



**Compte rendu de l'intervention de Yazid Sabeg, le 15 septembre 2009 :
« Rapport sur la diversité et l'égalité des chances »**

Yazid Sabeg, Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances auprès du premier Ministre, mais également depuis près de 20 ans à la tête d'une entreprise de près de 4000 salariés, est intervenu devant plus de 70 Présidents et cadres dirigeants d'entreprises membres de l'association Forum des Amis du Pacte Mondial en France. Il a présenté certaines conclusions de son rapport, présenté au Président de la République.

Discours de Yazid Sabeg :

« On réduit souvent le développement durable au seul aspect environnemental. En réalité, on oublie trop souvent que le développement durable n'est pas qu'une question écologique, mais qu'il englobe évidemment, bien au-delà de l'environnement, les dimensions économiques et sociales.

Il n'y a pas de développement durable possible lorsqu'une société avance en laissant dans ses marges une part croissante de ses concitoyens. Il n'y a pas de développement durable possible sans correction des inégalités sociales à long terme et sans participation de tous au destin collectif.

Face à l'urgence de la crise écologique et sociale, il a fallu trouver des réponses, il a fallu agir.

La promotion de la diversité, la lutte contre les disparités sociales et ethniques, le combat contre les discriminations, figurent bien entendu au premier rang de ces questionnements nationaux.

On sait qu'il y a en France des automatismes qui excluent, des vieux réflexes qui écartent les minorités des postes à responsabilité, de la promotion de carrière, de l'épanouissement social. La France a multiplié, dans ses processus de recrutement et de management, toute une série de blocages et de freins communément admis.

Changer nos comportements est devenu indispensable.

- **C'est un impératif démocratique**, parce qu'on ne peut plus se contenter de proclamer l'égalité sans la réaliser.
- **C'est une urgence sociale**, parce qu'on a laissé s'installer une France à deux vitesses, avec des territoires où sont cantonnés les plus pauvres qui sont aussi les plus colorés.
- **C'est une nécessité économique**, parce que c'est notre compétitivité qui est en jeu. De très nombreuses entreprises abordent désormais la diversité sous l'angle de la performance économique. C'est un gage de cohésion et d'efficacité de ses équipes. C'est une source d'attractivité à l'international. C'est une réponse possible à la crise démographique qui se prépare, avec le non renouvellement d'un tiers de nos actifs à l'horizon 2015.

La diversité est une notion ouverte qui a le mérite de ne pas dire de quoi elle est faite. Elle aujourd'hui dominée par la diversité des origines ethniques, et c'est une bonne chose parce que l'origine est une identité qui existe et l'on n'avait pas suffisamment pris en compte la spécificité des discriminations qu'elle engendre. Mais elle entraîne dans son sillage la question de toutes les autres dimensions de la diversité, et notamment, l'inclusion des handicapés, des seniors, des jeunes et des femmes. Des questions de personnes aux approches fonctionnelles et organisationnelles, le management de la diversité est devenu global.

La création de la Charte de la diversité, en 2004, fut la première étape vers davantage d'équité. Des réponses pratiques ont été apportées aux entreprises signataires pour décroiser les recrutements, faire travailler des collaborateurs de culture et de formation initiale différente, lutter contre les discriminations par le diplôme, travailler sur les consciences et les comportements.

Des jalons ont été posés. Mais il faut bien reconnaître que le bilan global n'est pas à la hauteur des espoirs que l'on avait placés dans la Charte. En l'état actuel, la promotion de l'égalité des chances et de la diversité dans l'accès à l'emploi repose uniquement sur des actes de bonne volonté. Il faut aller plus loin.

Le chantier majeur, c'est d'assainir les procédures de recrutement afin de les rendre plus efficaces et plus objectives.

En matière de recrutement, la France se distingue par le poids des critères liés à l'identité de la personne. En France, être jeune, être femme, être âgé, habiter le mauvais quartier, être d'origine étrangère sont autant d'obstacles à l'insertion professionnelle.

Conformément à la volonté du Président de la République, le CV anonyme va être expérimenté, dès le mois d'octobre, auprès de centaines d'entreprises. Cette expérimentation est conduite par le Commissariat. Elle associe le secrétariat d'Etat à l'emploi, le ministère du Travail et Pôle emploi, en charge d'accompagner les entreprises pour que le CV anonyme ne soit pas un coût. Les premiers résultats sont attendus en avril 2010.

Le CV anonyme n'est pas la panacée et ne suffira pas à lui seul à supprimer les comportements discriminants. Mais c'est un outil parmi d'autres et il ne doit pas être négligé. Il permet de franchir le mur de béton du premier entretien. Il permet aux candidats les plus « motivés » et les plus entreprenants de se distinguer. Et je crois qu'il est plus facile de jeter un CV à la corbeille qu'un candidat à la porte.

Bien sûr, il existe beaucoup d'autres outils pour progresser. Une sélection équilibrée des talents suppose de favoriser l'aménagement de critères objectifs, les prises de contact directes, l'évaluation à partir des compétences réelles, en situation de travail. La méthode des entretiens croisés, l'auto-testing, la méthode des habiletés, la normalisation du contenu des entretiens ou des notations. Tout cela constitue autant de réponses possibles aux discriminations indirectes.

La formation des recruteurs est plus que jamais à l'ordre du jour. Il faut pouvoir punir, lorsque c'est nécessaire, avec un dispositif de preuve et de sanction renforcé, mais il faut surtout éduquer pour faire évoluer les mentalités. On ne pourra pas faire progresser la diversité si l'on n'agit pas en profondeur sur les comportements et les habitudes. La plupart des discriminations sont indirectes et s'opèrent à l'insu des recruteurs.

Je crois que les entreprises doivent se réapproprier cette question, proposer des stages de formation aux salariés des ressources humaines, inclure ces modules dans l'évaluation annuelle des recruteurs, multiplier les sources d'information et de communication en direction des managers. Professionnaliser le management de la diversité est une composante stratégique de la promotion des minorités en entreprise.

La diversité doit s'imposer à l'ordre du jour des négociations collectives annuelles entre le patronat et les syndicats, non seulement à l'intérieur des entreprises, mais aussi au-delà, au niveau des branches. Diagnostic, objectifs et plan d'action sont autant de points à aborder dans le cadre des négociations collectives.

L'accord interprofessionnel de 2006 devrait faire l'objet d'une renégociation pour être complété et plus normatif.

Pour l'instant, tous les syndicats ont donné leur accord. Nous travaillons en ce moment sur les questions de calendrier, qui est particulièrement chargé. Mais le principe est acquis et je suis confiant puisque Laurence Parisot, présidente du MEDEF, a souhaité que la diversité soit inscrite à l'ordre du jour de sa délibération sociale.

Enfin, **il faut mettre les inégalités en chiffres** pour pouvoir conduire une politique favorable à la diversité. **La mise en place d'un instrument de mesure de la diversité nous permettra d'avancer.**

- C'est nécessaire pour les entreprises qui intègrent déjà dans leur bilan social des informations relatives à la parité, à l'âge, à l'emploi des personnes handicapées. Il faut le compléter. Si l'on ne dispose pas d'indicateurs précis, inscrits dans nos accords, on ne pourra pas déclencher des plans d'action susceptibles de corriger les résultats.
- C'est indispensable pour les victimes des discriminations : si l'on parvient à prouver les discriminations indirectes, ce sera une aide pour les plaignants qui sont aujourd'hui démunis. Ce sera aussi une façon de sanctionner toutes les discriminations, y compris celles qui passent aujourd'hui inaperçues.

Un autre volet consiste à étendre les attributions de l'observatoire de la parité à la diversité. On peut bénéficier de l'expérience des femmes en matière de lutte anti-discriminatoire. Il ne s'agit pas de neutraliser les combats des femmes mais d'élargir les compétences de l'observatoire au traitement de toutes les inégalités, de se donner plus de moyens d'observation, de proposer des benchmarks, de créer un véritable organe de suivi qui serait à même de diffuser les bonnes pratiques.

La vocation d'une démocratie juste, soucieuse d'égalité des chances et de progrès, est de donner au plus grand nombre possible l'accès le plus équitable possible au marché du travail.

Construire une entreprise à l'image de la société ne se fera pas en un jour. Mais si l'on n'objective pas la question des discriminations, on continuera à se contenter d'un service minimum de la diversité. On ne peut pas se contenter de rassurer nos consciences en s'appuyant sur la nomination d'un cadre noir ou maghrébin à un poste à responsabilité, selon un principe d'affichage symbolique. Si l'on ne s'attaque pas à ces questions, au mieux, on aura des tensions, au pire, on inscrira la révolte dans le paysage social.

Bien plus, je suis convaincu que la diversité est une condition de l'attractivité de notre modèle, notre atout dans la mondialisation. Elle est une solution pour la prospérité de notre pays, une solution pour réconcilier les générations, une solution pour notre cohésion sociale. »

Questions/Réponses avec la salle :

Q1 : "Vous avez beaucoup parlé de normes ; j'ai peur du normatif"

R1 : " ...Il faut être un peu normatif ; c'est une façon de lutter contre les discriminations sociales ou géographiques ; par ailleurs idée de la création d'un label obligatoire pour pouvoir participer à certains appels d'offres..."

Q2 : "Pour la réconciliation des générations , que pensez vous du tutorat ?"

R2 : " ...J'ai proposé l'obligation d'avoir 5% de jeunes en alternance ; le tutorat en fait partie ; je suis très critique sur la formation dans les écoles d'ingénieurs..."

Q3 : " A égalité de compétences , l'action positive est nécessaire ; les instruments de mesure existent ; je ne vois donc pas où sont les freins "

R3 : " ...Je vous rassure , je n'ai aucune intention de révolutionner les statistiques..."

Q4 : " Quel le Top 5 de vos 76 propositions au Président de la République ? "

R4 : "1 - 5 % de jeunes en alternance dans les entreprises

2 – favoriser les mesures pour démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur

3 – Donner les moyens aux jeunes de pouvoir se loger lorsqu'ils sont étudiants

4 – Organiser la vie extra-scolaire autour des écoles

5 – faire entrer plus tôt l'histoire du peuplement de la France dans les programmes scolaires.

Aujourd'hui, formation des jeunes en France est une lanterne rouge de l'Europe..."

Q5.1 : " Comment comptez vous lutter contre les spécificités " la Bretagne aux Bretons , la Corse aux Corses ...?"

R5.1 : " ...Je suis très attaché aux particularismes locaux..."

Q5.2 : " Utiliserez vous les normes comme contraintes contre les salariés qui n'acceptent pas la diversité ?"

R5.2 : " ...Je ne crois pas à la coercition ; je crois à l'exemple ; la première discrimination est la formation : l'Etat doit faire son travail..."

Q5.3 : " Nos relations politiques avec le Maghreb ne sont elles pas une composante importante?"

R5.3 : "...Le Maghreb , 100 millions d'habitants , devrait être notre Europe de l'Est ; nous devrions avoir une politique d'intégration beaucoup plus active..."

Q6 : " Dans mon métier de services il est beaucoup plus difficile de faire accepter un ingénieur maghrébin et encore plus africain "

R6 : "...Du temps est nécessaire ; il faut changer des comportements ; des normes n'apporteront rien..."

Q7 : "Aujourd'hui en France, le monde de la formation est étranger au monde de l'entreprise. Quel est donc le rôle de l'entreprise ? "

R7 : "...Les entreprises ne sont pas assez présentes ; il y a beaucoup trop peu de contacts , par exemple dans un bassin d'emploi , entre le monde des entreprises et le monde de la formation..."