

Les sept membres permanents du Conseil de Prospective étaient réunis pour la première fois en configuration élargie, lors de la séance de travail du 1^{er} février 2010, sur le thème : « Gouvernance d'entreprise et diversité ». Une quarantaine d'invités était en situation d'écoute et de dialogue pour débattre de ce sujet, dans un salon du Jockey Club à Paris. Un tour de table, où chacun des membres du Conseil Prospective a pu évoquer un thème particulier, a constitué la première partie de cette réunion élargie, la seconde ayant laissé un large espace aux questions et aux échanges avec les invités.



« La diversité est devenue un thème central pour le management, du privé comme du public. Il s'agit même de la valeur première du XXI^e siècle : Chacun veut être reconnu dans sa propre identité. »

Jean-Pierre RAFFARIN, membre permanent du Conseil de Prospective

« L'entreprise est non seulement amenée à vivre naturellement la diversité, mais aussi à la promouvoir. »

« La diversité a de nombreuses vertus, mais il y a des règles communes qui doivent s'imposer, dans le respect des différences, pour le bienfait de la cohésion sociale de l'entreprise. Une mise en perspective des politiques de diversité avec l'impératif de cohésion, reposant sur l'énoncé de règles

communes élémentaires du vivre ensemble, est ainsi conseillée. »

Jean-Philippe MOINET, membre permanent du Conseil de Prospective

« Nous ne sommes pas très à l'aise dans ce débat, malgré notre devise nationale - Liberté, Egalité, Fraternité - parce que nous ne sommes pas très fiers de ce que sommes devenus en tant que société au cours des trente dernières années. Nous avons raté des marches en matière d'intégration et d'ascenseur social. Il nous faut nous retrouver autour de ce que nous sommes en tant que société dotée d'une forte culture de tolérance et d'intégration. »

« Quand on parle de diversité aux dirigeants d'entreprise, ils ouvrent de grands yeux. Leur principal défi, c'est la survie de leur entreprise. Nous essayons de faire passer le message que l'ouverture à la diversité enrichit la culture de l'entreprise. Il nous faut faire accepter l'idée d'ouvrir la gouvernance à la diversité, et donc à la complémentarité. »

Anne BINDER, membre permanent du Conseil de Prospective

« La diversité est essentielle pour que la vie de l'entreprise fonctionne bien et finalement pour faire du business. Sans passer forcément par la norme législative, il s'agit de faire en sorte, par exemple, que les comités de sélection des hauts potentiels, retiennent dans leur short-list une femme. Il est important que les entreprises et les politiques puissent échanger avec les acteurs de la société civile sur ces sujets importants. La démarche de l'association FDS (Femmes, Débat et Société) est précisément de proposer des solutions innovantes en la matière. »

Marie-Claire DAVEU, membre permanent du Conseil de Prospective





« Nous avons l'obligation de penser en dehors de la boîte, comme disent les Anglo-Saxons, et d'inventer de nouveaux instruments en allant chercher des alliances à l'extérieur de l'entreprise, comme le montre le principe du jeu de go. Aujourd'hui, la diversité des profils et des attentes n'est pas toujours prise en compte et cela a sans doute des effets négatifs, voire destructeurs de richesse pour l'entreprise. Cela peut en effet créer des blocages préjudiciables à son développement et sa croissance. La diversité ne peut pas être traitée uniquement par la loi (normes) mais par le dialogue social (accords). »

François SCHECHTER, membre permanent du Conseil de Prospective

« La prise de conscience est assez large et les Français ont des attentes en la matière. Nous disposons à ce jour de beaucoup d'enquêtes, ce qui est un signe en soi de l'intérêt de l'opinion et des médias sur ce sujet. »

« D'après les études d'opinion, les Français sont favorables à des mesures contraignantes et dirigistes. Ils pensent par exemple que l'une des mesures les plus efficaces serait la mise en place de quotas de boursiers dans les classes préparatoires. Ils sont également favorables au CV anonyme, au testing... et attendent des engagements de l'Etat concernant par exemple la discrimination positive en matière de recrutement des fonctionnaires. Ce

n'est pas seulement l'Etat, mais aussi les entreprises qui sont attendues sur ce terrain-là. Et d'ailleurs les entreprises elles-mêmes, notamment les TPE, sont très favorables à des mesures comme le CV anonyme. »

Hugues CAZENAVE, membre permanent du Conseil de Prospective

L'Etat impose aux entreprises nombre de règles impératives, avec un nouveau projet de loi favorisant l'accès des femmes aux conseils d'administration des entreprises, alors que dans le même temps la parité risque de disparaître à l'échelle des collectivités publiques avec la réforme en cours... L'Etat, les administrations et les collectivités publiques devraient appliquer à eux-mêmes le principe exemplarité.

François FATOUX, directeur de l'ORSE, Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise

« Il ne faut pas se priver de la moitié du ciel, comme disent les Chinois... et ne pas oublier que selon Goethe, l'éternel féminin nous attire vers les hauteurs. »

Ghislaine ALAJOUANINE, Institut de France

« Nous avons beaucoup raté de marches, ces dernières décennies, pour résorber la fameuse fracture sociale. Nous avons injecté de l'argent mais pas assez de valeurs, ce qui aurait dû passer par l'éducation. »

Christine DEMESSE, CD Conseil

« La démographie devrait désormais jouer en faveur des femmes, car elles sont de plus en plus nombreuses sur le marché du travail et à la sortie des études. On va aussi avoir besoin, dans les années qui viennent, de femmes seniors. On mettra sans doute les femmes dans des postes d'audit pour commencer, car elles travaillent de façon sérieuse, et elles vont ensuite arriver aux boards. »

Virginie BRUN, Assets & Equity

« Nous avons besoin d'un peu de pragmatisme, dans ce débat sur la diversité comme dans d'autres. Quand on fait la liste de tout ce qu'on nous demande en tant qu'entreprise, cela n'a pas de limite et cela risque d'avoir un coût car pour le moment, malheureusement, on n'est pas dans la confiance mais dans la norme. Quand allons-nous parler en termes de bénéfiques, et non pas de contraintes ? »

Eric DELANNOY, Weave

« On pensait qu'il y aurait un effet d'entraînement naturel, un volontarisme des partis là où la loi n'était qu'incitative. Mais en réalité cela ne s'est pas fait, c'est pourquoi l'opinion publique réclame de la contrainte. »



« Il ne s'agit pas de faire accéder à des fonctions de responsabilité des femmes qui n'auraient pas les mêmes compétences (que les hommes) mais simplement de lutter contre le fait que certaines personnes sont tenues à l'écart uniquement parce que sont des femmes. Le vivier des compétences féminines existe, bien sûr, et il s'agit de faire en sorte que cela se traduise à tous les échelons de l'entreprise. »

Emmanuelle LATOUR, Observatoire de la Parité

« Dans ma propre expérience de chef d'entreprise, tout se passe bien. Il ne faut pas croire que le patron soit raciste, misogyne, etc. Simplement, il est seul et a d'autres choses à faire au quotidien que de songer à la diversité. S'il ne le fait pas, c'est simplement qu'il n'a pas le temps. »

« Les chefs d'entreprise ont besoin d'aide, et non pas de contrainte. »

Jean-Marie ROUSSEAU, groupe BETOM

« Nous n'avons pas besoin de normes supplémentaires. Il faut faire confiance aux acteurs. Nous n'avons pas besoin d'un discours moralisateur. En travaillant à l'international, on voit bien que la norme est une approche franco-française. »

Jean-Marc GANDON, Biotrial

« Les entreprises qui réussissent en matière de diversité le font par valeurs mais aussi par nécessité, pour rechercher des viviers de personnes à employer. Ensuite, elles réussissent parce qu'elles bénéficient d'un accompagnement dans la durée. Il faut notamment insister, dit-elle, sur la formation durable des personnes nouvelles qui arrivent. Certes, cela coûte, mais cela permet aussi de stabiliser l'emploi et de réduire le turn-over. Il faut donc avoir une vision à cinq ans. »

« Les entreprises veulent moins des normes que de la reconnaissance et de la valorisation, par exemple par le biais de clauses dans les marchés publics. »

Emmanuelle PERES, CJD



LE CONSEIL DE PROSPECTIVE DU CABINET ALLIANTIS

Réunissant des personnalités d'horizons très divers, le Conseil de Prospective du cabinet Alliantis est donné pour mission de conduire une réflexion relative à l'impact des évolutions de la société française et de la mondialisation des enjeux sur la gouvernance des entreprises. Le Conseil de Prospective se propose d'apporter des éclairages et des expertises de portée théorique mais aussi pratique, et de croiser les regards avec les dirigeants d'entreprise, décideurs publics et acteurs associatifs, toujours autour de la dynamique « tisser des alliances ».

Les sept membres permanents du Conseil de Prospective :

- Anne BINDER, Fondatrice d'Administrance, administrateur indépendant
- Hugues CAZENAVE, Président fondateur de l'Institut d'études Opinion Way
- Marie-Claire DAVEU, Directrice de cabinet de Nathalie Kosciusko-Morizet, Secrétaire d'Etat chargée de la Prospective et du développement de l'économie numérique
- Jean-Philippe MOINET, ancien Secrétaire général du Haut Conseil à l'intégration, fondateur de la Revue Civile
- Jean-Pierre RAFFARIN, ancien Premier ministre, Sénateur, Président de la Fondation Prospective et Innovation
- François SCHECHTER, Inspecteur général des Affaires sociales
- Sylvianne VILLAUDIERE, Directrice fondatrice du cabinet Alliantis, Fondatrice de l'association Femmes, Débat et Société, ancien membre de section du Conseil Economique et Social