur le territoire de la République, des territoires de la politique de la ville où des phénomènes de discriminations, de difficultés sociales, de ghettoïisations sont à l'œuvre et qui empêchent toute intégration d'égalité des chances, en du moins, qui réduisent l'égalité des chances pour les habitants de ces territoires. La création de cette agence part donc de cette idée que mieux associer les équipes qui travaillent sur la politique de la ville et les équipes qui travaillent sur les sujets « intégration » et « discrimination » est une chance de plus pour l'égalité des chances. C'est la raison pour laquelle, l'Agence pour la Cohésion Sociale réunit à la fois les équipes qui travaillaient jusqu'à présent au sein du FASILD, que ce soit à Paris et au sein des Directions Régionales, et, en même temps, une partie des équipes de la Délégation interministérielle à la Ville. Je crois que c'est la première idée qui préside à la création de l'Agence.

La deuxième idée est que l'égalité des chances ne peut se réaliser que par une association de l'ensemble de la société. C'est la raison pour laquelle il ne s'agit pas d'une administration sous forme traditionnelle mais d'une agence avec un conseil d'administration ouvert à la société civile, aux organisations syndicales, aux associations, aux entrepreneurs, à des personnalités qualifiées, de façon à ce que ce ne soit pas l'Administration toute seule qui conçoive les programmes, qui réfléchisse, mais la société toute entière et qu'elle ait des relais dans les chambres de commerce, au sein du mouvement des entrepreneurs, des chambres des métiers, des organisations syndicales et de tous les relais associatifs, pour le premier aspect.

Le second aspect est qu'une telle agence, pour diffuser son action, a besoin de la société civile mais également de l'ensemble de l'appareil de l'État. C'est la raison pour laquelle, dans les départements, ce sont les Préfets qui sont les délégués de l'Agence et qui pourront relayer et mettre en œuvre l'action de l'Agence.

Celle-ci s'organise autour de trois missions principales.

La première dont je voudrais parler est le service civil volontaire. En novembre 2005, le Président de la République a donné un objectif à notre pays : que 50 000 jeunes de notre pays puissent s'engager, chaque année, pour une mission d'intérêt général qui peut durer 6 à 12 mois. C'est une possibilité offerte aux jeunes de 16 à 25 ans de s'engager pour travailler, que ce soit dans le domaine de l'environnement, de la solidarité, de l'action culturelle ou du soutien scolaire soit une grande diversité de missions d'intérêt général.

L'Agence pour la Cohésion Sociale est là pour mettre en œuvre cet objectif et nous avons déjà agréé plus de 4 000 missions offertes aux jeunes, missions proposées par de grands réseaux associatifs.

Dans le domaine de la solidarité, beaucoup connaissent ce que fait depuis longtemps UNIS-CITE en matière de services civils. UNIS-CITE a été agréé pour 2 000 postes et va donc augmenter de manière assez importante les engagements, les recrutements qu'elle faisait déjà, puisqu'elle a une expérience d'une dizaine d'années. Mais nous avons d'autres organismes dans le domaine de la solidarité : la Croix-Rouge qui sera agréée au prochain conseil d'administration, l'Arche qui travaille pour les handicapés et beaucoup d'autres organisations. Dans le domaine de l'environnement par exemple, nous avons la Ligue de Protection des Oiseaux, le Fond Mondial de Protection de la Nature, WWF, et puis, dans le domaine de la politique de la ville et du soutien scolaire, nous avons l'association de la Fondation Étudiante pour la Ville, l'AFEV et beaucoup d'autres, je l'espère qui sont prêtes à accueillir les jeunes, à les encadrer, à les accompagner dans une mission d'intérêt général, à leur donner une formation à la citoyenneté.

C'est tout cela qui est contenu dans l'idée de service civil. C'est un service civil et volontaire qui repose sur l'engagement, la décision des jeunes de s'engager pour une mission d'intérêt général et, même s'il est civil et volontaire, il essaye de reprendre un certain nombre d'idées qui présidaient au service national : la mobilité, le dépaysement, l'enrichissement, l'étape dans un parcours de vie, le brassage social, le contact avec les autres, avec des milieux qui ne sont pas nécessairement le sien.

Voilà donc une mission très forte, très importante. Nous avons déjà agréé plus de 4 000 postes. Cela ne veut pas dire qu'il y a déjà 4 000 jeunes engagés dans une mission d'intérêt général, mais déjà plusieurs centaines, 600 à la fin de l'année 2006 et nous allons augmenter progressivement ce chiffre au cours de l'année 2007.

La deuxième mission a trait à la politique de la ville. Dans ce domaine, l'Agence nationale de rénovation urbaine s'intéresse à la requalification des quartiers de ville, avec un programme très important qui concerne 500 quartiers, et toute l'action en direction des habitants :

- Pour la réussite des enfants à l'école avec un programme de réussite éducatif ;
- Pour que la santé des habitants dans ces quartiers soit identique à celle du reste de nos concitoyens avec un programme spécifique de santé et une attention particulière aux problèmes de santé,
- Pour le lien social par le sport, la culture avec l'utilisation des équipements socioculturels dans ces quartiers,
- Pour l'accès à la formation, à l'emploi avec le développement économique de façon que, peu à peu, ces quartiers soient intégrés au sein des agglomérations auxquelles ils appartiennent, et d'assurer qu'une mobilité à la fois des habitants vers le reste de l'agglomération et de l'agglomération vers le quartier. Ce sont donc à la fois des politiques spécifiques que nous mettons en place et puis, bien sûr, des politiques de droit commun sur l'école, l'emploi, le développement économique et le transport qui sont extrêmement importantes.

Le troisième sujet est l'intégration et la lutte contre les discriminations. L'Agence met ses pas dans les traces du Fond d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations qui avait, dans ce domaine, initié beaucoup de choses que nous poursuivons.

Je voudrais à ce stade préciser que le contexte institutionnel dans lequel évolue l'Agence fait qu'il y a plusieurs outils à la disposition de notre pays : l'Agence pour la Rénovation Urbaine pour la politique de la ville, pour l'accueil des étrangers qui arrivent pour la première fois sur le sol national. Ce n'est pas l'Agence de la Cohésion Sociale qui s'en occupe, mais l'Agence Nationale de l'Accueil des Étrangers et des Migrants, avec notamment le lancement du parcours d'intégration, le contrat d'accueil et d'intégration obligatoire pour chaque étranger qui s'installe dans notre pays, avec des formations linguistiques obligatoires, dont on connaît l'importance.

Néanmoins, l'Agence pour la cohésion sociale continuera à développer des formations linguistiques, dont on sait qu'elles sont quelquefois extrêmement importantes pour les populations qui sont installées sur le sol national depuis plusieurs années et qui restent éloignées de la maîtrise de la langue française. Nous poursuivrons des formations linguistiques. Nous poursuivrons également, comme le faisait le FASILD, tout un programme de transformation des foyers de travailleurs migrants en résidences sociales. C'est un programme très important : environ 300 foyers de travailleurs migrants doivent être transformés en résidences sociales. Il n'y aura plus ces petites chambres de 7-8 m², mais des appartements. Il y aura des familles, de la mixité sociale. 180 d'entre eux sont déjà transformés. Il nous reste à poursuivre ce travail très important et, dans le domaine de la culture, pour tout ce qui est la valorisation de l'apport de l'immigration de la société française, nous travaillerons avec la Cité Nationale d'Histoire de l'Immigration.

De plus, nous allons continuer à travailler sur la lutte contre les discriminations. Beaucoup me demandent de leur expliquer le partage des rôles entre la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et l'Agence de Cohésion Sociale. Le partage est assez clair : la Haute Autorité des Luites contre les Discriminations examine des plaintes individuelles, a des pouvoirs de médiation et de sanction qui sont ensuite validés par le juge, alors que l'Agence de Cohésion Sociale ne traite pas de cas particuliers et n'a aucun pouvoir de sanction ou de médiation. Ceci est la première distinction, très importante. Ce qui nous réunit, en revanche, est que la Haute Autorité peut émettre des recommandations. Elle a fait, dans le domaine de la diversité du recrutement et la lutte contre les discriminations, une série de recommandations très intéressantes pour promouvoir la diversité dans l'entreprise.

Forts de ces recommandations de la Haute Autorité, nous allons les promouvoir par toute une série de programmes, d'actions que le FASILD avait initiées sur les différents enjeux que revêt la lutte pour la diversité des recrutements. Tout d'abord, tous les aspects diagnostics que nous avons financés, finançons et financerons dans les grandes entreprises qui veulent modifier leurs comportements partent d'une aide et de la constatation de la situation pour voir ensuite quel plan d'action promouvoir. Un plan d'action suppose de mettre à disposition des différents responsables des outils de formation. L'Agence, dans le cadre des différents programmes européens, a financé un programme très important pour le Service Public de l'Emploi, l'ANPE, pour l'AFPA et elle peut en financer d'autres également ou aider les entreprises, les organisations syndicales également, avec donc toute une série de formations.

Et puis, l'Agence se place résolument dans la promotion de la Charte de la Diversité, dont l'initiative vient du monde de l'entreprise, notamment de Claude Bébéar, soutenu par le Gouvernement. Il y a quelques mois, Monsieur le Ministre Délégué à l'Égalité des Chances, Monsieur Azouz BEGAG, a lancé un grand tour de France de la Charte de la Diversité du recrutement, qui fait que, là où il y avait au départ, 100 à 200 entreprises signataires, à l'issue de ce tour de France, il y en avait 2 000. L'Agence pour la Cohésion Sociale aura donc à suivre son développement et sa promotion, avec notamment, le monde de l'entreprise et l'IMS qui est porteur aujourd'hui de cette charte. On voit bien tout l'intérêt que cela peut représenter auprès des jeunes pour toutes les difficultés auxquelles ils sont confrontés, ceux qui demandent à l'AFIP de les aider sur l'accès aux stages et à l'emploi, sur le tutorat, le parrainage et sur toutes les actions que nous voulons développer.

Voilà, en quelques mots, dans quelles perspectives se situe l'Agence pour la Cohésion Sociale.

Nous avons vécu les quatre premiers mois. Ce sont toujours les plus difficiles et ceux qui sont le plus source d'angoisse. On se demande si on va y arriver. Est-ce que l'on va voter les budgets ? Est-ce que l'on va recruter les personnels ? Est-ce que cette nouvelle organisation va pouvoir vivre et être efficace ? Nous avons passé ce cap et nous allons maintenant poursuivre notre action, la développer dans la confrontation avec toutes celles et ceux qui s'intéressent au sujet de la diversité dans la société française.

La diversité est d'abord un sujet éthique -c'est cela qui nous met les uns et les autres en chemin-, mais c'est surtout un sujet professionnel, de conversion de l'impératif moral à l'impératif professionnel, aux méthodes professionnelles d'organisation de la diversité. Cela doit être à la fois l'intérêt des entreprises et l'intérêt de notre société de s'ouvrir à la diversité et d'être plus conforme à ce qu'elle est aujourd'hui.

C'est à ce travail de professionnalisation que l'Agence se consacrera au cours de l'année 2007. Merci beaucoup.

Olivier Théophile, Modérateur

Je crois que maintenant le partage des rôles entre la HALDE et l'ACSE, la nouvelle agence, est plus clair pour chacun d'entre nous.

Vous avez fait référence à la Charte de la Diversité qui est une initiative d'entreprise. Il faut savoir que les entreprises, certaines parmi elles, ont lancé des actions pour lutter contre les discriminations et diversifier leurs effectifs à tous les niveaux de la pyramide hiérarchique. Maintenant qu'elles l'ont fait, certaines d'entre elles voudraient mesurer les effets de ces actions sur la composition de leurs effectifs et se trouvent face à la difficulté de ne pas pouvoir le faire en fonction de l'origine ethno-raciale.

C'est un débat assez complexe, me semble-t-il et nous avons pour nous éclairer sur tout cela, Anne DEBET, directrice de la CNIL et présidente du groupe de travail sur la diversité.

Anne DEBET, Directrice de la CNIL, Présidente du groupe de travail sur la diversité

Merci. Je voulais d'abord remercier l'AFIP de son invitation pour pouvoir présenter les positions de la CNIL.

Il est vrai que nous sommes considérés, assez souvent comme bloquant à tort, et peut-être parfois à juste titre dans ce débat, mais en tous les cas, nous sommes heureux de pouvoir présenter nos positions. Je vais d'abord vous présenter rapidement le cadre juridique sans entrer dans les détails ; ensuite, vous dire un mot des recommandations que la CNIL a rendu en juillet 2005 et enfin vous parler des travaux du groupe de travail qui sont en cours actuellement.

Nous avons procédé à de nombreuses auditions. Nous avons notamment invité Carole Da Silva qui est venue nous présenter sa position.

Sur la question de la mesure de la diversité, le premier point que je voudrais évoquer est la raison pour laquelle la CNIL est concernée : chaque fois que des statistiques sont faites, on considère qu'au sens de la Loi Informatique et Libertés, qu'à chaque fois qu'il y a un traitement des données personnelles, c'est-à-dire que vous collectez, vous faites un questionnaire sur lequel vous recueillez des éléments qui peuvent identifier la personne : nom, prénom ou numéro attribué à la personne.

Mentionnons la possibilité de faire des statistiques totalement anonymes qui ne sont pas soumises à notre loi, je peux citer comme exemple l'enquête de Patrick Simon sur la mesure de la diversité, où il a voulu tester les catégories ethno-raciales et la manière dont elles étaient reçues au sein des entreprises et dans les Universités. Dans ce cadre, il n'y a pas eu de recueil d'éléments nominatifs sur les questionnaires, donc, ce n'était pas une enquête qui a été soumise à la CNIL, ni à la Loi Informatique et Libertés. Il y a la possibilité d'enquêtes totalement anonymes, sur lesquelles nous n'avons pas de droit de regard. Patrick Simon, nous a consultés, puisque nous travaillons depuis un certain nombre d'années ensemble. Il y a cette possibilité, mais cela veut dire aussi que les statistiques doivent être portées sur des groupes suffisamment larges pour qu'il n'y ait pas de ré-identification possible dans les résultats. C'est une première possibilité. En dehors de celle-ci, les statistiques sont soumises à la Loi Informatique et Liberté. Il y a un article spécifique sur ce que l'on appelle les données sensibles, et puis, il y a le cadre général de la loi. L'article spécifique sur les données sensibles est l'article 8 de notre Loi Informatique et Libertés de 1978, modifiée en 2004, qui pose l'interdiction de traiter des données sensibles, notamment faisant apparaître directement ou indirectement des origines raciales ou ethniques. Il y en a d'autres concernant la santé, la vie sexuelle, mais ce sont plutôt celles-là qui nous intéressent. Ces données sensibles, la création de catégories ethno-raciales, terme dont je m'excuse, de catégorie de type blanc, noir, asiatique sont des données sensibles et l'article 8 de la loi dit qu'il est interdit de les traiter.

Il y a des données qui sont évidemment moins sensibles, sur lesquelles on peut se poser des questions : la nationalité de la personne, de ses parents, leur lieu de naissance ne sont pas considérées comme des données sensibles mais objectives.

Il y a aussi certaines données qui apparaissent assez neutres, comme le nom et le prénom, mais qui sont traitées d'une certaine manière. Je pense au traitement sur la consonance des noms et des prénoms qui peuvent devenir des données sensibles. Donc, le principe à retenir est celui de l'interdiction. Il est évidemment assorti d'exceptions qui sont beaucoup plus larges, depuis la loi du 6 août 2004, qui a modifié notre loi de 1978. La première de ces exceptions est le consentement express de la personne, qui existait déjà auparavant, dans le cadre du rapport employé-employeur. La CNIL émet assez souvent des doutes sur la possibilité d'utiliser cette exception, sauf à recourir à un organisme extérieur, et, même dans cette hypothèse, la question se pose. La nature, la liberté du consentement du salarié face à son employeur nous semble souvent soumise à question. C'est la raison pour laquelle, nous ne souhaitons pas que cette dérogation soit utilisée.

Ensuite, sans rentrer dans la technique, il y a des traitements qui font l'objet d'un procédé d'anonymisation à bref délai. Vous avez des données nominatives. C'est une exception qui existe uniquement dans le domaine de la Sécurité Sociale et de la Protection Sociale. Les entreprises ne souhaitent pas l'utiliser.

La dernière exception est les traitements de données sensibles justifiés par l'intérêt public et autorisés par la CNIL, dans le cas de la lutte contre les discriminations dans un secteur privé ou public.

En dehors de cette législation spécifique aux données sensibles, nous avons également dans le cadre général de la Loi Informatique et Libertés, dont je vais énoncer les grands principes, celui de finalité. Si vous collectez des données pour une certaine finalité, vous ne pouvez pas les réutiliser pour une autre. Dans le cadre des statistiques ethniques dans la mesure des diversités, cette question peut se poser pour les fichiers de ressources humaines faits pour les employeurs, pour gérer les ressources humaines, qui ne sont pas faits pour mesurer la diversité. Si cela est fait sur ces fichiers, cette nouvelle finalité doit être déclarée.

Un autre principe de proportionnalité existe. Les données traitées doivent être pertinentes au regard de la finalité et c'est sur le cadre général de la Loi Informatique et Libertés que la CNIL s'est prononcée. S'agissant de ces recommandations, un premier groupe de travail a commencé à réfléchir sur ces questions en février 2005 et a rendu des premières recommandations en juillet 2005. Rapidement la CNIL s'est opposée, sur les statistiques ethno-raciales, assez clairement, sur le fondement de l'absence de pertinence, parce qu'il n'y a pas de possibilité de comparaison par rapport à un référentiel national ou des statistiques sur un bassin d'emploi. Donc, une fois que l'entreprise sait qu'elle a 5 % de personnes d'origine maghrébine, 10 % de personnes noires, que va-t-elle faire de ces statistiques ? Qu'est-ce que ces données vont lui apprendre, s'il n'y a pas de référentiel national ?

Et la CNIL a vu aussi un danger : cela a montré également que chaque entreprise construit ses catégories, qui ne seront pas les mêmes qu'une autre. Comment les construire ? Faut-il se référer à l'exemple étranger, l'exemple Anglais, l'exemple Américain ? Le problème est l'absence d'unité. On pourrait avoir chaque entreprise créant son type de catégorie. La CNIL s'est assez fermement opposée à cela.

L'autre point, sur lequel la CNIL a été très réservée, est les traitements fondés sur la consonance de noms et prénoms. Cela a été typiquement fait au sein du Groupe Casino. Une étude a été menée sur l'ensemble des salariés, en prenant leur nom, les mettant dans des catégories d'origines probables Européennes, Arabes, Turcs, avec des sous-catégories Européennes : Italiennes, Espagnoles, Portugaises. Vous regardez ensuite les trajectoires de ces personnes. L'étude est intéressante, elle montre que pour la progression au sein de l'entreprise, la différence hommes-femmes est plus importante que les différences des catégories ethno-raciales. La CNIL s'y est opposée, premièrement, pour la raison de l'absence de pertinence scientifique de ces méthodes fondées sur le nom. Nous avons eu l'impression, que parfois, c'est une sorte de bricolage pas très sérieux sur les noms, même si maintenant ce sont des Instituts spécialisés qui font cela. Et puis, il y a tout le problème qu'en France, c'est le nom du père, des mariages, des francisations non pris en compte et le fait de créer des catégories ethno-raciales ne nous a pas semblé pertinent.

Alors, que peuvent faire les entreprises ? Que leur a-t-on laissé comme possibilité ? On s'est opposé très fermement, on l'a répété, mais cela semble une évidence, à ce qu'il y ait dans les fichiers ressources humaines, des données soit sensibles faisant apparaître la catégorie ethno-raciale, blanc ou noir, une couleur de peau ou même des données moins sensibles comme la nationalité des parents. Les employeurs, dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines n'ont aucune raison d'avoir dans leurs fichiers, des éléments sur l'origine de la personne.

Si cela se fait, cela doit être totalement extérieur et totalement différent. Sur les fichiers ressources humaines, ils peuvent donc faire des études, mais, en ôtant la possibilité de les faire sur la consonance du nom et du prénom, il ne reste pas grand-chose dans les fichiers RH. Vous avez la nationalité. On a des contacts avec France Télévision à qui l'on a préconisé de ne pas faire d'études sur la consonance du nom. Ils ont donc fait une étude sur la nationalité et sont revenus nous voir avec un résultat de, je crois, 10 % d'étrangers, de personnes n'ayant pas la nationalité française, mais cela n'apporte aucune indication. C'est la première possibilité d'utiliser les fichiers RH, mais dont il faut reconnaître les limites.

Ensuite, la deuxième possibilité est de faire des enquêtes statistiques auprès des salariés, en posant des questions sur des données qui nous semblent objectives, sur la nationalité et/ou le lieu de naissance des parents. Des enquêtes qui sont à terme anonymes et portent sur des données agrégées. C'est une possibilité qui est offerte et que les entreprises n'utilisent pas tellement, parce que c'est compliqué, lourd à gérer et coûte de l'argent d'aller interroger tous ses salariés, surtout dans un très grand groupe. L'avantage de ces catégories objectives est qu'elles sont utilisées dans la statistique publique, dans certaines enquêtes, donc cela permet d'avoir des informations assez importantes. De plus, il résulte de l'enquête de Patrick Simon sur la mesure de la diversité, que ce sont des informations, dites des PROXYS, où l'on ne mesure pas vraiment ce que l'on veut, mais qui permettent d'avoir une idée assez précise de l'origine des personnes.

Malgré cela nous avons été saisis par d'autres demandes. Concernant le point principal sur les catégories ethno-raciales, nous avons dit que c'était aux Législateurs de se saisir de la question, éventuellement de proposer un référentiel et à terme des quotas. Ce n'est pas à la CNIL, autorité administrative indépendante, de se prononcer sur cette question qui est fondamentale et nous avons donc renvoyé la balle aux Législateurs.

Mais, sur d'autres points, notamment les études sur la consonance du nom et du prénom, est apparue l'idée qu'il fallait peut-être continuer nos travaux. Nous n'avons pas auditionné tout le monde : les associations, les syndicats, le patronat, les hommes politiques. Nous avons donc souhaité reprendre nos travaux et réfléchir de nouveau sur notre position. C'est ce que nous faisons dans le cadre de notre groupe de travail, qui devra rendre, en principe, son rapport, en mars. Les dossiers qui nous sont soumis, dans ce cadre, pour l'instant, comme je vous l'ai dit, ce que font les entreprises pour mesurer la diversité, ce n'est pas de faire des enquêtes. Hier, Claude Bébéar nous a dit, que chez Axa, une enquête anonyme serait menée sur le fait de savoir si les personnes se sentaient appartenir aux minorités visibles. C'est en cours. Peugeot souhaite faire une enquête sur des données objectives : lieu de naissance et nationalité des parents. Mais, à part cela, les entreprises, quand elles veulent mesurer, font cela de manière empirique, en regardant leur trombinoscope, la liste de leurs employés et se demandent si elles ont suffisamment de personnes qui portent un patronyme d'origine maghrébine. En ce moment, chaque entreprise fait sa cuisine de son côté : celles qui se sont engagées dans le cadre d'actions en faveur de la diversité.

Ce qui est utilisé aussi, ce sont les prénoms, avec l'idée, parfois fausse, que ces études sont anonymes. SOS racisme l'a fait sur le fichier de ressources humaines de Michaël Page. Ils ont sortis tous les prénoms des personnes avec différentes informations et ils ont procédé à une enquête sur la progression au sein de l'entreprise. On nous dit que c'est anonyme, mais lorsqu'il y a beaucoup de données qui identifient les personnes, ces enquêtes devraient nous être soumises. Cela se fait également dans le cadre du Rectorat, en dehors de l'entreprise. Vous avez des enquêtes sur le Rectorat de Lille, l'ensemble du Rectorat, donc un grand nombre. On pourrait considérer que c'est anonyme. Une enquête est faite sur les noms et prénoms également à Bordeaux, et ce qu'a fait Jean-François AMADIEU, dans le cadre de l'observatoire des discriminations, sur les prénoms, pour le moment, cela se fait pour les noms. On a une demande de France Télévision notamment et c'est vrai que nous avons tendance à le refuser.

C'est la raison pour laquelle, je vous l'ai dit, nous souhaitons réfléchir de nouveau sur ces questions et peut-être que le colloque d'aujourd'hui nous donnera de nouvelles orientations et idées. Nous rendrons notre rapport en mars **2007**.

Olivier Théophile, Modérateur

Merci Anne DEBET. Nous sommes plongés au cœur d'un débat, comme vous l'avez vu, qui n'est pas tranché au sein de la société française, qui est en cours et qui n'est pas facile.

Nous allons passer à la première table ronde qui va traiter du rôle des représentations. Vous savez que, s'il est difficile de combattre les discriminations, cela vient du fait qu'elles sont appuyées sur des représentations véhiculées dans notre société française. Pour l'introduire, Lilian Thuram voulait parler en tant que membre du Haut Conseil à l'Intégration.

Nous avons une petite vidéo, vous verrez que le son n'est pas très bon, mais l'association n'avait pas beaucoup de moyens, veuillez nous en excuser.

Visionnage de la Vidéo de Lilian Thuram

Olivier Théophile, Modérateur

Nous avons bien compris que, lorsque Lilian Thuram disait un guide, c'était un générique : cela peut être une guide.

Nous allons passer maintenant à la première table ronde. J'invite à nous rejoindre Carole Da Silva, Pascal Bernard, DRH Eau de Paris, Makhlof Lebèze, directeur Insertion et Diversité, Schneider Electric, et Franck Bournois, directeur du CIFOP, ainsi que deux Afipiennes, Sibi Lawson et Khédidja Errahali.

Nous avons beaucoup de chance. Pour animer cette table ronde, Amobé Mévégué, présentateur vedette de Plein Sud sur RFI, a bien voulu s'en charger.

PREMIERE TABLE RONDE

LE ROLE DES REPRESENTATIONS

Amobé Mévégé, Présentateur vedette de Plein Sud, RFI

Bonjour, je vais vous demander de l'applaudir, parce que c'est lui qui va se « coltiner » toute la journée, il s'appelle Olivier Théophile ! Merci, bonjour.

J'espère que nous allons passer un bon moment, nous allons « rhétoriser avec sérieux sur des questions systémiques ». Vous pouvez déjà enlever vos cravates ou les desserrer, il n'y a pas de crime de lèse-majesté.

On va essayer d'échanger. Nous avons la chance d'avoir un parterre d'acteurs, un panel de personnalités, d'acteurs et d'actrices de la vie professionnelle, autour d'une thématique, qui me permet d'abord, de remercier l'UNESCO, l'Organisation des Nations Unies, pour l'éducation, la science et la culture, et désormais, pour l'intégration professionnelle.

On devrait d'ailleurs demander aux Nations Unies, si elles ne pourraient pas apposer, par l'UNESCO, à l'AFIP, une petite IP, Intégration Professionnelle, parce que, grâce à eux, aujourd'hui, nous sommes là pour parler d'une chose essentielle qu'est l'intégration professionnelle. Parce que s'il n'y a pas de boulot, on ne peut pas avoir une vie quasiment normale. Encore que la normalité, je ne sais pas ce que ça veut dire. Nous allons donc, autour de cette thématique, consacrer la quatrième journée initiée par l'AFIP, journée en faveur de l'emploi, autour de « la diversité dans l'entreprise, défi d'aujourd'hui et enjeu de demain ».

Je vais vous donner le mode d'emploi. Je vais vous expliquer comment cela va se passer, en vous remerciant d'abord d'avoir manifesté votre présence, ici, si nombreux, en bravant la « bravitude », la « karchérisation » des esprits, le métro, la foule, etc. Je suis très ému de votre présence et je voulais vous demander de vous applaudir, juste pour décongestionner l'atmosphère. Merci beaucoup. C'est gentil.

Alors, je voulais vous parler de mon grand-père, qui ne supportait aucune forme de pression, à part la pression atmosphérique. Nous allons échanger tout à l'heure, mais la priorité est l'élite de ce panel, commis par l'AFIP. Nous allons parler donc de cette thématique autour de l'entreprise, lieu dans lequel un travail doit être fait pour sensibiliser les décideurs, les DRH -nous en avons certains parmi nous-, pour favoriser ce que l'on appelle aujourd'hui la diversité culturelle.

Qui est le spécialiste spécial de l'élocution qui nous labellise minorité visible ? Moi, par exemple, je suis un minoritaire, majoritairement visible. C'est-à-dire que, lorsque je passe quelque part, tout de suite, on me voit et je ne sais pas pourquoi on nous appelle les minorités visibles, de surcroît invisibles, puisque l'on passe rarement à la télévision, sauf depuis quelques années. Je ne vais pas vous refaire l'historique de l'historicité de la représentation des minorités visibles à la télé, mais quand j'étais petit, puisque je suis né en Afrique, -cela ne se voit peut-être pas, mais j'ai grandi en francité - les seuls noirs qui passaient à la télévision étaient Michel LEEB et Tarzan. C'est ce que je dis toujours. C'est la transition pour vous parler de la thématique, la représentation, les mentalités. On aurait dû inviter les médias, puisque ce sont eux qui forgent l'imaginaire collectif et donc, petit, les seuls noirs que je connaissais, je me projetais en Johnny Weissmuller. C'était mon super-héros. On est passé, en France, de Joséphine Baker, le théâtre nègre des Champs-Élysées, je vous rappelle que la biguine faisait danser la planète tout entière, Sydney Bechet, le Charleston, etc. à Tarzan et aujourd'hui, à Doc Gynéco, alors je ne sais pas où est la promotion sociale, je n'ai rien contre Doc Gynéco, mais, en terme de représentation, nous allons peut-être, grâce à vous, trouver, merci Carole, le chemin d'une sortie apaisée.

Alors, je vais vous présenter Mesdames et Mesdames, et Messieurs. Pourquoi Mesdames et Mesdames ? Je ne l'ai pas piqué à Jamel Debozze, c'est lui qui nous l'a piqué, parce que l'on aurait pu parler de la disparité à l'intérieur de la discrimination subie. On est plus discriminée apparemment quand on est femme : 40 % de disparités de traitement salarial et d'ailleurs, l'AFIP n'a pas vraiment rééquilibré : je compte trois femmes, mais c'est vrai que les femmes ont 10 ans d'avance sur les garçons -je suis papa de deux garçons et une petite fille- et l'on sent bien que les filles sont plus intelligentes, plus dynamiques, donc cela compense un peu.

Je vais dans la joie et la bonne humeur vous présenter le panel. C'est vous (le public) qui aurez tout à l'heure la parole, mais on va d'abord laisser parler les intervenants. Nous avons Carole Da Silva, Directrice-fondatrice de l'AFIP, membre du Haut Conseil à l'Intégration et administratrice de l'ACSE, qui est, comme vous le savez désormais, la nouvelle Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances. Vous pouvez l'applaudir, parce que c'est grâce à elle entre autre que nous sommes là. Nous avons Pascal Bernard, DRH Eau de Paris, bonjour et bienvenue. Makhlof Lebèze, Directeur Insertion et Diversité chez Schneider Electric. Nous avons Franck BOURNOIS, Directeur du CIFOP, professeur à l'ESCP-EAP Paris, merci d'être avec nous. Et nous avons les Afipiennes, Sibi Lawson et Khédidja Errahali, merci de les applaudir.

Je ne savais pas quel accent prendre, parce qu'être français, finalement, on ne sait pas ce que c'est. Je suis français, j'ai grandi en Picardie, Y a-t-il des Picards dans la salle ? De quel coin ? Amiens ? C'est la Somme... Je vous dis cela, parce que je porte tout le temps des boubous. Un jour, je regardais la télévision et j'ai la chance de voyager, d'être sans doute, l'un des noirs les plus diffusés de la francité médiatique. Je regardais la télé et un jour, un Ministre dont je tairais le nom, pour ne pas lui faire trop de publicité, a dit que lorsqu'il y avait prévalence linguistique, c'est-à-dire lorsque l'on parlait, à la fois, le français et une langue d'ascendance lointaine, on avait du mal à s'intégrer et que lorsqu'on portait un boubou, alors, c'était quasiment mission impossible ! Alors, moi qui ai grandi en Picardie et chez les Gones à Lyon, qui bosse uniquement avec des énarques et qui ne porte que des boubous, je me suis demandé si ce n'était pas de la négro-paranoïa, s'il faisait une fixité sur moi, ce n'est pas une plaisanterie. C'est ce qui m'a donné l'impulsion pour venir travailler avec les gens de l'AFIP. Je vais revenir au cœur du débat, mais c'est le débat, Carole Da Silva, merci.

Concernant les représentations, vous, au sein de l'AFIP, vous avez, depuis de nombreuses années, sensibilisé tous ces [...]. Ce n'était pas « monnaie courante » d'entendre les gens parler de diversité culturelle, sans que l'on vous appose un label de communautarisme. Je ne sais pas, aujourd'hui, ce qu'est le communautarisme. Je ne sais pas si quelqu'un pourra me sortir, de ce parterre, me dire de quoi cela retourne. Vous allez accentuer, d'abord, votre première allocution sur votre capacité à renouveler le capital confiance des jeunes chercheurs d'emploi, qui, après avoir rencontré de nombreux échecs, sont semble-t-il en peu amoindris dans leur velléité de s'insérer. C'est ce que vous vouliez dire ?

Carole Da Silva, Directrice Fondatrice de l'AFIP

Je voulais parler à l'assemblée, du capital confiance du jeune. J'ai un parcours en Ingénierie Développement Local et Urbain. J'ai toujours travaillé plutôt du côté des collectivités territoriales et institutionnelles. J'ai donc l'habitude de travailler avec des publics, dits en difficulté, parce que j'étais sur des quartiers politiques de la ville.

Lorsque j'ai commencé à travailler sur la problématique des jeunes diplômés et qui a été une des raisons qui a motivé la création de l'AFIP, à compétences égales, il y avait des personnes qui n'avaient aucune difficulté apparente, ne relevaient pas des critères liés au public dit en difficulté, en terme d'insertion sociale, et qui, pour autant, rencontraient d'énormes difficultés. À la fin, elles se retrouvaient totalement « cassées », non pas au sens de sans-abri, parce que l'on a telle difficulté, mais cassées psychologiquement. C'est le fait que l'on s'est retrouvé à l'AFIP, au départ, ce n'était pas du tout l'axe que l'on avait prévu, mais on s'est retrouvés à faire du soutien psychologique, finalement dans l'accompagnement, parce que les personnes que l'on accueillait avaient été totalement détruites, vraiment, par le marché de l'emploi.

J'ai fini ma formation et j'ai fait un bon diplôme, parce que, pendant ma scolarité, on m'a toujours dit, fait de bonnes études, travaille bien à l'école, puis comme cela, tu seras déjà mieux que nous et en plus, tu auras un bon travail et l'ascenseur social va être réel pour toi. Finalement, non, l'ascenseur social n'était pas réel pour tout le monde et on se retrouvait avec des personnes, qui étaient totalement détruites, qui, en sortant de l'école, n'avaient pas eu le réflexe de se dire « est-ce que le marché de l'emploi m'intègre, me comprend et souhaite m'avoir comme collaborateur ou pas du tout ? » et elles viennent à l'AFIP, après avoir subi un certain nombre d'échecs.

Lorsque je finis ma formation, je ne me dis pas que je vais être discriminé a priori : je me suis donné les chances, donc, comme tout le monde, je recherche un emploi, et le fait est que ce travail que nous appelons travail de reconstruction de la personne s'est imposé à nous dans le cadre des ateliers de dynamisation et de coaching.

Cela permet à la personne, d'une part, de se libérer de cette question, parce que, quand vous êtes victime de discrimination, quand vous supposez l'être, c'est quelque chose dont vous n'êtes pas très fier de parler. On n'en parle pas beaucoup. On essaye de trouver mille raisons avant d'en arriver là et finalement, cela vous interpelle quand même, à titre individuel, sur votre propre identité, sur ce que vous pouvez représenter pour la société, sur la manière dont vous vous voyez et comment la société vous voit.

C'est un moment très difficile si autour de vous, au niveau personnel, familial ou réseau, vous n'avez pas un entourage assez solide pour vous soutenir. Cela peut arriver que des personnes soient totalement en perte d'identité, surtout que notre public est pour la plupart né ou a grandi en France, avec peu de contacts avec les pays d'origines, auxquels on les ramène toujours, alors qu'ils en sont pas mal éloignés, C'est tout un travail à faire pour redonner confiance aux jeunes. Capital confiance, parce qu'il faut permettre aux jeunes de se retrouver, de s'identifier, aussi bien à titre individuel, mais aussi par rapport à la société et au marché de l'emploi.

Ce travail est capital. On n'en parle pas assez souvent, notamment, sur la question de la diversité. Cela est un accompagnement spécifique, que l'AFIP a fini par développer et pour lequel, je pense, est une différence de toutes les actions et de toutes les structures qui peuvent travailler sur la question de la diversité. C'est vraiment une spécificité que l'AFIP a développée, qui est de permettre vraiment aux jeunes de se libérer par rapport à toutes ces souffrances accumulées.

Par exemple, vous avez une personne qui vous dit, finalement, je n'ai absolument plus confiance en moi et, par rapport à mes jeunes frères, je ne suis plus un exemple et ne me permets plus d'intervenir sur leur parcours scolaire en terme de conseil... Vous avez une jeune maman qui vous dit qu'à l'école, qu'au moment de remplir les fiches sur les métiers des parents, sa fille avait écrit que sa maman travaillait à l'ANPE, parce que, lorsque sa maman la dépose à l'école, elle dit : « je vais à l'ANPE », donc la gamine était persuadée que sa maman travaillait à l'ANPE... Vous avez une maman qui raconte que sa fille lui a dit qu'elle devait absolument aller demander pardon et « si tu veux, je vais aller leur dire que tu es gentille maman, parce que je ne comprends pas pourquoi on ne te donne pas de travail » : ce sont des exemples et je peux vous en citer des dizaines et des dizaines.

Cela ramène à la question du cumul sur les discriminations : lorsque vous êtes une jeune femme, que vous vous êtes battue, parfois contre votre propre environnement, pour vous en sortir, et que, face à la génération future, face à vos enfants, vous êtes confrontée à ce type de miroir, c'est quelque chose de très difficile. Je pense que c'est un point capital pour que la diversité soit vraiment réelle dans l'entreprise, parce qu'une chose est d'avoir le diplôme, une autre est de pouvoir bien assumer mes compétences et de pouvoir les valoriser sans aucun complexe : à force d'assumer les échecs, on finit par intégrer, par intérioriser l'idée, que finalement, on n'avait peut-être pas fait le bon choix, qu'on n'est pas si bon que cela, que ce n'était peut-être pas ce qu'il fallait faire et on finit vraiment par se dévaloriser, alors que c'est tout le contraire.

Je crois que le marché de l'emploi, une recherche d'emploi est une stratégie de gagnant gagnant et, pour que la partie du jeune puisse être gagnante, surtout dans la durée, il faut que ce travail soit fait en amont.

Amobé Mévégé

Merci Carole Da Silva. Juste pour donner des indications de tendance, je sais bien que c'est le moment du grand déballage : payez-vous l'ISF ? Quel est votre patrimoine ? Mais, quel est votre patrimoine de traçabilité, en terme d'effectivité, de la légitimité de l'AFIP ? Qu'avez-vous déjà fait depuis que vous avez commencé, le commencement de votre initiative, en faveur de la cohésion du facteur républicain ? Combien de gens ?

Carole Da Silva

Comme je le disais tout à l'heure, on est sur la qualité, pas sur le grand nombre, parce que le suivi est sur du long terme. Sur 2006, on a suivi 169 personnes qui ont participé à nos ateliers qui durent sur deux semestres, avec des séances de dynamisation et des ateliers de relooking. On place environ 38 % de notre public sur des postes de Cadre, Cadre junior. Dans la question de la discrimination, plus le niveau de diplôme est élevé plus il est difficile de trouver un emploi.

Au jour d'aujourd'hui, pour trouver un poste d'assistante, de secrétaire ou d'employé, si vous êtes plus mignonne ou si vous arrivez à bien vous débrouiller, cela passe plutôt bien. Au niveau de l'AFIP, nous avons peu de public ayant un BTS ou un DUT, parce que la demande est là et on arrive à la placer très rapidement. Sur des publics d'encadrement, comme dans les domaines de marketing, juridique et bancaire, en effet, c'est beaucoup plus difficile.

Amobé Mévégué

Merci Carole Da Silva. Cela paraissait être une lapalissade de poser la question tout à l'heure, mais vous avez tout de même de grands journalistes qui passent sur les réseaux internationaux et qui vous disent qu'ils ne comprennent pas, pourquoi on parle de la diversité aujourd'hui, que les jeunes issus d'origine lointaine ou française de souche, mais issus de la diversité, qui revendiquent une espèce d'outil de parachute social, le font parce que ce sont des « feignasses ». Je ne vous citerai pas le nom d'Eric ZEYMOUR, parce que je l'ai oublié, mais je voulais juste vous dire que cela n'est pas évident pour tous. Parfois, la discrimination est juste de la paranoïa. Des gens sont nés comme cela et sont incapables de travailler. Pourtant l'AFIP démontre que des jeunes sont formés BAC + etc. et que ce n'est pas toujours la fête au portillon.

Nous allons maintenant revenir à la thématique, en passant le flambeau à quelqu'un qui travaille dans une entité importante, DRH à Eau de Paris, que je vous demande d'applaudir et qui est avec nous. Pascal Bernard, vous êtes, me dit-on, un homme d'action, qui multiplie les initiatives, de collusion entre autre aussi avec l'AFIP. Vous avez fait beaucoup de choses et l'une des actions prioritaires, que vous mettez sur la place du marché, est de sensibiliser vos propres collaborateurs et autour, dans le monde de l'entreprise, à l'idée des enjeux de la diversité au sein de l'entreprise. Comme quoi, ce n'est pas évident pour tout le monde.

Pascal Bernard, DRH, Eau de Paris

On est dans une période où au plan, je dirais de l'affichage, on a gagné. Il n'y a pas un seul dirigeant d'entreprise, à l'heure actuelle, qui ne vous dira pas, dans ses discours de vœux, puisque c'est la période, qu'il est pour la diversité et qu'il va la développer.

De même, sur la Charte de la Diversité, il y a 3 500 signataires, peut-être 8 000. Je pense que LE PEN finira par la signer tôt ou tard, cette charte, mais là n'est pas le problème. Le vrai problème est qu'au-delà des effets d'affichage, que se passe-t-il réellement ? Laisse-t-on des gens à la porte pour quelques causes que ce soient ou se passe-t-il réellement des choses dans l'entreprise. L'entreprise n'est pas l'île enchantée, elle est le reflet de la société, avec ses ouvertures, ses tolérances, mais aussi ses racismes, ses peurs. Pour nous DRH, notre rôle essentiel est de contribuer maintenant à la cohésion sociale, en favorisant la diversité dans l'entreprise, en la favorisant concrètement. Pour la favoriser concrètement, il ne suffit pas de dire que l'on est tous d'accord, que l'on s'aime tous quels que soient notre couleur, notre sexe, notre genre, nos opinions ou nos orientations sexuelles. Il faut le traduire dans les faits. Pour cela, il y a d'abord des choses très simples au niveau du recrutement. Est-on sûr que l'on ne cherche pas un clone de soi-même ? Est-ce que l'on fait très attention, à n'axer le recrutement, que sur les compétences, avec les méthodes des « habiletés », qui ne vont évaluer le candidat que sur ce qu'il sait faire et non pas sur sa couleur de peau, les écoles fréquentées ou sur le fait qu'il soit femme, jeune ou vieux. C'est une des premières actions de base.

À Eau de Paris, mais également à l'ANDCP, association dont je fais partie, qui regroupe environ 5 500 DRH et où tout le monde est loin d'être pour la diversité, je vous le dis tout de suite, on a d'abord travaillé sur ce qu'était le recrutement. C'est la première barrière.

Un mot du CV anonyme. Ce n'est pas la panacée, ni le remède miracle, mais on part de tellement bas, nous avons tellement peu d'outils, prenons-les. Le CV anonyme n'est pas, pour moi, l'outil miracle, mais il peut au moins aider à franchir une première barrière. Ce qui me paraît important est la sensibilisation des recruteurs, des managers, ceux qui vont recruter.

À Eau de Paris, on revoit toutes les définitions de postes. Ce que cherche un manager est quelqu'un de mieux que lui, mais qui ne va pas lui piquer sa place. Pour faire court, c'est cela. On reformule donc avec le manager, le besoin réel en matière de compétence. Ensuite, on les a sensibilisés à la diversité et là, il n'y a rien de tel que la mise en situation. On a beaucoup travaillé avec Carole. On est en train de terminer un programme de formation de nos managers, aux aspects de la diversité. L'un des temps forts de cette formation a été les jeux de rôles de nos managers, pour l'instant, encore en majorité blancs, hommes entre 35 et 50 ans. Ils se sont retrouvés, dans le jeu de rôle, dans la situation du jeune discriminé et face à eux, pour jouer le rôle du patron, du recruteur, on a mis des jeunes qui eux, avaient toutes les chances d'être discriminés, compte tenu de leur âge, de leur couleur de peau et de leur parcours.

Je peux vous assurer, qu'il y a un de mes syndicalistes que je ne nommerai pas, qui est venu me dire, écoute, beaucoup plus que tous tes discours, cela m'a secoué. Je n'imaginai pas que l'on pouvait être aussi violent dans les questions que l'on posait. Je n'ai pas assisté à la formation, on me l'a raconté après, mais la déstabilisation est essentielle si l'on veut vraiment faire avancer les choses.

J'ai un autre exemple, assez récent. Il y a quelques mois, a eu lieu le tsunami. À Eau de Paris, on est chargé avec d'autres entreprises et d'autres ONG d'envoyer des équipes de premiers secours. Même pas pour ravitailler les gens en eau, mais pour décompter les dégâts et repérer les endroits où l'on pourrait réalimenter les gens en eau, donc on se promenait parmi les cadavres. On m'a demandé de mettre au point une équipe de trois ingénieurs, mais en me disant, ce n'est pas la peine de chercher, on a déjà trois ingénieurs, des types que je connais bien, genre 50 ans, Sylvester STALLONE, qui ont roulé leur bosse partout. Et puis, je me suis dit que nous allons peut-être faire un appel de poste, il y a peut-être d'autres compétences, qui dans l'entreprise seraient prêtes à partir pour ce genre de mission. Appel à candidatures, réponses massives, comité de sélection et on décide d'envoyer deux des trois Rambo, mais on retient la candidature d'une jeune ingénieure, qui était chez nous, depuis moins de deux ans et dont le prénom était Latifa. Elle est tellement modeste, qu'elle ne voudrait certainement pas que je cite son nom. On me dit alors, attention, il va falloir la faire tutorer. On veut bien. Tu t'en portes garant, mais ce qu'elle va voir est violent. Effectivement, c'était encore plus violent que ce que l'on avait imaginé. Lorsque les personnes reviennent de mission, on les fait débriefer par un psychologue. Au retour de l'équipe, il en est ressorti que celle qui avait joué le rôle de coach de ses collègues, qui avait résisté beaucoup mieux contre toute attente, qui avait pris des initiatives, parce que dans ce genre de mission, rien ne se passe comme prévu, je dirai que ce sont les compétences et la personnalité brute qui jouent, finalement, c'est elle, durant une mission qui a duré trois semaines. C'est long et au bout d'une semaine, elle a pris naturellement les rênes. Lorsque je discute, aujourd'hui, avec ses deux collègues, ils me disent, heureusement qu'elle était là, parce qu'on n'est pas sûrs que l'on ne serait pas revenu avant. Donc, pour la déconstruction des stéréotypes, je dirais que c'est vraiment magistral.

Je vais redevenir un peu plus technique. L'outil qui me paraît essentiel est l'évaluation des managers. Chaque année, à Eau de Paris, les managers sont évalués sur leurs résultats économiques financiers, managériaux, mais également évalués sur les actions concrètes, qu'ils ont mises en place pour favoriser la diversité. Cela peut être le suivi du recrutement, des partenariats engagés ou leur plan d'évolution professionnelle des gens qu'ils ont poussés en avant. Je peux vous assurer que, maintenant que ces managers savent qu'ils vont être évalués sur leurs actions concrètes en matière de diversité, c'est fou, le nombre d'initiatives et de résultats que l'on a multiplié.

Deuxièmement, on favorise beaucoup la promotion interne. Pour cela, on a mis au point ce que l'on appelle des examens de mise en situation professionnelle, type VAE, et dans ces examens qui étaient très techniques, managériaux ou organisationnels, on a instauré une épreuve appelée management éthique, où le candidat à un poste d'encadrement est placé dans une situation, où il doit résoudre un cas de discrimination. Il présente son étude à un jury mixte et diversifié. Quand on a mis cela au point, à Eau de Paris, cela n'a pas soulevé l'enthousiasme. On a dit que c'était le DRH qui ne savait pas quoi faire pour nous emmerder. Sourire sur tous les visages, qui se sont figés, lorsqu'on a dit que cette épreuve comptait pour un tiers à un quart de la note. Ce qui fait, qu'effectivement, il y a d'excellents candidats du point de vue technique, que l'on n'a pas pris, parce qu'ils ne semblaient pas devoir porter, je dirais, les valeurs de l'entreprise que l'on souhaite mettre en place.

Troisièmement, il y a un label égalité femmes hommes, qui marche très bien, parce qu'il évalue les entreprises sur leurs actions réelles dans cette matière. Ils viennent nous voir, pour savoir ce que l'on a fait sur les rémunérations.

Il y a un audit sur ce que l'on a fait sur les recrutements et on est tenu de prouver ce que l'on a fait sur les évolutions professionnelles. C'est très exigeant parce qu'il y a un accord avec les syndicats. On est audité par un organisme certificateur externe, ce qui vous explique qu'il n'y ait que 26 entreprises qui sont labellisées depuis deux ans. Par contre, il y a 4 000 ou 5 000 entreprises qui ont signé la Charte de la Diversité, donc elle est bien, très bien, nécessaire, étape indispensable et préalable, mais pas suffisante, si on ne va pas voir et mesurer derrière, le résultat que les entreprises ont réellement obtenu. C'est la raison pour laquelle, l'ANDCP a été missionnée, par Azouz BEGAG, pour étudier la faisabilité d'un label Diversité, qui évaluerait les entreprises sur les résultats concrets qu'elles ont en faveur, je dirais, de toutes les minorités. La notion est elle-même relative. On est majoritaire à ce colloque, mais ailleurs, nous serons minoritaires et pour nous ce label doit être, vraiment, rassembler les preuves et actes concrets, avec des chiffres. Ce qui vous expliquera, que si je suis défavorable à la discrimination positive. En l'état actuel, cela serait contre-productif, je suis, par contre, favorable à la mise en place d'un outil de mesure, avec toutes les précautions nécessaires et indispensables et que, sous l'égide de l'INED, nous sommes 5 ou 6 entreprises, dont le Conseil Régional Île de France, à avoir testé des questionnaires pour mesurer la diversité. Je ne parlerai pas pour les autres entreprises, mais pour Eau de Paris, la diffusion du questionnaire, son renseignement et la communication que l'on en a faite s'est très bien passée.

Amobé Mévégué

Il parle et cela coule de source, DRH, Eau, forcément, on peut l'applaudir, Pascal Bernard. Nous sommes pour une forme d'interventionnisme participatif à tendance collusionnelle, au bénéfice de la diversité, donc, on va faire le tour de table et c'est promis, vous aurez la parole, peuple de la diversité.

Je salue Anne DEBET, commissaire de la CNIL et je rebondissais un peu sur les propos de Monsieur Bernard tout à l'heure, parce qu'il ne suffit pas d'avoir un idéal projeté pour que toutes les personnes qui ont la responsabilité de faire passer les messages, le fassent d'une manière évidente. Je vais juste donner un petit exemple, en parlant avec la personne chargée de la diversité au sein du groupe France Télévision. Il y a prescription, parce qu'il s'agissait de l'ancienne équipe. J'ai demandé, pourquoi n'y a-t-il pas plus de... donc, nous avons décidé dans un programme impulsé par le chef de l'État, de favoriser justement la représentativité des formes de la diversité culturelle en France : plus de noirs, plus d'Arabes, plus de Chinois, etc. Mais, dans le public des émissions, je vous assure, ce n'est pas une plaisanterie, c'est ce qui m'a été répondu, on va faire des contrats de qualification de pré-professionnalisés, c'est-à-dire que cela ne coule pas de source, pour que quelqu'un se présente à France Télévision, en étant déjà formé. Pour eux, ils sont forcément déformés et lorsqu'on doit être représenté dans une émission de télé, c'est d'abord dans le public. Cela n'est pas une plaisanterie. On a ces problèmes de difficultés de pesanteur des associations de base, comme celle-là, et les entreprises de bonne volonté, la CNIL ou la Charte de la Diversité qui impulsent une dynamique dans la société, se heurtent à de réelles pesanteurs à des échelons parfois auxquels on ne s'attend pas.

Ceci est une transition subtile, ne saluez pas mon génie. Makhlof Lebèze, directeur Insertion et Diversité au sein de Schneider Electric, qui est avec nous et qui inclut la diversité, dans la stratégie globale, de développement durable de l'entreprise.

Vous allez nous expliquer de quoi il en ressort, c'est-à-dire que vous formez les formateurs et vous innervez, vous implémentez le gène de la diversité.

Makhlof Lebèze, Directeur Insertion et Diversité, Schneider Electric

Bonjour à toutes et à tous. Avant tout je vais vous dire ce qu'est Schneider Electric, que vous ne connaissez pas. Donc, brièvement, Schneider Electric est une entreprise mondiale qui fait 92 000 salariés, 20 000 sont implantés en France. C'est une démarche globale que nous menons au niveau de la diversité. Elle n'est pas uniquement en France, d'où la difficulté d'intégrer un programme qui est celui de la diversité, dans un programme qui est mondial. Nous travaillons dans le milieu de l'électricité, nous transformons, distribuons, contrôlons, gérons l'électricité. Tout ce qui vient chez vous, dans l'appartement ou dans les usines, il y a, derrière, des produits et des solutions de Schneider Electric, que ce soit dans le milieu administratif ou industriel.

Parlons de diversité. Effectivement, le projet semblait ambitieux. Faire de la diversité, un programme de corporate, un programme groupe, telle était la première démarche et ma mission de départ. Si on prend les 92 000 personnes, il faut savoir qu'au niveau de la direction générale, il existe ce que l'on appelle des programmes pour fédérer toutes les ambitions et objectifs dans les pays. Ces programmes d'entreprises ont l'avantage d'être portés par les patrons des différents pays et, bien sûr, le patron de la France. L'idée était, par cette démarche sociale et économique, de faire de la diversité un objectif de ce programme qui s'appelle **Newtoo**. Ce programme est classé dans trois axes prioritaires pour toutes les entités : l'axe de la croissance, avant tout, Schneider Electric est tourné vers le business ; le deuxième axe est l'efficacité de nos structures, de nos organisations et dans les projets ; le troisième axe s'appelle collaborateur. C'est dans ce dernier, que l'idée est venue de sensibiliser la direction générale, c'est un axe opérationnel et porté partout dans les pays. À partir de là, le travail consistait à définir ce qu'est la diversité et comment la prendre en compte. Comme vous le savez très bien, il n'y a pas une, mais des diversités. La diversité en France n'est pas celle d'un autre pays.

Je vais vous parler de la diversité en France. Nos champs d'application ont été définis sur la France, comme étant l'axe égalité hommes-femmes, les travailleurs handicapés, les minorités ethniques et culturelles et, bien sûr, les âges. Si je reviens à l'axe minorité, je pense que la démarche de Schneider Electric a été de dire, que ce n'est pas un projet avec une solution unique. Il y a une multitude de solutions. Le deuxième point se traduit dans le temps. On ne peut pas dire que la diversité ait un effet de mode aujourd'hui, étant donné qu'après deux ans d'existence, on voit de plus en plus d'associations, d'institutions venant vers ce domaine-là et nous soutenir. Dans l'axe diversité, décomposé dans le temps, à savoir l'immédiat et le futur, on a décidé et décliné plusieurs engagements dans le recrutement. Tout cela est quelque chose qui se fait immédiatement. Dans le recrutement, des organisations ont été sollicitées pour faire en sorte, que le sourcing se fasse autrement, en plus de ce que l'on fait bien sûr.

Le deuxième élément fondamental, dans tout ce qui est dans l'immédiat, c'est tout ce qui est lié à l'évolution professionnelle. Derrière tout cela, nous travaillons aussi avec des Institutions, des centres de formation, des organismes qui nous préparent les RH de demain, les RH qui ont cette capacité d'intégrer la diversité dans leur langage, qui ont déjà une culture diversité pour pouvoir mener à bien les recrutements et les différents axes de la diversité. Aujourd'hui, nous sommes au milieu de cette phase de lancement, l'impulsion est nécessaire, puisque derrière toutes ces différentes étapes, il faut concrétiser la mesure. C'est un élément fondamental pour une entreprise, pour savoir comment on peut, derrière tous ces axes, faire en sorte que nos patrons aient des objectifs concrets. Je me retourne vers vous, mais c'est parce que la difficulté est là et notre problème est majeur. Aujourd'hui, on ne sait pas mesurer, prendre en compte l'effort des uns et des autres au niveau de l'entreprise. Le point insertion aussi est important pour notre démarche. J'appelle cela, l'ascenseur social, travailler avec les Académies, l'Éducation nationale, les écoles, pour pouvoir donner la chance à toutes et tous ceux qui peuvent accéder à un diplôme supérieur, en les aidant, les parrainant, les tutorant et en faisant en sorte que Schneider Electric soit présent dans l'apprentissage, l'alternance, tout ce qui est lié à l'intégration de ces jeunes et au coup de pouce que l'on peut leur donner.

J'ai donné un peu les grandes lignes de la démarche Schneider, la démarche stratégique. Il faut savoir que la diversité est inscrite dans la stratégie Ressources Humaines Monde. L'engagement a été fait en 2004, lors de la signature de la Charte, donc, aujourd'hui, on est en phase de vitesse de croisière. Merci.

Amobé Mévégé

Merci. Alors, on le voit bien, on sent bien les points communs des points de vue développés ici. On est dans un mouvement de construction. Il faut former les formateurs, les sensibiliser pour une construction d'un imaginaire collectif et partagé, un imaginaire qui favorise la diversité, y compris au sein du milieu l'entreprise.

La parole revient à la défense... Il faut comprendre que, si l'on écoutait les statistiques et la mobilité sociale ascendante, l'ascenseur social était bloqué au sous-sol. Je fais presque allégeance au Président de la chambre constituante de l'Assemblée Nationale, Monsieur Debré. Puisque je suis sur un perchoir, c'est pour moi une consécration, excusez-moi, j'ai une élocution vocabularistique qui échappe à ma pensée, je ne sais pas ce qui se passe, c'est l'émotion.

Je vous prie d'applaudir, néanmoins, Franck BOURNOIS, directeur du CFFOP et professeur à l'ESCP-EAP Paris. Il va d'abord vous préciser de quoi il en retourne. Qu'est-ce que le CFFOP ?

Franck Bournois, Directeur du CFFOP, professeur à l'ESCP-EAP Paris

Bonjour, je vais vous parler sur les questions de diversité, d'un point de vue qui est au cœur des débats de ce matin, qui est la formation et plus particulièrement donner deux idées clés : dans un monde de déformation, comment a-t-on un rôle de transformation, et véritablement, sur les questions de diversité, voir un petit peu ce que l'on peut faire dans l'université.

Le CFFOP est le moule, le premier diplôme à avoir été créé en France en 1971, pour former et préparer - à l'époque, on ne parlait pas de DRH- les chefs et directeurs de personnel, en liaison avec nos amis de l'ANDCP de l'époque. Ce n'est pas très important ce terme RH. Aux Etats-Unis, maintenant, certains ne s'appellent plus HRD, Human Resources and Directives, mais chef de communauté, Head of Communities, ce qui montre que l'on est dans un monde où, là aussi, le vocabulaire évolue.

Le CFFOP a été créé en 1971, pour préparer les chefs de personnel, les responsables de ressources humaines de demain. C'est désormais, j'allais dire, un réseau d'anciens qui représentent à peu près 1 200 responsables en exercice et chaque année, nous formons en liaison avec de très grands groupes, une soixantaine de jeunes, dont un petit groupe, 5 ou 6 sont dans la salle. J'allais dire, sur ces sujets, que la formation passe aussi par la diffusion d'informations, par les jeunes, même entre eux et pas simplement par des relais, que nous sommes. Il y a beaucoup à dire aussi sur les effets de représentations et déformations dans l'intergénération, mais c'est un autre sujet.

Au CFFOP, tout se passe bien, on forme des RH dans les grands groupes du CAC 40 et du SBF 120 avec des jeunes qui, par tradition, depuis ces années soixante-dix, n'avaient pas vraiment de difficultés dans l'insertion, mais le grand message qui nous caractérise, en liaison avec nos entreprises, chefs de personnel et avec la collaboration engagée à l'AFIP est précisément de se dire que ce sont les DRH de demain, qui sont les moules de transformation sur ces idées et représentation.

J'avais été marqué à l'époque, lorsque j'avais fait MBA, au début des années quatre-vingt en Angleterre sur la réalité des minorités visibles. J'avais beaucoup apprécié tous les travaux faits chez les Anglais sur l'égalité des chances dans un cadre tout à fait différent. En spécialité scientifique, je m'intéresse aux Hauts Pot, ce sont les hauts potentiels et en particulier dans nos grands groupes. Il faut bien dire que si l'on faisait un comptage simple et il n'y a pas besoin des contraintes de la CNIL, on serait tout à fait amenés à voir, que sur nos 850 membres des comités exécutifs, il y a beaucoup de chemin encore à parcourir. C'est un grand challenge pour nous tous, mais je crois aussi qu'il est à relever par les personnes en exercice, on voit tous les efforts qui sont faits, mais aussi à relever par ceux qui vont être ces recruteurs, ces managers de demain.

Les deux grands points, dont je voulais parler, sont que nous sommes d'abord dans un monde de déformation, parce que véritablement il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. Tout à l'heure, le représentant de l'ACSE parlait d'une charte signée par 2 000 entreprises, cela peut paraître beaucoup, mais ceci dit 2,650 millions d'entreprises sont inscrites en France. Vous me direz oui, mais bon, il faut regarder un peu qui a signé. Il est vrai que sur les 2,650 millions, plus que 8 000 ont plus de 200 salariés, donc j'espère que sur les 2 000 signataires, on a plutôt des entreprises parmi celles qui ont plus de 200 salariés. L'autre point que je voulais aussi indiquer peut-être, c'est que le droit ne fait pas tout en la matière. On est dans un monde où c'est important, fondamental, d'avoir un cadre juridique. Je dis cela en tant qu'Agrégé de Droit, mais véritablement, ce qui est transformateur, qui déforme aussi, ce sont les comportements au quotidien. Lorsqu'on regarde les pratiques des grandes entreprises, même celles qui peuvent avoir signé, on voit que, là encore, à l'intérieur, ce n'est pas parce qu'une Institution a signé, qu'il n'y a pas une grande variété de comportements. Je crois que nos voisins ont déjà un peu montré ce genre de choses tout à l'heure.

Également, dans ce monde de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire de ceux qui ont la mission et souvent aussi la vocation à transformer, le paysage n'est pas tout à fait favorable. On n'a pas le temps de faire cela, mais si vous regardiez dans les heures de cours des programmes des DESS anciennement, maintenant Master de gestion des personnels, si vous comptiez les heures consacrées à ces questions de la diversité en incluant la dimension juridique et des dimensions pratiques, je peux vous dire que vous seriez près de l'épsilon %, en matière de temps consacré.

Sur les enseignants, si peu se dédient à la cause, mon collègue Jean-François AMADIEU, en tant que membre de la HALDE et mon collègue, Jean-Marie Peretti, qui a écrit le premier ouvrage destiné aux RH, « Tous différents », dans lequel, on a un peu ce genre de choses, mais le signaler pour dire que c'est très minoritaire, cela n'est pas simple non plus. On s'exprime avec des mots et il y a une grande tour de Babel en terme de terminologie, que ce soit en question de diversité, discrimination, égalité des chances. Vous l'avez dit un peu, pour certains d'entre vous, qu'est ce que c'est l'égalité des chances ? Certains demandent un peu plus, du côté des syndicats, l'égalité des traitements. C'est une des grandes revendications, en particulier, dans l'accord interprofessionnel d'octobre 2006 qui a été signé. Face à ces difficultés, je crois qu'un objectif est donc de transformation de ceux qui vont agir demain et concrètement, quand je dis, concrètement, je salue ces effets de transformations auxquels on s'associe avec l'AFIP. Ce sont, encourager dans les entreprises, le fait qu'il y ait des porteurs visibles de ces projets. Je crois que l'intervenant précédant, Makhoul Lebèze, montre bien, que dans l'entreprise, ce n'est pas simple. Ce n'est pas suffisant d'avoir un discours d'incantation, c'est-à-dire : il faut, on signe, mais il faut qu'il y ait un porteur, un acteur, un aiguillon, vraiment au quotidien et c'est un peu dans les années quatre-vingt, où il fallait de la qualité totale. Ce n'est pas uniquement parce qu'il y a cet acteur, mais il est indispensable, en tant qu'aiguillon. Il faut que derrière, il y ait des transformations et on essaye, avec les jeunes en formation, de les associer et de passer tous ces messages, sur la nécessité de travailler avec des chefs de files et d'avoir des personnes qui portent les projets.

On voit bien, avec l'expérience de Monsieur Bernard, sur ces trois envoyés à l'époque du tsunami, la diversité des talents et cela aussi n'est pas naturel à détecter. Aucun responsable RH, je ne dis pas que Monsieur Bernard est anormal, mais standard au sens statistique, n'aurait peut-être pris cette option. Je crois que c'est à saluer. Véritablement, on encourage aussi largement nos jeunes avec ces questions de déconstruction de comportement.

Je voudrais vous dire aussi quelque chose de très provocateur pour un professeur de gestion d'entreprise, c'est que véritablement, l'entreprise n'existe pas dans ces questions-là. L'entreprise n'existe pas, c'est une création juridique, une personne morale, mais dans l'action et le comportement, ce qui existe, ce sont des acteurs, des managers, des RH, ce sont des salariés entre eux. L'entreprise a décidé hier de se lancer dans je ne sais pas quoi. Non. L'entreprise, ce sont des volontés, des phénomènes aussi de coalition, peu importe, mais ce qu'il faut vraiment regarder de très près, travailler, ce que l'on fait avec nos étudiants, c'est la question des acteurs concrets, le directeur général, le manager qui, dans des situations très concrètes et précises, parce qu'eux-mêmes ont eu des expériences bien particulières, alors, simplement pour dire aussi que du point de vue des transformations, ce que nous faisons au-delà de la sensibilisation, c'est la mise en chantier concret.

Vous connaissez tous le fait que pour transformer, il faut agir sur les représentations, parce que, si l'on n'agit pas sur les représentations, on ne peut pas agir sur les choses fondamentalement ancrées, qui sont les croyances. Si l'on veut vraiment transformer les croyances, c'est simplement un pas vers la transformation des comportements, et des comportements, on va transformer les niveaux de performances. Je rejoins un peu mes deux prédécesseurs, pour dire qu'en la matière, on ne peut réellement dire de choses que lorsqu'il y a des outils, des systèmes d'évaluation concrète et pas simplement du discours. C'est véritablement important. Il faut de l'engagement. De même, on est convaincu au CIFOP, lorsque l'on sensibilise nos jeunes à tout ceci, qu'il faut vivre dans ces sujets, la fameuse courbe de Gauss, qui fait, que des fois, on n'y croit pas. On nie la réalité. Cela a été vu dans la vidéo. Ces représentations sont parfois inconscientes. J'ai vu des personnes, qui promouvaient la diversité, dire à un public, de façon toute à fait naturelle, qu'il ne fallait pas afficher la diversité « comme une fleur sur son veston », et où une dame a répondu, oui, j'ai une robe, c'est plus difficile. Vous voyez que les meilleures attentions sont parfois déjouées. On voit bien, avec quelques entreprises, que ce n'est pas de la publicité, mais qu'on a pu avancer dans la formation. Je pense à Philippe Vivien, chez AREVA, à Schneider Electric, Danone, Bouygues, Vedior Bis dans le domaine de l'intérim : on s'engage à aider nos jeunes. Aider les jeunes en présence, cela veut dire que l'on met un peu de la diversité dans les jeunes en présence. C'est un premier point pour nous, de nous assurer que dans ceux qui font partie de la formation, sont de la diversité, parce qu'enseigner la diversité à des gens peu divers... donc, on fait cette transformation, véritablement, avec des expériences concrètes.

Ce que vous avez fait avec vos managers, cher voisin, et bien on le fait avec des jeunes en situation, qui vont être en position de recruteur et je crois que cet exercice est véritablement un exercice clé de l'AFIP, qui peut être reproduit avec différentes populations. Il marche très bien et déconstruit véritablement une partie des représentations.

Éduquer, c'est transformer, mener les gens de quelque part, vers quelque part d'autre. Une autre chose que l'on a beaucoup à cœur, j'espère que vous pourrez en parler avec les jeunes eux-mêmes, parce que je ne veux pas me faire uniquement la voix de leurs expériences, c'est aussi qu'en sortant de la formation, ils signent un engagement qui soit non pas un contrat juridique mais une sorte de rappel moral, déontologique et professionnel, pour que, lorsqu'ils seront plus tard, en exercice, confrontés à cette diversité, mais confrontés au bon sens du mot, ils transforment cette diversité pour l'écllosion des talents de l'entreprise.

Amobé Mévégé

Merci Franck BOURNOIS, qu'on peut applaudir. Il y a maintenant une lecture transversale des personnalités, des panélistes.

Vous allez pouvoir dans quelques instants leur soumettre vos desiderata ardents, porteurs d'initiatives que vous êtes ou bien tout simplement, des institutionnels, des étudiants, des chercheurs d'emploi, des solutionneurs, des forces, etc.

Nous allons auparavant donner un visage à la diversité, formée au féminin, face à des embûches systémiques qui sont parfois d'ordre psychosomatique, parce qu'à entendre tous les panélistes, on voit bien qu'il ne suffit pas simplement de répondre à une impulsion. Parfois, les pesanteurs sont mentales, morales, éthiques.

Je vais vous demander d'entendre avec beaucoup d'intérêt, les témoignages, de celles que l'on appelle les Afipiennes, ces jeunes qui un jour se sont présentées à la porte de l'AFIP, qui ont décliné leur profil et ont parlé de leur itinéraire. On va commencer avec vous Khédidja.

Khédidja Errahali, Afipienne

Dans un premier temps, j'aimerais surtout remercier Carole et Angèle de m'avoir conviée à cette table ronde.

J'ai un parcours plutôt classique, en Droit du moins. J'ai eu un DESS en Contentieux et Arbitrage, que j'ai complété par un Master en Droit du travail et de l'emploi. Après six mois de recherche intensive et aucun entretien d'embauche, j'ai décidé de travailler, puisque je n'avais pas les moyens de continuer mes recherches d'emploi sans travail. J'occupais au départ un emploi alimentaire juste temporairement, en me disant qu'effectivement, j'allais rapidement trouver un emploi. Cet emploi alimentaire a duré deux ans. J'étais vendeuse dans le prêt-à-porter. Même si j'avoue que j'y ai trouvé mon compte, à un moment donné, cela commençait à faire lourd d'un point de vue personnel. J'ai quitté ma région pour venir à Paris et j'ai rencontré l'AFIP, Angèle et Carole qui m'ont remonté le moral.

Au départ, je pensais que les discriminations n'existaient pas, j'étais persuadée que je n'en étais pas victime, que c'était lié à ma Région, à la pénurie d'emplois en Languedoc Roussillon, mais j'ai été confrontée, également à Paris, aux mêmes problèmes puisque j'ai eu très peu d'entretiens. Pour donner un exemple : pendant 20 minutes, j'ai eu l'occasion de discuter de l'histoire de l'art oriental puisque j'ai été guide, pendant 6 mois, dans un musée dédié à l'art oriental ; dans un deuxième entretien, j'ai occupé la deuxième place, tout simplement, parce qu'ils jugeaient que je n'avais pas le physique pour travailler auprès de partenaires sociaux. On m'a donné textuellement cette réponse, cela m'a donc réellement choquée.

J'occupe depuis 8 mois un poste de juriste en Droit Social, au sein d'une direction des ressources humaines de la Société Les Petits Chaperons Rouges, qui est une entreprise de crèches. En quelques mots, c'est une entreprise qui crée et gère des crèches pour les grands groupes : PSA, Renault, AREVA, Schneider et également des collectivités locales et des associations. Cela représente plus de 150 salariés.

Aujourd'hui, j'ai eu une promotion. Je gère l'intégralité de ces salariés. J'ai mis le pied à l'étrier 3 mois après mon arrivée. En 5 mois, j'ai voulu être l'actrice de la diversité, puisque j'en ai été victime pendant 3 ans. Mes actions, puisque l'on m'a donné les moyens également de les mettre en place, dans un premier temps, ce fut de recruter des hommes, parce que l'on a un réel problème de recrutement d'hommes au sein de nos crèches. Oui, c'est l'inverse, nous sommes exclusivement des femmes.

On a recruté une dizaine d'hommes depuis 5 mois. Nos crèches sont multiculturelles. C'est la représentation de la société française. Nous avons toutes les origines représentées. Je fais le tri des CV, je vois tous les CV que je reçois et je présente ceux qui semblent plus pertinents, au point de vue des compétences professionnelles. Je recrute également et je propose des candidats issus des minorités visibles, mais aussi qui ont des réels soucis en matière d'insertion, qui sont RMIstes depuis des années, entre 25 et 30 ans. Je mets en place des contrats aidés, j'apporte à mon entreprise un soutien financier et d'un autre côté, c'est vrai que ce qui m'intéresse est de recruter des jeunes issus des minorités, qui ont des difficultés à s'insérer, de par les contrats aidés, mais également, ce que j'ai mis en place depuis 3 mois, donc, récemment, sont des actions de formation, des validations d'acquis d'expériences, puisqu'on a énormément de personnes non diplômées au sein de nos crèches, et également, des formations diplômantes, qualifiantes, des périodes de professionnalisation. J'ai utilisé tous les moyens possibles et inimaginables pour former un maximum de gens. Aujourd'hui, on a 50 personnes en 2007 qui partent en formation sur les 150.

Si on n'est pas tenu en terme de loi, de recruter des handicapés. Les entreprises fonctionnent par sanction. À partir du moment où il y a une sanction, on recrute, parce que, du point de vue financier, c'est plus intéressant, aujourd'hui, j'ai décidé de mettre en place cette politique. J'ai créé un partenariat avec une dizaine de Cap Emploi. Du point de vue national, aujourd'hui, au sein de nos crèches, on n'a que 4 salariés recrutés en tant que travailleur handicapé. On a carrément réaménagé la crèche. On a fait appel à des médecins du travail, pour adapter le poste du travail au handicapé et pas l'inverse. On a également mis en place des réunions pour sensibiliser les salariés à la différence culturelle. Dans nos crèches, cela ne se présente pas, mais, surtout d'un point de vue physique, ces personnes ont eu du mal à s'intégrer. J'ai donc décidé de mettre en place une journée par an, dédiée à la différence.

Pour finir, bien sûr, en 2006, j'ai signé la charte des diversités pour les PME, en présence d'Azouz BEGAG. Pour moi ce n'est qu'un texte, mais comme je sais que je m'investis réellement dans mon entreprise sur la diversité, j'ai trouvé cela complémentaire. C'est avec grand plaisir que je l'ai signé.

Amobé Mévégué

Merci Khédidja pour ce témoignage qui est tout simplement l'incarnation de la possibilité, que l'espoir est permis, pour quelqu'un qui est formé, de trouver un job et d'être devenu soi-même recruteur, juriste social. Merci en tout cas, pour ce témoignage.

Un autre témoignage, avant que vous ne puissiez vous livrer au jeu des questions réponses. Questions courtes, réponses courtes etc. que ce soit interactif et vivant.

Sibi Lawson va se présenter aussi et va nous dire quel est son profil et quelle est la situation qui prévaut, aujourd'hui, en ce qui la concerne.

Sibi Lawson, Afipienne

Bienvenue à tous. D'abord, je voudrais remercier Carole et Angèle pour m'avoir donné l'opportunité de m'exprimer aujourd'hui.

Contrairement à Khédidja, j'ai un parcours un peu moins classique, un peu plus sinueux. J'ai d'abord obtenu une Maîtrise en Biochimie à l'Université Paris VII et dans le cadre de celle-ci, j'ai participé au programme Erasmus. J'ai fait mon stage au laboratoire, à l'Université de Stockholm en Suède et j'ai poursuivi mes études par un DEA en biologie et en pharmacologie de la peau. À la suite de ce DEA, mes travaux de recherche ont été récompensés par un grand groupe pharmaceutique franco-français, dont je ne citerai pas le nom. Ce prix m'a été attribué lors du congrès annuel de la recherche en pharmacologie à Bruxelles en 2001. Suite à ce prix, je me suis donc lancée dans la grande traversée du désert, pour ainsi dire la recherche d'emploi, j'ai cherché en laboratoire plutôt en tant qu'assistante de recherche, pour travailler dans le développement de la biologie de la peau, développement de produits cosmétiques essentiellement, pendant à peu près deux ans.

Je n'ai eu que deux entretiens, cela était très dur : un entretien pour un stage et un autre pour un poste éventuellement en recherche, donc c'était très dévalorisant, malgré le prix que j'avais obtenu par ce laboratoire pharmaceutique.

Je pensais avoir toutes les armes pour attaquer le marché de l'emploi de façon confiante, mais malheureusement cela n'a rien donné. Comme le disait Carole, le capital confiance était en chute libre, j'étais totalement dévalorisée et déprimée.

C'est à ce moment que j'ai décidé de m'expatrier vers l'Amérique du Nord, le Canada principalement, pour remettre un peu mes connaissances et compétences en pharmacologie à jour. J'ai donc poursuivi par un Master en pharmacologie au Québec, principalement à Sherbrooke, et là, par contre, j'étais un peu choquée parce que mon directeur de laboratoire, qui suivait mes projets de recherche, m'a en même temps, en parallèle à ce master, proposé des postes dans sa biotechnologie. Je travaillais essentiellement en recherche pré clinique et c'était un poste de manager, donc c'était assez troublant de passer de rien du tout, en un an, en terme de galères, à un poste de manager. Il m'a tout simplement dit qu'il avait confiance en moi, parce qu'à la vue de mon CV, de mes compétences, il a jugé que j'avais le potentiel pour occuper un poste à responsabilité. J'ai dit OK, on y va. Cela s'est très bien passé.

Par la suite, j'ai occupé un autre poste dans la même région à Sherbrooke, dans l'Université, au Département de Recherche Clinique. J'avais un poste d'Associée de recherche. J'étais en charge de superviser les étudiants, leurs travaux et d'effectuer des travaux de recherche pure. En même temps, j'étais chargée de l'intendance du laboratoire. À la fin de ce contrat, j'ai décidé de rentrer en France avec des compétences que je jugeais solides. Pendant deux ans, je m'étais armée avec des études et des résultats conséquents, puisque j'ai quand même réussi à publier certains travaux, qui ont été communiqués au travers de différents congrès, donc un parcours de recherche assez classique.

J'ai recommencé de nouveau une recherche d'emploi en France. Bizarrement, j'ai obtenu beaucoup plus d'entretiens en l'espace d'un mois, j'ai eu 4 entretiens soit avec des cabinets de recrutement ou d'autres sociétés. Je dirai que cela s'est plus ou moins bien passé. Ce que je dirai d'étonnant, est qu'ils étaient ravis, en fait, à la vue de mon CV, mais ce qui m'avait véritablement choqué, est qu'il manquait encore quelque chose. Je voulais vraiment diriger ma recherche d'emploi vers la recherche clinique cette fois-ci, vers les tests de médicaments chez les humains, mais pour certains cabinets de recrutement, je n'avais pas encore ce qu'il fallait, donc il fallait encore de la formation de recherche clinique pour avoir le CV parfait. Malgré mon expérience en biotechnologie, en recherche fondamentale, ainsi qu'en préclinique, ils ont jugé que ce n'était pas suffisant. Je me souviens d'une anecdote avec une société de service pharmaceutique, qui m'a même posé la question de savoir si j'avais véritablement travaillé au Canada, si j'avais véritablement eu ces expériences au Canada. Par exemple, si je connaissais une certaine personne qui était dans l'université, dans tel laboratoire, dans telle unité de recherche, donc, à savoir : est-ce que je mens, est-ce que je dis la vérité ou est-ce que je n'ai pas un petit peu affabulé sur mon CV ? J'ai trouvé cela assez dévalorisant, parce qu'avec tous les efforts que j'ai fournis, toute l'énergie que j'ai pu mettre justement pour arriver à ce niveau-là et me voir dire, mais non, ce n'est pas possible, vous n'êtes pas capable, c'est vrai que cela dévalorise. Mais, il y a toujours cette petite flamme, qui vous dit intérieurement, qu'il faut continuer, persévérer. Avoir ce fil conducteur, de me dire que je veux arriver là, que je mettrai tous les moyens nécessaires pour y arriver et, en gros, tous les moyens que j'ai utilisés pour y parvenir se passent plutôt bien, parce que j'ai réussi à intégrer, un poste en tant qu'associée de recherche clinique dans un grand groupe américain, depuis mars 2006. Mon contrat a été renouvelé en fin d'année dernière, j'en suis très ravie.

Les responsabilités de ce poste correspondent à l'emplacement d'études de recherches cliniques dans les centres d'investigation. Il s'agit soit d'un hôpital ou d'un cabinet médical classique. On doit installer des protocoles médicamenteux chez les médecins, donc former les médecins à l'outillage technologique qui suit les procédures de l'étude et, ensuite, établir des visites de monitoring, c'est-à-dire s'assurer que l'étude se réalise, conformément au protocole d'une part, et à la réglementation en vigueur et aux bonnes pratiques de laboratoire. Ce sont les *guidelines* qui sont suivis, de façon internationale, par la plupart des centres d'investigation impliqués dans X ou Y recherche clinique. Pour le moment, cela se passe plutôt bien, c'est un poste dans lequel je suis relativement autonome. J'ai beaucoup de déplacements, c'est très fatiguant, mais je suis parvenue en tout cas à ce que je voulais avec beaucoup de persévérance, d'énergie et surtout beaucoup de déceptions, mais, quand même, beaucoup de remise de confiance en moi, perpétuelle.

C'est important surtout de ne pas lâcher. C'est vraiment un conseil que je veux donner à tout le monde, surtout, ne pas lâcher, garder une grande confiance en soi, s'entourer de personnes qui peuvent vous faire avancer et qui vous comprennent. Je pense que c'est très important. C'est l'environnement dans lequel j'ai évolué et qui m'a permis de réussir à présent.

Après mon retour en France, voyant cette mentalité qui persistait et qui me gênait un peu, j'ai voulu m'investir dans cette cause, pour essayer de faire évoluer les mentalités. Une amie m'a parlé de l'AFIP. J'ai rencontré Carole et Angèle et on a commencé cette belle aventure dans le combat dans la diversité et l'égalité des chances. Voilà, merci beaucoup.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Amobé Mévégué

Merci Sibi pour ce beau témoignage, qui montre, qu'effectivement le chemin de l'intégration professionnelle est pavé d'embûches.

Nous allons maintenant pouvoir échanger avec la salle. C'est très simple, le mode opératoire est une question simple, une réponse courte. Vous appuyez sur un bouton, vous avez le micro. Toutes les thématiques sont ouvertes. Par exemple, si j'étais de l'autre côté, j'allais me plaindre contre l'AFIP, je vais peut-être vous choquer, mais je partage l'idée d'un homme politique « philosophe » à ces heures et anthropologue du football aussi, qui considérerait, qu'il n'y a pas assez de blancs, il a raison, il est pour la diversité, il y a trop de noirs dans l'équipe de France. Je trouve qu'il n'est pas allé au bout du raisonnement, je trouve qu'il n'y a pas assez de femmes dans l'équipe de France, donc l'AFIP, je trouve scandaleux qu'il n'y ait pas un secteur, qui s'occupe uniquement de l'intégration de la gent féminine tendance footballistique au sein de l'équipe de France. Je trouve que c'est scandaleux et je tenais à vous le dire.

J'en profite maintenant, avant de revenir vers les panélistes, pour vous demander si vous avez envie d'échanger, de poser des questions. Profitez-en, vous avez, comme on dit en Afrique, des gens qui ont des responsabilités.

De la salle

Christine Nanceau de l'entreprise Renault. Cela paraît plus facile à l'étranger qu'en France, selon le témoignage de la dernière intervenante. Est-ce que ceci est vrai ?

Amobé Mévégué

Il y a eu des expériences importées. On se pose la question entre plusieurs modèles : Grande Bretagne, Etats-Unis... Qui peut se lancer dans cette question difficile ?

Sibi Lawson, Afipienne

Par rapport à mon expérience, je pense que la recherche d'emploi est difficile, quel que soit le pays. C'est la façon dont sont perçues les compétences des gens. D'après mon expérience en Amérique du Nord, c'est vrai qu'on juge beaucoup aux capacités des personnes et non pas au parcours classique : quelle école la personne a fait, l'entreprise qu'elle a intégrée, pourquoi, comment. C'est vraiment de quoi vous êtes capables. Vous êtes capables de cela. Vous l'avez écrit sur votre CV. J'ai été témoin de cela en Amérique du Nord. Cela ne me paraît pas plus simple, mais plus facile de prouver que l'on est capable, plutôt que de démontrer que j'ai fait telle école, donc je pense que c'est une école qui a une bonne renommée, donc je serai quelqu'un de bien. En Amérique du Nord, c'est qui tu es, dis-moi de quoi tu es capable et prouve-le moi, ce qui paraît plus facile.

Amobé Mévégué

Cette question renvoie au mode d'évaluation des discriminations. D'un côté, on dit, il est anticonstitutionnel de déterminer la couleur de peau, le taux de mélanine, l'origine ethnico-géographique-culturalo-génétique, et de l'autre, on dit non, il faut. C'est le modèle français. Tous égaux et libres en Droit. La France ne reconnaît pas les communautés mais les citoyens, mais en même temps, ces citoyens existent, cette diversité existe, comment la prendre en compte ? Est-ce qu'il n'y a pas un paradoxe ?

C'est dommage, Madame DEBET, de la CNIL, est partie. On vient de trancher défavorablement pour une prise en compte, je sens un peu de dépit dans les yeux de quelques panélistes, une prise en compte de cette diversité, y compris en terme ethnique, faut-il franchir le rubicond ?

Franck Bournois, directeur du CIFOP, professeur à l'ESCP-EAP Paris

Oui, sur les questions statistiques, on parlait de l'entreprise Casino tout à l'heure, peu importe. Je trouve que l'on est un peu dans une situation où l'on constate que la météo est mauvaise et l'on ne peut pas faire de sondage pour le futur en terme d'anticipation. Je ne suis pas en train de dire qu'il faut pouvoir identifier les personnes, mais on voit bien, y compris dans les recherches scientifiques anglo-saxonnes, que ces questions de mesures permettent de faire avancer un certain nombre de choses. Tout ce qui a été fait chez les Anglo-Saxons, que l'on ne fait pas bien sûr, l'apparence physique, mon collègue Amadiéu le fait un petit peu. On serait un peu plus aidé si l'on avait un carcan un petit peu moins pesant.

Amobé Mévégué

Une question de Madame, ensuite Monsieur.

De la salle

Je suis DRH, je souhaitais juste apporter un élément. Je suis aussi française d'origine afro antillaise, j'aurai très bien pu être une Afipiennne, parce que j'ai connu aussi toute sorte de situations de discrimination, surtout en cours de recherche d'emploi pour un poste de DRH.

Aujourd'hui, je suis DRH d'un grand groupe japonais d'électronique. J'ai travaillé pour des grands groupes anglo-saxons et je voulais dire que la problématique est différente. Dans les grands groupes anglo-saxons qu'ils soient en Amérique du Nord ou en France, parce qu'ils font partie de groupes globaux, ils ont une diversité, ils ont des comptes à rendre. Le cadre juridique, la pression juridique est beaucoup plus importante qu'en France, c'est-à-dire que, quand vous recrutez des femmes, des handicapées ou des membres dits de minorité ethnique, vous devez, si vous ne recrutez pas ces personnes-là, justifier pourquoi, dire quels sont les critères objectifs, qui font que la candidature n'a pas été retenue et vous ne pouvez, en aucun cas, au cours d'un entretien, dire à la personne que sa couleur de peau ne va pas, parce qu'automatiquement, le candidat a un recours juridique qui entre dans l'action normale de la société et qui est accepté comme tel. Le candidat ne se retrouve pas perçu comme agressif ou cherchant à faire du bruit. C'est un recours qui est accepté, il a un recours juridique et les entreprises sont cadrées juridiquement, il y a donc cette dimension qui fait...

Amobé Mévégué

Vous interpellez le Gouvernement pour qu'il y ait davantage de pressions légales, pour justement, suivre cette ligne d'une intégration de la diversité.

De la salle

... Je dis deux choses. Je dis qu'il faudrait, qu'il y ait plus de membres issus de personnes, issues de la diversité, qui soient à des postes de recrutement, à des postes décisionnaires dans l'entreprise ou dans les cabinets de recrutement.

Je crois comprendre quand on a été soi-même victime de discrimination, que l'on est un peu plus sensibilisé à la question. Le témoignage des Afipiennes montre que l'on prend aussi des initiatives. Je demande effectivement à ce que la loi soit appliquée, tout simplement, et en France, ce n'est pas le cas. Je crois que l'on peut multiplier tous les exemples de personnes, qui se sont retrouvées pourtant, avec les compétences pour un poste, auxquelles on a dit, vous ne faites pas l'affaire, parce que vous n'avez pas la bonne couleur de peau.

Amobé Mévégué

Quelqu'un va sans doute rebondir au passage. J'abonde. Je ne crois pas à la déontologie journalistique. Je voulais vous dire que les partis politiques, en France, sont assujettis à un cadre légal qui les oblige à la parité. Ils préfèrent payer des amendes plutôt que de respecter la parité, alors, faut-il mettre de la pression ? Je ne sais pas si son excellence, Monsieur le Ministre, Azouz Begag est là ou représenté, mais en tout cas, auprès de membres de Gouvernement, une pression traçable, quant à l'effectivité d'une diversité éprouvée dans l'entreprise. Quelqu'un veut se lancer ?

Carole Da Silva

Une chose est sûre, c'est que plus que jamais, il faut avoir une pression de l'ensemble des institutions. Par rapport à cela, je crois que la HALDE existe et que la dimension juridique soit mise en application pour que les personnes qui pratiquent la discrimination soient assimilées à de la délinquance, parce que la discrimination est un délit et doit être puni.

Deuxièmement, par rapport aux mesures statistiques, je crois qu'au jour d'aujourd'hui, je ne comprends pas, comment on peut vouloir mettre en place une action, sans avoir fait un audit au préalable. Quel que soit le type de projet que je veux faire, je suis obligée de faire un état des lieux. Aujourd'hui, subitement, pour la question de la discrimination ethnique, on ne peut pas faire un état des lieux, quels que soient les moyens que l'on va utiliser. Je crois qu'il est indispensable que l'on puisse avoir une photographie de notre société telle qu'elle est et qu'on arrête de mentir à notre société française : que l'on arrête de lui dire qu'elle est monocolore, parce qu'elle ne l'est plus, même si cela peut déranger [...].

On sait ce que le passé nous a renvoyé et souvent, ce que je dis, par rapport à cela, c'est que pour nous retrouver, nous, en tout cas, les personnes dites issues des minorités visibles, où il y a des majorités invisibles, je trouve que pour nous retrouver, ce n'est pas très difficile. On sait exactement où l'on se trouve, donc il n'y a pas besoin que l'on puisse nous mettre des insignes par rapport à cela.

Concernant le poids et la pression du Gouvernement, au jour d'aujourd'hui, la question est tellement importante. Le poids et l'échéance sont tellement immenses que de toutes les manières, il faut que tous les moyens se mettent en place, au même moment, en terme de pression juridique, par rapport à la loi, mesures incitatives et répressives pour encourager les personnes qui souhaitent le faire en terme de visibilité au niveau des statistiques.

Amobé Mévégué

Pascal Bernard, vous vouliez réagir dans le sens de ce qui était dit, vous qui formez les DRH, les sensibilisez.

Pascal Bernard

On avance dans le domaine de la diversité. On a besoin d'outils. On est arrivé à un stade où, si on veut vraiment progresser, si on veut mettre le turbo, on a besoin de mesurer. Alors, on nous oppose, on nous objecte le passé de la France, notre passé colonial, pas très clean non plus. Tout cela est vrai mais il ne faudrait pas que cela bloque une mesure qui est un réel progrès. J'ajoute que si on n'encadre pas l'outil de mesure, il y a quand même des entreprises ou des organismes qui vont se mettre à mesurer. Ils le feront n'importe comment et peut-être pas pour des objectifs positifs. Je dis aux pouvoirs publics que l'on a tout intérêt, dès à présent, à permettre aux entreprises de mesurer en définissant un cadre éthique précis, ne serait-ce, que pour accompagner un mouvement qui de toute manière est inéluctable. Si on l'empêche d'un point de vue légal, cela se fera quand même sous des formes que l'on ne contrôlera plus.

Amobé Mévégué

Nous avons une question de Monsieur et plusieurs...

De la salle

Bonjour à tous, [...] consultant en informatique et je viens de [...]. J'ai deux petites questions. La première : est-ce que ce n'est pas le fait du hasard, que les témoignages proviennent de deux femmes ? Ce n'est pas méchant ! La deuxième question : est-ce que l'AFIP n'a pas jamais été confrontée à des personnes qui ont été sorties du système ? Quelqu'un qui a fait des études, qui a trouvé du boulot, qui a commencé à travailler et qui pour diverses raisons a été éjecté du système. Voilà pour mes deux petites questions.

Au niveau des moyens, je pense que dans la lutte pour la diversité, il y a un élément important à prendre en compte, ce n'est pas le seul, que j'appelle la solidarité et l'entraide. C'est un peu comme un accident de la route, cela n'arrive pas qu'aux autres et comme on est, en plus, dans une société fortement individualiste, il ne faut pas, que ceux qui sont, aujourd'hui, dans des situations confortables pensent être à l'abri. On n'est jamais à l'abri de discrimination. Cela peut arriver à tout le monde et on est d'autant mieux armé pour faire face, lorsqu'on n'a pas passé toute sa vie, à s'enfermer chez soi, à jouer un individualisme à outrance.

Amobé Mévégué

Le message est passé. Une réponse brève qui interpelle, j'imagine, l'AFIP. Alors, deux femmes, est-ce le hasard ou un lobby puissant Afipien qui a fait le choix ?

Carole Da Silva

Non, d'une part parce qu'au niveau des adhérents on a plus de jeunes femmes que de jeunes hommes, parce qu'au niveau de la perspicacité, les femmes sont plus au rendez-vous que les jeunes hommes malheureusement et aussi parce que l'attitude des femmes beaucoup qui viennent à l'AFIP sont plutôt dans la construction et la transmission de messages d'espoirs. Les hommes sont plus en terme de revendication, de colère et de pas mal de choses. Je ne veux pas dire que tous le sont, mais ce qui a stimulé notre choix, était de montrer le parcours de personnes exemplaires, qui se sont donné les moyens de leur côté, et voir que malgré tout, il y a eu énormément de difficultés, c'est une manière de répondre à toutes les personnes qui disent, finalement, c'est peut-être parce qu'ils n'ont pas le niveau, la compétence, mais ce n'était tout simplement pas cela, et le fait que c'était des femmes, on aurait pu, si on avait trouvé le type de message qu'on voulait faire passer chez un jeune homme, on l'aurait fait. Le choix était difficile. On a voulu aussi montrer des personnes exemplaires.

Pour répondre à la deuxième question, est-ce que l'on se retrouve face à des personnes sorties du système ? Notre public est très précis, de BAC +2 jusqu'à BAC +5, et jusqu'à 35 maximum. Il est vrai qu'on a en eu, mais pas beaucoup, tout simplement parce que les personnes qui nous sollicitent ont un peu plus de l'âge que l'on a ciblé. On nous taxe aussi de faire, quelque part, une forme de discrimination. Ce n'est pas le cas, c'est juste que par rapport au combat qu'on a choisi de mener, on est obligé d'être très précis dans nos critères, pour apporter des réponses. Quand vous avez en face de vous des interlocuteurs, que ce soit institutionnels ou économiques, il faut pouvoir leur apporter des réponses très précises et leur rendre la question de la discrimination et de l'égalité des chances, comme quelque chose de concret et pas quelque chose d'éthique, où l'on veut faire bien. Pouvoir amener sur le champ du marché de l'emploi tout simplement, que l'accompagnement du public, selon des difficultés rencontrées ne sont pas les mêmes. On ne peut pas faire l'accompagnement d'un junior comme avec quelqu'un qui a déjà travaillé, qui est sorti du système et qui a subi des injustices.

Amobé Mévégué

Merci Carole pour votre promptitude. On va prendre les questions, cela va être plus rapide. On va revenir vers vous Monsieur. Madame, une question ? La Picardie, en bleu, je crois.

De la salle

C'est juste pour compléter ce qui a été dit sur la comparaison entre la France et les autres pays. Il me semble qu'en France, on a une caractéristique qui nous handicape beaucoup, que tout le monde connaît et sur laquelle on est en train de travailler, qui est l'absence de perméabilité entre le monde des Universités et les Monde des entreprises.

J'ai un fils qui est aux Etats-Unis, et comme vous avez témoigné, il fait de la recherche à l'intérieur de Berkeley. Grâce à son directeur de thèse, il a la chance de pouvoir travailler plusieurs mois par an, chez Intel, chez Google. Il y a des partenariats, il y a des financements et tout cela marche très bien.

Je pense qu'en France, on souffre un peu de cela, il y a un groupe de travail qui s'est réuni comme vous le savez à la demande du Gouvernement, plusieurs mois et qui a rendu ses conclusions. Elles sont très concrètes, je veux être optimiste sur cette question. Des partenariats vont se créer, nous avons nous-mêmes des contacts assez avancés, notamment avec Villetaneuse. Les choses vont se faire. À partir du moment où les jeunes, quels qu'ils soient et indépendamment des questions de diversité, ont la faculté de pouvoir aller dans les entreprises, faire des stages faire des visites, que les professionnels des entreprises puissent aller donner des cours, qu'il y ait des échanges et des recherches communes, voilà, cela va bouger et vous verrez que les entreprises vont refléter la société française. À partir du moment où ces barrières seront tombées, on travaillera ensemble.

Amobé Mévégué

Alors, quelqu'un va répondre dans quelques instants. Je pense que c'est une question plutôt adaptée à vous Franck BOURNOIS, vous êtes en milieu scolaire.

On va prendre les autres questions, cela va être plus rapide, Madame.

De la salle

Bonjour, je m'appelle **Angèle Communet**, je suis avocate au Barreau de Paris, et je prends la parole, merci de me la donner, pour confirmer les propos de Mademoiselle qui vient du Canada.

Comme quoi, quand on est d'une race comme la nôtre, il se trouve que l'on est de la même race, on est noire, je le dis clairement. Certains disent black, moi, je dis noire. Quand on est noire, il faut faire trois fois le parcours d'un français ordinaire pour arriver au même endroit. Il y en a beaucoup. Des exemples existent par milliers dans ce pays. Je le dis, je suis moi-même issue de l'université française, j'ai eu un parcours, sans me vanter, exemplaire, puisque par la suite, j'ai été amenée à enseigner à l'université française. La situation est tellement grave que j'en suis venue à une certaine époque à redouter des entretiens, parce que j'avais peur d'être interviewée par mes anciens étudiants. Pour vous dire combien la situation est grave.

J'ai envie de faire une remarque. Si la situation est aussi grave pour des personnes qui ne sont pas des criminels, sont normales et ont pour simple caractéristique, leur couleur de peau, pourquoi ne pas frapper au plus haut niveau ? Pourquoi est-ce que le législateur ne se saisit pas clairement de cette situation ? Une situation qui concerne des libertés individuelles, le bien être des citoyens et beaucoup de choses. Pourquoi est-ce que le législateur ne se saisit pas clairement de la question pour faire en sorte que des personnes normales puissent vivre normalement dans ce pays ?

J'ai vu l'exemple du CV anonyme. Il est aberrant qu'une mesure, personnellement, je ne suis pas à 100 % pour le CV anonyme, mais comme disait Monsieur, c'est une chance de pouvoir passer des entretiens, mais c'est quand même curieux de voir une mesure qui a été adoptée par le législateur, le représentant du peuple, une mesure adoptée de manière régulière, écartée simplement parce que l'on veut ménager le bon vouloir des recruteurs. On ne veut pas brutaliser les gens, il faut respecter leur vision des choses, il faut les brosser dans le sens du poil parce qu'ils sont sensibles. Ils ne sont pas encore habitués à voir ces couleurs. Vous ne vous rendez pas compte, c'est très grave, c'est de notre vie qu'il s'agit. On ne va pas passer notre vie à dire aux gens, écoutez, regardez-nous autrement. Même si on est noir, on est des gens normaux. Acceptez-nous comme on est. On ne va pas passer notre vie à cela. Nous aussi, on a une vie à vivre.

Amobé Mévégué

Alors, interpellé le législateur, le message est passé, Maître, merci. Alors trois messieurs, Monsieur au fond.

De la salle

Bonjour à tous, je vais dans le prolongement de ce que vient de dire Mademoiselle. Je suis noir d'origine marocaine, donc Arabe, pas beur, pas maghrébin, Arabe. Je sais que cela déplaît beaucoup en ce moment.

Comme Mademoiselle, j'ai plus de preuves à faire que quelqu'un issu de la couche française normale. J'ai fait de l'expertise comptable, j'ai créé une société en 2001 en informatique avec très peu de moyens. Malheureusement, cela n'a pas été concluant et par la suite, cela a été le parcours chaotique, dans le sens où c'était des missions d'intérim en missions d'intérim, qui ne menaient à rien, où je faisais des tâches de bases, parce que l'on n'a pas cru en mon talent. Je ne sais pas si c'est lié à mon origine ou pas, chose que je n'ai pas voulu voir à un moment, mais je suis contraint de constater que malheureusement, c'est une réalité concrète actuelle en France. C'est assez délicat parce que j'ai l'impression que la France devient sclérosée et schizophrène, dans le sens où elle ne sait pas vraiment ce qu'elle veut faire. Qu'est-ce que l'on fait de ces gens-là qui sont enfants d'immigrés ? Est-ce qu'on les intègre ou pas ? Est-ce qu'on les considère des nôtres ou pas ? J'ai l'impression que c'est un héritage un peu arrogant de l'histoire française coloniale. C'est véritablement très triste parce que j'ai un peu voyagé, j'ai vu comment cela se passait ailleurs. Je n'ai pas voulu partir de la France, parce que j'y suis attaché, malheureusement. C'est la chose que je déplore le plus, j'aime ce pays. Malheureusement, je ne m'appelle pas François, Pierre ou autre. Au cours de ma vie, on m'a fait réaliser que j'étais un peu différent. Il y a des mots, des phrases, un peu à l'emporte-pièce. Il y a eu intégration, après, on a jugé que le mot était trop fort, alors on l'a coloré un petit peu. On l'a passé par assimilation...

Amobé Mévégué

Youssef, excusez-moi de vous interrompre, vous avez des professionnels, ici, des acteurs. Est-ce que vous avez une question à poser à l'un ou à l'autre ou plusieurs ?

De la salle

... Oui, j'ai été choqué par la phrase de Monsieur Bournois, qui disait que la société était une entité juridique, mais je crois qu'il faut aller voir un peu plus en profondeur. Ce n'est pas le problème d'une société en tant qu'entité morale, mais de la société française. On fait quoi ? On est dans un colloque, on se balance des belles phrases, des beaux propos, mais concrètement on fait quoi ? On est dans l'urgence. S'il faut attendre qu'il y ait des émeutes pour réaliser ce genre de choses et que, parallèlement, on nous sort des lois qui ne servent à rien sur le tabac, l'excès de vitesse, sincèrement, je m'en contrefiche. Le propos, c'est l'action maintenant, qu'est-ce que l'on fait pour ces milliers de jeunes qui sont là à attendre, alors qu'ils sont qualifiés pour...

Amobé Mévégué

On fait comment avec ces gens-là, voilà la question. Il y avait deux autres questions avant de clôturer. Une question, essayez de faire court, pour que l'on puisse entendre tout le monde.

De la salle

Mohamed Ben Abdellaoui, 31 ans, nouvel adhérent à l'AFIP, diplômé en 2001, d'un DESS en ingénierie immobilière, 20 étudiants dans une promotion. Je suis le seul à ne pas avoir un emploi dans mon domaine.

Madame Da Silva, bonjour. Je vous remercie. La première fois que je vous ai rencontrée, c'était à l'occasion d'un documentaire, « le plafond de verre », Yamina Benguigui, en 2004 : trois personnes dans la salle. Émeutes, je vais faire attention au terme, événements à l'automne 2005 : je retourne voir « le plafond de verre », la salle est remplie. Ma question est la suivante.

Pensez-vous qu'il y ait un rapport de cause à effet entre ces événements à l'automne 2005 et la prise en compte de cette question fondamentale, la diversité dans la société française, dans son ensemble je l'entends, je ne dirais pas seulement au niveau des entreprises...

Amobé Mévégué

Monsieur a été censuré par les forces occultes et je trouve cela inadmissible.

De la salle

... mais au niveau politique et dans bien d'autres institutions françaises ?

Amobé Mévégué

Merci d'avoir pu finir votre phrase. Je ne sais pas qui se cache derrière cette plaisanterie de mauvais goût. Nous ne sommes pas paranos, néanmoins. Deux, trois questions en vitesse, encore. Madame.

De la salle

Je m'appelle Régine Djoss, je suis juriste-conseil. J'abonde dans le sens de Maître, je ne me souviens plus de votre nom. Je pense que le législateur doit beaucoup faire pour cette question de la diversité, parce qu'effectivement il y va des libertés individuelles qui sont fondamentales. Je pense aussi que le pouvoir du juge n'est pas du tout à négliger, parce que jusqu'ici, on n'a pas encore le retour de la jurisprudence, par rapport à toutes ces affaires portées devant les tribunaux.

Si la loi permet l'application de toutes les mesures sur la diversité, il me semble que la jurisprudence est la pratique de ces décisions au jour le jour. C'est très important qu'on ait le retour aussi des juridictions, par rapport à cette question de la diversité. J'en ai terminé.

Amobé Mévégué

Merci pour votre promptitude.

De la salle

Bonjour, Africagora. Bravo à l'AFIP pour la constance de son action. On se pose beaucoup de questions et on tourne un peu autour du pot. Quelqu'un a évoqué l'idée de la gestion ou l'utilisation des fichiers dans les années quarante. Il faut juste rappeler que la voiture fait des morts chaque année, que le couteau blesse, que la gazinière peut péter et pour autant, on achète des bagnoles, des couteaux, etc. On ne peut pas avancer, si l'on ne compte pas et Pascal Bernard l'a dit, d'une manière ou d'une autre, on comptera. Tant qu'à faire, que l'État se saisisse et encadre les choses. Il y a une audition de la CNIL en cours, donc apparemment l'ex Plan, le CAS et le Gouvernement se préoccupent de savoir comment on va faire, mais d'une manière ou d'une autre, même si ce n'est pas annoncé, il me semble que l'on va vers l'idée que l'Institution, la République a choisi de trouver le moyen de compter. On fait en sorte qu'elle compte. Si jamais ce n'est pas le cas, on trouvera le moyen de faire ne sorte qu'elle compte.

Deuxièmement, qu'est-ce que l'on fait ? Quelqu'un a dit tout à l'heure, qu'est-ce que l'on fait de ces gens diplômés, compétents ? Je dirais aussi, qu'il faut bousculer les législateurs, il faut saisir. Je dis toujours, que quand on a son député, son maire ou son élu local, il faut l'interpeller, faire pression déjà au niveau local et au niveau national. On a quand même un formidable moment, les élections législatives et présidentielles. C'est l'occasion de les saisir et bousculer, à condition que ceux qui sont concernés de près ou de loin, parce que, même ceux, qui ne sont pas discriminés, doivent se saisir de cette question, sinon il y va de la cohésion nationale. Ils doivent faire en sorte que ce sujet-là soit présent dans la campagne.

Amobé Mévégué

Le message est passé, alors, il y avait une dame qui lève la main. Je vais revenir à Monsieur. J'irai en Normandie de l'autre côté et je reviendrai vers vous. J'ai une synthèse synthétique des questions qui ont été lancées. C'est aussi une thérapie, les gens ont besoin de s'exprimer, donc priorité à vous.

De la salle

J'étais après le Monsieur Agora.

Amobé Mévégué

Vous venez de faire un coup d'État sans effusion de sang, je ne l'avais pas vu, mais comme c'est la solidarité féminine qui compte, je reviens vers vous Madame, parole d'homme viril. Allez-y Madame.

De la salle

Bonjour à tous. Mes expériences professionnelles dans des organisations internationales telles que l'Organisation Internationale de la Francophonie ou l'Organisation de l'Union Européenne m'ont amenée à m'interroger sur la capacité, voire même la volonté de la France à intégrer sa propre diversité et à la rendre visible au niveau international. Ma question est la suivante : pensez-vous que des jeunes issus de l'immigration, mais avant tout compétents, et en ce qui me concerne, dans le domaine du genre et de la francophonie, peuvent représenter la France sur la scène internationale, autrement qu'à travers le football ? Et, si ce n'est pas le cas, il faudrait m'avertir, comme cela, je peux me préparer pour la prochaine coupe du monde.

Amobé Mévégué

Merci de rejoindre l'AFIP, merci. Je pense que l'AFIP a beaucoup d'avenir dans l'intégration de la gente féminine footballistique. C'est une boutade. Madame, je reviens vers vous.

De la salle

Merci beaucoup. Je suis anthropologue, mais j'ai aussi du mal à avoir du boulot, parce que l'anthropologie ce n'est pas évident. C'est sur ce fait que je pose une petite question. En fait, le mot de recrutement en lui-même pose le mode de discrimination, parce qu'avec le système de recommandations, il y a le recrutement qui se base sur le procédé de lettres de recommandations. Les sociétés en question ne rencontrent même pas le candidat. On envoie le CV et les lettres de recommandations. On n'est même pas jugé par rapport à ce qu'on est. On ne vous voit pas. On ne vous écoute pas et on lit vos lettres de recommandation. On vous envoie une lettre disant que vous êtes pris ou non. C'est le cas de l'IRD où j'ai envoyé des lettres. C'est ce qu'on m'a dit et aussi dans les universités, donc je pense que, comme l'AFIP s'est engagée sur la lutte contre cette discrimination, il y a aussi le mode de recrutement des candidats qu'il faut essayer d'étudier.

Amobé Mévégué

Merci. Monsieur.

De la salle

Bonjour, Ferid Bellali, je suis consultant RH auprès de grands groupes. J'aimerais poser une question très précise à nos interlocuteurs entreprise. On voit bien que, dans le cas de nos deux Afipiennes, ce n'est pas un problème de compétences : c'est clairement affiché. Lilian Thuram nous le disait tout à l'heure dans son intervention, il y a carrément un problème de racisme dans ce pays. J'invite tout le monde, lorsque vous allez sortir dehors, de regarder l'état de la France dans nos commerces, dans la manière dont on vit dans les entreprises de tous les jours, dans nos marchés, nos supermarchés, dès qu'on a à faire à des postes, aujourd'hui, dits de pénurie. Tout le monde est le bienvenu et nos entreprises, industrielles, commerciales, de distribution, nous soutiennent qu'elles ne font pas de discrimination.

Forcément, elles ne trouvent personne, donc la boulangère du coin, qui a trois vendeuses maghrébines ne fera jamais de discrimination, autrement elle ferme la porte. Elle s'accommode, quand bien même elle veut, je suppose que Madame a vécu cela dans le prêt-à-porter, on s'accommode de cela. Et, quand on ne prend pas de gens issus de la société qui est diverse aujourd'hui, on met cela sur le dos des clients, les clients ne sont pas prêts, etc.

Concernant les entreprises, toutes les déclarations de signature de la Charte, etc., j'étais un peu contrarié par la première intervention du Monsieur de Schneider. Je viens de terminer une mission de près de 10 ans pour un grand groupe international qui a 85 000 personnes qui, comme vous, me disait « on est dans le monde entier ». Je suppose qu'en Afrique, vous embauchez des Africains, donc cela va, mais ce qui m'intéresse- je suis désolé pour les autres pays - c'est la France. Aujourd'hui, on sait que tout ce qui se passe dans les entreprises, c'est de la sécurisation juridique. Tous les recruteurs passent dans les bureaux des DRH, je ne fais pas de procès d'intention à ceux qui sont à la table, en disant, vous vous débrouillez comme vous voulez, dorénavant, je ne veux pas être épinglé par la HALDE, par etc. donc vous allez me justifier, le testing, les entreprises en ont peur, ne savent pas comment cela va tomber, mais cela va tomber à un moment donné. Pas de manière hargneuse, mais de manière cohérente, objective, bien faite et scientifique peut-être, et les recruteurs, on les briefe pour qu'ils fassent attention à la manière dont ils vont recruter.

Ne vous inquiétez pas, j'ai 55 ans, j'ai inventé le CV avec photo, parce que certains n'ont pas remarqué, j'ai un prénom très franco-français, Ferid. Je suis d'origine tunisienne, j'ai inventé le CV avec photo à l'époque, parce qu'en 1974, quand j'ai commencé à chercher du travail et encore on n'était pas dans la situation d'aujourd'hui, mais je voyais bien qu'il se passait quelque chose. Qu'on se rassure, cela fait 55 ans que l'on me demande, excusez-moi, mais je vais vous poser juste une petite question, je dis, attendez, mais la question je la connais, est-ce que par hasard, votre origine ? Alors moi, j'ai une réponse, mon origine est parentale, le reste je m'en fous. Cela dit, je vous rassure, je suis issu, certains vont dire, ceci explique cela, d'un couple mixte. Pas du tout. Ceux qui connaissent les Sahéliens, etc. savent très bien qu'il y a des blonds aux yeux bleus et on continue à me demander la recette du couscous que je ne sais pas faire. Je le fais très médiocrement, je fais plus la recette du bourguignon de ma grand-mère bourguignonne qui était de Saône et Loire.

Je reviens aux entreprises. On sait que le phénomène des discriminations n'est pas quelque chose... je ne veux pas de noirs, je ne veux pas de blancs existe, c'est du racisme, mais on sait que le phénomène est plus grave. Il devient combinatoire, c'est-à-dire que partout où on va faire passer le CV, on va tellement lui mettre d'embûches, on recevra tout le monde et tout le monde va être reçu. On aura des entretiens, mais au bout du compte, on aura le même résultat, si on n'est pas vigilant, si on n'épinglé pas les boîtes, je regrette que nos deux Afipiennes ne nous aient pas dit, alors, je ne vous demande pas de le dire, mais je voudrais, comme un de nos humoristes célèbres qui a disparu, que l'on me dise un jour, telle entreprise ne m'a pas reçu, m'a jeté, etc., elle s'appelle truc : je veux qu'on les dénonce.

Amobé Mévégué

OK. C'était plus un témoignage qu'une question. Monsieur en gris cravaté, Monsieur en pull-over noir et ensuite on revient au tour de table avec des réponses.

De la salle

Bonjour à tous, je m'appelle **Vladimir Mendes-Borges**, étudiant en deuxième année à l'école de commerce d'Amiens. Ma première question s'adresse à la CNIL. Pourquoi considérer les informations relatives aux origines comme des données sensibles ? J'ai 23 ans et cela fait 23 que je suis noir, donc cela ne heurte pas ma sensibilité.

Ensuite une demande à l'AFIP, comme je l'ai dit, je viens d'Amiens, une province. Pourquoi ne pas essayer d'essaimer l'AFIP dans les provinces ? Comme l'avait dit Khédidja, elle était deux ans dans le Languedoc Roussillon, elle a galéré, elle est venue ici, elle a pu rencontrer l'AFIP et vous avez pu l'aider à trouver du boulot.

Enfin je termine, c'est une réponse à beaucoup de personnes, parce que beaucoup ont demandé pourquoi il n'y a pas de loi. Il faut une loi, mais vous savez que les législateurs, c'est notamment l'Assemblée Nationale.

Pensez-vous vraiment que les législateurs vont faire une loi pour laquelle ils vont être condamnés ? Si on regarde l'Assemblée Nationale, ils ne respectent pas du tout les minorités, voilà la réponse.

Amobé Mévégué

Monsieur vous serez le dernier pour cette joute.

De la salle

Je vais aller très rapidement, je suis **Philippe B**, chargé de mission, de formation juridique, à la Ville de Clichy-la-Garenne. Je vois que nous sommes nombreux dans la salle.

Ma question était de savoir pourquoi l'AFIP a pris uniquement le niveau d'études à partir de BAC +2 ? En travaillant dans une collectivité, il y a effectivement beaucoup de jeunes qui ont des diplômes qui ont un parcours difficile, il y a aussi beaucoup de jeunes surtout issus d'immigration et qui ont énormément de difficultés pour l'emploi. Vous avez dit, Madame Da Silva, que ces jeunes se débrouillaient, mais croyez-moi, parfois le chemin est plus difficile, que ceux qui ont de la formation.

Deuxièmement, avez-vous eu peur du carton jaune ? Il y a beaucoup de cartons qui circulent en ce moment, parce qu'il n'y a pas de DRH, mais des RH ou encore, un terme américain, qui ne sont pas dans votre panel issus des collectivités. Vous savez, notre ami d'Africagora a dit qu'il faut mettre la pression sur les législateurs. J'ai assisté, il n'y a pas longtemps, à une réunion de cadres de Communes et je m'adresse à la RH en lui disant, écoutez, la diversité ne semble pas très au top. Elle m'a dit **Monsieur Mbala**, regardez au balai, il y a une majorité de personnes issues de l'immigration. Regardez aux espaces verts. J'étais assez choqué. Croyez que là aussi, j'aurais souhaité poser des questions aux DRH ou RH des collectivités locales [...], mais pas là pour poser d'autres questions, merci.

Amobé Mévégué

Merci. Vous avez beaucoup de choses passionnantes, souvent des témoignages. On va essayer de faire court, en résumé, nous allons commencer par la fin.

Carole Da Silva, pourquoi accepter les profils des Afipiens ou Afipiennes, même si cette locution, qui labellise, ne plaît pas à tout le monde ? Des personnes viennent vous solliciter. Pourquoi les prendre à BAC +2 et ne pas taper en dessous ?

Carole Da Silva

Premièrement, le mot Afipien est venu de notre collaboration avec le CIFOP, parce que les étudiants du CIFOP s'appellent les Cifoppiens et que, chaque année, on se rencontre et que nous trouvons cela plutôt mignon : c'est notre label et on l'apprécie beaucoup.

Deuxièmement, pourquoi a-t-on choisi BAC +2 ? Parce qu'on voulait lever par le haut. J'ai toujours beaucoup travaillé en collectivité territoriale. Ce que vous dites, je le connais très bien. Il est beaucoup plus normal dans les représentations des personnes, parce que je suis issue de l'immigration que je sois obligatoirement en dessous du niveau BAC +2. J'avais envie de mettre l'accent sur des personnes, sur des publics dont on parle peu.

Quand j'ai commencé à travailler sur cette question de personnes diplômées à partir de BAC +2, je me souviens des réunions que j'ai faites avec des Institutionnels, des Responsables de recrutement, de Collectivités où des personnes se sont levées en disant vous racontez n'importe quoi, cela n'existe pas, il est hors de question que je travaille sur cela. Puis, il y a eu l'étude de Jean-François AMADIEU, qui est venue un peu étayer les choses et justement, pour qu'on ne nous donne pas des exemples que dans des espaces verts ou le ménage, parce que ce sont des postes qui nous sont attirés.

Il est important de pouvoir faire un travail sur les personnes qui sont au-dessus et que si l'on veut faire un accompagnement qui soit poussé, pertinent et bénéfique pour le candidat, avant et après, dans l'entreprise, il faut qu'il soit adapté par rapport au public et à la demande du marché de l'emploi. On ne peut pas faire le même accompagnement pour un public qui est en dessous. J'entends bien qu'il y a beaucoup de demandes par rapport à cela et qu'accessoirement, quand on le peut, au niveau de l'AFIP, on reçoit des personnes comme cela.

On s'est mis en collaboration avec des structures qui accueillent du public en dessous de notre cible. Chaque fois qu'on a des opportunités avec nos entreprises, on les positionne dessus, mais je crois qu'il est important de pouvoir mettre l'accent sur le fait que nos accompagnements, nos besoins aussi, parce que nos candidats ont besoin d'être préparés, c'est important, j'insiste beaucoup dessus, par rapport à nos demandes et surtout par rapport à la demande du marché de l'emploi, on ne peut pas faire le même accompagnement selon les publics. Je veux absolument que l'on puisse sortir du ghetto dans lequel on nous positionne. Ce n'est pas parce que je suis noire qu'obligatoirement, je dois être en difficulté, en terme d'intégration professionnelle. Non.

Amobé Mévégué

Merci Carole. Beaucoup de questions allaient dans le sens de l'interpellation de la force publique. C'était le cas des deux avocates et conseil juridique que nous avons entendus. Une interpellation aussi de Madame qui s'intéresse à la question de l'interface entre l'université et le monde des entreprises, réduites à la portion congrue en France. Votre sentiment ?

De la salle

Je vais essayer de répondre en une minute, à quatre points que j'ai entendus dans les différentes questions. Je voudrais d'abord qu'à l'issue de cette table ronde, on puisse faire une grande ovation à l'AFIP, parce qu'on se rend bien compte d'une chose, c'est que, quand les systèmes, les associations sont efficaces, on se tourne vers elles et on est de plus en plus exigeants. C'est aussi souligner la carence d'autres systèmes.

En deuxième point, sur l'université, vous avez tout à fait raison, Madame. En même temps, dans l'université française, il y a de la diversité, je peux vous garantir qu'il y a des pôles d'endroits où il y a des étudiants de troisième cycle, qui n'ont pas les problèmes de l'emploi, mais parce qu'en effet, dans le sens où vous le disiez, des partenariats sont considérables avec les entreprises. Les enseignants y vont mais n'ont pas toujours le soutien logistique de leurs universités. Vous avez raison.

Le troisième petit point, sur la question de la personne choquée, non pas que la société, mais l'entreprise n'existait pas comme structure morale, mais tout ce qui s'y passe, ce n'est pas le contrat juridique qui fait les choses, ce sont les comportements, les actions de chacun, le cœur de chacun, et cela passe nécessairement par l'individu. Ne vous méprenez pas sur mon propos. Les choses se font véritablement à travers les hommes et les femmes qui mettent l'envie et leur cœur.

Et le dernier point, pour lequel je crois, que ce serait vraiment une chose à regarder de près. Il est bien de parler d'interpeller les DRH, de regarder les entreprises, mais n'oublions pas que le premier employeur de ce pays est l'administration, avec les collectivités territoriales, dont il a été fait mention tout à l'heure. Il serait peut-être pas mal de commencer une sorte d'audit, chez ce premier employeur.

Amobé Mévégué

Le message est passé. Alors, très court, parce que beaucoup de questions fusaient. On va les compacter. On avait la question de cette jeune femme qui était brillante et qui a travaillé dans de nombreuses institutions : est-ce que les états d'esprits sont prêts à faire en sorte que les jeunes issus de la diversité, qui ont travaillé à la francophonie notamment, puissent un jour représenter la diversité ? Et, la France, est-ce que les émeutes des sauvages, pardon, des jeunes en situation de précarité, d'octobre 2005, est-ce que ces situations situationnelles à tendance vacillante ont permis de faire évoluer la société, vers une prise en compte de cette thématique importante ? La question vous est jetée en pâture. C'est peut-être aussi l'occasion de faire un dernier tour de table et demander ce que vous en pensez. Pascal Bernard, beaucoup de questions vont dans ce sens. On sent bien l'interpellation, à chaque fois, quelle que soit la thématique, de la force publique dans l'effectivité de la mise en place de dispositifs réels et concrets.

Pascal Bernard

Je suis de la fonction publique, donc, je connais assez bien le système. Il vous dit que chez nous, il n'y a pas de problèmes, c'est le concours, sauf que, les épreuves du concours, la manière dont on les prépare, les matières sur lesquelles les épreuves portent, sont déjà très discriminatoires. Je suis complètement d'accord, quand on dit qu'il faut que l'État commence à balayer devant sa porte.

La deuxième chose, pour l'outil de mesure et le label diversité qui ne peut fonctionner qu'avec un outil de mesure, j'estime que c'est indispensable. Je suis d'accord avec ce que vous avez dit sur le fait, que dans certaines entreprises, peut-être dans beaucoup, dans une majorité d'entreprises, on briefe les recruteurs uniquement pour éviter les problèmes juridiques. Je pense qu'il faut les briefe pour obtenir des résultats. Pour voir si j'obtiens des résultats, voir si je suis beaucoup plus, dans mon entreprise le reflet de la société française. J'ai besoin de mesurer. Je regrette qu'il n'y ait plus de représentant de la CNIL ici, parce que je pense vraiment qu'il faut avoir, il y en a un très bien dont je serai ravi de discuter avec eux, mais je pense, que sans outil de mesure maintenant, j'ai peur que les banlieues ne se remettent à brûler et pendant de longues années encore.

Amobé Mévégué

Un dernier mot avec vous Makhoulf, sur l'une ou l'autre des questions. Cet étudiant d'Amiens qui insistait sur la prise en compte réelle de son taux de mélanine pour des agrégats de mesure, contrairement à ce qu'oppose la CNIL, alors, est-ce que c'est une voie vers laquelle il faudrait lorgner ?

Makhoulf Lebèze

Je vais revenir à deux ou trois témoignages. Les témoignages concernant la discrimination ne sont pas des questions directes vers les entreprises, mais c'est tout à fait normal qu'on soit là aujourd'hui. Il y a trois ans, aucune entreprise n'affichait la diversité. Il y a trois ans, aucune entreprise ne se disait, oui, nous allons faire, oui, nous allons lisser les processus, oui, nous allons fidéliser, former, informer, sensibiliser. La preuve, aujourd'hui, est que les entreprises ont pris conscience et nous allons faire des choses. Nous allons signer la Charte et nous engager, donc ce n'est pas du tout une fuite. Si une entreprise, comme Schneider ou toute autre entreprise, a décidé d'aller la signer, c'est parce qu'elle jugeait, effectivement, qu'il y avait discrimination, qu'il n'y avait pas la possibilité pour des personnes diplômées, quel que soit le niveau de diplôme, qui ne pouvaient pas intégrer facilement le travail. Le DVD qui a été fait, réalisé avec l'AFIP, « la barrière des préjugés », le montre très bien. Je suis d'un tempérament plutôt optimiste, je dis que si l'entreprise, aujourd'hui, a fait un pas dans ce sens, c'est qu'elle veut affronter certaines difficultés. Elle sait que des discriminations existent, c'est le premier point.

En deuxième point, vous regardez la société française qui évolue. Elle évoluera aussi dans la discrimination. Elle prendra en compte cette différence et cette nouvelle société, qui est une société mélangée, qui n'est plus une société où l'on dit qu'il n'y a qu'une seule catégorie de personnes, il n'y a pas de noirs, pas d'Arabes. Je suis, moi aussi, d'origine étrangère, je suis adopté normand. Vous voyez donc, finalement, que, lorsqu'on parle de discrimination, si elle est bien prise en compte dans les entreprises, c'est déjà un grand pas. Je vous dis que ce n'est pas facile de l'intégrer quand l'économie est plus important que le social.

Amobé Mévégué

Je vais vous demander d'applaudir tous les panélistes en commençant par Makhoulf Lebèze, directeur Insertion en faveur de la diversité, et saluer le travail qui a été fait avec l'AFIP, tout au long de ces derniers mois : la contribution, la mise en place de ce DVD, sa production.

Vous avez travaillé sur la question et la thématique, notamment du recrutement à ces côtés, Carole Da Silva que l'on ne présente plus, mais que je vais présenter quand même, directrice fondatrice de l'AFIP, merci.

Nous allons remercier également Khédidja Errahali. Merci en tout cas pour votre témoignage, votre contribution, votre fougue, votre passion, votre détermination votre « bogocité », votre « enjaillissement ». Tout cela est merveilleux.

Saluons aussi, à nos côtés, la présence de Pascal Bernard, DRH Eau de Paris, qui lui, a beaucoup travaillé sur la question de la formation de l'AFIP.

À ces côtés, le non moins célébrissime Franck Bournois, directeur du CIFOP, professeur à l'ESCP-EAP Paris et Sibi Lawson au parcours majestueux, une reine du combat et on peut le dire, de la réussite de l'insertion professionnelle.

Dans quelques instants, pour ceux qui n'ont pas encore vu ce documentaire, vous allez pouvoir juger sur pièce : « la barrière des préjugés : un film pour ne plus se mentir ».

Auparavant, vous allez entendre l'allocution finale du président de l'AFIP, Monsieur Éric Dogo, que je vous prie d'applaudir maintenant.

ALLOCUTION

Éric Dogo, Président de l'AFIP

Un seul mot, merci à tous d'être venus et puis, je dirai merci à Carole aussi. C'est étonnant, mais c'est elle qui m'a fait mettre un mot sur ce qu'on vit en réalité et, merci à toute l'équipe de me permettre de présider cette association et d'accompagner Carole, Angèle et les autres, dans ce combat.

Nous sommes donc au cœur de ce colloque, dont le thème ne vous a pas échappé : la diversité. Simplement je veux vous rappeler que cette matinée a été très riche. Cela nous a permis de découvrir ce qu'est l'Acisé, dont beaucoup ne savaient probablement pas ce que c'était. Nous avons mieux cerné les missions de cette agence et apprécié le recours aux statistiques. On se rend compte que ce n'est pas simple, même si nous sommes convaincus que l'on ne peut rien faire sans poser un diagnostic clair, on sent bien au niveau des participants, cette demande au niveau du Gouvernement et des législateurs, de régler cette question, de pouvoir faire clairement des statistiques à base ethnique.

Cela nous a permis aussi de prendre conscience du poids des représentations que tout ce que nous vivons, ce dont nous parlons, qui nous réunit aujourd'hui, ce matin et qui va se poursuivre tout à l'heure à une seule base. Ce sont les représentations, la peur de l'autre. Ce que l'on a projeté concernant Lilian Thuram a permis de bien cerner aussi cet aspect-là. C'est un combat pour et qui concerne tout le monde. Non seulement les jeunes qui parlent de français « soucharde », avant on parlait du Gaulois, celui qui est Français de souche n'est pas le seul concerné, c'est l'ensemble des Français quelles que soient leurs minorités ou la visibilité de leur minorité.

Je tiens à vous dire merci. Cette journée a été riche, grâce à la qualité des intervenants et des participants. Cela va se terminer par le DVD.

Je tiens à vous rappeler que, cet après-midi, deux tables rondes sont prévues, sur l'enjeu économique de la diversité dans l'entreprise et les partenaires sociaux. Nous parlons beaucoup des entreprises. On a rappelé tout à l'heure, aussi, que le législateur doit balayer devant sa porte. Et, les partenaires sociaux, les syndicats, est-ce que là aussi, on n'a pas besoin de la diversité pour que ce combat de la diversité dans ce pays soit mieux pris en compte ?

Je vous remercie pour votre participation. Le DVD va partir. Le déjeuner aura lieu après à la cafétéria de l'Unesco, pour prendre le temps de poursuivre les échanges, parce qu'on n'en a jamais assez.

Merci encore, et je vous propose de suivre le DVD. Merci.

APRES-MIDI

Olivier Théophile, Modérateur

Des tables rondes sont prévues, cet après-midi comme vous le savez. La première sera consacrée aux entreprises. Une nouvelle fois, les entreprises se mobilisent. Pourquoi ? C'est ce que nous allons essayer de savoir, cet après-midi. Est-ce qu'elles se mobilisent parce qu'elles ont de véritables enjeux économiques ? Parce qu'il y a pression sur les effectifs ou parce qu'il y a une pression du législateur ? Nous allons creuser cela avec nos invités de la première table ronde.

Ensuite, nous recevrons les partenaires sociaux, les représentants des syndicats et le MEDEF, qui nous parleront de leur accord qu'ils ont signés à la fin de l'année 2006.

Tout de suite, nous allons commencer cette première table ronde avec Philippe Vivien, le vice-président des Ressources Humaines du Groupe AREVA, Franck MOUGIN, le directeur général des Ressources Humaines du Groupe Danone, Jean-Claude Le Grand, le directeur mondial du recrutement de la diversité chez L'Oréal, Claude SOLARZ, le vice-président de PAPREC, Marc MOTLEY, qui est le secrétaire chargé des Affaires économiques à l'Ambassade des Etats-Unis d'Amérique, Marc DUBOURDIEU, le directeur général de la HALDE et Alain GAVAND, qui est président du Cabinet Alain Gavand et Consultants - A Compétences Égales.

Cette session sera animée par Brigitte JEANPERRIN, journaliste à France Inter, éditorialiste et qui a une chronique chaque matin à 7 h 50 sur France Inter.

Brigitte JEANPERRIN, je vous laisse la parole.

DEUXIEME TABLE RONDE

LES ENTREPRISES SE MOBILISENT : ENJEUX DE SOCIETE OU NECESSITE ECONOMIQUE ?

Brigitte Jeanperrin, Journaliste à France Inter

Bonjour à tous. On va regarder, cet après-midi, la diversité dans l'entreprise. Comment les entreprises se mobilisent ? Pourquoi se mobilisent-elles ? Est-ce que c'est pour des raisons économiques ou des raisons sociétales ? De prise en compte de la diversité du politiquement correct, comme on dit.

Pour en parler, on vous l'a dit. Quatre grands DRH ou vice-présidents de société : Jean-Claude Le Grand, directeur mondial du recrutement de la diversité chez L'Oréal, Franck Mouglin, le directeur général des Ressources Humaines du Groupe Danone, Philippe Vivien, le vice-président des Ressources Humaines du Groupe AREVA, Claude SOLARZ, le vice-président de PAPREC, premier indépendant français du recyclage de papiers et de plastiques, derrière VÉOLIA et bien d'autres, Alain Gavand, président de Gavand-Consultants, qui a créé la société A Compétences Égales, justement pour combattre les problèmes sur la diversité, Marc Dubourdieu, directeur général de la HALDE, que vous connaissez bien et Marc Motley, qui vient de l'Ambassade des Etats-Unis et qui nous parlera de cette manière si différente de la nôtre, qu'ont les Etats-Unis d'aborder les problèmes de diversité ou plutôt dirons-nous de minorité.

Je vous propose d'aller dans le vif du sujet concret et de démarrer, dans le concret, par AREVA, groupe international dans un domaine très spécifique, le Nucléaire, où on se dit que, peut-être, déjà, on sait qu'il n'y a pas beaucoup de femmes ingénieurs en France, en plus dans le Nucléaire, en plus dans la diversité. On se demande, franchement, comment fait AREVA, pour mettre de la diversité dans son personnel. Est-ce que vous pouvez nous raconter, depuis quand vous vous en occupez et ce que vous faites exactement ? Monsieur Vivien.

Philippe Vivien, Vice-Président des Ressources Humaines du Groupe AREVA

Bonjour à tous. Il y a un certain nombre de réponses qui peuvent être politiquement correctes. La première des réponses pour nous, est toute simple. D'une part, c'est de faire en sorte de faire changer notre maison. La maison AREVA est une entreprise, où on emploie 60 000 salariés dans le monde. C'est une entreprise, on s'en doute un peu, dans l'activité nucléaire, énergie, de haute technologie. C'est une entreprise de premiers de la classe. C'est très souvent une entreprise où on va retrouver des ingénieurs, des gens qui sortent des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, avec des cursus tout tracés.

Cela a pu très bien marcher de l'autre côté, parce que, pendant des années, nos clients ressemblaient aussi à cela. Avant tout, ils étaient la représentation de la grande économie nationale d'EDF, des gens comme cela.

Aujourd'hui, on est une entreprise complètement différente, implantée dans une soixantaine de pays et il nous paraît absolument essentiel, que l'entreprise représente elle aussi, ce qu'est la diversité de nos clients. Cela peut paraître très loin, malgré tout, ce qu'est la diversité de nos clients, ce qu'est la diversité des cultures, des problèmes que l'on aura à traiter. Le premier sujet qui nous a conduits véritablement à travailler, fortement, sur le sujet avec Anne LAUVERGEON, présidente d'AREVA était celui-là. Se dire qu'une entreprise, comme la nôtre, soit absolument représentative de ce qu'est la société française, ce qu'est véritablement l'ensemble des possibilités.

Brigitte Jeanperrin

Cela veut dire, plutôt, une approche business et marketing. Quand vous dites, proche de nos marchés, de nos clients, on pense tout de suite, clients et business.

Philippe Vivien

Oui, mais cela veut dire, être capable de comprendre ce qu'on attend de nous, à la fois, du côté de nos clients, mais aussi, à la fois, du côté de la société civile, quand on travaille dans le Nucléaire, dans une activité aussi porteuse de questions. Il faut que l'on soit, nous aussi, le reflet de ce qu'est la maison France, ou de ce qu'est l'ensemble des pays où on est concernés.

Brigitte Jeanperrin

Avec en arrière plan, l'idée de sécuriser la société civile sur le nucléaire.

Philippe Vivien

Cela fait partie, aussi, des éléments importants, bien sûr. Au-delà de la diversité, il y a un point qui me paraît extrêmement important. C'est plutôt l'égalité des chances et je préfère passer par cette entrée, parce qu'elle nous permet de générer et de traiter la diversité par des voies très différentes. On l'a traitée par trois grandes voies. C'est toujours difficile de les mettre l'une à côté de l'autre, parce qu'on se demande comme on va mettre, et, et, et, entre chacune d'entre elles.

Les trois approches que l'on a abordées, depuis maintenant près de deux ans, concernent trois populations différentes. La première est la diversité, qu'on retrouve par un sujet, que l'on ne traite absolument pas bien dans l'entreprise, sur lequel on travaille beaucoup maintenant, qui est l'accueil, l'intégration, le maintien dans l'emploi, le développement des personnes handicapées. Pourquoi ? Parce qu'on n'était pas considéré comme une entreprise intégrative et accueillante de personnes handicapées. Il nous a paru, tout à fait important, de travailler sur ce sujet et on s'aperçoit, là encore, que les deux éléments importants sont le système de représentation et comment il fonctionne. Le deuxième élément, qui est tout à fait important, est comment aller chercher ces jeunes et moins jeunes, qui souffrent d'un handicap, mais qui sont diplômés ou non d'une université, mais avec qui, on va faire un bout de chemin. Et cela a été un premier point.

Brigitte Jeanperrin

Et cela est à tous les niveaux de votre entreprise, de tous les métiers, parce qu'il n'est peut-être pas forcément facile de se déplacer, par contre, on voit très bien les entreprises, traditionnellement, faire un effort sur l'emploi d'handicapés, au niveau de l'accueil, des services au sein de l'entreprise, plutôt que des cœurs de métier.

Philippe Vivien

C'est vraiment un élément important chez nous et, aussi, ce qui fait qu'on essaye d'aller de façon très pragmatique. Je vais le personnifier, je veux que la diversité et l'égalité des chances soient véritablement réelles dans tous les métiers. Il n'y a pas des métiers où l'on va l'appliquer et ceux où on va les laisser de côté, parce que ce serait des métiers plus sérieux que les autres. C'est vraiment un élément important et si l'on veut que cela fonctionne, il faut passer par là. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est un des éléments d'exigence, qui nous permet de fonctionner. Le premier point était l'aspect handicap. Le deuxième point et, là encore, ne reliez pas chacun de mes sous-ensembles, parce que vous allez en tirer tout un tas de conclusions : c'est l'égalité professionnelle hommes-femmes.

Brigitte Jeanperrin

C'est un peu normal. Vous avez une PDgère, femme, plutôt militante dans ce domaine, une des seules du CAC 40. Ce que vous vouliez faire un peu plus pour la parité, c'est normal, non ?

Philippe Vivien

C'est tout à fait normal, oui, parce qu'on est une entreprise largement et très majoritairement masculine. Environ 80 % des cadres sont des hommes. Là encore, c'était un sujet, quand on a commencé à s'en occuper, où l'on nous a dit, tout cela est très bien, mais on ne pourra pas faire très vite et beaucoup.

Rien que le fait de s'en occuper, fait, qu'aujourd'hui, pas loin de 35 % et presque 40 % en cette fin d'année, des recrutements des jeunes diplômés, de moins de cinq ans d'expérience, sont des femmes, alors que, dans nos métiers, on est, plutôt, sur un taux de jeunes femmes ingénieurs de 18 % à 20 %. Cela pour montrer, encore, que quand on met en œuvre une dimension politique sur ces processus de ressources humaines, très clairement, on fait bouger les choses.

Cela prend du temps, c'est difficile. On nous explique aussi qu'il y a des métiers féminins et masculins. On est aussi capable de le faire sur un certain nombre de métiers industriels très classiques, où, très traditionnellement, il n'y avait pas beaucoup de jeunes femmes. On est en train de lancer des opérations d'apprentissage dans le métier du soudage industriel, de la métallurgie lourde. Dans cette promotion, il y a, à présent, des jeunes femmes. C'est un point également important.

Brigitte Jeanperrin

Avant d'aborder le troisième, justement, vous attendez, vous faites de la sélection, de la discrimination positive ? Lorsqu'une femme arrive avec un diplôme d'ingénieur, vous aidez les carrières des femmes à se développer dans les écoles d'ingénieurs, parce qu'on en manque et tout le monde se bagarre là-dessus ? Vous attendez ou vous êtes acteur de quelque chose dans votre entreprise, dans la sélection et en dehors de l'entreprise, dans les écoles ?

Philippe Vivien

D'abord, en dehors de l'entreprise, c'est par définition, ce qui est le plus difficile. Pour ce qui est à l'intérieur de notre domaine d'actions, il suffit de vouloir le faire pour que cela avance. Le premier point important, aujourd'hui, et en particulier, pour les entreprises industrielles est de repositionner l'image de nos métiers. On travaille beaucoup sur ce sujet, depuis le bac professionnel jusqu'à l'IUT, en passant par les écoles d'ingénieurs.

Il était clair, par exemple, et on s'en est aperçu un an après, que l'on n'avait pas traité une cible correctement : c'était l'université scientifique. Pourquoi ? Parce que, comme d'habitude, on était ciblés sur les écoles d'ingénieurs. Tout le travail que l'on mène maintenant, depuis près de six mois, est de réorienter une partie de notre activité, justement, sur ce sujet, vers les universités scientifiques, qui sont un élément important de notre recrutement.

Brigitte Jeanperrin

Cela passe par quoi concrètement ? Vous faites quoi ?

Philippe Vivien

Cela passe par la présence, par des stages, plusieurs centaines de stages en France, par le fait de demander de plus en plus à nos collaborateurs et collaboratrices d'aller donner des cours, d'aller enseigner, d'aller au contact des étudiants. Cela passe, là encore, par un choix volontaire d'aller véritablement chercher des candidats, il faut le dire simplement, dans les universités.

Brigitte Jeanperrin

Et, concernant le troisième chantier d'égalité des chances, celui, plus précisément, de la diversité ?

Philippe Vivien

La diversité, le troisième chantier de l'égalité des chances, on l'a traité à travers l'accueil de jeunes issus de banlieues, qui, au cours de leur première partie de formation initiale, n'avaient pas forcément réussi.

On l'a traité à travers un travail important, fait avec l'ensemble du service public de l'emploi, fait avec les ANPE, les missions locales d'insertion, l'AFPA, pour justement, être capables d'aller au plus près chercher ces jeunes, qui là encore, ne viennent pas spontanément chez nous.

On est encore une entreprise où l'on sait, il faut être très clair, que le niveau d'exigence est très élevé. On est tous en tant que citoyen, très heureux d'avoir de l'électricité, et, pour certains, heureux de l'électricité nucléaire, mais on a tous envie qu'elle soit sûre.

Le niveau d'exigence, qui est lié à l'ensemble de nos métiers, est très important. Il y a un travail énorme fait, actuellement, par les équipes sur le terrain et ce qui nous a paru aussi important, je reprends exactement ce que j'ai dit tout à l'heure, sur l'ensemble des métiers, des sites en France, ce n'est pas simplement dans tel ou tel site, tel ou tel département où l'on sait. Ce n'est pas parce qu'on est présent à Vénissieux, qu'on l'était à Saint-Ouen, qu'on travaille uniquement sur ces villes. On est présent sur l'ensemble des villes, depuis Chalon-sur-Saône, depuis Genon dans le Nord, depuis la Région parisienne, l'Est de la France. L'ensemble de ces politiques se mettent en place de la même façon.

Brigitte Jeanperrin

Lorsqu'on préparait l'interview, vous m'avez dit quelque chose de très intéressant. Vous m'avez dit, on parle de racisme, de lutte contre le racisme, de diversité dans l'entreprise, mais en définitive, on ne parle jamais du racisme à l'envers. Beaucoup de jeunes des banlieues qui ne sont pas dans des diplômés ad hoc existants, que l'on recrute traditionnellement, ou des gens qui ont des noms avec des consonances. Tous ces gens-là n'osent pas venir mettre leur CV chez AREVA. En fait, votre travail, lorsqu'en Bourgogne, vous allez, à Chalon-sur-Saône, recruter, vous mettez tous les acteurs, ANPE, missions locales et autres, dans le chantier, pour qu'ils aillent draguer des jeunes qui n'osent pas. Qu'est-ce que vous voyez ? Comment le ressentez-vous ? Que dites-vous aux gens ?

Philippe Vivien

Je crois que c'est un des points importants. Il est clair que l'image que l'on a globalement des grandes entreprises et des grandes entreprises industrielles, -c'est peut-être différent dans un groupe comme Danone - est, véritablement, l'image d'une maison avec de hauts murs, il faut dire les choses comme elles sont, avec des portes qui sont plutôt petites d'ailleurs, et pas forcément beaucoup de fenêtres : des entreprises, pas très ouvertes sur l'extérieur. Face à cela, c'est vraiment important pour nous d'être capables et pas seulement par les mots, ils s'envolent et ne vont pas très loin, mais par les actions de proximité. Faire venir des responsables des missions d'insertion, dans l'usine, passer quelques jours avec nous, voir ce que sont les métiers, faire venir les profs, le service public de l'emploi, tous ceux qui vont nous aider à faire cette médiation et à faire changer aussi cette représentation. C'est très difficile pour certains. On l'a vécu, vous l'avez vécu, Brigitte JEANPERRIN [...] avec nous, sur un cas particulier, la semaine dernière, où on avait beaucoup travaillé sur un recrutement en particulier. Le hasard faisait que je le suivais, malgré tout, de près, et à un moment donné, on a vu que les deux parties, nous, entreprise, étions un peu flagellants et la candidate l'était aussi. Il a fallu que l'on reprenne tout cela en main, je le dis aussi simplement que cela, pour qu'après que la candidate nous ait dit non, parce que la façon dont on lui avait présenté le poste ne devait pas être très attirante, en parlant, elle nous dise oui et que l'on assure le fait qu'elle puisse débiter sa carrière.

Brigitte Jeanperrin

Vous avez dit quelque chose que j'ai trouvé incroyable. Vous m'avez dit, en fait, elle a peur de gagner, cette candidate. J'ai trouvé cela incroyable, que vous puissiez dire cela.

Philippe Vivien

Ce n'est pas de moi, mais de la jeune femme qui la suit dans l'entreprise. Elle la suit de près et on s'est dit, il faut vraiment qu'on lui montre que c'est possible. Elle peut rentrer. Elle est entrée à la Direction Financière Internationale. C'est plutôt pas mal, dans une maison comme la mienne. C'est clair que c'est un vrai pari. On a tous envie qu'elle réussisse. Je crois que notre rôle DRH, on parle beaucoup des DRH avec plein de qualificatifs, est aussi d'aider à gagner.

Je mets un seul chiffre. Au total, cette année 2007, dans le monde, je vais avoir 7 000 salariés à recruter. Cela en fait un toutes les heures. Mon rôle est de faire en sorte, que tout cela puisse se mettre en place, de façon la plus diverse possible, la plus différenciée possible.

Brigitte Jeanperrin

Cela veut dire, quand même, à travers cette petite histoire de la semaine dernière, que vous êtes, vous, DG-RH, encore obligé de mettre les mains dans le cambouis. Cela veut dire, je continue ma question, vous m'avez dit, que le boulot le plus important n'était pas d'aller à l'extérieur et dire à tous ces jeunes venus d'horizons différents, des clonages, des recrutements traditionnels, qu'il ne fallait pas qu'ils aient peur de cette boîte, mais c'est en interne, mobiliser tout le monde et des partenaires sociaux, pour qui, en définitive, les problèmes de lutte contre les discriminations ne sont pas le centre d'intérêt majeur.

Philippe Vivien

Il est clair que c'est un sujet. Nos grandes maisons sont avec des hauts murs et peu de fenêtres sur l'extérieur, donc, il y a peu d'appétence à aller voir des gens différents, de ceux qui sont rentrés il y a une quinzaine ou une vingtaine d'années. Ce travail sur les représentations, je peux vous assurer que pour qu'il fonctionne, il faut véritablement que le plus haut niveau d'une entreprise s'en occupe, et pas seulement en gardant des statistiques, mais en faisant savoir qu'ils vont réaliser aussi des entretiens de recrutement et ainsi de suite. Je crois fondamentalement à la puissance de l'exemplarité. Si nous sommes capables d'être exemplaires, alors, dans l'entreprise, cela va bouger. Je peux vous assurer que ce n'est pas simple tous les jours, cela vous conduit parfois à des situations où il faut continuer.

Brigitte Jeanperrin

Concrètement, vous faites des formations, vous faites du tutorat, vous impliquez comment les partenaires sociaux ?

Philippe Vivien

Avec les partenaires sociaux, plus généralement, sur l'égalité des chances, on a signé, peut-être que certains d'entre vous l'ont vu dans la presse, au mois de novembre dernier, un accord européen sur l'égalité des chances. On a voulu, là encore, que ce puisse être véritablement traité, sur un périmètre qui nous permet -l'Europe est, pour moi, les deux tiers des effectifs du groupe- de positionner notre politique sur la majeure partie des effectifs. C'est un élément important. Ce qui a été très intéressant, est que, pendant presque une année, avec les partenaires sociaux, il y a eu un diagnostic partagé, allant sur tous les sites, mais dans les principaux sites Européens, de la Pologne à la Turquie, les sites Français, le Nord de l'Europe, l'Allemagne, l'Autriche, pour faire le point sur ces sujets. Cela nous a permis d'avoir un accord, signé avec la Fédération Européenne des Syndicats, c'est intéressant aussi, et, de façon unanime par l'ensemble des organisations syndicales. Cela a permis, derrière, que chacun des pays nous apporte ce qu'ils savaient plutôt bien faire.

Brigitte Jeanperrin

Ce que l'on nous dit, aussi, qui est très étonnant, est que chacun réagit différemment. Vous m'avez dit, l'Allemagne est exemplaire pour l'intégration, par exemple, des handicapés. Dans les pays du Nord, ce n'est pas un problème. Ils sont même très étonnés que l'on se pose la question. Par contre, dans l'Europe du Sud et la France, en fait, est à mi-chemin entre tout cela, c'est vraiment une galère, c'est vrai ?

Philippe Vivien

Je trouve globalement la France, plus proche de l'Europe du Sud que de l'Europe du Nord.

Brigitte Jeanperrin

Cela veut dire que vous allez avoir des actions spécifiques, selon le pays ?

Philippe Vivien

Oui, bien sûr. D'une part, pour ceux qui sont les meilleurs, ne pas faire en sorte qu'ils se dégradent et pour ceux qui sont en retard, les faire avancer. L'émulation européenne - on parle souvent de l'Europe un peu comme un repoussoir - est, je crois, sur ce sujet, un élément qui peut être extrêmement positif.

Brigitte Jeanperrin

C'est un peu être langue de bois, de dire cela. Non ?

Philippe Vivien

Non. Peut-être...

Brigitte Jeanperrin

Pourquoi ? Que veut dire l'émulation européenne ?

Philippe Vivien

Aller chercher ce qu'il y a de mieux, chez l'un ou l'autre, et faire en sorte que les managers, les équipes ressources humaines, que je dirige, les organisations syndicales, aillent voir tout cela et se disent, finalement, cela, on ne le fait pas dans la maison, dans notre pays, ils le font dans un autre pays, ce n'est quand même pas idiot.

Brigitte Jeanperrin

Et vous pensez à tous les échelons de l'entreprise, la prise en compte de l'Europe et tout ce qui se passe ailleurs, que les *best practices* sont entrées dans les mœurs ?

Philippe Vivien

Si c'était entré dans les mœurs, on ne se bagarrerait pas autant, pour que cela se diffuse autant. On va faire en sorte que cela avance et cela avance plutôt pas mal. Je peux vous assurer que, il y a un élément que l'on rencontre assez facilement, quand vous lancez des opérations de ce type, vous avez des collaboratrices et collaborateurs qui envoient des petits e-mails et disent, finalement, c'est pas mal ce que vous faites et on est prêt, à titre individuel, à passer un peu de temps à aider. Sur ces sujets, nous avons reçu et c'est la proximité, l'e-mail est ce qu'il est, il a beaucoup de défauts, mais génère au moins de la proximité et nous a ramené des infos sur, moi, je suis prêt à vous aider.

Brigitte Jeanperrin

Concrètement, juste pour terminer, vous allez pousser ces aides, vous allez mettre en valeur les salariés qui vont tutorer, aider à la diversité, mais ce n'est pas encore fait ?

Philippe Vivien

Absolument, nous avons quelques exemples sur Chalon-sur-Saône, c'est parti. C'est en route.

Brigitte Jeanperrin

Merci beaucoup. Monsieur Mougin de Danone. J'allais dire, même combat, même punition... L'égalité des chances, la diversité au sens d'égalité, c'est l'humanisme, et derrière ce vocable, vous mettez quoi ?

Franck Mougin
Directeur des Ressources Humaines du Groupe Danone

C'est vrai que c'est un mot qui pourrait être considéré comme un mot piégé. L'humanisme rencontre, d'ailleurs dans tous les pays, des définitions différentes. Nous avons interrogé récemment nos 150 directeurs généraux dans le monde. On leur a demandé de donner la définition de l'humanisme et chacun est arrivé avec des angles de vue totalement différents. Ce que nous mettons dans ce terme est une vraie volonté de faire vivre à tous les salariés de l'entreprise, à tous nos employés, une dimension, qui n'est pas qu'économique, mais qui en porte une vraie considération par rapport à la société civile qui les entoure, par rapport à nos consommateurs, à avoir une approche 360° et mettre l'homme au milieu de cette vision.

Brigitte Jeanperrin

Concrètement, cela veut dire quoi ? Si je me sens prise en charge, regardée à 360° et être au milieu de la vision, je ne comprends pas ce qui m'arrive.

Franck Mougin

Concrètement, cela doit se traduire par des attitudes, par des façons de manager, par des préoccupations. Je prends un exemple. Si ma décision économique me pousse à faire un plan de restructuration, une vision humaniste va m'amener à regarder quelles sont les autres solutions que j'ai à ma disposition. Si c'est la solution que je dois adopter, car il y a du réalisme économique aussi, cela nous amène à avoir des attitudes, qui prennent en compte les gens, la façon dont on peut les faire comprendre la mobilité dans l'entreprise, etc.

Brigitte Jeanperrin

Donc, cela passe par quoi ? Par la proximité ? Moins de hiérarchie ? Beaucoup de formation ? L'employabilité ? Le recrutement ? Cela passe par quoi ? Pouvez-vous nous donner des choses concrètes de cette action ?

Franck Mougin

Cela passe effectivement par beaucoup de proximité, c'est amusant, parce qu'à ce stade de notre discussion, j'ai cité humanisme et proximité. Nos valeurs, que nous essayons de faire partager à l'ensemble de nos collaborateurs sont au nombre de quatre. On a également l'enthousiasme et l'ouverture. On voit bien que le cocktail de ces quatre valeurs, nous mène et nous permet de faire des tas de choses. Pour être concret, effectivement, la proximité est d'accepter, quand nous sommes un groupe mondial -on est sur différents marchés dans le monde-, la différence venant des pays, par exemple, dits émergeant. Quand vous travaillez avec l'Indonésie, que vous avez des valeurs au niveau du groupe Danone et que vous les amenez au niveau de nos salariés Indonésiens, et bien, ils vous ramènent une image, en disant, chez nous, cela ne se passe pas comme cela, on ne comprend pas ce que vous voulez dire, on pourrait le faire comme cela. Vous nous parlez de la diversité, mais pour l'Indonésie, ce n'est pas un sujet. Vous avez les Chinois de Hongkong, de [...] China, les Indonésiens qui parlent Bahasa, les Balinais, et cette société vit en parfaite harmonie et mélange.

Brigitte Jeanperrin

C'est un vieux concept, « signe global, acte local » : tout le monde le fait, tous les managers. C'est dans tous les manuels. Concrètement, pour lutter contre les problèmes de diversité, que faites-vous en Europe et en France ? Puisqu'il y a du chômage chez les jeunes, il y a des problèmes de diplômés, des gens de banlieue, qui n'arrivent pas à accéder à des groupes comme les vôtres. Il y a l'idée que cela ne sert à rien d'aller poser un CV chez Danone, parce qu'il ne sera pas retenu. Sur tous ces problèmes d'inégalité face à l'emploi, quelle est votre logique à vous ?

Franck Mougin

Le premier point d'entrée est l'extrême modestie par rapport au problème, je pense. Mes équipes me poussent énormément, à plus d'affichage. Je dis, soyons modestes par rapport au sujet, et, donc, prouvons en marchant, que les choses fonctionnent. Par exemple, je suis le DRH du groupe, j'ai déjà un problème avec mes équipes RH. Est-ce que mes équipes RH ont la capacité d'ouverture, d'humanisme de bien comprendre la problématique ? C'est pour cela qu'on a fait des formations à destination des RH, qui ont donné des résultats absolument fantastiques.

Avec l'AFIP, avec Entreprise&Personnel, on a posé la problématique du recrutement sur la table, en disant, par exemple, quand vous êtes intervieweur, vous posez certaines questions, regardez l'impact sur la personne interviewée. Déjà, on s'est rendu compte, que, rien que cette action de proximité fait beaucoup changer les références. Maintenant, on se dit, celui qui décide n'est pas le RH, c'est le manager, on est à l'étape suivant. On va aller voir le manager opérationnel et lui dire « pose-toi des questions, tu dis que tu es dans un groupe humain, qui a de l'ouverture, et bien, toi, dans ta pratique quotidienne, est-ce que tu as une attitude qui favorise cette ouverture à la diversité ? »

Brigitte Jeanperrin

Ensuite, du côté des recrutements, est-ce que, comme vous pensez au business, ce qui est normal, puisque vous êtes une entreprise, vous choisissez un recrutement diversifié, plutôt du côté des commerciaux parce qu'ils sont en contact avec les clients, dans les supermarchés ou ailleurs ? Est-ce là, que vous mettez l'accent ou le faites-vous à tous les niveaux de l'entreprise ?

Franck Mougin

Pour être dans une entreprise qui gagne, il faut des équipes qui gagnent. Pour que les équipes gagnent, il nous faut les meilleurs. C'est extrêmement clair. Mon collègue avait l'air de dire que c'était moins vrai chez Danone que chez AREVA. C'est pareil. Pour gagner, il faut des gagnants. Donc, pour faire cela, effectivement, on ne va pas regarder simplement sur les métiers du commercial. Pour nous, le métier du commercial est vraiment le Métier. Le commercial est la porte ouverte au management, à plein de choses dans le groupe Danone. Pour nous, c'est un métier d'entrée absolument fantastique et extrêmement riche. On met l'accent sur le commercial, mais pas simplement. Les problèmes de diversités sont relatifs. Quand vous êtes dans une entreprise qui ne recrute, pour ces commerciaux marketeurs, que des Parisiennes, vous avez un problème. L'ouverture à l'université nous avons initiée, il y a longtemps déjà, est, pour nous, une vraie action vers une ouverture de nos profils de recrutement.

Brigitte Jeanperrin

C'est-à-dire, que vous êtes mis en partenariat avec le monde universitaire, pour ne pas favoriser uniquement les écoles de commerce, Villetaneuse et d'autres. Avez-vous d'autres exemples ?

Franck Mougin

Samedi dernier, nous avons une grande journée Trust, qui est un *business game* que beaucoup d'entreprises font, qui, chez Danone, est beaucoup basée sur la *corporate social responsibility*. Généralement, dans Trust, on sélectionne des universités. On avait toujours les mêmes : Audencia, HEC, l'ESSEC, etc. Cette année, on avait des équipes de Villetaneuse. Il se trouve que j'ai toujours plaisir à faire l'introduction de cette journée et discuter avec les étudiants. J'ai discuté avec l'équipe de Villetaneuse, ils m'ont dit, nous, notre victoire est déjà d'être là. Ils n'avaient pas encore commencé à jouer. J'ai dit vous êtes gentils, moi, j'attends que vous gagniez le jeu, mais eux, rien que d'avoir passé la porte du siège du groupe, parce que le jeu se fait dans nos bureaux, ah, c'est super ! Quand on voit et je souscris tout à fait à ce qu'a dit mon collègue, vraiment, il y a un travail d'ouverture à faire de l'entreprise aussi sur cette contre-discrimination et ce frein qu'ont même les universités, en disant, Danone n'est pas pour nous. Mais si !

Brigitte Jeanperrin

Quand même, passer par le gadget et le jeu, pour permettre aux autres de franchir la porte de l'entreprise, c'est un peu réducteur. On ne peut pas en faire une règle de management sérieuse pour permettre la diversité dans ce pays, non ?

Franck Mougin

Je vais vous inviter alors, au prochain gadget.

Brigitte Jeanperrin

Je ne suis pas très joueuse, je suis plus pour le respect.

Franck Mougin

Je vais vous inviter quand même. Vous allez voir que le jeu n'est qu'un prétexte à une autre réalité. C'est le fait que, dans cette journée, il y a un contact avec les managers du groupe, on a 150 managers du groupe qui sont présents, qui entourent les étudiants, qui discutent avec eux, qui les irriguent et qui se font impacter. Le process est très riche, ce n'est pas un gadget, je vous l'assure.

Brigitte Jeanperrin

Et du côté des partenaires sociaux, cela se passe comment ?

Franck Mougin

C'est intéressant. Ce n'est pas tout à fait leur sujet. On a du mal à discuter, je parle en France, sur ce sujet-là. Il est intéressant de voir que nous sommes à l'aube de signer un accord international avec la Fédération des Syndicats Agro-alimentaires, donc, au niveau mondial, avec l'UITA, sur le sujet diversité. On a discuté avec eux de manière assez longue. Au début, ils n'étaient pas, tout à fait pour, aller sur ce champ et, finalement, on voulait absolument amener le sujet sur le scope mondial, parce que, là aussi, les problèmes sont différents, dans les différents pays. Mais, il fallait que le groupe trouve une base commune. On a trouvé une base de discussion. L'accord n'est pas signé, je croise les doigts, mais on est d'accord sur le texte.

Brigitte Jeanperrin

Quand vous dites, ils sont « mous du genou » sur ce sujet. En fait, sur lequel ? Parce que si vous leur parlez des seniors, ils ont vite négocié des accords. Vous leur parlez d'égalité salariale, de promotion, d'employabilité ou de formation tout au long de la vie, là, ils se bougent. Pourquoi la diversité est-elle si peu reconnue dans la négociation ? Peut-être, parce que vous ne vous bougez pas assez aussi, pour que cela en fasse un enjeu de négociation ?

Franck Mougin

J'ai oublié de signaler que dans l'accord UITA, il y avait un chapitre particulier, sur la pratique de la diversité, par les organisations syndicales elles-mêmes. Ce qui est une partie de la réponse. Je pense que les représentants syndicaux représentent une base, qui, elle-même, a besoin de bouger.

Brigitte Jeanperrin

Donc, est-ce que vous allez aider à la syndicalisation de la diversité au sein de votre entreprise ?

Franck Mougin

La représentation du personnel est un élément clé dans notre politique sociale. Je n'ai absolument pas de problème à vous répondre positivement.

Brigitte Jeanperrin

Dans diversité, vous mettez diversité ethnique, parité hommes-femmes, seniors, handicapés. Vous mettez quoi derrière le vocable de diversité ?

Franck Mougin

On met ce que vous avez dit et autre chose, parce que je ne veux pas donner de contour. Autrement dit, aujourd'hui, il y a peut-être des sujets de diversité que je n'ai pas vus et qui vont m'impacter demain, mais les sujets que vous avez cités sont présents.

Brigitte Jeanperrin

Si vous vouliez une entreprise rêvée, vous ajoutez quoi ? Qu'est-ce que vous trouvez dommage dans le système de recrutement, aujourd'hui, dans le système d'éducation, universitaire et dans la non-représentativité des Français au sein de l'entreprise ?

Franck Mougin

Je ne vais pas me risquer à parler du système universitaire français.

Brigitte Jeanperrin

Vous ne rêvez pas ?

Franck Mougin

Si, je rêve, mais les rêves ne sont pas toujours publics. Il faut croire en ses rêves surtout.

Brigitte Jeanperrin

Sérieusement. Est-ce que par exemple du côté de l'université ou des grandes écoles, vous dites, qu'il y a un problème ? Est-ce que vous vous êtes quand même bagarrés sur le problème du clonage autour du recrutement ?

Franck Mougin

Absolument, on est dans un système, qui, pour aller chercher les meilleurs, doit passer par des formations élitistes. Or, aujourd'hui, je ne suis pas sûr, la démonstration a été faite, que les meilleurs se trouvent toujours dans les écoles, dites élitistes. La grosse difficulté que nous avons, c'est pour cela que l'on a commencé un travail avec le monde universitaire, c'est parce qu'il y a une réalité, celle de la sélection. Je vous le rappelle, nous voulons les meilleurs. C'est, comment, avec le monde universitaire, on peut construire, un modèle de sélection, qui, à la fois, rentre la diversité et répond à des critères de performance.

Brigitte Jeanperrin

Donc, c'est à travers un raisonnement économique que vous pensez changer les mentalités, plus qu'un raisonnement sociétal, d'égalité des chances, au sens noble et républicain du terme, si je puis dire.

Franck Mougin

Vous savez que chez Danone, on a notre fameux double projet économique et sociétal. Les choses sont indissociables. Je ne peux pas vous dire que l'économique va sauver le sociétal et le sociétal, l'économique. Je pense que, les deux doivent marcher ensemble, main dans la main.

Brigitte Jeanperrin

Je vous remercie. Jean-Claude Le Grand, directeur mondial du recrutement de la diversité chez L'Oréal, groupe mondial. Alors vous, qu'est-ce que vous mettez à l'affiche ? Lutte contre la discrimination, égalité des chances, diversité, humanisme... ?

Jean-Claude Le Grand, Directeur mondial du recrutement de la diversité L'Oréal

Je vais vous proposer quelque chose. Plutôt que chacun d'entre nous explique, pendant dix minutes, à quel point on fait de choses formidables, je pense que ce qui serait intéressant, c'est un échange. Je vais faire deux choses. Je partage l'avis de mes deux prédécesseurs. Effectivement, l'Oréal, comme beaucoup de grands groupes, s'est défini aussi comme étant très humaniste. C'est la raison pour laquelle, en France, depuis peut-être 30 ans, nous n'avons procédé à aucun licenciement économique. Dieu sait, que c'est quelque chose de tout à fait possible. La deuxième chose est que je partage ces idées de double projet. Ce qui m'intéressait plutôt, étaient des questions ou un échange. Je suis d'accord avec cette idée de dire des paroles. Je vais donner des faits et m'arrêter sur quelques-uns, pour les partager avec vous, et si vous avez des questions, cela me semble plus interactif.

Brigitte Jeanperrin

Les questions, c'est moi qui les pose et j'aimerais bien que vous y répondiez.

Jean-Claude Le Grand

Alors je vais vous parler dix minutes de L'Oréal. L'idée est : quelques faits. Les premiers faits, concernant, notamment, la formation qui est quelque chose à laquelle on est extrêmement attaché. On a démarré, depuis maintenant un an et demi, en Europe, une formation pour essayer, non pas, de toucher uniquement les recruteurs, parce qu'on l'avait fait, il y a plus de deux ans maintenant, mais de toucher les managers. On a formé à la fin 2006, plus de 400 personnes, en France, Espagne et Angleterre. Les formations durent deux jours sur le thème de la diversité et de la non-discrimination, on a surtout démarré dans l'univers industriel en Espagne notamment on a formé l'ensemble des managers d'une usine, pendant deux jours. C'est une durée qui permet, non pas, uniquement d'effleurer le sujet, mais de l'explorer, d'entrer dedans, de se parler le plus concrètement possible sur ce que veut dire discriminer les gens, sachant que, sur ce sujet, tout le monde considère qu'il n'a jamais discriminé et qu'il est extrêmement ouvert, mais quand il commence à rentrer sur ces propres représentations sur ce que signifie son origine, son nom, il se rend compte que ce n'est pas du tout la même chose pour le voisin. Toucher du doigt ces sujets-là, les appréhender collectivement, fait faire des progrès importants. On souhaite déployer ce programme dans l'année et demi qui vient, dans 32 pays en Europe, qui touchera 8 000 managers, dont 4 000 en France. On est à 400 aujourd'hui.

Brigitte Jeanperrin

Ce qu'il y a eu d'intéressant, lorsqu'on a préparé, lorsqu'on s'est eu au téléphone, vous m'avez dit que vous aviez six champs et cinq leviers. Il est intéressant de voir la manière, dont vous avez, si je puis dire, quadrillé la problématique. Vous pouvez nous en dire deux mots, s'il vous plaît ?

Jean-Claude Le Grand

Oui. J'étais sur un des leviers d'action qui était la formation. Très rapidement, on a déterminé six champs d'action et je partage aussi l'avis, qui a été évoqué, tout à l'heure. Même s'il y a des champs qui n'ont pas été quadrillés, il nous arrive d'en découvrir et je pense à un champ récent, qui était celui du problème de l'obésité. Quelque chose que l'on n'avait pas ciblé et on s'est rendu compte que c'était une discrimination terrible, puisque dans les deux dernières années, l'OMS a reconnu l'obésité comme une maladie et pas comme un handicap, ce qui fait que la plupart des gens, dits malades, n'arrivent pas à trouver de job en étant gros. Il y a une association en France, plus de 400 personnes. On essaye de les aider.

Pour revenir à cette idée de déterminer des champs, celui de la nationalité. On essaye d'être le plus divers possible en s'ouvrant à des nationalités différentes. Pour le champ du sexe de l'homme et des femmes, je donnerai juste un chiffre, plus de 35 % des patrons dans le groupe L'Oréal sont des femmes. Nous avons la chance d'avoir deux femmes dans le Comité exécutif. Il nous a fallu 30 ans pour faire cela. Ce ne sont pas des chasses, des gens qui sont venus de l'extérieur, qui ont été préparés pour démarrer cette égalité, tendre vers la parité. Le recrutement du groupe L'Oréal est, depuis une trentaine d'années, équilibré, 50 % d'hommes et de femmes. Comment tendre vers la parité est un sujet difficile. Deuxième sujet, les seniors. Concernant, le handicap, je donnerais également un chiffre, la loi obligera les entreprises en 2010, à avoir 6 % des personnes, entre guillemets, handicapées. On est de l'ordre de 4 % aujourd'hui. L'objectif est d'être, le plus vite possible, à 6 % par des méthodes volontaristes. On pourra en discuter. Il y a également des actions qui sont menées sur l'ethnicité et l'origine sociale. Voilà les sujets sur lesquels on travaille.

Brigitte Jeanperrin

Ensuite, sur les leviers, donc, vous avez parlé de la formation, mais derrière, vous avez fait d'autres choses sur la performance et les comités de carrières. Vous pouvez nous l'expliquer un petit peu ?

Jean-Claude Le Grand

Un des leviers d'action est lié au management. On a mis en œuvre des choses notamment dans les systèmes d'appréciation des performances du groupe L'Oréal. Comme la plupart des grands groupes, on bénéficie d'un système [...] qui est mondial et en fait, on vient de procéder, dans le courant 2006, à des changements, qui permettent de valoriser, entre guillemets, le management d'équipes diverses. Là aussi, on a évoqué tout à l'heure, cette idée de clonage, il est sûr que c'est beaucoup plus simple de travailler avec des gens qui nous ressemblent ou que l'on connaît. Donc, j'ai encouragé, et reconnaître ses managers qui prennent un risque, qui s'exposent, qui font travailler des gens d'autres nationalités, d'autres origines, d'autres écoles que la leur et pas uniquement tous de la même école, dans la même équipe, tous ensemble. C'est plus compliqué.

Brigitte Jeanperrin

Par exemple, sur Sciences Po, vous avez participé à l'ouverture de Sciences Po, au démarrage de l'expérience et vous allez jusqu'à recruter une partie de la première classe d'âge qui arrive diplômée, c'est cela ?

Jean-Claude Le Grand

Oui, Sur le recrutement, on évoquait l'idée de s'ouvrir. Un des efforts que l'on fait, on essaye de fédérer d'autres entreprises pour le faire avec nous, est d'ouvrir les grandes écoles. Maintenant, c'est un sujet très à la mode, de faire partie de l'opération zone d'éducation prioritaire à Sciences Po, mais en 2001, quand on les a rencontrés, on était très peu entreprises. C'est une aventure formidable. Aujourd'hui, je rappelle les chiffres, ce sont 190 personnes qui n'auraient jamais imaginé entrer à Sciences Po et qui y sont, c'est donc un chiffre conséquent. Ce ne sont pas trois personnes par hasard et la première promotion était de 17 personnes. On a recruté une personne, mais ce qui est intéressant, n'est pas de faire un recrutement. C'est surtout d'accompagner cette personne au travers de la politique des stages, de faire faire des stages à l'étranger. Surtout, ce qui est très intéressant, dans ce recrutement, c'est cela. Quand on se rend sur les origines sociales ou les problèmes des banlieues. C'est quelqu'un qui était originaire de Saint Ouen, qui est totalement blanc. C'est aussi un sujet intéressant de discuter en parlant d'origine sociale des gens, parce qu'en banlieue, tout le monde imagine que les gens sont nécessairement ou noirs ou asiatiques. Il y a aussi des gens tout à fait blancs donc, c'est un mélange. C'est ce mélange-là qui nous intéresse et l'accompagnement dans la durée. C'est cela pour l'opération de Sciences Po.

Brigitte Jeanperrin

Il y a deux autres choses sur lesquelles j'aimerais que vous insistiez, c'est ce que vous avez fait, mis en place au niveau des comités de carrière et sur les observatoires de la diversité, ce qui montre, quand même que ce n'est pas si évident que cela, même si vous avez une super-volonté.

Jean-Claude Le Grand

Parlons des observatoires. On parlait tout à l'heure des accords d'entreprises. Nous n'avons pas signé d'accord, mais on en a mis en place. On a observé ce qui se passait, on a découvert notamment, dans l'accord, que ce qui nous semblait plus intéressant dans l'accord d'une entreprise progressiste comme Peugeot, était de mettre en place des observatoires de la diversité. Dès début 2006, on a mis, en France, en place, 22 observatoires de la diversité qui travaillent de façon paritaire en réunissant des gens de RH, des partenaires sociaux et des simples collaborateurs. Chaque observatoire se réunit tous les deux mois et a déterminé les sujets qui le préoccupaient le plus. Cela peut être le handicap, les seniors, les banlieues. Il y en a différents. On demande ensuite aux observatoires -on a la chance d'être majoritairement implanté dans les banlieues- de se tourner vers le lycée le plus proche et de commencer à mener des actions concrètes, en faisant des ateliers. Tous ceux qui connaissent ce problème, savent que ce n'est pas uniquement les étudiants, mais aussi les parents, avec le problème d'employabilité terrible. Tout ce que l'on peut faire autour de lycées, avec les enseignants, pour leur faire découvrir le monde de l'entreprise, ce qu'est cette réalité, ne pas s'arrêter uniquement à cette caricature de patron voyou ou des gens qui font des métiers où l'on ne comprend pas ce qu'ils font. Je vais vous donner un chiffre intéressant. À Aulnay-sous-Bois, qui est une des entités industrielles du groupe les plus importants en France, 40 % des gens qui travaillent dans cette usine viennent d'Aulnay-sous-Bois, je ne sais pas si certains d'entre vous ont vu le film de Yamina Benguigui, notamment « Les défricheurs ». Un élément terrible du film est quelqu'un qui parle à Lille, de la Redoute et qui dit, en fait, je passais devant le siège de La Redoute et je pensais que ce n'était pas pour moi. Comment, quand on habite à Aulnay-sous-Bois, certains la connaissent, elle est vraiment en face de quartiers considérés difficiles, c'est de se dire, je passe devant ce quartier en allant à l'école et un jour, j'aurai ma chance aussi, c'est possible pour moi. Ce ne sont pas uniquement des gens qui viennent du centre du Paris ou d'ailleurs, qui prennent le périph' et travaillent à l'usine : 40 %.

Brigitte Jeanperrin

On le verra tout à l'heure avec la HALDE : cette problématique des stages est un vrai sujet, parce qu'en fait, souvent, les jeunes qui peuvent accéder à un stage dans l'entreprise sont les enfants ou proches de la famille, des salariés de l'entreprise. Vous dites que vous allez démarcher les écoles et qu'au-delà des enfants des salariés, vous allez chercher d'autres jeunes, d'autres horizons pour mettre dans votre entreprise, c'est ce que vous dites ?

Jean-Claude Le Grand

C'est un sujet différent, mais celui que vous évoquez, nous préoccupe aussi. L'Oréal, c'est 1 000 stages par an. Et, pour ce qui est des jobs réservés aux enfants du personnel, c'est une problématique sur laquelle on s'est penché récemment. C'est intéressant parce que là, on touche à des choses très difficiles, notamment avec les partenaires sociaux, parce que tout le monde est très attaché à ce que son fils ou sa fille fasse un stage à L'Oréal et nous, on est très attaché à ouvrir cela. Quand on parlait tout à l'heure d'observatoire de la diversité, d'associer des partenaires sociaux, on touche à des grandes réticences qui consistent à dire, est-ce que l'on prendrait des gens du quartier qui n'ont aucun lien avec nous. C'est un autre sujet.

Brigitte Jeanperrin

Vous êtes en train de dire, que même au sein de l'entreprise, vous sentez de grandes réticences.

Jean-Claude Le Grand

Bien évidemment. Je peux vous dire, j'ai évoqué le sujet des formations. Il y a de grandes réticences à l'idée de se former deux jours à la diversité et les non-discriminations, cela serait illusoire de croire que sur un sujet comme cela, d'abord tout le monde est d'accord, c'est angélique, c'est difficile, c'est un combat. Il y a beaucoup de gens qui n'y croient pas du tout, qui pensent que c'est un sujet à la mode, parce que les banlieues ont « flambé » en novembre 2005, et que des grands groupes comme les nôtres se tournent vers ces sujets-là, parce que c'est une obligation et que cela fait bien dans le paysage.

Je peux dire qu'il y a beaucoup de gens qui pensent que ce n'est pas nécessairement une bonne idée, que ce n'est pas le rôle de l'entreprise, que l'on n'a rien à faire là-dedans et que ce qui est important, est qu'on préserve...

Brigitte Jeanperrin

Et vous rendez ce stage obligatoire, du coup, ou pas ?

Jean-Claude Le Grand

Tout à fait. Il est obligatoire, on inscrit les managers à ce stage avec une grande question, comme je l'évoquai tout à l'heure. L'Oréal, c'est 4 000 managers en Europe. Aujourd'hui, on est en train de regarder comment, avec les problèmes de coûts de formation, elle coûte plusieurs millions d'euros, comment former aussi des simples salariés.

Brigitte Jeanperrin

Et les syndicalistes ? Vous les formez ?

Jean-Claude Le Grand

On forme les syndicalistes. On pense que l'exemplarité est importante sur un sujet comme cela, il nous semble important de former les managers, de donner l'exemple et pas uniquement de pousser les gens sur le terrain à se dire, soyez le plus divers possible. Ils le sont déjà relativement. Je voudrais revenir sur un point qui est intéressant, parce que c'est celui du recrutement. D'ailleurs, on sera partenaires avec Danone, pour la deuxième année consécutive à Aulnay-Sous-Bois, on va avec une quinzaine de grands groupes, on va réunir un forum, qui s'appelle emploi et diversité, qui consiste en faisant du sourcing avec les entreprises, comme l'AFIP, pour essayer de sourcer des gens, pas tous, diplômés de grandes écoles d'enseignement supérieurs, d'universités, scientifiques ou littéraires, pour ensuite avoir accès à l'entreprise. Je reviens sur un point évoqué avant, qui me marque parce que cela fait plusieurs années que je travaille sur ce sujet, c'est l'idée de l'auto-discrimination, de se dire, comment nous, on rend les choses possibles. Je prendrais un autre élément dont on n'a pas parlé, qui est l'un des cinq leviers d'action : la communication interne. On a eu l'opportunité de nouer un partenariat avec Respect Magazine, certains d'entre vous connaissent le titre, pour réaliser un hors-série de 4 000 exemplaires que l'on diffuse en interne. Là aussi, grande réaction, des gens très positifs, beaucoup de gens ne le sont pas tous, il ne faut pas croire qu'ouvrir l'entreprise à ce sujet, cela suscite un enthousiasme, j'allais dire, spontané. Il y a des résistances, et dans le cadre de l'Oréal, quelque chose nous aide énormément, il faut bien avoir en tête, dans les 20 dernières années, le président de la compagnie était un anglais, nommé dans une entreprise d'origine latine, française. Son successeur, suit et poursuit le même dessein qui consiste à ouvrir, diversifier, donner sa chance aux gens, c'est l'essence même de la réussite de ce groupe. Je rappelle encore un chiffre : cette année, ce sont 2 200 recrutements de cadres dans le monde dont 70 % sont des débutants et qu'ils ne sont pas tous issus des plus grandes écoles de la planète, qui sont issus, notamment, d'une politique de stage extrêmement ouverte. Cette année, l'Oréal, c'est plus de 3 000 stagiaires dans le monde, dont 1 000 en France qui viennent de grandes, de petites écoles, d'universités ou même qui viennent, qui ne sont pas diplômés.

Sur l'apprentissage, on s'est lancé en 1993, on a accueilli plus de 3 000 apprentis et on en a recruté plusieurs centaines. L'apprentissage est quelque chose d'extraordinaire, aujourd'hui, dans le groupe. Ce n'est pas pratiqué uniquement en France, en Europe, et on essaye de l'étendre. Comme la politique des stages qui souvent, en France, on s'autoflagelle en disant « les Français, c'est l'éducation française ». Le système d'éducation français a inventé cette idée d'alternance et de stage, une idée que l'on est en train de diffuser. En Belgique, le stage n'est pas obligatoire dans les grandes écoles.

Brigitte Jeanperrin

Alors, justement, par rapport à votre dynamique internationale, s'il vous plaît, Monsieur. Il y a quelque chose qui m'intéresse énormément et qui va intéresser tout le monde, c'est le côté missionnaire que vous avez dans des pays où les problèmes de diversité sont beaucoup plus difficiles. Vous me parlez de l'Afrique du Sud et aussi de l'Amérique latine. Concrètement vous faites quoi ?

Jean-Claude Le Grand

Les gens nous disent, c'est la mode de la diversité. On n'a pas attendu que ce soit à la mode. Comme vous l'imaginez, pour avoir un ordre de grandeur, L'Oréal, c'est 12 000 personnes en France et plus de 10 000 aux Etats-Unis et plus de 10 000 en Chine, aujourd'hui, donc, c'est 60 000, dont 30 000 dans ces 3 grands pays. C'est relativement équilibré et dans des pays comme les Etats-Unis, il y a plusieurs années que nous avons démarré. Je parlais de cette formation qui est pour l'instant en Europe et n'a touché que 400 personnes. Aux Etats-Unis, elle touchait déjà plus de 2 000 managers qui ont été formés à la non-discrimination, à la diversité. Ce n'est pas l'objet de reparler.

Brigitte Jeanperrin

C'est peut-être qu'aux Etats-Unis, il y a des lois plus contraignantes et qu'en France, on découvre cela.

Jean-Claude Le Grand

Ce sont des schémas tout prêts à penser. Cela ne se passe pas comme cela aux Etats-Unis, on n'imagine qu'il y a des quotas. On ne va pas débattre de la politique de diversité des Etats-Unis.

Brigitte Jeanperrin

On verra cela avec la personne qui vient de l'Ambassade des Etats-Unis, la manière dont elle voit les choses, mais concrètement très vite s'il vous plaît.

Jean-Claude Le Grand

L'Afrique du Sud, par exemple est un pays dans lequel on a nommé une responsable diversité. C'est un pays qui a 38 millions d'habitants, 34 millions de noirs, 4 millions de blancs ou colored et dans lequel l'apartheid est supposé terminé depuis 15 ans et ce n'est pas le cas. Au lieu de faire comme beaucoup de grands groupes, qui face à des contraintes légales fortes, qui viennent d'être prises [...] ont décidé de quitter le pays, on a décidé d'y rester et de mettre en œuvre pour un horizon 2010, il y a plus d'un an maintenant, un rééquilibrage, notamment, en nommant des femmes et en nommant plus de noirs. C'est un sujet difficile, compliqué, on va essayer de prendre le temps de le faire.

Brigitte Jeanperrin

Mais vous faites cela pour le business ou par humanisme ?

Jean-Claude Le Grand

On le fait parce que les deux sont absolument liés : c'est excellent et tout le monde le sait bien, d'avoir des équipes diverses. Plus l'équipe est diverse plus elle est créative. On évoquait les commerciaux, le métier crucial pour le groupe L'Oréal est le marketing, la capacité à innover, à lancer des nouveaux produits de façon permanente et pour cela, plus l'équipe est ouverte, plus elle est différente, bigarrée, mélangée, mieux on se porte. C'est quelque chose que l'on a découvert il y a plus de 30 ans, donc on est en train d'essayer de l'accélérer. Très sincèrement, en ce qui me concerne, c'est l'intérêt aujourd'hui, du fait que l'actualité soit sur la diversité, nous a permis d'accélérer sur un sujet sur lequel on travaillait depuis un certain temps, de mobiliser plus d'énergies et moyens pour faire en sorte que ce sujet soit devenu aujourd'hui crucial sein du groupe. Merci.

Brigitte Jeanperrin

Merci beaucoup. Claude SOLARZ, président de PAPREC. Vous aussi, vous ne découvrez pas la diversité avec les lois françaises. Cela fait très longtemps, depuis qu'il est né, que PAPREC joue la diversité. C'est une petite entreprise qui n'est pas mondialisée, qui n'a pas ce problème de diversité à travers le monde, mais qui devient une très grande entreprise française du recyclage de papier : 1 500 personnes installées à la Courneuve, nées à la Courneuve, toujours à la Courneuve, employant les gens de ses quartiers et les formant. Pourquoi avez-vous fait cela ? Franchement, c'est à la fois extraordinaire et fou comme pari. Cela a des résultats. Parlez-nous...

Claude Solarz, Vice-Président de PAPREC

Que ce soit pour les hommes ou l'entreprise, c'est la diversité qui crée la richesse. Nous exigeons la diversité sociale et humaine dans la nôtre.

Le choix de la Courneuve comme première usine du groupe est la première décision d'ancrage local prise par mon président, il y a onze ans, parce que les atouts étaient et sont nombreux. Des avantages linguistiques profitant aussi des compétences proches, la motivation de nos collaborateurs se mettent en place dès la création du groupe. Avec conviction, dès le départ. Jean-Luc PETITHUGUENIN s'inscrit dès cette époque à contre-courant des préjugés liés à l'adresse, à l'origine, au handicap, âge sexe, apparence, dans l'accession à un emploi et dans l'évolution des carrières. Il est important d'agir, en raison du taux faible de création d'emploi dans les zones difficiles comme la Seine Saint-Denis, du taux d'embauche de seniors le plus faible d'Europe, des différences de salaires entre hommes et femmes, etc. Chez PAPREC, un groupe leader dans le recyclage, nous avons près de 30 nationalités différentes, plus de 50 pays de naissance différents, plus de 20 % de seniors, plus de 23 % de femmes qui ont des postes de haute responsabilité. Il faut être fier de trier et valoriser les déchets des autres. C'est un métier particulier, mais sans apport de main-d'œuvre d'origine étrangère, nous n'aurions jamais accompli ce parcours.

Brigitte Jeanperrin

Ce qu'il y a d'extraordinaire, c'est qu'en fait, vous avez réussi à faire une sorte de bureau commercial pour démarcher des marchés en Europe et ailleurs, dans le monde, et vous avez eu l'idée d'utiliser les gens qui triaient au départ, de les former au commercial, de les mettre tous dans un même bureau et grâce à leurs origines différentes, à leur langage ethnique ou même le fait qu'ils parlent plusieurs langues, cela vous a permis de déguster des marchés que les autres n'avaient pas. C'est quand même un pari incroyable et une vraie réussite, vous pouvez nous le dire.

Claude Solarz

Je vois que vous nous connaissez bien. On a un président visionnaire. Je l'ai rejoint quelques années plus tard et d'une époque où on est passé de 50 employés à 1 500 maintenant, dans 25 usines réparties sur le territoire national et, également, en Guadeloupe et au Sénégal. Nous n'avons pas eu besoin de CV anonymes, la mixité a été le fruit d'une culture d'entreprise forte. Toujours par ce meilleur ancrage local, une présence plus forte, car proche et qui a amené une fidélisation, implication et un vrai sentiment d'appartenance. On est PAPREC avant d'être blanc, noir, jaune. On travaille tous en commun, et il faut nous visiter, venir nous voir un de ces jours.

Brigitte Jeanperrin

En même temps, vous dites, que cela n'est pas si évident que cela, parce que vous disiez. On a beau former les gens, on a beau leur donner un avenir, une carrière et un vrai métier au sein de PAPREC. Si on n'a pas une vraie charte et une vraie volonté managériale de faire que la diversité existe, ce n'est pas naturel.

Claude Solarz

Tout à fait, c'est un combat. Ce que je voulais dire, il faut enseigner, parfois imposer, l'intérêt de la diversité à la maîtrise, surtout à la petite maîtrise, aux collègues, leur faire partager ce regard différent et là c'est gagné. Nous ne pratiquons pas d'angélisme, mais je crois qu'il s'applique très bien à nous, et nos convictions sont accompagnées d'une forte communication. Nous avons des bâches énormes qui décorent nos 25 usines avec des enfants de toutes les couleurs, que l'on retrouve sur nos véhicules, nos plaquettes, sur ma montre, là, je ne peux pas vous la montrer, mais vous avez des enfants de toutes les couleurs sur ma montre. Nos valeurs sont affichées dans les couloirs et leur respect est inhérent au fait d'être chez PAPREC.

Brigitte Jeanperrin

Autrement, on est viré ?

Claude Solarz

Autrement, on a des soucis, oui. On est directif. Chez nous, il n'y a pas de hiérarchie affichée, il y a des gens à qui on rapporte, mais effectivement, il y a des principes sur lesquels on ne transige pas et ceux-là en font partie.

Brigitte Jeanperrin

Et les partenaires sociaux ont joué le jeu ou pas ?

Claude Solarz

Les partenaires sociaux, je les différencierais en deux catégories. Il y a ceux que je considérerais comme professionnels et ceux qui sont en retard, qui ne sont pas forcément passionnés par le sujet. La chance que nous avons est que nos principaux partenaires sociaux sont les membres de l'entreprise. Ils sont d'abord travailleurs du groupe et impliqués, se sentent fortement concernés. C'est comme chez Danone, c'est du petit-beurre.

Nos valeurs, les valeurs affichées, plusieurs valeurs qui sont le professionnalisme, le respect des personnes, la volonté d'excellence, le principe de non-discrimination et ce sont des valeurs d'adhésion sans lesquelles, il n'y a pas de place possible, dans l'univers PAPREC, c'est ce que je voulais vous répondre. La diversité crée la richesse et la lutte contre toutes les formes de discrimination est l'essence même du groupe, depuis sa création : redonner à l'homme la place dans la société, qu'il soit fier des valeurs véhiculées. J'ai préféré l'écrire, parce que souvent, cela m'émeut moi-même quand je le dis.

Dans les exemples, je pars, parce que je suis missionné pour cela, chaque année avec un groupe d'une quinzaine d'employés qui reçoivent l'emblème du groupe, c'est le castor. Les gens que nous reconnaissons comme méritants reçoivent un castor d'or. Je pars avec eux 8 jours en vacances, où nous allons accueillir le bateau qui est sponsorisé, le bateau PAPREC. L'an passé, c'était au Brésil, cette année, en Guadeloupe et on ne peut imaginer à quel point ces événements sont forts avec des gens qui n'ont jamais voyagé pour leur plaisir personnel. J'avais un chauffeur, cette année, qui n'avait jamais pris l'avion, des gens qui n'avaient jamais pris de vacances, parce que, qu'est-ce que sont des vacances pour les immigrés, c'est retourner au pays et encore au bout de deux ou trois ans, quand ils ont économisé. Donc, ce ne sont pas des vacances, et alors, nous essayons de faire tout un tas de choses qui vont faire qu'il y a une implication mutuelle et pourquoi ? Pour montrer aussi notre reconnaissance pour leur travail et la reconnaissance pour les gens qui, en onze ans, ont amené le groupe à être un leader.

Brigitte Jeanperrin

Deux petites choses : derrière la diversité, il n'y a pas le problème ethnique uniquement ; donner sa chance à l'intérieur de l'entreprise, à tout le monde, à part l'employabilité et les diplômés, la formation, il y a aussi le fait de prendre des seniors, de très grands seniors et des femmes.

Claude Solarz

Absolument. Pour les seniors, j'en suis l'exemple.

Brigitte Jeanperrin

Vous êtes le patron, actionnaire et vice-président, donc ce n'est pas vraiment un exemple.

Claude Solarz

D'accord, merci. Mais, on peut aller plus loin : on a mis à disposition, gracieusement, des bureaux, pour des élèves de la Courneuve, qui accomplissent un projet de création d'une agence de publicité, dans nos murs, et eux-mêmes sont issus de la diversité. Notre DRH a été engagé à 61 ans, il doit peser 140 kilos.

En conclusion, je serais heureux, le jour où nous n'aurons plus à débattre des problèmes d'intégration, où l'égalité des chances ne sera plus l'objet d'un débat comme ici aujourd'hui et que chaque humain sera jugé sur les critères de ces seules compétences ou le regard de chacun sera celui des hommes et des femmes, envers d'autres femmes et d'autres hommes.

Brigitte Jeanperrin

Merci Monsieur PAPREC. Je vais me tourner maintenant, vers nos trois grands témoins. Il y a un recruteur, il y a quelqu'un des Etats-Unis et il y a la HALDE. Par rapport à tout ce qu'ont dit ces différentes entreprises, commençons par le recruteur, Alain Gavand. On voit bien que le premier acte de la diversité est un problème de recrutement, avec deux idées fortes qui ont été données : ne plus faire des clones, en fait, ne plus recruter toujours les mêmes personnes, s'ouvrir ; de l'autre côté, lutter contre le fait que les gens ne croient pas qu'il est possible de rentrer dans l'entreprise, le racisme à l'envers disait AREVA. Quelles sont vos réactions ?

Alain Gavand, Président du Cabinet Alain Gavand Consultants et A Compétences Égales

Effectivement, on peut dire que le recrutement est la première source de discrimination. Chronologiquement dans l'entrée dans l'entreprise, mais il ne faut pas oublier également que tout ce qui concerne la promotion des collaborateurs, sous la paroi de verre, le plafond de verre est un vrai problème aussi dans l'entreprise et je pense que c'est un levier important pour lutter contre les discriminations, de promouvoir les personnes, généralement discriminées à des postes de plus haut niveau. C'était une première parenthèse.

Effectivement, au niveau du recrutement, on a plusieurs actions possibles. Je pense que c'était dit à plusieurs reprises. Tout d'abord, il faut recentrer le débat du recrutement, la question du recrutement sur la recherche de compétences, cela me paraît être le premier point essentiel. Cela paraît évident, une banalité. Cela peut étonner certains.

Brigitte Jeanperrin

C'est une banalité, mais qui ne se fait pas. Vous êtes témoin du fait qu'on demande toujours dans les CV, les diplômes, avant les compétences, même dans l'entretien.

Alain Gavand

Les diplômés, aujourd'hui, il vaut mieux être un homme de 30-35 ans, blanc, habitant les beaux quartiers. C'est la réalité de notre pays. On a tendance, effectivement à recruter beaucoup à l'identique sur des critères relativement standardisés. Je vais vous citer une anecdote. J'ai une collaboratrice qui a travaillé 10 ans avec moi, qui était chargée de recherche. Son métier était de présélectionner les candidats pour les présenter aux consultants. Pour des raisons personnelles, elle est partie travailler à Londres dans un cabinet de recrutement anglais. Un cabinet assez important et en fait, lors d'une rencontre, je lui ai demandé comment cela se passe, qu'est-ce que tu en penses, et tout de suite, elle m'a dit, c'est complètement différent, je ne fais pas le même métier. C'est vrai que les processus de recrutement sont différents, plus rapides. On entre dans un contrat de travail plus facilement, on en sort plus facilement aussi, donc, on est dans un contexte juridique également très différent, mais en fait, la question ethnique et raciale et beaucoup moins présente, la question de l'âge l'est également beaucoup moins et effectivement on donne beaucoup plus la chance aux collaborateurs et je dirai que ce n'est pas le cas de notre pays, cloisonné et élitiste. En tant que Cabinet de recrutement, nous sommes en bout de chaîne. On intervient à la demande des clients, à la suite des critères qui sont définis par les clients. On a un rôle très important à jouer et notre rôle est justement d'ouvrir les critères, d'avoir un rôle vraiment de conseil vis-à-vis de nos clients pour leur dire, mais attendez, est-ce vraiment pertinent que ce candidat soit issu de telle école. Est-ce vraiment pertinent qu'il est tel parcours, telle formation, est-ce qu'on ne peut pas aller chercher les candidats qui viennent de l'université aussi, par exemple.

Brigitte Jeanperrin

Expliquez-moi, comment peut-on avoir à cette table 4 grands DRH de grandes boîtes françaises, qui nous disent diversité et on forme nos managers, et vous, de l'autre côté, vous êtes témoin du fait que, quand vous amenez des CV diversifiés, chaque fois, cela coince ? Expliquez-moi, pourquoi on peut dire les deux choses à la fois.

Alain Gavand

Il ne faut pas se voiler la face. La réalité, le fait discriminatoire est une réalité en France. Aujourd'hui, les études de Jean-François Amadiou de l'observatoire des discriminations montrent que cela ne s'améliore pas. L'observatoire a rendu son étude en novembre 2006, c'est donc très récent.

La situation a même plutôt tendance à s'aggraver, Aujourd'hui, un candidat qui a un nom maghrébin à trois fois moins de chances d'être reçu en entretien. La réalité est là. Le problème est grave. Il faut être modeste comme cela a été dit, c'est vrai, par rapport à nos actions. J'ai envie de dire qu'il faut être ambitieux, parce que le problème est extrêmement grave. Aujourd'hui, les entreprises, certes, ont progressé parce qu'elles ont pris conscience de la réalité. C'est un sujet qui n'est plus tabou. Je me souviens qu'en 2001, quand j'ai écrit mon premier livre sur cette question, c'était un sujet incongru. On me disait « mais Alain, de quoi tu parles, la discrimination n'est pas un problème », c'était un sujet tabou. Il ne l'est plus aujourd'hui.

Brigitte Jeanperrin

Que dites-vous aux DRH présents, faut-il aller plus loin par rapport à ce qu'ils ont dit. Que dites-vous ?

Alain Gavand

Il y a d'une part, quelques centaines d'entreprises qui font des choses très intéressantes et c'est plutôt au niveau des grands groupes : il y a donc toute la sphère des PME qu'il faut aborder. Il y a quelques exceptions, mais elles sont encore relativement minoritaires. C'est un premier point.

En second, il faut passer du déclaratif, de l'engagement signé de la Charte de la Diversité, -c'est très bien mais aujourd'hui, il faut déployer - à mettre en action, passer du discours aux actes. Aujourd'hui, c'est notre enjeu, c'est vraiment le challenge et je pense qu'on en a pour de nombreuses années. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, les mentalités sont très présentes.

Deuxièmement, nous avons des méthodes de recrutement, des processus RH qui ne sont pas satisfaisants. Il faudra former tous ces acteurs, former les recruteurs, les managers, parce que le DRH l'est aussi, il a un client interne qui est le manager, l'opérationnel, le N +1. Il dit « je préférerai plutôt un homme parce que je n'ai pas envie d'avoir une collaboratrice qui prenne un congé maternité. Mais attention, je ne veux pas de collaborateur issu de l'immigration, issu de minorités visibles : que va dire mon client ? ». Il faut former les DRH, mais aussi les décideurs, les opérationnels, les N +1 qui vont être au contact de ces candidats. Aujourd'hui, la montagne est vraiment très haute.

Brigitte Jeanperrin

Lorsqu'une grande entreprise affiche, en fait, permet la diversité, former ses managers avec une volonté stratégique pour toucher les PME, iriez-vous jusqu'à dire qu'il faut aller plus loin et qu'elle demande à tous leurs sous traitants de faire la même chose qu'elles. Est-ce qu'il faut qu'il y ait une sorte de chaîne entre les grands groupes et les sous-traitants et les salariés qu'elles emploient. Iriez-vous jusque-là ?

Alain Gavand

Je pense qu'on l'a vu pour, par exemple, pour les systèmes qualité, pour ceux qui connaissent, la certification ISO 9001, les entreprises ont demandé à leurs fournisseurs d'être également certifiés ISO 9001. En cascade, cela a eu vraiment un effet positif. Les grands groupes doivent effectivement, imposer à leur fournisseur, à leur prestataire, ce genre de politique, mais aussi, les accompagner, parce qu'il ne s'agit pas, aussi, de dire débrouillez-vous, allez-y.

Les PME n'ont pas de DRH, n'ont pas forcément toujours les moyens, donc, c'est aussi, dans des partenariats, des collaborations entre les grands groupes et les donneurs d'ordre que l'on va pouvoir aussi mettre en place des actions.

Brigitte Jeanperrin

Là-dessus, Messieurs Vivien, MOUGIN, Le Grand, comment réagissez-vous à ce qu'il est en train de dire.

Jean-Claude Le Grand, Directeur mondial du recrutement de la diversité

chez L'Oréal

Juste en deux mots : vous citez Jean-François AMADIEU, ce serait très intéressant d'abord que chacun d'entre nous, moi, qui ai l'occasion de travailler avec lui, publie ces chiffres. L'idée a été évoquée tout à l'heure : il est très intéressant de mesurer ce que l'on fait et de voir s'il y a des progrès. Nous avons la chance de travailler sous son contrôle et de vérifier que notre processus de recrutement est de moins en moins discriminant. Ce sont des faits, vrai ou pas vrai, nous allons publier des éléments, non pas pour dire que c'est formidable, mais que nous faisons des efforts, et qu'ils payent.

Ensuite, pour les chasseurs, je pense que c'est deux choses différentes, qu'il y ait un public de débutants et un autre expérimenté. Je partage ce qui vient d'être dit sur les Anglais qui sont plus ouverts, mais quand on fait une chasse, il y a plus de critères, que lorsqu'on prend quelqu'un qui démarre, on accepte quelqu'un qui démarre, qui n'ait pas le bon profil ou le bon âge. Quand on fait une chasse, on essaie de plus [insister sur] l'expertise. Il y a des raisons qui l'expliquent, mais elles ne sont pas pour autant toutes justifiées.

Brigitte Jeanperrin

Il ne faut pas que cela devienne des excuses, c'est ce que vous êtes en train de dire.

Jean-Claude Le Grand

C'est logique, quand on mandate un chasseur, il fait une mission, il n'en fait pas 50. Pour ce qui nous concerne, il cherche dans des domaines d'expertise, comme je le disais tout à l'heure. Pour 70 % des recrutements, on prend des débutants. Et on ne prend que 30 %, entre guillemets des (1,13).

Brigitte Jeanperrin

Monsieur MOUGIN, factuellement, par rapport à ce qui vient d'être dit ?

Franck MOUGIN, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Danone,

La question du rôle des grandes entreprises, vis-à-vis des PME qui les entourent. J'assume totalement cette responsabilité, de les irriguer, inciter, à aller dans la même direction que nous. Nous le faisons avec des principes sociaux fondamentaux, comme par exemple, le non-travail des enfants, sur les heures de travail, etc. Le sujet de la diversité va naturellement entrer dans ce champ-là.

De la salle

Et sur la chasse, sur le fait qu'il y ait des critères sélectifs beaucoup plus serrés et que la diversité passe très mal. Il y a un travail à faire avec les chasseurs. Nous allons être confrontés à une réalité que l'on appelle la guerre des talents. C'est un poncif, mais de toute façon, les chasseurs devront élargir leurs scopes naturellement.

Brigitte Jeanperrin

Et du côté d'AREVA ?

Philippe Vivien,

Vice-président des Ressources Humaines du Groupe AREVA

J'ajoute juste un point. Aujourd'hui, en France, on recrute beaucoup dans des unités industrielles. L'enjeu, pour moi est que nos fournisseurs, les PME, puissent nous accompagner dans les 10 ou 15 ans qui viennent. Quand on ouvre une promotion d'apprentis, je n'ai pas d'état d'âme à ouvrir une promotion de 20 apprentis soudeurs. 12 pour moi, pour le groupe, et les 8 autres sont pour les PME. Charge à nous d'appliquer l'ensemble de la méthode.

Brigitte Jeanperrin

Cela dit, Monsieur Gavand, il faut aussi nettoyer devant la porte des recruteurs. Vous avez créé une association A Compétences Égales, parce que même du côté des recruteurs, vous l'avez déjà souligné tout à l'heure, il n'est pas facile de forcer le client en lui disant « attend, coco, tu veux un clone, moi je te mets, en plus, deux diplômés qui viennent d'autres universités, qui sont ethniquement différents et tu les acceptes ». Là aussi, il faut du courage : c'est ce que vous dites.

Alain Gavand, Président du Cabinet Alain Gavand – Consultants et A Compétences Égales

Toutes les études de testing montrent qu'il y a de la discrimination en France. Je ne vois pas pourquoi les cabinets de recrutement seraient complètement à l'écart de ces pratiques. Je pense que l'on participe au fait discriminatoire et forcément, les cabinets de recrutement sont impliqués. Il y a plusieurs choses, c'est pour cela que j'ai voulu créer cette association A compétences Égales. La première est de mobiliser les dirigeants de cabinets de recrutement qui n'avaient pas forcément conscience de l'ampleur du problème. Deuxièmement, cela a été de former les consultants qui sont sur le terrain : concrètement, quelles sont les questions que l'on peut poser en entretien, quelles sont les mentions que l'on ne peut plus porter sur une annonce, quelles sont les mentions qui ne doivent plus apparaître dans les bases de données parce que tout cela participe, contribue à une forme de discrimination.

Il y a un vrai travail de sensibilisation et de formation des recruteurs. On a pu constater que les consultants étaient un peu déboussolés, quand on a commencé à leur présenter notre projet, car ils nous ont dit, mais on ne sait plus comment faire. Est-ce que l'on a le droit de poser la question au candidat, de quelle nationalité il est, sur les activités extraprofessionnelles. Finalement, est-ce qu'on ne discrimine pas des candidats au travers des loisirs, de façon indirecte. Est-ce qu'on a le droit de poser des questions sur l'organisation familiale de la femme et comment elle va s'organiser dans son travail.

Brigitte Jeanperrin

Et vous ne le faites plus ? Ce n'est pas vrai, je ne le crois pas.

Alain Gavand

En fait, nous venons de réaliser un guide, un petit livre, cela va être la bible du recruteur. C'est un document d'une soixantaine de pages, qui explique, ce que l'on peut faire et ce que l'on ne peut pas faire. C'est ce que l'association A Compétences Égales recommande, mais en fait, ce qu'il faut s'imaginer est que le métier du recrutement n'est pas normé. Il n'y a pas d'enseignement, de livres sur le recrutement. Il n'y a pas de code de déontologie, vraiment très précis, hormis peut-être le Syntec, mais cela reste très général. Aujourd'hui, la profession a vraiment besoin de règles, de définir son métier.

Brigitte Jeanperrin

On va peut-être regarder, demander le témoignage et la réaction de Marc Motley de l'Ambassade des Etats-Unis. Franchement, vous nous prenez pour des dinosaures, dans notre débat d'aujourd'hui ? Vous nous regardez de haut ou bien vous comprenez, vous êtes passé par là, vous compatissez, vous vous dites que ce que vous faites c'est mieux ?

Marc Motley, Secrétaire chargé des Affaires Economiques **à l'Ambassade des Etats-Unis d'Amérique en France**

Non, pas du tout. Nous reconnaissons que nous avons encore beaucoup de progrès à faire, et je pense que plusieurs points me frappent sur l'expérience des Etats-Unis. Je pense que j'essaierais de distinguer trois choses. L'égalité des chances, ce que nous appelons, l'affirmative action, action positive, aller vers les gens d'origines diverses, et la diversité. Notre expérience, je pense, ce sont trois choses différentes, on a déjà entendu l'allusion au fait que c'est parfois confus dans l'esprit des autres [...] ailleurs. Aux Etats-Unis, il y a tout un code de droit qui interdit la discrimination. Cela commence avec la loi sur les droits civiques de 1964, cela a été complété par d'autres lois sur l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes, contre la discrimination à cause de l'âge en 67, des handicaps en 90, la refonte de la loi sur les droits civiques en 90. Le premier point que j'aimerais dire est que l'on n'a pas un travail accompli, c'est quelque chose qui s'est fait par étape et qui n'a pas eu beaucoup d'influence sur le marché du travail dans ces débuts. Cela n'imposait pas des obligations positives aux entreprises, cela disait simplement, c'est illégal de discriminer. On peut vous prendre devant les tribunaux et en cas de violation massive, dans les années soixante-dix, par exemple, parfois, les tribunaux établissaient des quotas, des plans, des programmes qui étaient imposés judiciairement. Mais cela n'est pas l'affirmative action et cela s'est fait aux Etats-Unis par une autre voie dont il serait intéressant de voir s'il y a des équivalents ici : c'est le pouvoir économique du gouvernement fédéral américain, qui met dans tous les contrats qu'il passe avec des fournisseurs, avec à peu près toutes les grandes compagnies qui vendent quelque chose au gouvernement, des universités, des entreprises de construction, cela touche directement, environ approximativement un quart des travailleurs américains. Et cela leur impose des obligations supplémentaires d'avoir un programme écrit d'actions affirmatives, d'avoir révisé tous les procédés de recrutement. Est-ce que les qualifications sont vraiment nécessaires pour les postes, de faire des audits, sur les processus de recrutement, de voir que, à qualification égale, les salaires sont égaux.

Brigitte Jeanperrin

[...] à un marché public, si on n'est pas dans la règle de la diversité, si je puis dire, ou plutôt de l'égalité.

Marc Motley

Non, je ne dirais pas cela. L'égalité est une question de loi. Les actions positives affirmatives, c'est plutôt une question de pouvoir de gouvernement fédéral et puis la diversité est la troisième chose que je vais distinguer. À mon sens, il n'y a plus de processus d'histoires, depuis les années soixante, où les Etats-Unis collectivement ont appris à mettre plus de valeurs sur les différences. On sait qu'il y avait dans les années cinquante, un modèle de creuset, de melting-pot on devait se fondre dans un moule commun des années soixante. Cela a commencé à changer, ce n'est plus le cas socialement aujourd'hui et je pense pour les entreprises, on lit sur les programmes, les déclarations, des grandes entreprises, ce sont vos concurrents, ici, grandes entreprises américaines, on veut de la diversité, parce que cela paye. C'est un attrait pour nous d'avoir d'abord les gens très compétents et cela soulève, à mon sens, une question sur la concurrence, sur le marché du travail. C'est frappant aux Etats-Unis de voir que les procédés de l'affirmative action, de diversités, de tolérance, de promotion de diversité, figurent dans les matières que les compagnies mettent sur le marché, pour le recrutement.

Brigitte Jeanperrin

Il a fallu commencer par un système de juridiciarisation avant de penser business. S'il n'y avait pas eu les sanctions à la clé, s'il n'y avait pas eu le bâton. Y aurait-il aujourd'hui cette carotte du business ?

Marc Motley

C'est possible, mais il est très difficile de démêler l'action du gouvernement, la politique dans le passé avec les changements idéologiques, parce que notre administration actuelle évidemment, ne voit pas les choses du même œil que les administrations démocrates des années soixante. Ce n'est pas la même époque non plus. La société et l'économie sont sensiblement différentes et je pense qu'il faut comprendre comment ces conditions ont changé. On voit, aujourd'hui, par exemple, que les questions sur le conflit de l'entrée des minorités dans le monde du travail se sont beaucoup atténuées. C'est largement accepté par les entreprises, le gouvernement que c'est quelque chose de bien pour le pays.

Brigitte Jeanperrin

Mais en même temps, toutes les critiques, qu'il y a eu récemment sur le fait de l'affaiblissement des politiques publiques qui venaient justement en soutien, de l'égalité d'accès des minorités, fait qu'on commence à revoir fleurir certaines discriminations. Vous êtes d'accord, que sans l'intervention publique, la diversité n'est pas une chose naturelle ?

Marc Motley

Ce que j'allais dire, est qu'à mon sens, on trouve beaucoup de résistances actuellement, mais c'est sur l'accès à l'éducation universitaire. Donc, à un certain moment, on avait des industries de type anciennes, fortement syndiquées, dominées par les hommes, qui ont beaucoup résisté. On trouve relativement peu de cela maintenant, mais par contre, on trouve des [...] sur toutes les questions des quotas, si une action positive en faveur de quelqu'un qui est membre d'un groupe, qui a eu une discrimination historique, [...] parce que le nombre de places dans telle université est limité. Ce n'est pas un débat qui s'est complètement calmé, qui est parti, qui est résolu. C'est un débat qui s'est déplacé du monde du travail, à mon sens, vers le monde de l'éducation.

Brigitte Jeanperrin

Juste votre regard par rapport à tout ce qu'on dit, nos DRH, sans les juger, bien sûr, mais votre regard d'américain. Vous dites que c'est léger, ce que l'on fait en France, par rapport à toute la contrainte que l'on trouve sur le territoire des Etats-Unis, vous vous dites que c'est bien autrement. Quel est votre regard ?

Marc Motley

J'entends beaucoup de choses sur les pratiques ressources humaines que l'on trouve dans les grandes compagnies américaines. C'est normal. Ce sont des compagnies, qui concourent au niveau du monde avec la globalisation, qui sont actives sur des marchés partout dans le monde et si on regarde par exemple, des compagnies qui ont été primées par le gouvernement américain pour leurs pratiques de l'affirmative action, on trouve beaucoup les mêmes éléments. On trouve des programmes de recrutement, d'aller dans des événements spéciaux pour trouver des membres, des groupes qui sont peut-être réticents à envoyer leur CV aux compagnies. On trouve des programmes pour suivre, conseiller, soutenir les gens quand ils débutent une carrière dans les firmes.

Pour prendre un exemple, [...] qui a eu un prix du département du travail en 2006, un programme qui était d'essayer d'introduire des femmes qui débutent leur carrière dans la banque, au réseau d'influence qui, historiquement, a été limité à des gens bien introduits. C'est un programme qui existe aussi pour tous les nouveaux employés. Beaucoup de compagnies ont essayé de faire l'analyse de comment se passe leur carrière après l'embauche et qu'est-ce qu'il faut faire pour donner les mêmes atouts à tous leurs employés qui commencent.

Brigitte Jeanperrin

Donc, à part la différence de la loi, il n'y a pas tant de différences que cela à travers le monde des entreprises sur les manières de fonctionner aujourd'hui.

Marc Motley

Il y a certaines différences dans tous les programmes qui ont été reconnus. Par exemple, il y a généralement une notion de volontariat et les compagnies encouragent leurs employés d'être actifs dans la communauté. Si on y pense, cela fait partie des valeurs américaines, mais ce n'est pas trop mal pour la compagnie qui cherche à avoir des contacts plus denses et donc, plus ils embauchent des gens de différentes origines, plus ils peuvent prendre leur avantage de ces contacts personnels, de ce travail de volontariat dans la communauté, pour essayer de trouver des bons éléments. C'est peut-être un peu plus spécifique.

Brigitte Jeanperrin

Alors, on va regarder du côté du gendarme français. La HALDE, vous êtes le Directeur général, Marc DUBOURDIEU. De ce que vous avez entendu, vous dites quoi ? Peut-être rappeler que vous n'êtes pas là comme observateur, mais comme sanctionneur aussi.

Marc Dubourdieu, Directeur Général de la HALDE

Pas seulement, je dirais que c'est l'une des deux fonctions de la Haute Autorité, d'être le radar de la discrimination, mais pas seulement. L'autre élément important et sur lequel, je crois qu'il faut aussi insister, c'est que la Haute Autorité promeut l'égalité et à ce titre-là, il lui revient effectivement de travailler avec les entreprises, des associations, les gouvernements, les pouvoirs publics, et c'est ce qu'elle fait. Ce que j'ai entendu, je voudrais donner deux ou trois observations. Tout d'abord, le titre de votre débat était diversité, enjeu de société ou nécessité économique, pour les entreprises ou globalement. Pour les entreprises, c'est autant une nécessité économique qu'un enjeu de société. Produire la diversité dans l'entreprise, pourquoi ? Pourquoi une entreprise produirait de la diversité ? Effectivement, et je crois qu'il ne faut pas se leurrer, il faut être réaliste. Cela existe par effet de mode. C'est vrai que les discriminations, la lutte contre les discriminations dont la promotion de l'égalité ou la diversité, tout concept que l'on voit fleurir dans les journaux, il y a un effet de mode : la HALDE ne s'en plaint pas. Cela lui permet aussi d'augmenter sa notoriété.

Autre raison, pour les entreprises : c'est l'engagement d'un certain nombre de dirigeants. C'est plus intéressant comme démarche, parce qu'on sait qu'effectivement, quand le management, les dirigeants s'engagent dans ce type de démarche, généralement, cela produit quelques effets, même si cela peut être très long également.

Autre pourquoi, c'est la crainte du gendarme. Il est vrai qu'à la Haute Autorité, quotidiennement, on est confronté à des cas individuels ou collectifs de discrimination. L'emploi représente 40 % des réclamations que l'on reçoit. Quand on regarde dans l'emploi, mais pas seulement l'emploi privé d'ailleurs, le secteur public est tout aussi discriminant que le secteur privé. Je n'aurai pas jeté l'anathème sur les entreprises. Le secteur public n'est pas exempt de discriminations, alors, c'est plus compliqué en recrutement mais dans les promotions professionnelles, dans la vie, ou la formation professionnelle, le secteur public n'est pas en reste. Je dois dire que de ce côté-là, j'attends toujours les engagements forts des secteurs publics. Si les entreprises pouvaient servir, effectivement d'émulation au secteur public, la HALDE en serait ravie.

Brigitte Jeanperrin

Juste une petite curiosité. Ils ont fait toutes leurs fiches techniques de ce qu'ils allaient faire dans leur entreprise. Je vous ai vus prendre des notes. Vous allez vérifier si c'est vrai ou pas ? Parce qu'on parle toujours des journalistes avec l'effet de mode, mais vous êtes un vrai gendarme ?

Marc Dubourdieu

La Haute Autorité a une fonction de radar, et je l'ai dit, le radar, comme sur les routes, on l'exerce à partir, et certains d'entre-vous l'ont évoqué, du testing. Monsieur Amadiou en fait, effectivement, de l'auto-testing pour un certain nombre d'entreprises. On encourage tout à fait cette pratique, mais la Haute Autorité, elle-même met en œuvre des testings qui peuvent déboucher sur un certain nombre de sanctions. Pour vous donner un exemple, nous avons pris au mois de juin dernier, sur un mois, 273 000 petites annonces pour voir quels étaient, dans ces petites annonces, les facteurs discriminants. On avait mis le focus sur l'âge, le sexe et l'origine. Comme vous vous en doutez, c'est l'âge qui est sorti en tête et à l'heure actuelle, il y a un certain nombre de procédures, dans le cas des nouveaux pouvoirs de la Halde, un pouvoir de transactions pénales, qui sont mises en œuvre à l'encontre d'un certain nombre d'entreprises et de recruteurs.

Brigitte Jeanperrin

Mais, c'est tout de suite la sanction : vous allez négocier avec eux pour qu'ils changent l'annonce, ou vous les tapez tout de suite et ensuite, vous parlez.

Marc Dubourdieu

Les petites annonces sont un cas particulier, parce que le délit est constitué dès que l'annonce est parue. Il faut rappeler que la discrimination est un délit dans le code pénal. Dès que l'annonce est publiée, cela devient un délit. Bien entendu, il y a une instruction qui est faite pour voir le caractère intentionnel ou si c'est simplement une erreur. Mais, sur les 273 000 petites annonces, à peine un peu plus d'une centaine a fait l'objet d'une instruction poussée, pour vérifier effectivement s'il y avait derrière un vrai enjeu de discrimination.

Brigitte Jeanperrin

Quand L'Oréal met en place des observatoires de la diversité, 22 en France, est-ce que vous allez les voir ces observatoires pour voir ce qu'ils font et quels seront leurs résultats ou pas ?

Marc Dubourdieu

Cela peut être l'objet d'un partenariat avec L'Oréal, nous n'allons pas aller les voir pour contrôler, mais au contraire, on peut effectivement travailler avec les entreprises dans le cadre d'un partenariat et c'est ce que l'on fait, avec les grandes entreprises ou les PME. Essayez d'imaginer avec eux, quelles sont à la fois les bonnes pratiques en matière de recrutement, de formations professionnelles, de promotion, où quels sont les types de tests, qui pourraient permettre effectivement, d'améliorer la situation parce que, et je voulais en revenir au comment ; on a traité le pourquoi, c'est ce que j'ai entendu, mais le comment les entreprises [pratiquent] la diversité ? Il y a des méthodes volontaristes. Il y en a une dont on a beaucoup parlé dans le débat politique, c'est la discrimination positive. Il faut savoir que c'est totalement impossible, illégal, cela heurte les principes constitutionnels, légaux et donc, c'est quelque chose qui ne peut exister légalement et dans les faits effectivement, cela ne peut pas se pratiquer. Cela ne peut pas se pratiquer d'ailleurs, en Angleterre non plus, quoi qu'on en dise. Les directives européennes empêchent effectivement la discrimination positive sur le territoire européen et si j'ai bien compris, aux Etats-Unis, c'est aussi le cas. Par contre, l'action positive, l'affirmative action, c'est-à-dire l'accompagnement du public, oui, c'est intéressant, c'est le concept d'égalité des chances.

Brigitte Jeanperrin

Quelle est la différence ?

Marc Dubourdieu

La discrimination positive est le quota, c'est-à-dire que vous ciblez un groupe et vous dites, voilà, je vais changer la physionomie de l'entreprise en recrutant tel groupe de personnes des noirs, des jaunes, des blancs, particulièrement, en traitant de manière inégalitaire ces personnes en les favorisant par rapport à d'autres groupes. C'est interdit. C'est de la discrimination. Cela pourrait être effectivement condamné par la Haute Autorité à ce titre.

En revanche, accompagner des publics, aller dans des quartiers, promouvoir le monde de l'entreprise, faire connaître l'entreprise, faire prendre confiance aux jeunes, aux moins jeunes, dans leur capacité à intégrer tel ou tel métier, telle ou telle entreprise, effectivement, ce sont des procédés intéressants. Et, à cet égard, l'autre chose que j'avais soulignée, mais vous l'avez évoquée, c'est le problème des stages en entreprise. Dès les premiers mois de son activité, la Haute Autorité a été confrontée à un certain nombre de réclamations venant de secteurs publics et privés, sur le fait qu'un certain nombre de jeunes n'arrivaient pas à entrer dans des entreprises, dans des administrations, alors qu'ils les sollicitaient pour obtenir des stages et qu'on leur disait, de manière très claire et précise, on ne vous recrute pas, parce que les postes de stagiaires sont réservés aux enfants du personnel. Le collège de la Haute autorité a délibéré depuis plus d'un an, en constatant que c'était une discrimination, donc un délit. Elle a demandé aux administrations, à un certain nombre d'entreprises de revoir leurs pratiques, d'ouvrir les recrutements des stages, parce que l'on sait que, pour ces jeunes qui n'ont pas de réseau, dont les parents sont au chômage ou qui vivent dans des zones défavorisées, accéder à un stage en entreprise, c'est primordial pour la suite de leur expérience professionnelle, de leur carrière.

J'espère qu'aujourd'hui, sur ce point précis, qui est important parce qu'aussi, pour dédouaner un peu les entreprises, je dirai que ce n'est pas seulement le problème de l'entreprise, la diversité, c'est le problème de l'éducation, c'est le problème de l'éducation nationale, des parents.

Brigitte Jeanperrin

Vous n'avez aucun pouvoir sur l'éducation nationale ou la fonction publique ?

Marc Dubourdieu

Sur l'éducation nationale, nous avons un pouvoir de recommandation générale que nous allons mettre en œuvre. La priorité de la Haute Autorité en 2007, concernant la promotion de l'égalité, c'est de faire bouger l'éducation nationale sur ces sujets. Parce qu'il nous semble que c'est important et qu'une partie des difficultés liées à la diversité de l'entreprise est liée au système éducatif, à l'orientation. Je pense que tout le monde est conscient effectivement de la coupure qu'il y a entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise. Et dans le monde de l'éducation sur la manière dont on fait l'orientation des élèves selon qu'ils appartiennent à telle ou telle catégorie sociale, je parlerais plus de catégorie sociale de territoire que forcément de groupes ethniques ou raciaux et quand je dis cela, vous le mettez entre guillemets, parce que cela n'existe pas.

DEBAT AVEC LA SALLE

Brigitte Jeanperrin

Avant de conclure, j'aimerais de votre côté quelques questions et interpellations, puisque nous avons un petit quart d'heure.

Madame, si vous voulez bien allumer votre micro et dire qui vous êtes.

Lydie Volsi

Je suis chef d'entreprise. Mon constat, hélas, cet après-midi, est que j'ai devant moi, beaucoup de DRH de grosses entreprises internationales. C'est vrai qu'en France, elles comptent énormément d'employés, et malheureusement, je ne retrouve pas les patrons des TPE, des toutes petites entreprises, comme moi.

Je voulais rebondir sur ce qu'à dit le Monsieur de chez L'Oréal, c'est une entreprise qui compte 12 000 employés en France, 10 000 en Amérique du Nord et 10 000 en Amérique du Sud, mais L'Oréal est leader par coups d'acquisition et de fusion. La réalité est qu'aujourd'hui on parle de la diversité dans l'entreprise L'Oréal en France, parce qu'aux Etats-Unis, ces problèmes ne se posent plus du tout, et en fait, L'Oréal a bénéficié déjà du programme qui a été mis en place. C'est une observation.

Ma question concerne la HALDE. Je suis chef d'entreprise et, depuis ce matin, nous avons parlé du problème de discrimination que peut subir un employé devant un recrutement. Je représente cette petite minorité dans la minorité des chefs d'entreprises, et je me suis rendu compte que, concrètement, je n'ai pas de moyens de recours quand je subis, en tant qu'individu, une discrimination. Actuellement, j'ai une plainte qui a été déposée à la HALDE contre le Président du Tribunal correctionnel de Reims qui a eu à mon endroit des propos vraiment racistes. Donc j'attends vraiment la décision de la Halde et je voulais savoir si concrètement, La HALDE a le pouvoir de sanctionner.

Deuxièmement, lorsqu'un chef d'entreprise comme moi, se présente devant un directeur de Banque Populaire ou directeur de la plus grande entreprise française de capital-risque avec un business plan prometteur, où l'on assiste à la création d'une PME, le directeur de la banque me dit : « voilà, le projet est très bon, mais je ne vous suis pas ; cela va vous faire mal, mais je ne prête qu'aux riches ». Qu'est-ce que je peux dire ? Je n'ai pas de moyens de recours, je ne sais pas où me plaindre. On parle des employés, mais les employeurs en souffrent énormément.

Lorsqu'un directeur de Société de capital-risque vous dit « vous avez un très bon business plan » - je le dis parce que j'exploite mes brevets que j'ai déposés et je me bats pour cela - « mais voilà, j'aurai souhaité que ce soit quelqu'un d'autre qui soit inventeur et pas vous », qu'est-ce que vous pouvez faire ? J'ai un business plan, je demande 150 000 euros et, partout, on me dit « je ne peux rien faire pour vous » parce que je fais partie de cette petite minorité, j'ai la capacité de créer des entreprises, j'ai déposé des brevets en France et un Président de tribunal correctionnel me dit devant toute l'assemblée « allez exploiter vos brevets à l'étranger, au soleil ». Où est-ce que je peux me plaindre ? Ce qui me fait le plus mal est que je n'ai pas de possibilités, je ne sais pas où vraiment me plaindre.

Brigitte Jeanperrin

La réponse de Marc DUBOURDIEU et peut-être que d'autres DRH voulaient réagir ?

Marc Dubourdieu

La Haute Autorité a-t-elle le pouvoir de sanctionner ? Les choses sont un peu plus compliquées que cela. En France, pour prononcer les sanctions, il y a les tribunaux. La Haute Autorité instruit une plainte, va vérifier la validité des observations formulées et entendre la personne mise en cause pour vérifier quels sont ses arguments-réponses. Au terme de ce processus, elle peut qualifier une discrimination, dire votre collègue, celui qui délibère et dit, dans ce cas, au terme de raisonnement juridique qu'il y a discrimination. Une fois que cela est dit, il y a plusieurs possibilités. Possibilité d'engager une médiation entre les deux parties, on privilégie cela dans certains nombres de cas. Il y a possibilité de transmettre au Parquet, puisqu'il s'agit d'un délit, pour que le Parquet engage des poursuites pénales. Il y a possibilité d'accompagner la victime devant les juridictions civiles ou devant les prud'hommes lorsque cette voie a été engagée ou plus ouverte, plus rentable que la voie pénale et il y a le nouveau pouvoir de transaction pénale. C'est-à-dire de trouver entre la victime et le mis en cause une formule de transaction sur une indemnisation du préjudice, avec en plus une amende que la Haute Autorité propose aux mis en cause, cette transaction étant homologuée par le Parquet. Voilà le schéma.

Brigitte Jeanperrin

Cela dit, on ne peut pas obliger la banque à lui prêter de l'argent.

Marc Dubourdieu

S'agissant du problème de la banque, si le fondement du refus est un problème économique, il ne s'agit pas d'une discrimination. Pour l'instant, il y a 18 critères de discrimination, mais les inégalités de type économique ne sont pas discrimination.

Brigitte Jeanperrin

On ne peut pas parler de discrimination entre les pauvres et les riches, cela ne peut pas rentrer dans les débats politiques du moment ?

Marc Dubourdieu

Aujourd'hui, c'est effectivement un autre débat, mais cela ne figure pas dans les 18 critères de discrimination prohibés par le code pénal ou le code du travail.

Brigitte Jeanperrin

Il faut peut-être regarder du côté du soutien des boutiques de gestion, peut-être que vous aurez là des choses ou de certaines associations de crédit relais qui permettent, à ce moment-là, de lever de l'argent autrement.

Madame, votre nom, votre interpellation, vous voulez bien vous présenter, s'il vous plaît ?

De la salle

Bonjour, je suis **Angèle Commenet**, je suis avocate au Barreau de Paris, merci de me donner la parole. J'ai deux questions. Concernant Monsieur de la HALDE, vous avez mené une analyse avec laquelle je ne suis pas tout à fait d'accord, concernant la discrimination positive. Vous prétendez que le fait de prendre des mesures qui favorisent les personnes des minorités, revient à les favoriser. Ce n'est pas tout à fait vrai dans la mesure où on est dans un contexte inégalitaire au départ. Donc, je pense que ce serait une correction, même si je ne vante pas les mérites de la discrimination positive. Je trouve que votre analyse à ce niveau-là, ne tient pas tout à fait puisque le contexte est inégalitaire et que tout le monde est d'accord pour reconnaître qu'on est victime de discrimination fondée sur la race, ses origines, donc une discrimination positive. Le terme discrimination est déjà en lui-même assez négatif, je ne sais pas si, sur le plan sémantique, on peut trouver une autre expression, mais ce mode opératoire réparerait déjà une inégalité qui existe au départ. Je ne considère pas qu'il s'agit de favoriser les personnes. Il s'agit au contraire de restaurer l'égalité, là où elle n'existe pas. C'est une première observation.

Deuxièmement, il y a une réalité, Monsieur Gavand l'a dit tout à l'heure, c'est que la discrimination est une réalité dans ce pays. Il a parlé de la nécessité de changer le regard sur les personnes d'origine étrangère. Si je prends le problème à l'inverse, c'est ceux qui regardent les gens, les autres avec une sorte de complexe de supériorité, qui repose sur je-ne-sais-quoi. Ceux qui se considèrent supérieurs, parce qu'ils sont d'une race caucasienne, à ce moment-là, est-ce que la solution ne serait pas des méthodes plus volontaristes, plus contraignantes pour dire aux gens « arrêtez de vous comporter comme cela » ? Pour l'instant, j'ai l'impression que tout le monde s'est engagé dans une sorte d'analyse, comme s'il y avait des psys, un peu partout, pour soigner les gens de leurs complexes de supériorité. Je trouve cela très laborieux.

Brigitte Jeanperrin

Vous êtes en train de dire que tout ce que les DRH, en face de vous, ont dit en terme d'actions, c'est du bla-bla. Vous n'y croyez pas.

De la salle

Pas du tout, je dis que c'est très laborieux, c'est au cas par cas. Ils ont de la volonté, mais pour peu qu'il y ait quelqu'un qui occupe le même poste et qui a une vision différente, c'est toute la politique qu'ils ont engagée, qui va être remise en cause. Ce sont des méthodes très aléatoires, très fragiles. Est-ce qu'il ne faut pas une démarche plus vivante, entraîner la nation tout entière dans une dynamique qui fait que l'égalité des chances, qui est une valeur républicaine, soit une réalité et non plus une sorte de valeur qui soit livrée à la bonne volonté des uns et des autres.

Brigitte Jeanperrin

Avant de répondre, on va peut-être grouper, sur ce sujet de l'interpellation, d'aller plus loin, vers des choses plus contraignantes, plus dynamiques. Monsieur.

De la salle

Bonjour, je suis [...] consultant en informatique et chef d'entreprise également et j'aurais deux petites questions. La première va s'adresser à Monsieur Gavand. Que répondez-vous, à votre client, lorsqu'il vous dit en aparté « pour ce poste ou cet ensemble de postes, je ne veux pas de noirs, ni d'Arabes » ?

La deuxième question s'adresse à tous les directeurs de ressources humaines. Comment permettez-vous à des interlocuteurs extérieurs de vérifier que tout votre discours sur l'égalité des chances n'est pas un simple discours de marketing, du politiquement correct, mais derrière lequel, se cache une réalité beaucoup plus difficile à vivre et à caractériser ?

Pour finir, un des intervenants parlait du racisme à rebours. Dans cette salle, la majorité a vécu la discrimination à un moment ou un autre, dans sa chair et son sang. Mais ce qui est encore plus dangereux, c'est que les racistes en général - ils ne sont pas bêtes - font tout, pour ne pas laisser de preuves, au point où la victime peut être amenée à se poser la question si elle n'est pas malade. Comment est-ce que la HALDE arrive à régler cet aspect de la question ?

Brigitte Jeanperrin

On va prendre une troisième question et on reviendra ici. Toujours sur ce thème, afin que l'on ne parte pas en zigzag. Madame ?

De la salle

Je suis **Sophie Mendy**, en recherche d'emploi actuellement. J'ai une question pour le directeur de La HALDE. Est-ce que vous envisager de mettre en place des audits, concernant les entreprises qui ont signé la Charte de la Diversité, par exemple ? Et pour les chefs du recrutement des grandes entreprises, est-ce qu'ils peuvent nous citer des chiffres sur la diversité en entreprise, par exemple, des cadres ou cadres supérieurs, issus de l'immigration ou d'origine étrangère ? Merci.

Brigitte Jeanperrin

Du côté de la tribune, la HALDE a été en premier questionné. Vous voulez bien répondre aux trois questions que vous avez eues ?

Marc Dubourdieu

Tout à fait, j'ai eu des questions sur la discrimination positive. Je reste sur ce que j'ai dit, et récemment le Conseil Constitutionnel a eu l'occasion de rappeler qu'effectivement dans le cadre de la loi concernant l'ouverture des conseils d'administrations et la parité hommes-femmes, que cette méthode de quotas obligatoires, plutôt que discrimination positive qui est un concept mou, qui ne veut pas dire grand-chose à l'heure actuelle, était anticonstitutionnelle.

Deuxième point sur les problèmes d'instruction et de preuve, c'est compliqué. Il y a les éléments que nous amène la personne, victime de discrimination et il y a l'instruction que la Haute Autorité peut faire. Vous savez qu'on lui communique de droit tout ce qu'elle demande. Dans le cadre d'un recrutement, on demande nécessairement, l'ensemble des fiches qui ont présidé au recrutement : les fiches de postes, les arguments sur lesquels s'est faite la délibération du recrutement, ainsi que les CV de toutes les personnes qui ont été auditionnées. Après, c'est un travail de statistiques, d'orfèvrerie, pour vérifier si la transparence était là. Les résultats statistiques du tri qui a été fait, révèlent un groupe particulier qui a été discriminé. On a, à ce moment, potentiellement, une présomption de discrimination. Comme vous le savez, la législation sur les discriminations a introduit le renversement de la charge de la preuve. C'est celui qui est mis en cause, qui doit prouver qu'il n'avait pas l'intention de discriminer. Cela devient plus facile, mais c'est toujours compliqué. C'est un lent processus, qui permet à chacun de se justifier.

Brigitte Jeanperrin

Et comme disait Monsieur, comment vérifier, qu'au sein des entreprises, la Charte n'est pas de la poudre aux yeux et de l'aspect marketing ?

Marc Dubourdieu

La Haute Autorité n'a pas l'intention d'auditer les entreprises qui ont signé la Charte de la Diversité. Elle fera des focus sur des secteurs et l'ensemble des secteurs, sans discriminer telle ou telle entreprise. Tout le monde est susceptible de faire l'objet d'un audit. D'ailleurs celui qu'on a fait l'an passé, on avait demandé à un prestataire de services, dans le cadre d'un marché public de lancer un audit, c'était d'ailleurs AMADIEU, mais on ne lui avait pas spécifié les entreprises. On lui avait laissé le libre choix de nous proposer un panel d'entreprises, ce qu'il a fait.

Brigitte Jeanperrin

Du côté du recruteur, que répond-on, lorsqu'un client vous dit, je ne veux pas d'Arabes, je ne veux pas de noirs ? Vous dites quoi ?

Alain Gavand, président du Cabinet Alain Gavand – Consultants et A Compétences Égales

Au niveau de notre Cabinet, nous sommes un cabinet engagé et pionnier sur toutes ces questions. Lorsque nous recrutons nos propres collaborateurs, consultants en recrutement, l'éthique fait partie des critères. Nos collaborateurs sont formés. Tous les jours, ils entendent parler de la lutte contre les discriminations. Un consultant ne pourrait pas avoir une pratique qui dérogerait à ses principes et nos clients nous connaissent. Ils nous choisissent pour cela. C'est un élément aussi différenciateur, clairement affiché.

Premièrement, nous rappelons la loi. Aujourd'hui, un client ne pourrait plus nous formuler ce genre de demande parce qu'il nous a clairement identifiés comme un Cabinet engagé sur cette question. Pour aller plus loin et cela rejoint la question posée précédemment, nous avons décidé de mettre en place des mesures, des audits avec la méthode du prénom qui est développée par l'observatoire des discriminations, par Jean-François AMADIEU. Cette étude va porter sur l'ensemble du flux de CV et la sélection des candidats au final et nous aurons une note globale. L'année prochaine, il y aura une note par consultant. On va pouvoir mesurer les pratiques des consultants, et cette information me sera adressée, mais pas cette année. En 2007, l'information sera globale, mais les consultants qui risquent d'avoir des pratiques non acceptables, auront un an pour modifier leur comportement. J'ai conscience que cette réponse est excessive, parce que le Cabinet est très engagé. C'est le sens de mon combat au sein d'A Compétences Égales.

Brigitte Jeanperrin

Je voudrais juste entendre, du côté des chefs d'entreprise. Lorsque vous entendez l'atmosphère de la salle qui est plutôt de dire, on voudrait des trucs plus contraignants, avec plus de résultats, des objectifs respectés, qu'on audite du côté des Chartes, voir que ce soit vraiment audité, que ce n'est pas que de la poudre aux yeux et du *facing*. Vous vous dites, c'est injuste, ils ont raison, il faut qu'on aille plus loin ? Vous dites quoi ?

De la salle

Je crois que c'est d'abord l'objet d'une grande volonté et que cette volonté doit venir du chef d'entreprise, en tous les cas de la Direction générale. Il faut imposer, il n'y a pas d'autres solutions. D'autre part, on parle beaucoup depuis tout à l'heure de gens qui sont diplômés. La discrimination pour les diplômés est moins compliquée parce que de toute façon, c'est rentable de les engager. Il me semble que c'est moins compliqué. Je vois quelqu'un qui dit non, mais quand on est en Seine Saint-Denis où nous avons quatre usines et que vous avez des jeunes qui viennent de milieux difficiles, je crois que c'est bien plus compliqué.

Notre solution est le tutorat et si on pense que cette personne a un potentiel qui correspond à ce que nous allons pouvoir faire dans l'entreprise, un tuteur va la prendre en charge, l'encadrer, lui expliquer qu'il faut être là tous les jours, arriver à l'heure, en quoi consiste le travail et comment il faut faire. Je crois que c'est une part extrêmement importante dans l'insertion en entreprise.

(Réactions de la salle)

Je vous parle d'une expérience de chef d'entreprise, je ne suis pas là pour vous raconter des sornettes, je vous raconte ce que je vis dans mes banlieues et si c'était pour raconter n'importe quoi, je ne serais pas venu.

Brigitte Jeanperrin

Je voudrais juste que l'on entende rapidement, les trois autres DRH sur votre volonté stratégique d'afficher la diversité. Voulez-vous aller jusqu'à la mesurer, la quantifier, et aller plus loin ?

Philippe Vivien, Vice-président des Ressources Humaines du Groupe AREVA

Par rapport à la Charte de la Diversité, on a eu la chance d'être un des premiers signataires, dès l'hiver 2004. Cela nous donne un engagement extrêmement fort. Je vais prendre plein d'exemples. Jean-François Amadiou qui a été cité plusieurs fois et comme l'a dit le patron de la Halde, on s'est lancé dans l'auto-testing. On n'attend pas de savoir si le gendarme va venir nous sanctionner. On travaille en amont, on essaye de comprendre, parce que sur ce sujet, nous avons plein de progrès à faire. Je ne vais pas vous dire qu'on est parfait, donc, savoir où cela ne fonctionne pas, sur quels critères, il peut y avoir des discriminations au sein de notre processus de recrutement, c'est une première chose de l'auto-testing. Deuxièmement, on a fait auditer à l'automne dernier, par Jean-François Amadiou, notre processus de recrutement, pour savoir où il y a des blocages et comment les lever. On en a identifié un très simple, l'âge, connu par tous. On est en train de regarder, comment il se fait qu'après un certain âge, les recruteurs ne lisent pas les CV, on n'y attache moins d'importance. Il y a des éléments de mesure, d'audit, cela existe. Vous pouvez déjà le faire. Je vais prendre un exemple sur la charte. On a décidé en février 2006, au sein d'un débat qu'on n'a pas encore eu sur le CV anonyme, d'enlever, après de longues discussions avec Amadiou et d'autres, sur ce qui nous paraît le plus discriminant, c'est-à-dire l'adresse. Depuis février 2006, il n'y a plus d'adresses dans les 700 000 candidatures traitées par le groupe AREVA. Cela a posé des problèmes dans plein de pays. Aussitôt, les Anglais nous ont appelés, pour nous demander, si l'on n'était pas devenus fous, parce qu'en Angleterre, avec les adresses ils font des choses. La France avec Neuilly sur Marne et Neuilly sur Seine, on est un groupe international, on applique cette règle. En Chine, ils n'arrivent plus à retrouver les candidats. Il est important de prendre des mesures, de garder la mesure et de ne pas basculer d'un seul coup dans une frénésie. Ce qui est intéressant, le débat est intéressant, mais la question pourrait venir, c'est qu'autour de la table il n'y a que des hommes blancs.

Brigitte Jeanperrin

Il y a une femme aussi.

Philippe Vivien

Vous animez, vous, Madame. C'est toujours tendu, lorsqu'il y a ce genre de débat. J'ai l'habitude maintenant depuis plusieurs années de participer, d'essayer d'avancer. Ce n'est pas une opposition, l'idée est que c'est un sujet compliqué, difficile sur lequel on progresse. Je ne suis pas d'accord avec poudre aux yeux. On fait des choses. Je vais donner des chiffres et je rappelle que l'on a, en ce moment, un grand débat avec la HALDE, parce qu'on n'a pas le droit de le faire. Je n'ai pas légalement le droit de compter les gens issus des minorités ou des quartiers. On a un débat avec la Halde, permettez-nous de le faire, c'est illégal. Je le fais quand même. On a recruté 422 cadres en France en 2006. Plus de 15 % venaient ou des quartiers, ou des minorités, ou de l'étranger. Cela fait plus de 5 ans de recrutement au travers de forums ou de choses comme cela. C'est important.

Brigitte Jeanperrin

Réaction de la Halde et des deux autres DRH et on revient à la salle.

Marc Dubourdieu

Simplement une précision pour L'Oréal, la Haute Autorité n'interdit rien dans ce domaine, puisque ce n'est pas le sien. Cela peut être celui de la CNIL, si vous voulez faire une enquête, mais pas de la HALDE. Ce que dit la Haute Autorité aux entreprises, c'est attaquez-vous à vos processus discriminatoires, si vous voulez produire de la diversité, commencez par vérifier que vous ne discriminez pas, quand vous recrutez. Si vos processus ne sont pas discriminatoires, vos candidats de la diversité qui se présenteront chez vous vont rentrer.

Commencez par là. C'est simple de s'engager dans ces processus et ceux également des promotions professionnelles au sein des entreprises. Vérifiez que vos processus, consciemment ou inconsciemment, ne soient pas discriminatoires.

À l'heure actuelle, la Haute Autorité travaille avec un certain nombre d'entreprises pour valider des méthodes pour vérifier que les processus qu'elles utilisent ne contiennent pas des dispositifs discriminatoires.

Brigitte Jeanperrin

Du côté d'AREVA et DANONE, comment aller plus loin, faire quantifier plus les chartes et l'action ?

Franck Mougin

Les questions de la salle reflètent une réalité. Elles sont pleines d'émotions. Faut-il plus de lois, plus de rigidité et d'obligation pour avancer plus vite ? Je ne pense pas.

On se rend compte que, quand il y a une vraie volonté politique, qui n'est pas celle d'un seul homme mais d'une équipe de direction de management - cela ne peut pas être porté par un seul homme, cela tomberait demain - quand on s'en occupe, et si on vient ici, ce n'est pas pour faire du marketing, on essaye de faire avancer la cause. En vous entendant, on écoute aussi les problèmes qui se posent, mais je constate que, quand on s'en occupe, cela avance. Je suis même surpris de voir que cela avance plus vite qu'on ne pense.

En revanche, je suis réaliste, je pense que le temps est long, c'est une course de fond, d'abord parce que la promotion interne est chez nous un élément clé. On a une règle de 80-20, 80 % des managers sont issus de la promotion interne. Cela va commencer par un processus de recrutement de juniors issus de la diversité pour irriguer l'entreprise et c'est dans 5, 10, 15 ans, que l'on verra si au Comité exécutif de DANONE, les profils seront diversifiés.

Brigitte Jeanperrin

AREVA, très vite, on revient à la salle après.

Philippe Vivien, Vice-Président des Ressources Humaines du Groupe AREVA

Tout ce qui est égalité des chances, je remets mes trois items, la promotion formation handicap. On doit être fondamentalement capables dans les entreprises de conclure avec les organisations syndicales, des accords qui ne sont pas simplement de principe, mais avec des indicateurs sur lesquels on rend compte. Les corps intermédiaires, et les organisations syndicales doivent jouer un rôle majeur en cette matière. C'est mon credo.

Sur la partie des observatoires de discrimination, cela fait un an que l'on bosse dessus, on a décidé de travailler depuis quelques mois avec Monsieur AMADIEU, on a beaucoup entendu son nom aujourd'hui sur ce sujet. Pour faire le point des processus de recrutement, sont-ils discriminatoires et si oui, comment et que fait-on pour les remettre à plat.

Brigitte Jeanperrin

Je reviens à la salle, on refait une série de questions rapidement.

De la salle

Monsieur de L'Oréal m'a coupé la parole, j'avais, un constat, une question et une recette à donner. Le constat : est-ce que le panel devant nous, n'est pas représentatif de la société française des entreprises ? On a 7 hommes blancs ici. Est-ce que dans les équipes de DRH, après tout ce qu'on a entendu dans la salle comme émotion et comme mesures froides, il y a des mesures chaudes aussi, mais ne faudrait-il pas justement diversifier les équipes qui recrutent, parce qu'on dit, la transformation ne se passe pas seulement par le cerveau, cela se passe aussi par les tripes.

Les problèmes d'aujourd'hui sont douloureux, et il faut mettre des gens qui sont à même de comprendre ces problèmes dans les équipes de DRH pour faciliter aussi cette compréhension, pour travailler sur les représentations.

Je voulais donner une recette pour la salle. Pour dire aux jeunes diplômés, je suis Josette BRUFFAERTS-THOMAS, enseignante à Dauphine, dans le master Management de la technologie et de l'innovation. Je viens d'être très émue, parce que je viens de rencontrer une étudiante ici, d'une promotion de 28. C'est un master CEA, Ingénieur et Economiste. Je suis étonnée de la voir là, il y a très peu de noirs dans la promotion. L'année dernière, j'avais déjà posé cette question à DANONE, et j'avais dit que si vous recrutez déjà 5 % des étudiants de l'université et dans mes étudiants à Dauphine, je n'ai même pas les 5 % de noirs, il n'y aura pas de noirs du tout, il n'y aura pas de diversité à ce niveau. Je suis étonnée de rencontrer cette demoiselle, parce que d'habitude, dans ce master, il n'y a pas de chômeur. Elle est là, elle est chimiste, elle a son CV. Si vous avez vraiment quelque chose au niveau du recrutement, et bien elle est là. Normalement, quatre mois après ce master, il n'y a pas de chômeurs. La recette que je voulais donner est : « poussez les portes ».

Brigitte Jeanperrin

Merci, D'autres questions.

De la salle

Bonjour. Mohamed Ben ABDELLAOUI, chercheur d'or, pardon, demandeur d'emploi. Pour le représentant de la HALDE, je suis d'accord avec vous : je suis actuellement assistant dans l'éducation et je privilégie l'aspect pédagogique des choses. Néanmoins, confronté à la réalité, je reste persuadé que le « nerf de la guerre » reste l'argent. Pour moi, des manières coercitives s'imposent quoiqu'il arrive, que le vouliez ou non. Je me souviens avoir vu Monsieur Schweitzer vanter les mérites de la Halde, en expliquant que son objectif premier était la médiation. Je voudrais juste vous dire une chose. Mes parents ne parlent pas français. J'ai l'impression de parler correctement le français, de ne pas venir d'un autre pays, j'ai une trentaine d'années. Vous rendez-vous compte du chemin qui a été fait de la part de mes parents en deux décennies. Et vous êtes en train d'expliquer que le processus va être long, qu'il va falloir expliquer à certaines personnes, qui elles, sont censées représenter l'état. Vous nous demandez d'être patients avec vous. C'est particulièrement compliqué à envisager. Je suis désolé, mais je ne peux pas faire confiance à la HALDE, de la même manière que je ne peux pas faire confiance à la société française spécifiquement.

Brigitte Jeanperrin

Ils n'iront pas vous chercher, si vous n'apportez pas votre CV.

De la salle

Non, je vous rassure, j'apporte mon CV.

Brigitte Jeanperrin

Et on vous dit toujours non.

De la salle

Quand on me répond !

Brigitte Jeanperrin

Très bien. Autres questions, autres interpellations.

De la salle

Bonjour Madame, je me présente. Je m'appelle [...] et cela fait trois mois que je suis au cabinet d'Azouz Begag. Pour le moment, il n'a pas pu être présent ici, mais j'ai entendu depuis ce matin, un certain nombre de choses. Je voudrais rappeler deux petites choses, très rapidement. Il y a eu des déviations. La diversité d'abord, concerne les Français issus des minorités visibles, mais aussi les femmes au poste de management, les seniors qui ont perdu un emploi et celles qui ont un handicap. Il ne faut pas l'oublier. D'autre part, concernant l'action des pouvoirs publics, un certain nombre de personnes ici, assez légitimement, ont dit que les pouvoirs publics n'en faisaient pas assez, mais je crois que la nomination d'Azouz Begag, il y a dix-huit mois, et son action, sont des signes forts. On peut se gausser, mais avant qu'il soit nommé, il n'y avait pas de français issus des minorités qui avaient été à un poste ministériel. On peut dire ce que l'on veut, mais il a le mérite d'exister et c'est une première. Enfin, si on veut exister en France et partout, la première des choses à faire est de voter.

Brigitte Jeanperrin

Et se respecter. Madame.

De la salle

Bonjour, je suis Marie Roger Biloa, je dirige plusieurs magazines et je voudrais poser une question qui concerne la presse. C'est un peu à part, on n'y pense pas toujours, mais cela rejoint les préoccupations d'une jeune chef d'entreprise qui est là. C'est le problème de la publicité. J'ai repris un magazine, il y a quinze ans. À partir de ce moment, toutes les pubs françaises ont disparu. Au début, je me suis dit, ce n'est pas grave, ils n'ont pas confiance, on va leur prouver que l'on va faire un meilleur magazine, etc. et après la pub reviendra. On a doublé le tirage. C'est un magazine leader qui touche l'Afrique, qui s'appelle Africa International et qui touche la communauté d'origine africaine, en France, notamment. Il a des distinctions partout et on n'a toujours pas de pub de France.

Brigitte Jeanperrin

Vous n'avez pas Danone, pas L'Oréal, pas AREVA ?

De la salle

Pas du tout.

Brigitte Jeanperrin

Ils sont là, vous ne les avez pas ? Alors, Messieurs.

De la salle

Ce que je voulais dire, concerne toute la presse qui touche les Français d'origine Africaine. Toute cette presse est logée à la même enseigne. J'avais une proposition à faire à La Halde, parce que tout simplement, des fois, les entreprises n'en sont pas conscientes. Elles ont leurs habitudes. Est-ce que l'on ne peut pas donner une directive pour demander aux entreprises, comme celles de bonne volonté, qui sont là et qui font déjà pas mal de choses dans le domaine du recrutement, d'inclure la presse africaine, comme on l'appelle, dans leur plan média, tout simplement.

De la salle

Je dois rappeler qu'ici, on ne parle que de cinq critères de discrimination : dans celle du travail il y en a 17. À propos des minorités invisibles, puisqu'on n'en parle pas, un responsable RH, d'une grosse compagnie d'assurances convoque à son bureau deux de ses employés en leur disant qu'il faut que cela cesse, parce que cela crée des rumeurs : leur tort était de venir tous les matins au travail ensemble ; c'était deux femmes. Autre anecdote, la Halde publie ses bonnes pratiques sur son site. Elle a publié une bonne pratique, dans les écoles de police, une sensibilisation à l'homophobie. Cela a été très rapidement retiré, à moins que cela n'ait été remis depuis.

Brigitte Jeanperrin

On n'a plus le temps : juste une interpellation, ils concluront à la table.

De la salle

Régine Djoss, juriste conseil, j'ai deux questions au directeur de la Halde. La Halde est saisie de 3 500 plaintes par an. Quel pourcentage d'actions en justice est engagé et quels sont les résultats. La deuxième question est de savoir aussi la position de la Halde par rapport aux mesures de la diversité. Hier, sur Public Sénat, il y avait les responsables parlant de cette question, il m'a été difficile de cerner la position de Louis Schweitzer sur la diversité. Merci.

Brigitte Jeanperrin

Au fond, Monsieur, vous levez la main, je vous ai vu, vous croyiez que non, et bien si.

De la salle

Bonjour, mon nom est Michel [...] Je vous remercie de me donner la parole. J'aurai voulu que la Halde nous donne des mesures concrètes. Vous disiez que vous faisiez un accompagnement des jeunes issus des quartiers, des minorités visibles en entreprises, mais concrètement, qu'est-ce que vous faites ? Pourquoi est-ce que je pose cette question ? Il y a des mesures qui ont été prises par rapport à la parité, par rapport aux handicapés. J'ai la chance d'être en entreprise et il faudrait que vous preniez des mesures, à l'encontre de ces gens-là, que l'on fasse quelque chose de concret, que cet accompagnement soit concret. Merci.

Brigitte Jeanperrin

Est-ce que je peux vous poser à tous une question avant de leur redonner la parole. Je suis quand même en tant que journaliste. Je suis frappée de voir que vous êtes tous sur la revendication des droits et pas du tout, alors qu'il y a cinq entreprises à la table, sur des questions face à des entrepreneurs.

Madame vous en avez une ? Alors, je la prends.

De la salle

J'ai un vœu et j'ai envie d'être un peu la porte-parole des demandeurs d'emploi aujourd'hui. Depuis la signature de la Charte, en 2004, il semblerait, au vu de ce que j'ai entendu, que beaucoup d'entreprises ont maintenant signé cette charte.

Il ne m'est plus difficile, de proposer, en qualité de recruteur, des candidatures, des CV, on n'a pas besoin de les rendre anonymes, du moins en ce qui me concerne. Je propose facilement et les personnes que je propose ont facilement aujourd'hui, et grâce à cette charte, et aux engagements des entreprises, un entretien, cependant, ce que je regrette et déplore, est qu'il y a rarement un retour, lorsque la réponse est négative, à leur candidature. Et c'est quand même très important pour eux de savoir s'ils doivent continuer à alimenter l'idée qu'ils sont peut-être discriminés ou tout simplement, parce qu'ils ne correspondent pas aux compétences qui sont recherchées.

Brigitte Jeanperrin

Madame, rapidement, après c'est fini.

De la salle

Je suis DRH Europe d'une grande entreprise dans l'électronique, française d'origine afro antillaise et j'ai fait mon parcours dans des grands groupes internationaux. Je voulais aller simplement dans le sens de ce que disait Madame et rebondir sur l'intervention de l'Ambassadeur. La différence entre la France et les Etats-Unis est que, au cours d'un recrutement, si votre candidature n'est pas retenue, vous pouvez demander une raison objective, pourquoi vous n'avez pas été et s'il y a le moindre soupçon d'une discrimination, alors une action en justice peut-être lancée.

En France, ce n'est pas le cas. Vous demandiez pourquoi nous étions sur le mode de revendication. Tout simplement parce que la loi n'est pas appliquée, nos droits ne sont pas respectés.

Brigitte Jeanperrin

Monsieur.

De la salle

Je m'appelle [...], je suis chercheur. Je pose la question aux chefs d'entreprises, mais aussi au directeur. Est-ce que la compétence a-t-elle une couleur, a-t-elle du sexe, a-t-elle une origine dans l'entreprise.

Brigitte Jeanperrin

On demande aux DRH de conclure sur tout cela et sur ce que vous venez d'entendre, à la Halde aussi et à l'Ambassadeur de nous dire : quand on refuse une candidature, avoir un retour pour savoir si c'est de la discrimination ou si on doit compléter son CV.

De la salle

C'est un vrai sujet. Le sujet des retours sur la suite des entretiens qui n'aboutissent pas à un recrutement fait partie des éléments qu'on a mis dans le travail d'audit qu'on est en train de mener avec Monsieur AMADIEU. Savoir si on renvoie de l'info et comment on renvoie de l'info, si on nous questionne. Je crois que pour arrêter l'implicite dans ce pays. On est très forts dans ce pays à rester dans l'implicite. C'est un sujet sur lequel il faut travailler.

Deuxième sujet, tout à l'heure vous nous avez questionnés, les anciens DRH que vous êtes, les grands chefs que nous sommes, il y a quelques futurs DRH j'espère. Avec l'AFIP, le master de Paris II-Panthéon-Sorbonne, on fait un travail, depuis trois ans, pour dire que le monde de l'éducation nationale et de l'université bouge. Maintenant, cela fait partie des standards de la formation. Il y a trois ans, ce n'était pas dans la formation. On l'a lancé, comme cela pour voir, et pendant une journée l'ensemble des 50 jeunes qui vont sortir de ce master, sont confrontés à des jeunes de l'AFIP. Ils changent leurs rôles. Les jeunes de l'AFIP deviennent les recruteurs et les jeunes qui préparent le métier de recruteur et de RH deviennent des candidats.

Brigitte Jeanperrin

Que dites-vous à cette jeune fille qui est jeune diplômée, qui sort de sa promo, chimiste et qui n'a toujours rien.

De la salle

Je n'ai pas de réponses à lui donner.

(Réactions de la salle)

Brigitte Jeanperrin

Pas d'émotions s'il vous plaît, mais lorsque son professeur dit qu'il faut mettre de la diversité parmi les recruteurs à haut niveau, mettre de la tripe comme elle disait, vous dites quoi.

De la salle

On est tout à fait d'accord et on le fait.

Brigitte Jeanperrin

Du côté de Danone, de L'Oréal, PAPREC ?

Jean-Claude Le Grand, Directeur mondial du recrutement de la diversité chez L'Oréal

Du côté de L'Oréal, cela tombe bien, nous sommes une grande entreprise chimique, donc nous allons nous faire un plaisir... mais je voudrais répondre deux choses, pas par démagogie, grâce à vous Madame, je vais valoriser, grâce à vous, une partie de mon équipe, qui est là aujourd'hui, Sylviane, au fond de la salle, toujours discrète, Leila, à côté, très discrète et Valérie, qui doit être quelque part d'autre. On sent de l'émotion et de la détresse, ce n'est pas une logique de nous qui serions blancs et vous qui seriez noirs et nous qui ne voudrions pas. Il y a eu plein de problèmes évoqués tout à l'heure.

De la salle

Mon mari est blanc.

Jean-Claude Le Grand

C'est incroyable, bonne nouvelle, donc on peut s'entendre.

Brigitte Jeanperrin

Madame, s'il vous plaît, on arrête le débat, parce qu'il y a des syndicalistes qui veulent s'exprimer derrière.

Jean-Claude Le Grand

Je veux simplement dire. Il y a une détresse, On essaye de bosser, on en fera peut-être jamais assez. Vous n'acceptez pas l'idée qu'il faut du temps pour qu'on arrive à monter dans nos comités exécutifs, mais vous parlez de la parité hommes-femmes. On a deux femmes dans le comité exécutif du groupe, cela fait 20 % de femmes. Dans les grandes entreprises urbaines, c'est 5 % de femmes dans les comités exécutifs des groupes. Il a fallu 20 ans. Ce que vous voulez tous, ce sont des gens compétents, ce n'est pas de se dire, j'ai été pris parce que je suis une femme ou noir. En aucun cas, vous ne l'acceptez. On ne veut pas cela non plus. Maintenant, c'est comment on ouvre les écoles, comment on va à la pêche dans d'autres universités. Comment on fait ensemble pour changer les choses et ce n'est pas quelque chose qui va se faire en deux minutes, maintenant, cela va se faire tous les jours. Vous passez un entretien, vous le réussissez, on vous recrute, vous le ratez, on ne vous prendra pas, c'est la règle.

Brigitte Jeanperrin

Mais Monsieur Le Grand, peut-être avec une réponse, comme disait Madame, Pourquoi on ne prend pas. C'est cela aussi qui est important.

Jean-Claude Le Grand

Je vous parlais tout à l'heure de [...] entretiens. L'idée est qu'il y a des candidats qui nous demandent, mais moi je pousse les candidats à pousser les recruteurs à dire, pourquoi, vous ne m'avez pas pris. Est-ce que la loi nous l'impose ? Aux Etats-Unis, cela a davantage augmenté, mais en Europe ici, il y a des gens qui disent, je ne comprends pas, expliquez-moi et qui ne vous lâchent pas. Il faut se justifier, ce n'est pas un problème si on a fait son boulot avec de l'éthique, du respect. On évoquait le cas de Sylviane. Quand on s'appelle Sylviane [...] personne ne peut imaginer que vous êtes noire, mais, si vous convoquez quelqu'un, vous ouvrez la porte et il dit « ce n'est pas ce que j'avais imaginé », vous le sentez tout de suite très bien, vous, qui avez été discriminé.

Brigitte Jeanperrin

Du côté de Danone, une réaction, très, très vite.

Franck Mougin

Je trouve que La Halde n'existait pas avant, elle existe maintenant. Il y a ce type de débat qui est plus ouvert, avant, on ne l'aurait pas eu. Notre société bouge. Ce n'est jamais assez vite, les temps ne sont pas acceptables, mais il y a de la bonne volonté. Chez Danone, il y a cette bonne volonté-là ? Tout ce qui a été dit, est-ce qu'il faut mesurer les choses, certainement, je retiens un mot, la compétence. Elle n'a pas de couleur, pas de sexe et cela est important. Il faut y croire. Je pense que c'est un élément clé.

Brigitte Jeanperrin

Monsieur DUBOURDIEU, on va vous demander de conclure très rapidement, en répondant au Monsieur sur les questions de sexualité, homosexualité, tout ce qu'il y avait sur le site et qui a peut-être disparu et plus largement sur les besoins des réponses autour des CV, de mesures plus prononcées pour avoir de vrais recours. Qu'est ce que vous dites.

Marc Dubourdieu

Ce que je voudrais dire en titre de conclusion est que je comprends l'impatience de Monsieur, les doutes de Madame, quant à l'action de la Halde. On est nous-mêmes impatients, bien sûr. On vient de démarrer, on trouve qu'il n'y a pas encore assez de personnes qui nous saisissent, que notre notoriété quand on la sonde dans l'ensemble de la France, elle est à peine visible, elle ne dépasse pas 1 %. Un gros travail de notoriété, d'explication de ce qu'est une discrimination, de pédagogie pour dire au public ce qu'ils peuvent attendre, et ce qu'ils ne doivent pas, de la Haute Autorité. Elle n'est pas un organe, Monsieur, qui met en place des politiques publiques. Ce n'est pas un organe gouvernemental. C'est un organe d'assistance aux victimes, d'instruction. Cela ne met pas en œuvre des politiques publiques gouvernementales, il faut se tourner vers le gouvernement. C'est une Haute Autorité indépendante qui recommande au gouvernement un certain nombre de choses, mais qui ne met pas en œuvre les politiques, parce qu'elle n'en a pas les moyens financiers et parce que ce n'est pas son rôle.

Sur l'homophobie, sur votre cas particulier, je n'ai pas de réponse à cette question précise. Simplement si cela peut vous rassurer, je peux vous dire qu'on travaille actuellement avec les associations qui luttent effectivement contre ce critère, l'homophobie et qu'on a engagé, cela intéressera les entreprises, une étude avec un chercheur connu dans ce secteur, sur l'homophobie au travail, qui sera rendue dans quelques mois et qui va nous éclairer sur le type de discrimination vivent les personnes qui ont une orientation sexuelle différente des autres dans le monde du travail, parce que ce que l'on consacre à la Haute Autorité sur ce 18^e critère - il y en a 17 ou 18, selon la manière dont on compte - ,

comment cela est vécu sur les lieux de travail, c'est important. On sait peu de chose, parce qu'on a peu de réclamations.

Brigitte Jeanperrin

Je crois que l'on peut vraiment les applaudir, d'être venus avec vous, d'avoir travaillé avec vous. On avait commencé avec une demi-heure de retard, on finit avec du retard. Pardon à mon successeur, mais je crois qu'il est important d'entendre les partenaires sociaux. Merci.

Olivier Théophile

Merci à vous. Merci encore aux sept intervenants. Quand on dit qu'au colloque de l'AFIP, on est vigilant sur la langue de bois, vous avez fait attention et Brigitte JEANPERRIN a fait attention à ce qu'il n'y ait pas de langue de bois. Merci à nos sept interlocuteurs de s'être prêtés au jeu. À présent nous allons recevoir les partenaires sociaux, qui ont négocié ensemble un accord national et interprofessionnel diversité. Nous allons recevoir Jean-Pierre de GUIDIS, membre de la Commission sociale de la CGPME, Marie-Françoise LEFLON, déléguée nationale emploi formation, CGC-CFE, Frédérique Barclay, membre de la commission exécutive de la CGT, Monique BOUTRAND, secrétaire nationale de la CFDT Cadres et Catherine CHOUARD, qui est directrice des Ressources Humaines du Groupe ELIOR et qui a animé ces discussions pour le MEDEF. Cette table ronde sera animée par Jean-Marc LEGALL.

TROISIEME TABLE RONDE

LA POSITION DES PARTENAIRES SOCIAUX

Jean-Marc Legall, Directeur d'Etudes Entreprise & Personnel
Professeur associé CELSA

Je vous remercie de bien vouloir vous installer. Je remercie les uns et les autres de bien vouloir s'installer à leur place avant de démarrer.

Cette seconde table ronde de l'après-midi est consacrée à une dimension tout à fait essentielle du sujet, à savoir le dialogue social, la dynamique sociale.

La précédente table ronde l'a bien montré. Il n'est plus acceptable aujourd'hui et vos interventions très vives, voici un quart d'heure l'ont rappelé. Il n'est plus acceptable aujourd'hui de dissocier la responsabilité sociale d'une entreprise de son projet économique. Le sujet d'aujourd'hui, la diversité s'agissant de cette diversité, il a été mis en scène aussi et d'une manière convaincante, le plus souvent, la responsabilité du chef d'entreprise, la responsabilité du DRH, la responsabilité des dirigeants dans la mise en œuvre de ce changement. Notre projet pour cette table ronde est de vous rappeler une dimension tout à fait essentielle. La conviction des dirigeants, même les plus lucides, même les plus éclairés des dirigeants, leur volonté ne suffit pas. Il y a un moteur extrêmement important dans les entreprises pour les faire changer et il est bon de temps à autre de le rappeler. C'est la dynamique sociale, c'est le dialogue social, s'appuyer sur des gens qui sont des représentants du personnel, qui sont élus, qui sont désignés par des organisations et qui avec des DRH, avec des managers, non seulement dans les entreprises, mais dans les branches professionnelles et à certains moments clés au niveau interprofessionnel, c'est-à-dire pour l'ensemble des organisations, des entreprises françaises, essayent de faire progresser le cadre de gestion des ressources humaines des entreprises.

L'idée, vous le voyez bien, je pense que toute la journée l'a montré, est que faire progresser l'égalité des chances, vous vous en êtes plaint tout à l'heure, c'est une œuvre de longue haleine, mais je pense que nous avons tous compris une chose aujourd'hui. C'est la mobilisation de plusieurs leviers, de plusieurs acteurs. On a parfois tendance, en France, à sous-estimer ou à déplorer une certaine lourdeur du dialogue social.

L'occasion m'est donnée, cet après-midi, exactement à l'inverse, de saluer un accord qui a été négocié l'année dernière, qui a été ratifié par quatre organisations de salariés, par deux organisations patronales, en octobre 2006 et qui porte un nom qui vous concerne et qui nous concerne tous : c'est un accord sur la diversité dans l'entreprise. Le premier objectif de cet accord, je l'exprimerai de cette manière, c'est qu'aucune entreprise ne puisse, aujourd'hui et demain, esquiver cette question de la diversité. Il a été dit tout à l'heure « vous nous présentez des DRH de très grandes entreprises mondiales, dont on parle dans la presse, qui ont « pignon sur rue », qui ont intérêt à défendre leur image de marque, mais que fait-on dans les autres entreprises ? » Cette initiative de Laurence Parisot, en 2005, cette perche qu'elle a tendue et qui a été saisie par les organisations syndicales a été de négocier un accord interprofessionnel. Son but est précisément de faire qu'en dehors des grands groupes que vous connaissez tous, dans la plus modeste des entreprises françaises, on s'attelle également à faire progresser cette diversité.

Pour en discuter, ainsi que la manière dont cet accord a été négocié, avec nous aujourd'hui, Monsieur de Guidis, qui représente les PME, dont on a parlé, et vous voyez qu'elles sont donc bien présentes. Catherine Chouard, qui non seulement est DRH du Groupe ELIOR, mais qui représentait le MEDEF dans cette négociation et pour la partie représentant les salariés, Marie-Françoise Leflon, de la CGC, Monique Boutrand, secrétaire nationale de la CFTD Cadres et enfin, Frédérique Barclay, que je tiens à remercier très chaleureusement, a remplacé au pied levé son collègue qui n'a pas nous rejoindre et qui est elle-même, secrétaire général de la fédération tabac-allumette de la CGT.

Pour entrer dans le vif du sujet, Catherine Chouard, quand en 2005, Laurence Parisot prend l'initiative de proposer au syndicat d'ouvrir une discussion sur la diversité, quelle analyse fait-elle, personnellement de la situation ?

Catherine CHOUARD, Directrice des Ressources Humaines du Groupe ELIOR, MEDEF

De fait, l'initiative, effectivement a été lancée par Laurence Parisot dès les Universités du MEDEF au mois d'août 2005, faisant un constat sur une problématique qui est à la fois sociétale, mais aussi sur laquelle, les entreprises, je dirais, s'interrogent sur la façon d'aborder ce sujet et en se disant que la meilleure façon était une façon collégiale avec des regards croisés et donc, de l'associer dans le thème du dialogue social. Cela supposait d'avoir, je dirais, deux niveaux d'entrée. Le premier est de s'interroger déjà, sur ce qu'on met dans la terminologie de la diversité. On s'est aperçu que c'est un thème complexe, on y reviendra d'ailleurs sûrement dans le contenu des négociations. On peut se dire qu'il y a deux leviers importants. Le premier était d'affirmer la volonté politique du MEDEF, de prendre en compte ce sujet, comme un sujet d'entreprise aussi, et d'aborder une prise de conscience et de commencer au moins de façon factuelle et concrète, à mettre ce sujet dans le thème de la négociation, à la fois, interprofessionnelle et à terme dans le champ des entreprises.

Jean-Marc Legall

Jean-Pierre de Guidis, est-ce qu'à la CGPME, à ce moment-là vous partagiez ce constat du MEDEF ?

Jean-Pierre de Guidis, Membre de la Commission sociale de la CGPME

La CGPME partageait tout à fait cette analyse, elle a souhaité [...] dans cette discussion, dans cette conversation exploratoire, elle est allée jusqu'à la négociation, tout en souhaitant une différenciation de la typologie d'entreprise.

Jean-Marc Legall

Est-ce que dès le départ vous pensiez que les PME avaient des enjeux ou étaient dans une situation particulière par rapport aux grandes entreprises, aux grands groupes que le MEDEF représente.

Jean-Pierre de Guidis

Les PME font partie d'un tissu social, elles connaissent les préoccupations sociétales. Elles ne souhaitent pas non plus se marginaliser et souhaitent bénéficier de l'enrichissement que peut apporter la différence, pour éviter le terme de supériorité que je récusé. La recherche de la différence, en effet, peut paraître une possibilité d'enrichissement pour l'entreprise tout comme, c'est une possibilité d'épanouissement pour la personne.

Jean-Marc Legall

Merci. Frédérique Barclay, quand cette proposition vous est faite. Quelle est la position, l'analyse de la CGT sur cette question de la diversité.

Frédérique Barclay, Membre de la commission exécutive fédérale, CGT

Nous étions très demandeurs et cela faisait plusieurs années, d'ailleurs, que nous sollicitons le MEDEF pour avoir ce type de discussion, donc, [...] on y est allé très vite et la première appréciation était que parler de la diversité ne peut pas être seulement parler de l'origine ethnique, sociale et culturelle. On a rencontré le MEDEF pour dire «entendu, dans un premier temps, on pourrait s'attacher à cette problématique de l'origine ethnique, sociale et culturelle, mais il va falloir regarder toutes les discriminations ». C'est ce qui est rappelé d'ailleurs en préambule de l'accord. C'est un premier pas et il faudra revenir sur d'autres sujets comme l'homophobie, la discrimination syndicale et j'en passe.

Jean-Marc Legall

Merci. Pour la CFE-CGC, quelle était la [...] de départ avant l'ouverture de cette négociation ?

Marie-Françoise Leflon, Déléguée nationale emploi formation, CGC-CFE

Pour CFE-CGC, on a une démarche qui est celle de plusieurs années. Le sujet de la diversité rejoint toutes les problématiques de comportement en entreprise. On n'est pas sur des négociations, exclusivement chiffrées, même s'il en faudrait, mais sur des négociations de comportements et on avait déjà suivi des démarches identiques sur des négociations sur l'égalité professionnelle hommes-femmes, ensuite sur les seniors. Il y a des problématiques qui sont communes, celles du « plafond de verre » par exemple, que l'on a beaucoup traitées dans tout le cheminement qui a produit le label sur l'égalité professionnelle et ce sont des phénomènes qui sont des conséquences des situations initiales et qui sont des problématiques lourdes dans la gestion des carrières. Il y a les recrutements, la gestion des carrières. Ce sont des écrans que l'on doit toujours dépasser. Notre approche voulait être exactement la même que les négociations précédentes.

Je voudrais aussi préciser, en première partie, que c'est une des grandes négociations quasiment intersyndicales que l'on a menées. Les partenaires sociaux, contrairement à nos habitudes, se retrouvaient entre chaque négociation au MEDEF, pour travailler sur un tronc commun de réponses, ensemble, parce que c'est quelque chose, que l'on retrouve dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Jean-Marc Legall

Merci beaucoup, et pour la CFDT ?

Monique Boutrand, Secrétaire nationale de la CFDT Cadres

Simplement dire, que c'est vraiment la diversité, une de nos valeurs fondamentales et une priorité pour la CFDT. C'était vraiment un débat très ancien pour nous, puisque déjà, cela fait plus de 10 ans, en 1995, on avait initié dans toute l'organisation, ce que l'on appelle une recherche-action. Un travail dans beaucoup d'entreprises, avec des chercheurs, qui avait abouti à un ouvrage de Philippe Bataille, qui s'appelle « Le racisme au travail », qui est sorti en 1997 et qui avait vraiment, dans l'organisation syndicale, permis de prendre conscience que le racisme n'était pas simplement dans la rue, le logement, mais aussi dans des tas de situations de travail.

Nous étions tout à fait prêts et demandeurs de cet accord, de cette négociation et tout à fait ravis qu'elle ait pu aboutir, même si on a regretté qu'entre autres, les comités élargis de par la loi, ne soient pas normés dans les petites entreprises, en tout cas, celles où il n'y a pas de CE. Du coup, effectivement, les PME, sont moins aujourd'hui impliquées dans cet engagement à travers cet accord.

Jean-Marc Legall

Merci, c'est vrai que, pour préparer cette table ronde, j'ai lu une revue de presse qui avait été réalisée sur le suivi de cette négociation et tous les journalistes ont souligné, une relative communauté de positions et la qualité du travail en commun, tout au long de la négociation, entre les organisations syndicales, mais pas seulement : également, avec la partie patronale.

J'ai envie de poser une question aux organisations syndicales, parce que, cet après-midi, j'ai entendu des interventions sur le sujet. Est-ce que vous sentez aujourd'hui, les salariés, dont vous êtes proches dans les entreprises, réceptifs à cette thématique de la diversité ou de la lutte contre la discrimination ou encore de l'égalité des chances, parce qu'on a vu aujourd'hui qu'on passait alternativement d'une expression à une autre assez facilement ?

Marie-Françoise Leflon

Cela dépend en fait des entreprises et comment elles sont composées. Dans les entreprises où forcément, la mixité existe, ces questions vont de soi et les salariés, on s'en soucie. Maintenant, dans les entreprises où la majorité du personnel sont des hommes blancs, la quarantaine, le cliché classique, non. C'est quelque chose qui doit venir, dont il faut parler, mais il y a toujours d'autres choses auxquelles il faut s'attacher avant. Il y a toujours d'autres choses qui passent devant.

C'est aussi l'un des objectifs de notre organisation syndicale et cela se fait très bien avec toutes les organisations syndicales, d'ailleurs, puisque, cela a été dit, mais c'est vrai que ce soit au niveau national ou au niveau de l'entreprise, cette préoccupation est très partagée par les organisations syndicales et s'il y a bien un point de convergence, sur lequel on peut être, c'est celui-ci.

Dans les entreprises, on bataille pour qu'on fasse des choses, pour essayer que l'on dépasse les bonnes intentions et que l'on se préoccupe vraiment de la mixité, de la diversité, mais aujourd'hui, malheureusement, les entreprises ne sont pas l'image de ce qu'elles devraient être et du coup, plus souvent, on a d'autres problèmes qui viennent avant cela. Des problèmes d'ordre de licenciement de restructuration et il y a toujours plus urgent que cela à faire. C'est un regret.

Jean-Marc Legall

Faites-vous la même analyse à la CFDT ?

Monique Boutrand

Je pense que par rapport à la table ronde précédente, il suffit de regarder qui est à la table maintenant. Quand les choses sont importantes, les dirigeants, chefs d'entreprises, etc., on avait 7 hommes. Pourquoi est-ce que nous sommes ici, avec une table ronde plus féminine ? Parce qu'effectivement les questions de diversité, d'égalité professionnelle sont souvent effectivement des questions. Tout le monde est d'accord pour le mettre en avant, pour dire que c'est important, mais quand on doit négocier, ma collègue vient de le dire. Il y a tellement de choses importantes dans l'entreprise, que c'est à la fin de liste, c'est ce qu'on traite en fin de réunion et que l'on confie aux collègues qui forcent moins la porte du pouvoir. Ce n'est pas ce qu'on met en premier. Notre combat quotidien est du coup, y compris dans les organisations syndicales, pour ne pas avoir de langue de bois, de ramener ces sujets en première ligne et qui n'est pas facile et pas encore le cas. Notre présence en est un peu la preuve.

Jean-Marc Legall

Merci, Marie-Françoise Leflon.

Marie-Françoise Leflon

J'étais perturbée par tout ce que j'ai entendu depuis ce matin, parce que cela nous prouve l'inverse [...]. Quel que soit le travail qui soit fait par certaines grandes entreprises. Ce ne sont que des grandes, parce que les petites n'en ont pas toujours les moyens, même si elles en ont la sensibilité, c'est surtout les chiffres qui sont têtus parce que quand on étudie les statistiques d'observatoire ou même, ce qui m'avait frappée, une étude d'ADIA, fin 2006, sur un baromètre discriminatoire à l'embauche. On s'apercevait qu'un patronyme maghrébin avait 3 fois moins de chances d'être embauché que quelqu'un à générique identique. Ma problématique, surtout pour les cadres, était, il y avait 6 fois moins de réponses positives, encore plus en région parisienne et c'est un phénomène qui s'est accentué entre 2004 et 2006. Je crois qu'on a dit, toutes les interventions précédentes ont dit que ce serait très long, c'est vrai, mais il faut insuffler quelque chose de fort dans les entreprises qui ne le pratiquent pas. C'est pour cela qu'on s'est dissocié à un moment donné de la négociation, parce que les réalités sont à l'inverse de notre discours, malheureusement, de notre rôle.

Jean-Marc Legall

Catherine Chouard, comment la proposition de Laurence Parisot a-t-elle été accueillie par ses pairs ? Lorsqu'elle a annoncé qu'elle voulait ouvrir ce chantier avec les organisations syndicales, est-ce que les grands patrons qui la côtoient, l'appareil même du MEDEF, étaient-ils tout à fait en phase avec cette initiative et ce projet ?

Catherine Chouard,

L'essentiel est le résultat. L'initiative a été prise par la présidente du MEDEF et l'accord se fait aussi au fur et à mesure, autrement dit, il y a une vraie sensibilité sur ces sujets. Quand elle a amorcé de façon très ouverte et aussi en réponse aux interpellations des organisations syndicales. En clair, cela a été de positionner l'entreprise comme souhaitant aborder ce sujet et sur un terrain que l'on aurait pu prendre sur un mode beaucoup plus elliptique et non de l'introduire dans le domaine de la négociation, de dialogue avec les partenaires sociaux.

Je reviendrais sur un point autour de la communication sur cet accord, parce que cela dresse deux choses. Premièrement, qui a été autour de la table de la négociation, autour de moi, nous soulignons le caractère assez féminin, mais comment est-ce que l'on représente la diversité au sein même des délégations et j'ai été pour ma part, on se faisait le constat que certaines ou certains d'entre nous, il s'agissait d'un premier mandat au cours d'une négociation interprofessionnelle. Il fallait pour les uns et les autres sortir des classiques, de forme de rôle de négociateur, mais aussi pour aborder des sujets sur lesquels on ne peut pas appliquer les mêmes modalités ou recettes que d'habitude.

Première chose, comment est-ce que collectivement on aborde des sujets sociétaux en les prenant sur le terrain de l'entreprise mais en s'interrogeant sur les modalités ? Qui envoie-t-on en négociation ? On n'est pas, les uns ou les autres, des « classiques » du contrat de travail, des salaires, on sait faire, mais on est sur un terrain neuf, et aussi pour construire des types de rapports différents. En ce qui me concerne, j'étais particulièrement marquée, intéressée par le fait de la posture que l'on a pris sur un sujet que l'on ne savait pas comment aborder, autrement dit, cela interpelle le champ de relations sociales : comment se mettre d'accord, ne serait-ce que sur les mots ? Quel type de vocabulaire commun on aborde ?

Cela suppose un temps de familiarisation respective et pour ma part je trouve, mais là, je soumetts un débat, qu'un processus par exemple qui a consisté dans un premier temps à prendre le temps, d'auditionner des experts, dont Monsieur Amadiou, largement cité aujourd'hui, mais d'autres également, dont votre organisation Entreprise&personnel, dont des associations comme JEREMY qui font des intégrations au sens large sur des bassins de l'emploi, comme celui de Roissy, pour se dire au fond quelles sont les caractéristiques de ce sujet, quelles sont les problématiques que cela pose et quelles sont celles que nous allons retenir dans le champ d'un accord social ? C'est important, puisque, cela a été souligné, certaines acceptions de la diversité avaient été abordées dans des accords sur le thème de l'égalité hommes-femmes, des seniors, des handicapés. Premier sujet, comment est-ce que la négociation elle-même intègre de nouveaux sujets et prend des formes nouvelles pour prendre le temps nécessaire à se mettre d'accord sur un vocabulaire et une approche, donc de l'écoute, de la compréhension un temps d'ajustement pour aborder des sujets ?

Le deuxième type de réflexion est comment délimiter le niveau de responsabilités. On l'a évoqué largement tout à l'heure à travers les interventions. Le thème, la problématique de la diversité est large, elle concerne à la fois l'éducation, elle concerne la presse, la fonction publique, sur le terrain de l'entreprise, comment pragmatiquement est-ce que l'on essaye véritablement de la concentrer sur tout le processus en amont du recrutement, sur le recrutement et bien sûr en terme d'égalité des chances et de traitement, puisque c'est une terminologie que l'on a communément retenue au sein de cet accord. Au-delà des pairs et de la question plus générale, c'est comment le sujet est positionné dans l'entreprise et par rapport à ce que l'on peut comprendre de l'interrogation voire de scepticisme des personnes sur quelles réalités cela va prendre. Le fait d'en faire un thème de négociation collective avec des avis parfois confrontatifs sur le sujet est aussi un gage d'en donner des modalités concrètes.

Jean-Marc Legall

Précisément, dans un processus de négociation, habituellement ce que l'on constate est très éloigné, le but du processus, la négociation étant d'essayer de trouver de points d'accord, puis de rapprocher les positions et de se mettre d'accord. Sur quels points avez-vous trouvé un accord assez facilement - vous venez d'en citer un, l'égalité des chances - et sur quels points avez-vous eu au départ des positions plutôt divergentes et que vous avez travaillé à rapprocher ?

Jean-Pierre de Guidis

Je n'étais pas dans la négociation. Je pense que le point capital a été d'abord de définir le champ et de trouver un vocabulaire commun qui permette de s'entendre et de pouvoir aborder des questions sur des acceptions partagées. Ensuite, pour ce qui est de la CGPME, elle est entrée dans la [session...] d'abord, et avec l'intention d'entrer dans la négociation. Ensuite, elle a fait partager à son comité directeur, les positions qu'elle avait prises et les a fait valider. Pour ce qui est des points d'achoppement, je ne saurais pas dire. Je n'ai pas l'historique.

De la salle

Pour les points d'achoppement, cela a été d'une part le vocabulaire, parce que ce n'est pas par hasard, Madame Chouard l'a abordé, s'il a fallu nous mettre au point sur le vocabulaire, parce que diversité aujourd'hui, en terme de droit, cela ne veut rien dire, égalité des chances, pas plus.

Par contre, égalité de traitement et lutte contre les discriminations, cela a une valeur juridique et le point d'achoppement entre les organisations syndicales et les organisations patronales a été surtout sur cet aspect contraignant du texte. C'est-à-dire que les organisations syndicales se sont réunies, ont fait des propositions et ont bataillé pour que ce texte soit plus contraignant et on l'a obtenu quelquefois, mais pas toujours et notamment, comme le soulignait, ma collègue de la CFDT sur la CGPME, c'est vraiment le grand vide. C'est important, cela paraît anodin, mais entre « les entreprises pourraient réunir un groupe de travail » et « les entreprises doivent réunir un groupe de travail », forcément, la contrainte qu'on y met n'est pas la même : nous avons beaucoup bataillé sur cela ou sur des mesures que l'entreprise doit utiliser, des réseaux diversifiés pour faire ses offres d'emploi, ne pas mettre ses annonces dans un seul journal qui n'est lu que par les mêmes personnes et utiliser tout un tas de canaux diversifiés. Les points d'achoppement vraiment forts étaient l'aspect contraignant.

Jean-Marc Legall

Pour la CFDT, c'est la même analyse.

Monique Boutrand

Oui, je suis un petit peu mal placée pour parler, parce que je n'étais pas parmi l'équipe de négociation de la CFDT de cet accord, mais effectivement ce que nous avons regretté est qu'un certain nombre de points ne figurent pas comme des obligations, tel que vient de le dire la précédente intervenante. Entre autre, il y a eu tout un débat autour des critères et de la transparence des critères de recrutement et on est resté sur notre faim, puisque c'est simplement une information au représentant du personnel qui est inscrite dans l'accord. Sur tous ces points, on souhaiterait que les choses puissent aller plus loin pour que concrètement, la diversité ne soit pas un effet d'image dans les entreprises, mais que vraiment elles progressent avec des choses très précises.

Jean-Marc Legall

Merci.

Marie-Françoise Leflon

Effectivement, Frédérique l'a rappelé. Nous avons eu ce problème de normativité qui est un problème important pour les partenaires sociaux, puisque, si on n'obtient pas « à l'arrachée », article par article, de la normativité sur un accord interprofessionnel, on est sûr que les branches ne s'en empareront pas après et c'est toute notre problématique, notamment sur des sujets comme ceux-là où le discours est facile mais les actes sont plus difficiles après. Pour tout ce qui est lié à l'humain, que le chef d'entreprise s'en empare est bien, mais il faut ensuite des relais. Soit vous les avez par les DRH, on a eu beaucoup d'exemples de DRH qui tentent des choses et qui en font, soit vous avez des DRH qui n'en font pas et ce sont nous, les partenaires sociaux, qui en avons malheureusement l'exemple. Mais, il y a aussi ce relais du dialogue social.

On a eu une grosse difficulté sur une instance dans l'entreprise qui au départ était censée être sous l'autorité de la direction générale, sauf que nous n'avons pas voulu, pour avoir suffisamment d'indépendance, mais là on se trouve encore confronté à des problèmes de moyens, parce que la diversité, il faut que tout le monde s'en empare, cela peut démultiplier, cela peut être vu au niveau des CE, par des informations annuelles, mais en tout état de cause, il faut que cela arrive de tous les côtés et nos luttes, et ce qu'on essayait de gagner, cela fait partie du jeu aimable où non avec les partenaires sociaux, mais c'est de gagner une certaine normativité ou en tout cas d'imposer quelque chose qui ressemblerait à du dynamisme que des gens ne prennent pas d'entrée de jeu.

Jean-Marc Legall

Merci. Pour nos amis ce soir qui n'ont peut-être pas lu parce qu'on ne passe pas son temps à lire les accords nationaux interprofessionnels quand ce n'est pas son métier. Je vous conseille de lire cet accord, non pas qu'il soit parfait, mais pour en avoir moi-même à des niveaux plus modestes d'entreprise négocier pendant de nombreuses années, très sincèrement, j'ai trouvé qu'il avait une grande vertu pédagogique ; Si vous avez dans votre environnement des collègues ou des [...] managers dans votre entreprise qui ne croient pas à la réalité de cette question, je vous invite à leur suggérer de lire l'accord, parce qu'il est d'une très grande pédagogie, d'une grande nuance et je crois qu'il peut convaincre des gens de bonne foi, de bonne volonté sur le fait qu'effectivement, c'est une vraie question d'entreprise. C'est une question qui a de nombreuses facettes qui fonctionnent comme un système et, comme vous venez de le dire, Madame, pour améliorer la diversité dans l'entreprise, cet accord a au moins une chose qu'il réussit à 100 %, il convainc qu'il faut agir sur plusieurs leviers et que la première étape est d'agir contre les idées reçues et les stéréotypes.

J'ai trouvé extrêmement pertinent, personnellement n'étant pour rien dans cette négociation en le lisant, de voir l'importance mise sur l'amont, sur les causes profondes de la diversité, de ne pas aller tout de suite, vers les solutions, comme on le fait trop souvent en entreprise mais de bien réfléchir au problème et à ses racines.

Ceci dit, cet accord, n'est pas parfait, d'ailleurs la CGC n'a pas souhaité le signer, par exemple.

Une question que j'ai envie de vous poser : rétrospectivement, quels vous paraissent avoir été les moments clés, à partir de quel moment vous êtes-vous vraiment mis d'accord sur la forme qu'allait finalement prendre cet accord ?

Catherine Chouard

D'abord, tout au long de la négociation, en ce qui concerne le MEDEF, il y a une véritable volonté d'aboutir : on ne met pas le sujet sur la table pour s'occuper ou pour faire une discussion avec des organisations syndicales, mais véritablement pour dire que c'est un sujet d'importance et on a un acte fort à marquer pour dire « il y a une volonté d'accord sur le sujet », tout en précisant, puisque dans le cadrage, cela a été souligné, qu'il n'y aurait pas d'approches a priori normatives au sens de la discrimination positive évoquée précédemment, pour dire encore que, quand on engage une négociation, il est important d'en fixer aussi les limites a priori. Il y a un cadre qui se pose parce qu'il avait une raison.

C'est justement sur, si on prend l'ensemble du territoire, puisque la négociation est interprofessionnelle et ne s'adresse pas qu'à des grands groupes, mais il y a des niveaux de sensibilisation à faire, on en est à la première étape, on est clair que ce n'est pas la seule ni en terme de thème, cela a été souligné par Frédérique eu au sens par exemple de l'homophobie ou autre. On est prêt à prendre d'autres rendez-vous sur des thèmes plus élargis au départ, en revanche, il faut marquer, je pense que vous avez aussi retracé au cours de discussions précédentes d'être concrets, pragmatique et de ne pas commencer à aborder un sujet dont on sait qu'il est problématique uniquement par le niveau de la contrainte. Quand on sait qu'on aborde des sujets sensibles qui prennent parfois de formes assez insidieuses où les personnes elles-mêmes qui peuvent avoir, émettre des jugements n'en sont pas forcément toujours complètement lucides, il y a des étapes de pédagogie, de sensibilisation et il paraissait important de démarrer véritablement et en profondeur cette démarche avec le cas échéant d'aller plus loin. Cet accord peut reprendre un très grand trait, les moments clés on va y revenir ; c'est vraiment dans un premier temps, il y a eu un moment fort autour du débat du vocabulaire, du champ, cela a pris un certain temps.

Ensuite de voir comment on allait nourrir cet accord et il y a eu un moment fort autour de discussions de prise de position de chacun des organisations notamment autour de la norme, qui a été presque le temps critique au sens où on pouvait se demander les uns et les autres, si cette problématique n'allait pas être un blocage par rapport aux discussions, l'intérêt, la sensibilité et le côté aussi assez épidermique, mais nécessairement, important du sujet nous a amené à débloquer les choses et à trouver par exemple aussi un appui sur les choses qui fonctionnent. On s'aperçoit que sur des sujets comme ceux-là, on polarise l'attention sur tous les dérapages sur tout ce qui n'a pas fonctionné et c'est important, puisque l'accord rappelle le dispositif juridique voir pénal sur le ou les délits. C'est important de repréciser l'ensemble des dispositifs mais qui existent par ailleurs, il n'y avait pas besoin de l'accord en tant que tel pour renforcer ce dispositif, simplement les rappeler pour dire que l'entreprise fonctionne totalement dans ce cadre et que nous, nous sommes les uns les autres, les garants de son bon fonctionnement, mais la deuxième chose et aussi de se dire pour des personnes qui n'ont pas forcément toujours conscience des discriminations ce qui pourrait être fait. Autrement dit, l'accord aussi identifie je dirai ce que l'on appelle des bonnes pratiques.

Qu'est-ce qui a fonctionné et comment on pourrait essayer de bâtir, cela fait l'objet de commissions de suivi qui auront lieu dans le cadre de l'accord. Comment on peut regarder des pratiques qui font évoluer des choses, par exemple sur des méthodes de recrutement, on a parlé de l'une d'entre elles notamment en préalable dans des groupes de travail comme les méthodes de recrutement par simulation. Pour dire par exemple il y a des sélections qui se font sur le diplôme, comment peut-on travailler sur des habiletés, des compétences, sans sexe et sans origine. Cela suppose à revoir des modalités de recrutement sur d'autres modes. Il y a des choses déjà faites aujourd'hui avec l'ANPE et d'autres organismes qui permettent de faire évoluer la méthode de recrutement. Comment on peut travailler sur des dispositifs de communications. Comment est-ce que dans l'entreprise, on peut à travers les organisations syndicales à travers la fonction ressources humaines organiser des voies de recours. On a parlé des recours extérieurs comme la Halde et autre, mais comment quand on est candidat à un poste, quand on est salarié de l'entreprise, quelles sont les pistes que l'on a quand on estime que les choses ne vont pas. Il y a un certain nombre de choses concrètes, qui au sein de l'accord, permettent de donner des leviers d'action à des personnes qui s'interrogent ou qui se demandent ce qui pourrait être fait pour améliorer. Les points clés, je les identifie comme, dans un premier temps, un peu de réglage autour de la terminologie et du périmètre, un temps de prise de position, classique dans une négociation avec des points et des marques fortes et un souci d'avoir un accord qui soit à la fois suffisamment concret qui met aussi des normes. Il ne faut pas oublier qu'il y a un paragraphe sur des clauses impératives, qui a été le fruit d'un compromis, et qui permette de restituer tout un processus pour essayer de ne pas oublier au sein de l'entreprise l'ensemble des étapes pour accéder à des postes à responsabilité.

Jean-Marc Legall

Est-ce que cette analyse positive et assez convaincante, qui a amené les organisations syndicales, certaines d'entre elles, à signer ? Pour la CGT, par exemple.

Frédérique Barclay

On s'est dit que ce n'était pas formidable mais que c'était un plus et qu'à partir du moment, c'est toujours le principe de la bouteille d'eau à moitié pleine à moitié vide. Il faut se demander si on la remplit ou si on la vide et là on s'est dit, on est plutôt dans un processus où on la remplit et cela va nous aider nous aussi dans nos organisations syndicales à faire prendre conscience de cette problématique et à faire en sorte que nos intervenants dans les entreprises se saisissent plus particulièrement de ce problème. On a quelques cas où des entreprises sont poursuivies pour discrimination raciale et on a déjà, un arsenal juridique énorme là-dessus. Il faut qu'on en parle avec l'entreprise et puis, il faut que nous convoquions nos représentants syndicaux. Il faut vraiment batailler là-dessus. Quand on parlait de problèmes majeurs, ce n'est pas un problème majeur souvent pour les entrepreneurs, il ne l'est pas non plus toujours pour les syndicalistes, donc, c'est une manière d'avancer. D'autant, que même si c'est insuffisant parce que dans les PME, cela ne se fait pas. Il y a un rendez-vous annuel dans les entreprises qui sont pourvues d'un comité d'entreprise. Cela va permettre une fois par an, au moins, de se dire, est-ce que la diversité existe. Est-ce qu'on s'en soucie et qu'est-ce qu'on fait. Je pense que cela va pouvoir faire avancer des vraies choses dans l'entreprise.

Monique Boutrand

On s'est posé aussi la question lorsque l'accord, le protocole tout au moins a été rédigé. Est-ce qu'on signe ou pas, parce qu'effectivement, on a eu un petit peu ce débat sur l'accord normatif, contrainte, faut-il y aller ou pas ? On ne trouvait pas énormément de contraintes et on aurait eu besoin de plus, c'est clair. On a signé parce qu'on a considéré que c'était un premier pas. Je partage tout à fait ce qui vient d'être dit. Les équipes syndicales étaient aussi l'occasion de dire vous négocier les salaires etc. Cela aussi, il ne faudra pas l'oublier, et si c'est écrit, il y a un accord, on en parle, donc c'est plus facile de faire avancer les choses. Là où je serais moins positive que le discours précédent, pourtant ce n'est pas mon habitude d'être négative, mais, si on regarde l'exemple de l'égalité professionnelle, on a la loi Genisson, elle impose des contraintes, une négociation obligatoire. Cinq ans après la loi Genisson de 2001, les trois quarts des entreprises ne font pas cette négociation qui est obligatoire dans la loi : c'est donc un accord qui conseille et qui propose, qui dit, mais sans beaucoup normer ou mettre de contraintes.

On est en droit de se dire que cela avancera encore moins vite que l'égalité professionnelle. Cela n'avance pas très vite, donc par rapport aux questions qui ont été posées dans la salle dans le débat précédent en disant, cela avance lentement. C'est un petit pas à ne pas négliger, c'est en ce sens-là qu'on a signé. Ce n'est qu'un petit pas, mais il ne faut pas que l'on se fasse des illusions. Nous sommes des partenaires et des intervenants d'entreprise : on a effectivement à agir à tous les niveaux pour que ce soit efficace et que ce soit un vrai pas, un acte et non pas simplement une bonne intention.

Jean-Marc Legall

En dépit de ce premier pas, la CGC n'a pas souhaité ratifier l'accord. Dites-nous pourquoi ?

Marie-Françoise Leflon

Frédérique a pris le verre plein et moi, je l'ai pris vide. C'est une décision difficile parce que c'était une image de marque à refuser. Pour une organisation syndicale qui voit toutes les branches et les problématiques de cadre, les qualifications, les problèmes d'embauche et de carrière, cela a été une décision difficile. Il n'en demeure pas moins qu'on s'est aperçu qu'il y avait déjà une Charte de la Diversité qui avait été signée par 3 500 entreprises. Quand on a cherché ce qui avait été fait dans ces entreprises, les formations, les modules, ils sont encore rares sur le marché du travail, quels que soient les types et les problématiques des entreprises, du tertiaire au bâtiment, il y a toujours de bonnes raisons. En tout état de cause, quand vous discuterez avec les présidents des fédérations ou d'entreprises, ils vous diront toujours, moi, je ne fais pas de discrimination, même s'ils ont des comportements humains contraires, dans leur ascenseur le soir.

Le discours est le même pour tout le monde, de même que certains de mes collègues me disaient qu'il est difficile de prendre un risque de ne pas signer pour un accord qui a cette idée, sur lequel on a cherché. En même temps, on estime que la charte étant signée, on n'a pas fait grand-chose.

Si on avait la chance d'avoir un accord interprofessionnel, il y a des expérimentations très intéressantes, très importantes sur le CV anonyme, sur *l'outsourcing*, sur tout ce qui a été fait à l'ANPE sur les habiletés, qui nous semblaient pouvoir être généralisées et on avait donc cette exigence de passer de l'expérimentation à certaines contraintes en fonction des moyens. C'est ce qu'on n'a pas eu, parce qu'à un moment donné, il faut bien que cela s'arrête. Les négociations sont comme cela. On n'en demeure pas moins toujours porteurs du message des négociateurs, c'est-à-dire faire avancer et faire oublier nos discriminations un jour.

Jean-Marc Legall

Et pour la CGPME.

Jean-Pierre de Guidis

La CGPME considérant les faits que les bonnes intentions lorsqu'elles sont partagées, les prises de conscience générales [...] et qu'aller dans ce sens est important. Quelqu'un a dit tout à l'heure que les PME n'étaient pas impliquées. Je pense que le terme n'est pas le bon. En effet, elles ne subissent pas les contraintes que certains espéraient. Pourquoi la CGPME souhaitait éviter les contraintes et s'il y avait eu des contraintes, je pense qu'elle n'aurait pas signé ce texte, c'est en effet, qu'elle considère qu'il y a une exception PME qui peut se lire dans un manque de souplesse et en fonction d'un effectif réduit, il y a un certain nombre d'exercices qu'une entreprise ne peut pas faire. Cela ne veut pas dire qu'elle ne s'implique pas, qu'elle ne partage pas des préoccupations, mais les contraintes ne lui paraissent pas dans l'état actuel des choses la bonne méthodologie.

Jean-Marc Legall

J'ai envie de vous dire que le point annuel sur la diversité que le chef d'entreprise doit communiquer à ses représentants du personnel, en quoi dans une PME c'est considéré dans une contrainte et ce serait une vertu dans une entreprise un peu plus importante. Au fond, est-ce que ce n'est pas une première marche de la démarche de la diversité de faire un premier point de communiquer comme dans une PME, comme dans une grande entreprise.

Jean-Pierre de Guidis

Le problème est le seuil. Un chef d'entreprise qui a trois salariés, quand il doit faire des entretiens professionnels, un certain nombre de choses de ce genre, il doit faire aussi cet exercice-là, allons, c'est une question de réalisme, il faut être pragmatique et faire en fonction de ce qu'est l'entreprise dans sa réalité. Il y a des choses qui pour l'instant, ne me paraissent pas acceptables.

Jean-Marc Legall

Mais pour vous poser une question de fond, on sait que le tissu économique en France, les PME sont petites, mais elles sont nombreuses, elles représentent une partie très importante de l'emploi global alors j'ai envie de vous demander, effectivement les solutions sont peut-être pour les plus grandes, alors quelles seraient les bonnes solutions pour les PME, qui vous amènerait à les soutenir et à soutenir leur mise en œuvre dans ces entreprises ?

Jean-Pierre de Guidis

Je ne vais pas vous dire que j'ai la clé, la réponse à votre question. L'entreprise, quelle que soit sa taille, nous cherchons à l'inciter, à voir une bonne pratique. Nous cherchons à lui faire prendre conscience des problèmes. D'ailleurs, les chefs d'entreprises, même petites, prennent conscience sans nous. Les questions de voisinage, de banlieue, ils connaissent. Ils ont des véhicules qui sont « caillassés » donc, la prise de conscience se fait aussi dans tissu, mais, de là à appliquer des méthodes contraignantes, nous pensons, en effet, ce tissu n'est pas justiciable, mais que d'autant, je suis admiratif devant ce que j'ai entendu dans la table ronde précédente des DRH des fleurons de l'économie française. J'applaudis des deux mains et je suis admiratif. J'ouvre des yeux comme des soucoupes. Cela fait des vaisseaux amiraux, des locomotives formidables. Ils concourent à une prise de conscience, mais, pour l'instant, les PME, je ne les vois pas se voir appliquer ces méthodes.

Jean-Marc Legall

Alors, pour autant dans les grandes entreprises, si l'on regarde [...] accord, sincèrement, au niveau des programmes d'actions, la panoplie est complète puisque vous mettez en avant la sensibilisation des salariés, vous recommandez chaudement et on comprend pourquoi, la formation des managers. Vous invitez très sérieusement et vous demandez à ce que l'on garantisse la non-discrimination des processus et vous encouragez les diagnostics de processus de recrutement d'évolution de carrière. Tout y est, mais en même temps, je me mets à la place de ceux qui nous écoutent en cette fin de journée, peut-être sont-ils sceptiques : la question qu'ils se posent peut-être est « est-ce que la conviction suffit pour faire avancer les choses ? ».

Un bon accord est d'abord un accord intelligent, pertinent, compréhensible. Je crois, sans vous envoyer de fleurs, que celui-là l'est, mais un bon accord est un accord qui est appliqué. Pour les uns, les unes et les autres, j'ai envie de dire qu'est-ce qui vous paraît de nature à vaincre les routines, les scepticismes et voire même les oppositions qui tout au long de la journée ont été soulignés par les uns et les autres ?

Catherine Chouard

Des scepticismes, il y en aura et ils sont sains, parce que c'est ce qui fait avancer aussi. Il y a du doute autour et de la pression pour que les choses aillent mieux, donc l'accord existe. C'est une première chose, avec une obligation qui est celle pour les entreprises qui ont un comité d'entreprise de l'élargir, aussi à une représentation du délégué du personnel, d'avoir un champ plus large, donc on a innové dans ce périmètre, puisque jusqu'à présent, cela n'existait pas d'avoir un mixte entre un comité d'entreprise et délégué du personnel pour aborder un sujet dont on sait qu'il est aussi plus large que l'entreprise elle-même. Le suivi est aussi renvoyé au plus proche du terrain pour aussi être capable d'analyser les pratiques, parce qu'elles ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre, on l'a vu sur les critères de la taille, mais on l'a aussi abordé au cours de la négociation sur les typologies d'entreprise. Autrement dit et à titre personnel, je dis souvent que la diversité commence entre homme blanc, quel est le regard qu'on porte, comment on analyse les terrains d'entreprise dans un groupe sur le mien, rien que sur la France.

ELIOR est un groupe de service de restauration, 60 000 collaborateurs, en France, 30 000 personnes, 100 nationalités, je ne parle pas d'origine, avec 80 % d'employés et 6 000 sites. On n'aborde pas la même question de la diversité quand on a déjà une certaine forme de diversité et quand on n'en a pas du tout. Avoir l'occasion d'un rendez-vous annuel où on aborde où on en est, comment on se met, comment l'on fait au cours de négociations interprofessionnelles des critères un peu clés sur de quoi on parle, comment on mesure, ce serait quoi nos indicateurs de progrès, on se revoit dans un an pour en parler. Ce n'est pas qu'un accord interprofessionnel, cela remet la question dans l'entreprise, voire dans la branche ou autre. C'est un premier point et le point important, aussi, puisqu'un des paragraphes de l'accord, un des premiers, est l'article 3 qui parle de l'engagement des dirigeants. On peut avoir de la contrainte, mais s'il n'y a pas à un moment donné un engagement de dirigeant - et là ce n'est pas une question de taille, c'est ouvert à tout le monde -, c'est un sujet qu'on aborde ou pas. Le suivi, c'est d'avoir inscrit dans l'accord clairement une clause de rendez-vous, de revoyure, concrète sur les terrains privilégiés de l'entreprise de façon régulière et là où cela se passe en quelque sorte.

Deuxième chose, cette commission de suivi va permettre d'avoir un rôle d'observatoire pour dire au fond dans le temps qu'est-ce qui s'est caractérisé, est-ce qu'on a poussé des pratiques particulières ou non, quel problème cela a posé, de part et d'autre, chacun au sein de nos organisations, est-ce qu'on a senti une sensibilisation sur le sujet ? Je prends l'argument dont parlait Frédérique, en disant j'ai passé ma matinée en bilatérale d'organisations syndicales, à aucun moment, le thème de la diversité n'a été abordé. Oui, il n'y a une vraie sensibilisation de part et d'autre parce qu'il n'est pas vécu de la même façon, soit parce qu'il y a déjà une forme de diversité qui est intégrée, les gens ne se posent pas la question. Je dirai que j'ai une représentation très variée dans l'entreprise, la question de la diversité ne vient pas sur le haut des priorités et pourtant, il y a des vraies priorités sur l'accès à l'emploi, à la formation professionnelle, sur un certain nombre de mesures.

Cela pose aussi un problème, lorsqu'on parle de diversité, sur comment on aborde les types de populations les unes par rapport aux autres, cela pose des vrais sujets.

Je le dis en temps que DRH d'un groupe, Quand on aborde la diversité, cela veut dire à un moment donné, quand on fait des points comment on aborde la question des femmes dans l'entreprise, mais aussi des minorités visibles, des personnes handicapées, des seniors. On a ensemble une vraie question de maturité réciproque pour dire comment est-ce que l'on va dans des politiques sociales d'entreprises suivre des typologies de populations, sans les opposer les unes aux autres ou sans mettre des points particuliers aux unes par rapport aux autres. C'est un vrai débat aussi de démocratie et d'équilibre dans les [rapports] sociaux.

Voilà pour les modalités de suivi, il y a à la fois prévu dans l'accord de façon impérative sur ces clauses de discussions au sein des différentes entreprises et sur cette commission de suivi. Le point important également est que cet accord est une pierre à l'édifice parmi d'autres. On prend le métro on voit les affiches de la Halde. On a des colloques sur ces thèmes aujourd'hui. Il y a un accord sur les domaines. On n'avait pas collectivement une sensibilisation sur ces thèmes du même ordre, il y a deux ou trois ans. Plus on peut contribuer sur les différents terrains de pratiques à la fois professionnelles, d'éducation, au plan politique également, de sensibilisation sur ces sujets, plus cela amène, de fait, pas simplement de la norme, mais quelque chose qui vient mettre le zoom ou la loupe là où il y a absolument besoin de le faire.

Jean-Marc Legall

S'agissant des organisations syndicales. Tout à l'heure, le DRH de PAPREC disait, moi, les syndicats, je ne les sens pas vraiment passionnés par le sujet. Franck Mougin de Danone, disait ce n'est pas tout à fait leur sujet. Vous-mêmes Frédérique et vos collègues, vous reconnaissez que ce n'est pas le sujet numéro Un, ce qui ne veut pas dire qu'on ne s'y intéresse pas, donc par définition on s'en occupe moins que les autres. Vous êtes mis au défi de l'application de cet accord. Les DRH ont dit, on va bouger nos managers, on va les convaincre, les sensibiliser. Vous, qu'allez-vous faire avec vos militants.

Frédérique Barclay

Nous aussi, nous allons bouger nos militants, mais ce ne sera pas la première fois, cela fait déjà plusieurs années que l'on fait des formations, sauf qu'il y a une différence aujourd'hui avec cet accord, comme avec l'accord égalité hommes femmes sur lequel on bataille toujours aussi pour que nos militants soient mobilisés dessus : avant, on faisait des formations pour expliquer ce qu'est le droit et si l'entreprise ne respecte pas le droit, vous allez en justice. En gros, c'était cela. C'est un délit, vous allez en justice. Forcément, imaginez les militants toujours en justice : c'est une façon d'aborder les choses qui est un peu difficile, de porter plainte, avec tout un tas de procédures, les avocats... Là, on va partir autrement. On va dire, il y a un accord, c'est un point d'appui, on peut même l'améliorer, parce qu'il y a des entreprises, déjà aujourd'hui, qui ont un accord d'entreprise sur la diversité et qui va bien au-delà de celui qui existe aujourd'hui au niveau national interprofessionnel, mais cet accord est un point d'appui, pour qu'on puisse parler de cette question, sans que ce soit forcément la guerre. Si on a remarqué qu'entre organisations syndicales, ce n'était pas la guerre sur cette question, il faut reconnaître aussi, avec les représentants patronaux, ce n'est pas non plus la guerre sur cette question. En général, les DRH ou les dirigeants veulent bien quand on pose la question, s'y atteler et donner des vrais résultats, se mobiliser pour regarder cette question en particulier, parce qu'effectivement, même si, je l'ai déjà dit, la lutte contre les discriminations va au-delà de l'origine ethnique, sociale et culturelle, il faut qu'on se pose la question de chacune d'entre elles et de chacune, comment on la traite, parce qu'elle n'a pas du tout, n'est pas vécue de la même façon, et n'a pas du tout les mêmes applications.

Jean-Marc Legall

Est-ce que cela peut aller jusqu'à promouvoir également dans vos organisations des militants qu'on n'aura peut-être pas promus aussi vite ou franchement qu'auparavant ? Pour donner l'exemple.

Frédérique Barclay

Vous voulez dire, des militants d'origine, on en a et d'origines multiples. En fait, cette question s'est posée à la CGT, mais il y a déjà un moment, au précédent congrès, nous avons pris la décision par exemple, d'avoir, puisque vous m'avez cité, étant secrétaire général de la fédération tabac-allumettes, mais je suis aussi membre de la commission exécutive confédérale de la CGT.

Au niveau national, à la CGT, il y a 50 dirigeants et dans ces 50 dirigeants, il y a déjà deux congrès, on a décidé que l'égalité devait être déjà 25 hommes et 25 femmes, cela devait être 25 personnes qui viennent du public, 25 personnes qui viennent du privé. Cela devait être promu, faire en sorte que des gens de différentes origines soient intégrés à cette direction confédérale et je dois dire que le résultat est marqué, marquant. Cela marche bien. Au contraire, cela fait des émules, forcément, dans une équipe vous mettez des femmes, cela attire d'autres femmes. Forcément, dans une équipe, vous mettez des jeunes, cela attire d'autres jeunes. Cela fait déjà deux congrès que l'on fait des commissions qui se penchent sur cela et essayent de faire en sorte que cette direction confédérale, d'après les candidatures qui sont proposées, dont la direction de la CGT, dont vous connaissez tous Bernard Thibaut, Maryse Dumas, mais beaucoup d'autres, puisqu'on est 50. Cette direction de la CGT soit le reflet de ce qu'est la société aujourd'hui.

Jean-Marc Legall

Et à la CFDT ?

Monique Boutrand, secrétaire nationale de la CFDT Cadres

On a une politique semblable, puisqu'aussi bien au niveau des comités exécutifs que de la participation des différentes instances, on a institué, parce que la situation était celle-ci, les systèmes de quotas, en quelque sorte pour les [...], de façon à laisser la place à des minorités qui ont été d'abord, effectivement, les femmes, puis d'autres types de minorités. Cela progresse doucement dans le syndicalisme.

Il ne faut pas se faire d'illusions. Le syndicalisme est à l'image de la société qui l'entoure, de l'entreprise. Si les minorités qu'on appelle visibles, aujourd'hui, ont de la difficulté à trouver de l'emploi, on ne peut pas facilement non plus être dans le syndicalisme : ils ne vont pas être immédiatement militants. On a les mêmes difficultés.

Je voudrais revenir un peu sur la question sur la question que vous posiez précédemment par rapport à l'application de l'accord aujourd'hui, d'une part pour dire qu'au niveau de la CFDT, depuis plusieurs années, on avait mis dans un certain nombre de régions, des chargés de missions diversité, qui eux-mêmes sont allés dans les entreprises travailler avec les sections syndicales pour faire un point sur ce que signifiait la diversité dans toutes ces acceptions, tel qu'on l'a dit tout à l'heure, aussi bien du genre, de l'âge, de l'orientation sexuelle, qui étaient des questions nouvelles pour le syndicalisme. Il faut avancer progressivement, et on a fait des formations dans ce sens.

Je voudrais revenir sur un point qui n'a peut-être pas beaucoup été abordé, aujourd'hui, mais qui me semble essentiel dans l'application de cet accord. Je suis secrétaire nationale à la CFDT Cadres et je pense que les cadres seront et sont les premiers acteurs de cette diversité dans l'entreprise et je pense qu'on ne mesure pas assez et qu'on n'accompagne pas assez les cadres et, en particulier, les cadres intermédiaires dans les entreprises sur lesquelles reposent en fait, la réussite de ce pari, de lutte contre les discriminations.

Les dirigeants s'engagent, il y a des effets d'image au niveau des entreprises et ensuite, cela part dans l'entreprise, il faut que les gens s'adaptent à cette image, etc. mais en même temps, les cadres, managers, chefs de projets ont des objectifs financiers, en terme de délais, des clients sur le dos et c'est eux aussi, qui sont chargés du recrutement dans leurs équipes. Que se passe-t-il quand quelqu'un a recruté pour une équipe ? Ils savent qu'ils ont des délais qu'ils vont devoir tenir, qu'ils vont avoir une pression importante. Quand on décide de façon volontaire, je l'ai fait personnellement parce que j'ai été DRH avant d'être syndicaliste, de recruter quelqu'un de différent, de dissemblable par rapport à l'équipe, on prend un risque. On a parlé ce matin de risque juridique, etc. pour les entreprises, mais pour les cadres, c'est plus ou moins intuitif, inconscient, mais il faut prendre le risque de recruter quelqu'un de différent, cela veut dire prendre du temps pour accompagner le collectif dans l'équipe, l'intégration de la personne. Cela va un peu ralentir le processus de travail, c'est un vrai choix et pour faire celui-ci, il faut avoir les moyens.

Et je crois qu'aujourd'hui, de façon consciente ou pas, les cadres managers, les cadres intermédiaires ne sont pas racistes, homophobes, anti-vieux, maso, etc., pas du tout, mais ils ont cette pression du travail qui fait, que, bien sûr, c'est leur éthique, quelque part de lutter contre les discriminations, mais au quotidien, ce n'est pas simple. Je crois qu'il faut vraiment qu'on travaille sur ce quotidien pour faire avancer les choses et si le colloque avait eu lieu 15 jours plus tard, j'aurais pu vous apporter la revue de la CFDT cadres, puisque nous sortons, mais elle est à l'imprimerie, une revue spécifique sur la diversité, qui va approcher tous ces problèmes qui sont posés à l'encadrement au quotidien.

Faire vivre, la diversité, oui, mais comment et avec quels moyens dans le travail quotidien ?

Jean-Marc Legall

La CGC n'est pas signataire, mais représente l'encadrement ? Est-ce que vous partagez l'analyse de votre collègue ?

Marie-Françoise Leflon

Je la partage totalement, je les ai souvent évoqués dans différentes instances et c'est une raison pour laquelle on est aussi un peu exigeant dans cet accord. Beaucoup de choses ont été dites toute la journée sur le sujet, je voudrais élargir la problématique de la diversité et les rapports entre les directions et les syndicalistes. En réalité, quand vous avez une notion de la diversité, c'est comme l'accord que l'on a signé ou pas. C'est du donnant donnant. L'entreprise a tout à gagner en richesse, en créativité à étendre la diversité, mais elle a tout à gagner aussi à le faire en s'adossant sur ses structures habituelles de formation, de management, ses propres relais, mais aussi en s'adossant avec ses organisations syndicales.

À l'inverse, il faut que l'on change cette vision des syndicalistes. Nous sommes devenus par nécessité du marché de l'emploi, plus formés, plus compétents et des interlocuteurs plus sérieux. Cette démarche que l'on a abordée sur la diversité, on l'aborde beaucoup plus globalement sur la sécurisation des parcours professionnels et sur des problématiques d'emploi, et la diversité en est une pour la recherche, mais ensuite tout au long du parcours professionnel. C'est une raison pour laquelle, on est extrêmement impliqués, signataire ou pas.

Jean-Marc Legall

Catherine Chouard, j'ai envie de vous poser cette question, parce que votre [...] habituelle, DRH d'un grand groupe ELIOR, donc les négociations sont pour vous le « nerf de la guerre », j'imagine, mais les négociations interprofessionnelles sur un sujet qui dépassent a priori votre seul groupe, c'est une première fois. Qu'est-ce que vous en avez pensé et qu'est-ce que cela vous dit de l'avenir possible les relations sociales ?

Catherine Chouard

Première expérience sur un mandat, c'est la règle du jeu et la chef de file était Cathy Kopp, la directrice générale des Ressources humaines du groupe Accord, donc nous « binômions », ce qui était aussi une nouveauté : jusqu'à présent, je ne pense pas qu'il y ait de négociation en binôme avec deux femmes et, en plus, venant du secteur des services, je le signale au passage.

De fait, cette expérience sur la relation sociale évoque pour moi, ce que vous venez d'indiquer, l'aube d'une approche un peu nouvelle, cela a été dit et j'étais contente que ce soit dit justement par les organisations syndicales salariées, pour dire, on est dans le donnant-donnant, mais peut-être sous une autre forme, peut-être pour une des premières fois, on n'a rien à se donner ou se prendre. On n'est pas en train de négocier, évidemment cela a une importance par ailleurs, mais ce n'est pas un sujet sur lequel on a des choses à négocier au sens classique du terme, on a plutôt à se poser une problématique sur lequel aucun d'entre nous n'a la bonne solution et c'est une posture différente dans le dialogue social de se dire qu'il y a un problème, on en est conscients, on ne sait pas par quel bout s'y prendre et une seule action ne suffit.

Par contre, ensemble, on essaye de finir un processus avec différentes étapes et, à chaque étape, se mettent un minimum de garanties.

Le jeu de la négociation fait qu'elle peut être plus ou moins grande avec des pressions d'ordre différentes mais je crois que c'est ce qui est intéressant, de se dire, le dialogue social, les relations sociales s'emparent de sujets assez courageusement, parce que s'emparer d'un sujet comme la diversité, honnêtement, il n'y a rien à gagner et pourtant cela veut dire, comment on analyse des pratiques et comment on apprend ensemble à essayer de faire avancer les choses et peut-être comment on se joue réciproquement dans les organisations pour essayer de faire avancer. J'y vois un intérêt, personnellement, évidemment pas suffisant. Cela ne suffit pas en soi, mais à un moment donné, comment est-ce qu'il y a des processus de sensibilisation. Je prendrais un effet induit de l'accord, par exemple, aujourd'hui on a été sollicité à plusieurs reprises par des directeurs de la communication, en entreprise qui disent, il y a un paragraphe qui concerne la mobilisation des [...] hiérarchiques du personnel ou la sensibilisation sur le thème de la lutte contre les stéréotypes, qu'est ce que cela signifie quand on est directeur de la communication, comment est-ce qu'on aborde le sujet au niveau des journaux internes y a-t-il des groupes particuliers à monter, avec qui ? Cela peut permettre en tous les cas d'apporter de nouveaux sujets, de nouvelles modalités, dans un dialogue social incertain à un moment qui n'est pas toujours simple à gérer, où en terme de sujet, je dirais qu'il est assez habituel dans la posture des uns et des autres.

Jean-Marc Legall

Une dernière question de salariés : on a beaucoup parlé de la question de la mesure comment au fond appuyer sur des bases, non statistiques, mais objectives, les diagnostics ? Quelle est la position des organisations syndicales sur ces points assez controversés ?

Frédérique Barclay

On a été auditionné par la CNIL, il y a à peine un mois, sur les statistiques ethniques et on est contre les statistiques ethniques, parce qu'on pense que, si on veut faire vivre la mixité, il ne faut pas qu'on range des gens dans des cases. En plus, on ne sait pas aujourd'hui dans quelles cases seraient rangés les gens. Est-ce que c'est le regard qu'on a sur eux ou comment eux se voient ? Et est-ce que de ranger les gens dans des cases, va permettre, à nous, à tout le monde de changer le regard qu'on peut avoir sur eux et on pense que non. On pense que c'est flagrant, aller dans une entreprise, nous n'avons pas besoin d'avoir un tableau avec des statistiques pour nous rendre compte d'un manque de gens d'origine maghrébine, africaine, de différentes origines ou même d'origine asiatiques, parce qu'il y a aussi des stéréotypes sur eux : on dit qu'ils sont lents, zen et donc il faut les mettre sur des métiers calmes. Il y a plein de choses et donc, on s'est exprimé et d'ailleurs cela a été une expression partagée avec les autres organisations syndicales contre les statistiques ethniques.

Marie-Françoise Leflon

Je ne serais peut-être pas aussi tranchée que ce qui est exprimé par ma collègue. Il est clair qu'il faut faire attention où on va et que les statistiques, les chiffres en plus quand on sait comment on peut les interpréter, les tordre, c'est toujours dangereux de s'engager dans certaines enquêtes ou classifications, mais ceci dit, je crois aussi que de toute façon, il faudra aussi qu'on accepte de mesurer un certain nombre de choses pour pouvoir avancer. On a des équipes syndicales dans un certain nombre d'entreprises très précises, qui, en accord avec l'entreprise, les organisations syndicales, les organisations représentatives du personnel et la CNIL, ont défini de façon très précise ce qu'ils voulaient regarder, pour quel objectif. En accord avec la CNIL, on met en place des outils par rapport à l'objectif précis qu'ils avaient, qui leur ont permis effectivement de faire un vrai diagnostic et de définir derrière des politiques pour l'entreprise. Je suis un peu plus nuancée.

Jean-Marc Legall

La CGC ?

Marie-Françoise Leflon

Nous avons été effectivement, auditionnés par la CNIL : sur le plan de la réponse intellectuelle pure, cela nous est difficile d'admettre d'aller au-delà du respect de l'individu et donc d'avoir des statistiques précises imposées sur des critères qui ne sont pas forcément acquis pour tout le monde. En revanche, on est à la recherche, volontairement - c'est pour cela qu'on s'est accroché à notre CV anonyme et à nos outils de testing - via les entreprises, à l'intérieur et sur la base, éventuellement, de volontariat, d'outils de mesure. En effet, on a vu sur l'égalité professionnelle, pour avoir dû repasser par la case loi, parce qu'on arrivait pas à faire progresser, que l'on va se heurter à un moment ou à un autre, que ce soit pour la création d'un label ou pour une mesure ou pour un DRH qui va rencontrer une fois par an son CE et les bilans sociaux que l'on a déjà du mal à lire et à analyser. Il faut réfléchir, mais je pense qu'il faut que ce soit à la mesure de l'entreprise, à l'intérieur de l'entreprise et sur la base du volontariat de gens qui seraient interrogés ou pas. C'est une de nos idées, mais c'est vrai que cette ambiguïté est un souci.

Jean-Marc Legall

Merci, il est bientôt 18 h 00 et je me dois donc de conclure cette table ronde.

En votre nom à tous et toutes, je voudrais très chaleureusement remercier les participantes et vous-même Monsieur, parce que j'ai entendu des propos tout à fait directs, pas de langue de bois et très peu de langue de coton. C'est très appréciable et je vous en remercie vraiment très chaleureusement.

Ceci m'amène en conclusion, en fin de journée, aux trois leviers habituels de la diversité, difficiles, certains ont dit laborieux, pour la faire progresser, il y a le respect du droit - et la Halde a bien rappelé que l'on ne rigolait pas avec cela, et c'est une très bonne chose -, deuxièmement, le souci de l'image de l'entrepris, parce que le risque de l'opinion est de plus en plus coûteux pour l'entreprise, surtout quand elle a une belle vitrine comme celles que l'on a vu aujourd'hui, y compris la vôtre Madame, et puis le pari de la diversité, cette idée encore un peu floue que, finalement, la diversité, Monsieur Le Grand de L'Oréal l'a dit, c'est la richesse et donc l'innovation.

J'ai le sentiment que cette table ronde en a appelé un quatrième, que l'on a peut-être sous-estimé et négligé depuis quelque temps et que cet accord et ce que vous venez de dire remettent en avant. C'est le levier du dialogue social. On le critique parfois, mais je pense qu'il faut saluer ses avancées. Je forme un vœu : vous avez une commission de suivi de cet accord, je forme le vœu qu'à cette occasion, vous repreniez le *leadership* sur des questions délicates, peut-être pas celle de la mesure, mais celle du *testing* et comment une entreprise peut progresser en évitant les écueils que vous avez bien rappelés. Je pense que le dialogue social est un moteur à valoriser sur une question qui est aussi collective et individuelle, aussi sociale, sociétale et économique, en particulier pour ceux qui sont écartés de l'emploi aujourd'hui. Je pense que le dialogue social, les représentants du personnel, les syndicats, les DRH, ensemble, représentent une communauté : ces négociations ne sont pas une guerre, comme vous l'avez dit Madame, mais des négociations d'intérêt commun et on ne peut que souhaiter qu'elles se poursuivent. Merci beaucoup.

Olivier Théophile

Merci à vous tous pour cette table ronde qui nous a plongé au cœur des négociations que vous avez eu et qui ont abouti, heureusement.

Le mot de la fin revient à Marie-Laure Meyer qui est Conseiller régional Île de France et qui représente, ici, la Région.

CONCLUSION

Marie Laure Meyer, Conseillère régional Île-de-France

Bonsoir. J'ai le grand plaisir et la lourde tâche un vendredi soir à 18 h 00, de représenter le Conseil régional Île de France et son Président HUCHON, qui est malheureusement pris par la troisième cérémonie de vœux du Conseil régional et n'a donc pas pu être présent ce soir.

J'ai assisté à une partie des débats, cet après-midi et je voudrais vous dire que les sujets que vous avez abordés sont pour nous des sujets à la fois très difficiles, et passionnants. Très difficiles parce que, derrière la diversité et le politiquement correct de lutte contre les discriminations, il y a une concurrence, qui se traduit par l'élimination de l'autre. S'il y a autant de problèmes de discrimination à l'emploi, c'est aussi tout simplement parce qu'il y a un nombre d'emplois, au sens réel du terme, c'est-à-dire garant d'une autonomie de vie et de la dignité, inférieur au nombre de gens qui ont besoin de travailler. À partir de ce moment, tous les critères deviennent possibles pour éliminer : trop jeune trop vieux, essayez de faire de 40 ans de cotisations en commençant à 25 ans et en finissant à 45, cela va être un exercice assez compliqué. Il y a la couleur, l'origine réelle ou supposée, mais aussi, tout simplement, les quartiers de la ville et les amalgames possibles et inimaginables entre le nom, le quartier, la couleur, et puis une identité des trente secondes de TF1 au 20 heures, c'est-à-dire des voitures qui brûlent, des caillassages.

Je suis aussi élue de la ville de Nanterre et chargée de l'emploi. C'est un sujet que je connais au quotidien. C'est un sujet passionnant parce qu'on ne peut pas à la fois avoir un discours économique sur la compétitivité à l'échelle planétaire, sur la nécessité de l'échange international, sur les besoins de produire et de vendre dans différents endroits de la planète et être aussi frileux sur la diversité internationale et linguistique à l'intérieur de notre propre pays. Il y a là une contradiction complètement absurde et une espèce de double discours qui va à l'encontre de tout ce que l'on sait de l'innovation, puisque l'innovation est ce que d'aucuns ont appelé les marginaux sécants, ceux qui ne sont pas dans une case justement, mais sont entre deux cases ou ont passé plusieurs cases ou ont croisé des expériences différentes. Les expériences culturelles en font partie, qui enrichissent tous ceux qui acceptent de les croiser avec d'autres cultures.

Le Conseil régional Île de France a fait de la lutte contre les discriminations, que je préfère au terme de diversité, parce qu'il est un peu plus carré, une priorité qui est bien évidemment transverse à tout un ensemble de politiques. Une priorité sur le développement économique, parce que la lutte contre les discriminations, c'est aussi avoir un développement économique diversifié, une création d'activités sur tous les territoires, y compris sur les plus discriminés et les plus en difficulté. C'est se poser la question de l'économie à but non lucratif, de statuts coopératifs et d'avoir plus d'emploi pour un même capital et d'avoir une logique de rentabilité calculée différemment. C'est la question de la recherche des pôles de compétitivité et la façon dont la recherche est un conglomérat de puissance ou, au contraire, un outil de diffusion de tissus, qui permet de créer une vitalité à la fois dans un territoire, mais aussi avec des organismes de formation, des structures d'insertion et donc avec un vrai effet de levier, dans une des plus riches régions d'Europe et en même temps celle où vous avez des taux de pauvreté et de misère qui égalent des endroits que je préférerais ne pas citer, parce que cela ferait honte à notre pays. Je vous rappelle que nous sommes la 8^e puissance économique mondiale et que cela pose un certain nombre de problèmes derrière.

Nous intervenons aussi sur l'enjeu de la formation professionnelle et l'apprentissage. Dans le cadre de la lutte contre les discriminations, l'apprentissage est un outil important à condition d'accompagner les jeunes dans la recherche d'emploi, parce que cela permet effectivement à des employeurs d'avoir une relation avec des jeunes qui sont, en même temps, en formation où on peut arriver à apprivoiser des peurs, de différences ou des modes de vie différents : parce qu'il ne faut pas non plus se cacher derrière son petit doigt, un certain nombre de jeunes qui sont effectivement discriminés ont aussi parfois des comportements qui ne sont pas de la même langue que l'entreprise qui les a recrutés ; on peut citer en exemple les horaires, les baskets et un certain nombre d'autres choses ; mais on peut dire aussi que nos universités, nos grandes écoles ont énormément de jeunes qui font l'objet de discriminations et qui ont BAC +5, BAC +8, BAC +10.

Le dernier BAC +10 que j'ai rencontré, d'origine camerounaise, travaille comme vigile depuis 15 ans, parce que personne n'accepte de lui confier des responsabilités BAC +10 et c'est inadmissible pour un pays et une région comme la nôtre.

Le troisième point sur lequel nous travaillons est tout ce qui est cohésion sociale est territoriale, parce que, si on passe des logiques de concurrence à des logiques de coopération, on a effectivement les moyens de travailler différemment à la fois sur les peurs - parce que derrière les problèmes de discrimination, il y a aussi des peurs et des méconnaissances - mais aussi sur les moyens de créer du gagnant gagnant et pas simplement la guerre économique, qui est un mot poli pour dire qu'il y a ceux qu'on tue et ceux qui s'enrichissent et survivent. La région Ile-de-France est tout à fait prête à soutenir votre initiative et d'autres.

L'année 2007 sera l'année européenne de l'égalité des chances : je pense donc que nous aurons beaucoup d'initiatives exemplaires. Je crois sincèrement que le progrès de la lutte contre les discriminations ne passera pas simplement par une somme d'initiatives ; Il passera par un véritable changement de notre culture économique, de notre capacité à envisager l'avenir et si je voulais vous présenter des vœux pour 2007, au nom des élus du Conseil régional d'Ile de France, je reprendrais un slogan de la SNCF : « le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous ». Je vous remercie.

Olivier Théophile

Merci à Marie-Laure Meyer, Carole va vous adresser un dernier mot pour conclure. Merci d'être restés jusqu'à présent.

Carole Da Silva, Directrice fondatrice de l'AFIP

Merci Olivier, d'avoir modéré toute cette journée, merci à vous tous.

Merci beaucoup Madame Meyer, parce que ce n'est pas facile de venir un vendredi soir, après 18 h 00, conclure une journée telle que celle que nous avons passée aujourd'hui et je tiens vraiment à remercier tous les intervenants, vous tous, qui êtes restés jusqu'à la fin pour participer à cette journée.

À tous les modérateurs et, comme on a encore le plaisir d'avoir Madame JEANPERRET dans la salle, merci beaucoup pour la deuxième table ronde, qui était très *punchy*. Un grand remerciement aussi à toutes les entreprises qui ont joué le jeu, tant au niveau du recrutement, qu'au niveau de la table ronde avec la franchise que chacun et chacune a essayé d'assumer, pour pouvoir parler de cette question qui n'est pas facile, et qui suscite chaque fois beaucoup d'émotions, de passions. Et on voit bien à quel point ce sujet est encore douloureux pour d'autres, sensibles pour certains.

En tout cas, au niveau de l'AFIP, on continue le combat que nous avons démarré. Pour l'année 2007, nous avons quelques grandes dates, notamment le 5 février, avec le CIFOP, notre rencontre annuelle quotidienne, on fait un échange entre les jeunes de l'AFIP et les jeunes du CIFOP, le 6 février avec L'Oréal, pour une journée de recrutement avec l'IMS et d'autres partenaires. Et le 27 mars, avec la Chambre de Commerce de la Seine Saint-Denis, dans le cadre de l'année européenne pour l'égalité des chances, avec le soutien de la Commission Européenne, on va mettre en place une journée d'échanges et de travail entre les jeunes diplômés et les responsables de recrutement des entreprises parce que je pense que la question de la diversité des enjeux nous concerne tous, que l'on soit d'un côté ou de l'autre et que, pour une fois, il n'y aura pas la pression et les enjeux du recrutement : la parole pourra donc être assez libre. Le mélange des genres et des horizons peut-être très dynamisant pour avancer sur cette question de discriminations.

Je vous souhaite à tous et à toutes, une très bonne fin de soirée et un bon week-end, et au plaisir de se retrouver l'année prochaine avec un thème différent qui sera, je vous le promets, tout aussi croustillant et j'espère avec autant d'intervenants de qualité. Merci beaucoup.