

Gouvernance et Diversité dans les conseils d'administration

Rapport pour l'Institut Français des Administrateurs

Introduction

La question de la diversité ethnique occupe une place majeure dans le débat public depuis déjà plusieurs années par la voie des débats sur l'immigration d'abord puis sur l'identité nationale ensuite. Déjà avec le débat sur le voile qui a agité l'opinion¹ en 2004, puis les émeutes de 2005, et plus récemment, les questions relatives au regroupement familial ou celles relatives à la mesure de la diversité, ce sujet est désormais un enjeu politique et social majeur et donc un sujet pour l'entreprise.

La question de la diversité dans l'entreprise et plus particulièrement dans ses instances de gouvernance dépasse cependant la seule diversité ethnique. Elle porte plus généralement sur la nécessité pour les entreprises de s'adapter à la diversité grandissante des parcours, des profils et des compétences et d'intégrer cette diversité jusque dans sa gouvernance. Une fois n'est pas coutume, l'entreprise semble symboliquement en retard sur la politique : le nouveau gouvernement français et déjà les quatre précédents ont fait une place grandissante aux Français d'origine étrangère. Le conseil d'administration de « l'entreprise France » est beaucoup plus divers que les Conseils de nos grandes et moyennes entreprises. Il comprend aussi bien des membres issus de l'immigration récente que des membres issus du milieu associatif.

Pourtant, la mobilisation des entreprises sur ce sujet est réelle. Elle a porté sur la question de la discrimination : la Charte de la diversité portée par Claude Bébéar. Puis la mobilisation des pouvoirs publics suite aux émeutes de l'automne 2005 et la comparaison de la situation française avec la situation anglaise ou américaine ont fait prendre conscience aux acteurs du monde économique qu'il était urgent d'agir. Parce que c'est une question majeure pour la cohésion nationale. Parce que c'est un enjeu fondamental pour l'efficacité économique : notre pays n'a pas les moyens de se priver de talents, sous quelque prétexte que ce soit.

¹ On pourrait également mentionner, en remontant plus loin dans le temps, la marche des beurs de 1983 et la création de SOS racisme.

C'est cette conviction qui a servi de charpente à cette contribution : la diversité est une chance pour l'entreprise et pour son Conseil, qu'elle soit ethnique ou professionnelle. Ethnique parce qu'à l'heure de la mondialisation des entreprises, la République française et ses idéaux universels de liberté et d'égalité ne peut accepter qu'il soit six fois plus difficile à un Français d'origine maghrébine d'obtenir un emploi qu'à un Français « de souche ». Professionnelle parce que la complexité des problèmes et des enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprise mérite que l'on fasse une place, au cas par cas, à des scientifiques, à des universitaires, à des membres d'organisations non gouvernementales qui ont une expertise irremplaçable à apporter à l'entreprise.

Les concepts de diversité et de discrimination n'étant pas normés, certains objecteront probablement que ce sujet n'existe pas puisqu'il y a de plus en plus d'administrateurs étrangers dans les conseils ou parce que la discrimination n'existe pas, à haut niveau du moins. C'est la conviction probablement sincère de nombreux chefs d'entreprise qui oublient cependant que la diversité ne se réduit pas à l'internationalisation. Elle est avant tout diversité des origines² et des parcours. Ils oublient également que si discrimination il y a aux échelons inférieurs, elle bloque des talents susceptibles de gravir les plus hauts échelons. Enfin, et peut-être surtout, être membre d'un Conseil d'administration est la reconnaissance d'une compétence et d'une réussite qui va au-delà du simple intérêt de l'entreprise. Cela a aussi une forte valeur symbolique.

Un précédent rapport de l'IFA concernant la mixité recommandait notamment de fixer un objectif quantitatif de représentations des femmes au Conseil d'administration (20 %) : parce qu'il considérait que ce serait bon pour l'entreprise et parce que cela contribuerait à faire évoluer l'image des femmes dans la société. En matière de diversité, la problématique est la même : l'entreprise a tout à gagner à identifier des administrateurs qui par leurs origines personnelles et leur parcours professionnels sont différents des parcours classiques dans l'entreprise. Reste à trouver les moyens d'y parvenir et de faire évoluer les mentalités.

« Le point d'aboutissement de cette passion puritaine va aboutir à la formation de conseils où siègeront une ex-gouverneur de la banque centrale de Moldavie, des prix Nobel de médecine, des professeurs de sociologie, gens très respectables mais inexpérimentés. Pour le plus grand plaisir des managers qui verront leur pouvoir renforcé, sans aucune contestation. » Interview d'Alain Minc, La Tribune.

² Le concept d'origine étrangère est évidemment, et comme nous le verrons dans la suite, un concept évolutif. Par origine étrangère, nous entendons ici les populations issues des principales vagues migratoires vers le territoire métropolitain ayant donné naissance à des Français actuellement en début ou en milieu de carrière ; c'est-à-dire en provenance de l'Afrique du nord, de l'Afrique sub-saharienne, de l'Asie du sud est, de la France d'outremer.

I – le constat : la diversité, c'est l'intérêt de l'entreprise

Diversifier la composition des conseils est l'intérêt de l'entreprise car cela permet d'éviter l'endogamie sociale, comportementale et stratégique, tout en affirmant son rôle social.

Selon l'article L 225-35 du code de commerce, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires la concernant.

Le Conseil d'administration a donc une place prépondérante dans la gouvernance des entreprises. Chaque membre du Conseil est appelé à s'impliquer dans les travaux du Conseil, à exprimer son point de vue librement et à participer aux débats et à la prise de décision.

Or, une trop forte dépendance réciproque entre les administrateurs limite la capacité de questionnement et d'interpellation des membres du Conseil et peut engendrer des conflits d'intérêts contraires à la bonne marche de l'entreprise. Pour exercer un contrôle efficace sur la gestion des dirigeants, les administrateurs – au moins certains d'entre eux - doivent être indépendants des équipes managériales. De plus, une trop grande ressemblance entre les membres du Conseil réduit la valeur ajoutée globale qui peut naître de l'apport de chacun et de sa « différence » par rapport à l'autre. Enfin, cette endogamie a tendance à s'auto-reproduire : un Conseil composé en majorité de polytechniciens et d'énarques aura naturellement tendance à recruter des polytechniciens et des énarques. Un peu de diversité ne nuit donc pas...

A. Une trop lente évolution

a) la réalité jusqu'au tournant des années 2000

Longtemps en effet, la composition des conseils d'administration des entreprises françaises cotées a été caractérisée par la consanguinité et la concentration des pouvoirs qui ont conduit à ce que certains ont appelé « la réseaucratie ».

En 1995, Carminatti-Marchand et Paquerot (2000) constataient que 60% des dirigeants issus de l'Ecole polytechnique ou de l'Ecole nationale d'administration avaient des conseils d'administration composés majoritairement de diplômés de ces deux grandes écoles. Au cours de la même période, 20,45 % des mandats d'administrateurs dans les 99 premières entreprises françaises cotées étaient détenus par des anciens élèves de l'X, et 16,65 % des mandats par des anciens élèves de l'ENA.

Les travaux de Morin (1997)³ soulignaient les liens financiers et l'influence des réseaux dans les grandes entreprises françaises, notamment à travers les participations croisées. Bauer et Bertin-Mouroit (1997c)⁴ insistaient sur la concentration des pouvoirs dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40. Dans les deux cas, les résultats faisaient apparaître des stratégies claires visant à l'accroissement du pouvoir des réseaux sur les entreprises⁵.

Ce contrôle des conseils d'administration par une poignée d'administrateurs, ayant des profils quasi-similaires et appartenant à un même réseau, a longtemps limité l'écho des voies contestataires - notamment celles émanant des actionnaires.

Le rapport Viénot I publié en 1995 a alerté les opérateurs économiques et les pouvoirs publics sur les dérives et les méfaits d'une mauvaise gouvernance en soulignant le mauvais fonctionnement des conseils d'administration considérés comme des chambres d'enregistrement composés d'administrateurs inactifs et n'assumant pas les missions qui leur sont dévolues.

b) Evolution de la composition des Conseils d'administrations français entre 1995 et 2006 :

Depuis quelques années, de réels progrès ont eu lieu en matière de gouvernance d'entreprise. L'ouverture des frontières aux mouvements de capitaux, l'arrivée massive des fonds de pension et des investisseurs étrangers, l'activisme des actionnaires et la multiplication des rapports de places (Rapport AFEP – MEDEF, les recommandations et les bonnes pratiques diffusées par l'IFA...) ont poussé les entreprises cotées à améliorer leur gouvernance et à repenser le fonctionnement de leurs organes de contrôle et notamment les conseils d'administration.

Aujourd'hui, le fonctionnement et la composition du conseil comme l'existence de comités de rémunération sont enfin considérés par les entreprises comme un élément important de bonne gouvernance. D'après une enquête⁶ menée en 2006 auprès des sociétés françaises cotées au SRD, les administrateurs indépendants s'imposent désormais dans 100% des entreprises ayant participé à l'enquête. Les conseils continuent de s'ouvrir aux administrateurs étrangers et à ceux représentant les actionnaires les plus importants. Plus précisément, dans les sociétés françaises cotées au SRD, 76% des conseils

³ Morin F., « Participations circulaires et gouvernance d'entreprise : le modèle français », in Pezard A. et Thiveaud J.M. (sous la direction), Corporate Governance : Les perspectives internationales, Association d'Economie Financière, Coll. Finance et Société, 1997.

⁴ Bauer M. et Bertin-Mouroit B., Administrateurs et dirigeants du CAC 40, des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise, Boyden Research Center on Leadership, 1997c

⁵ Voir Carminatti-Marchand G. et Paquerot M., « La composition des conseils d'administration des dirigeants X ou énarques », LATEC CREGO, 2000 c.

⁶⁶ « La Tribune » et Altedia

comprennent au moins un administrateur étranger, plus de 36% comprennent au moins une femme, 38% comprennent des actionnaires salariés.

On constate également une baisse assez significative des dirigeants et des administrateurs issus des réseaux traditionnels. Les administrateurs cooptés ont des profils plus diversifiés et les conseils tendent à s'ouvrir, même si beaucoup reste à faire : ainsi, dans 31% des cas, les administrateurs indépendants sont nommés par le Président de la société, ce qui augure mal de leur « indépendance ». Et le dernier rapport publié par Korn Ferry concernant les conseils d'administration des sociétés du CAC40 conclu notamment que « la diversification des parcours et l'élargissement des parcours des dirigeants s'effectuent lentement »⁷.

Face à ce risque persistant d'endogamie sociale et intellectuelle, face à la nécessité pour les entreprises françaises d'être gouvernées au mieux de leurs intérêts et face à l'enjeu que constitue pour la place de Paris la réputation des entreprises françaises en matière de gouvernance, les Conseils ont plus que jamais besoin de s'ouvrir à la double diversité que nous voulons promouvoir : la diversité des origines, la diversité des formations et des parcours, en tenant compte toujours du critère premier de compétence qui doit primer sur les tous les autres.

B. La diversité est une chance pour l'entreprise

a) la diversité, est créatrice de valeur pour l'entreprise

Venir d'un milieu populaire, être biculturel « de naissance », connaître d'autres systèmes de valeurs, de management, être un chercheur dont les travaux font autorité ou un responsable d'ONG à l'expertise reconnue et aux engagements constructifs ne peut être que bénéfiques aux Conseils des entreprises. Ceci est d'autant plus vrai en ces temps de mondialisation et d'internationalisation des entreprises, de compétition technologique toujours plus forte et en même temps de volonté des parties prenantes (*Stakeholder*) d'être toujours plus entendues par l'entreprise.

Différents travaux anglo-saxons ont montré que la présence d'administrateurs d'origines nationales ou professionnelles différentes de la norme traditionnelle dans les conseils d'administration permet à l'entreprise active sur les différents marchés de la planète une meilleure compréhension de la complexité des marchés et de leur environnement⁸, une anticipation des changements et donc une plus grande réactivité⁹ pour répondre aux besoins des différents marchés.¹⁰ D'autres études soulignent le fait que la diversité dans les conseils

⁷ Rapport Korn Ferry, « Les Sociétés du CAC40 comment sont-elles dirigées et qui les dirige ? », avril 2007

⁸ D.A. Carter, B.J. Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » in, *The Financial Review*, 2003 p. 33-53.

⁹ En ce sens D. Hoffmann & A. Hendrickson, *Leading Diversity in the Boardroom*, mars 28, 2007.

¹⁰ Voir Dr. Val Singh, *Report on Diversity of the FTSE 100 Directors*, July 2004

d'administration conduit à plus de connaissance, plus de créativité et plus d'innovation au sein de l'entreprise¹¹.

b) La diversité, marqueur de la bonne insertion sociale de l'entreprise

Critère de bonne gouvernance, la diversité dans les conseils d'administration est aussi une composante de la responsabilité sociétale de l'entreprise. En effet, promouvoir la diversité au sommet de l'entreprise est aussi une décision qui relève de l'éthique, des valeurs que l'entreprise véhicule et de sa conduite en tant qu'entreprise socialement responsable.

L'entreprise, comme toute organisation, est soumise à un « mimétisme » vertical et les comportements aux niveaux intermédiaires sont calqués sur ceux constatés aux échelons plus élevés. La diversité au plus haut niveau a donc valeur d'exemplarité au sein de l'entreprise. Elle concentre d'autre part, vis à vis de l'extérieur de l'entreprise, le message de cette dernière en termes d'insertion sociale.

c. La diversité dans le Conseil est un moyen de faire évoluer les représentations

Diversifier le profil des administrateurs est donc dans l'intérêt de l'entreprise. Mais c'est aussi l'intérêt de la société française dans son ensemble tant le Conseil a un rôle symbolique important et tant il faut faire évoluer les représentations stéréotypées pour lutter contre les discriminations.

Comme le prouvent un certain nombre d'enquêtes¹² réalisées notamment par l'Observatoire des discriminations, les discriminations restent très vivaces en France : on estime ainsi qu'un candidat cadre d'origine maghrébine obtient près de 6 fois moins de réponses positives qu'un candidat au patronyme « français de souche ».

Pourtant, la législation est précise et étendue. En effet, le droit positif français prohibe la discrimination sous toutes ses formes depuis longtemps déjà et présente un arsenal répressif complet¹³.

¹¹ Voir N.L. Erhardt, J.D. Werbel and CH.B. Shrader, "Board of Director Diversity and Firm Financial" Performance, Blackwelell Publishing, 2003, Vol 11, n°2, p. 102

¹² Baromètre Adia/Observatoire des discriminations de novembre 2006 <http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Barometre2006resultats.pdf>

¹³ De la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 (art 1, 6, 10) et du préambule de la constitution du 4 octobre 1946 (alinéas 3 et 5), qui font partie du bloc de constitutionnalité à l'article 1^{er} de la constitution du 3 juin 1958, en passant par les lois des 1^{er} juillet 1972, 7 juin 1977, 13 juillet 1983, 16 novembre 2001 et, plus récemment, la loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 créant la Haute autorité de lutte contre les discriminations (HALDE), les dispositions constitutionnelles et législatives françaises, sans oublier l'apport majeur du droit européen, sont très précises en la matière.

Reste à faire appliquer les textes et à trouver les moyens de modifier les comportements et les mentalités, d'abord dans les entreprises elles-mêmes mais aussi, dans leur environnement.

Le Conseil en effet, s'il n'est pas un organe représentatif des salariés mais bien du pouvoir des actionnaires, a un rôle symbolique majeur puisque c'est là que s'exerce l'autorité sur l'entreprise. La présence en son sein de personnes différentes de celles traditionnellement attendues, à raison de leurs origines ou de leurs parcours professionnelles, est donc un signe important. Il signifie aux salariés de l'entreprise que cette dernière trouve dans la différence une richesse. Il prouve aux « Français de la diversité » qu'il n'y a pas de prédestination à l'exclusion, il n'y a pas de fatalité à l'échec. Il démontre à ceux qui n'ont pas eu un parcours qui les porte naturellement vers l'entreprise que le monde de l'entreprise et le monde de l'université par exemple ne sont pas fondamentalement destinés à s'éviter. Il donne enfin au grand public une autre image des « Français de la diversité » que celle qui leur est couramment accolée : la réussite plutôt que l'échec.

Cette ouverture au-delà des cercles traditionnels de reproduction des dirigeants est aussi une façon d'accroître la motivation des salariés à l'intérieur de l'entreprise et en conséquence leur productivité. Eviter un gâchis des ressources, développer et maintenir le capital humain est déterminant pour l'entreprise. Et, là encore, l'égalité des chances passe par la visibilité de celle-ci au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, en faisant émerger des profils capables de servir de modèle et de porter les aspirations de toute une partie de la population française.

II – Les modalités d’action

Les Conseils d’administration n’ont pas vocation à représenter la société française mais plutôt les actionnaires et les parties prenantes. Nous en avons bien conscience. Mais, en matière de diversité, il faut agir au niveau du Conseil : parce que c’est l’intérêt de l’entreprise et de la société et parce que, si rien n’est fait à ce niveau de l’entreprise, la revendication de discrimination positive risque de s’imposer à tous les niveaux. Le groupe de travail ne recommande pas la mise en œuvre de telles inégalités de traitement favorables à certaines catégories du fait de leur appartenance ethnique, de leur sexe ou de leur origine car il estime que ce serait une négation de l’idéal français d’égalité entre les hommes et parce que nous ne disposons ni de la catégorisation de la société, ni des statistiques ethniques sur lesquelles cette démarche a pu s’appuyer dans d’autres pays.

Il faut cependant être conscient que la discrimination positive, quoique selon nous inadaptée au contexte français, est en train de modifier de manière visible la composition des structures d’encadrement dans un certain nombre de pays étrangers de référence et notamment aux Etats-Unis. Indépendamment de la démarche utilisée pour arriver à ce résultat, notre pays et nos entreprises apparaîtront, si rien n’est fait à notre niveau, de plus en plus en retard en terme d’ouverture et de diversité par rapport à leurs partenaires et concurrents.

La demande de diversité est inéluctable. Il nous faut donc l’anticiper, faute de quoi, la discrimination peut devenir l’abus de biens sociaux de demain, il nous faut l’anticiper. Il ne s’agit pas de rester spectateur des évolutions de la société mais bien de les préparer et de les accélérer en traitant d’emblée les différents niveaux y compris donc celui de la gouvernance. C’est pourquoi le groupe de travail recommande des actions volontaristes pour faire changer les représentations et rendre plus efficaces les Conseils.

Observations préalables

Ce changement peut être rapide, contrairement aux idées reçues. Parce que les administrateurs potentiels de qualité, venus du monde universitaire, du monde de la recherche, de la société civile sont nombreux, tout comme les Français d’origine étrangère qui arrivent peu à peu aux responsabilités. Reste à les faire émerger.

Dans ce domaine, un rapide retour sur le passé ne nuit pas : on a oublié aujourd’hui les difficultés d’intégration au cours des XIX^e et XX^e siècle des immigrés européens en France : les Polonais, les Italiens étaient considérés comme inassimilables, parce que trop différents, « trop catholiques », « génétiquement » pas assez français. Plus près de nous, les parcours de certains grands chefs d’entreprise français, - Henri Proglio, Serge Tchuruk, Serge Weinberg, André Lévy-Lang, Mercedes Erra pour n’en citer que

quelques uns - à qui on a rappelé au début de leur carrière leurs origines étrangères sont là pour témoigner que le temps fait son œuvre et que peu à peu des différences que l'on croyait irrémédiables s'estompent jusqu'à s'effacer complètement.

Aujourd'hui, contrairement aux discours catastrophistes sur la « faillite de notre modèle d'intégration », une nouvelle génération de dirigeants émerge peu à peu, issus d'une immigration plus récente, essentiellement d'Afrique du Nord, d'Asie et d'Afrique sub-saharienne. Parmi d'autres, le Club XXI^e siècle ou le club Averroès qui réunissent des Français de toutes origines ayant réussi sont là pour en porter témoignage.

Reste maintenant à accélérer le mouvement par des mesures efficaces et concrètes.

Recommandation 1 : Convaincre

Plusieurs arguments peuvent être mis en avant :

- l'intérêt de l'entreprise : meilleure performance globale, amélioration de la gouvernance, attractivité de l'entreprise pour les salariés et pour les investisseurs, valorisation des ressources humaines, maîtrise des risques sociétaux.
- un conseil d'administration à l'image des valeurs de l'entreprise : une valeur d'entreprise est d'abord et avant tout une **valeur pour tous**. Il faut donc combattre une diversité à double vitesse, une d'en bas, qui ferait le bonheur du plus grand nombre, et une d'en haut, qui échapperait à la vertu de l'exemple ;
- les attentes de la société : de ce point de vue, la diversité constitue un élément fondamental de gouvernance des grandes entreprises. Elle marque définitivement la capacité des entreprises à être des acteurs à part entière au service de la cité, des créateurs de richesse à l'écoute de la diversité des marchés, des cultures et des aspirations individuelles et collectives ;
- Les attentes des investisseurs internationaux : dès lors qu'ils ont eu satisfaction quant à une proportion minimale d'administrateurs indépendants, ils s'intéressent aujourd'hui davantage à la composition des conseils (diversité hommes/femmes ; nationaux/étrangers ; expériences et profils ; minorités ethniques ; représentants de la société civile...).

Dans l'effort de conviction, qui restera nécessaire tant que les mentalités n'auront pas changé, il ne faut pas négliger la panoplie des outils habituels de communication :

- la force des exemples et des témoignages ;
- les classements d'entreprise identifiant les bons et les mauvais élèves ;
- les prix et les distinctions ;

Recommandation 2 : Professionnaliser les nominations et définir des Conseils d'administration cibles

L'IFA recommande, dans son rapport sur *Les Comités de Rémunérations et Nominations*, «de professionnaliser les processus de recrutement des administrateurs afin d'encourager la prise en considération systématique de candidatures sortant du cercle traditionnel des grands corps et des connaissances communes ».

Cette professionnalisation du recrutement des administrateurs est couplée à l'évaluation régulière du Conseil d'administration. Elle doit mettre en évidence les besoins en compétences ou expériences spécifiques non couverts par le conseil actuel. Sur la base de cette évaluation des besoins, le comité de nomination définit des profils cibles pour les nouveaux administrateurs à recruter. L'IFA recommande ainsi aux comités de rémunérations et nominations de faire des propositions dans le domaine de « la sélection ou co-optation de nouveaux administrateurs à partir de profils définis correspondant aux talents recherchés pour compléter ceux déjà présents ».

La recherche d'une diversification du profil par rapport au Conseil existant peut être un élément à part entière dans la composition du conseil d'administration cible. Et consigne peut être donnée au comité de nomination — chargé de sélectionner de nouveaux administrateurs — d'ajouter le critère de diversité ethnique et/ou professionnel à la liste des critères déjà existants pour la recherche d'un candidat.

La professionnalisation des processus de recrutement, couplée au développement de la pratique d'évaluation des conseils, devrait ainsi aboutir logiquement à une ouverture à un plus large vivier de compétences et donc à une diversification des profils. A l'inverse, l'absence de diversité est susceptible se transformer peu à peu en reflet d'un manque de professionnalisme dans la composition du Conseil d'administration.

La communication d'un Conseil d'administration type idéal par les entreprises peut constituer un premier pas et devenir la base de discussions, comparaisons et analyses.

Recommandation 3 : Utiliser les Conseils de filiales et des entreprises partenaires comme tremplins

Les implantations d'entités à l'étranger se sont multipliées afin de suivre au plus près les marchés et les sites de production. Le pragmatisme et la

recherche de l'efficacité conduisent les directions des entreprises à nommer à la tête de ces entités locales des responsables issus du même tissu économique et culturel, facilitant l'émergence de talents partout où elles s'implantent. A terme, les bonnes pratiques de gouvernance impliquent donc de favoriser des collaborateurs à la fois capables de diriger l'activité opérationnelle des filiales et de maîtriser l'environnement économique et les spécificités culturelles du pays d'implantation.

Plus généralement, les Conseils des filiales mais aussi des entreprises tierces (joint-venture, fournisseurs, clients...) doivent devenir autant de lieux de formation des jeunes managers prometteurs et donc de promotion de la diversité. Cela peut être un moyen de faire émerger des administrateurs étrangers, d'origine étrangère ou venus d'horizons professionnels différents de la norme classique.

Recommandation 4 : Faire exemple

La nomination d'un patron d'une grande entreprise issu de la nouvelle diversité serait à n'en pas douter un signal de grande portée, un peu à la manière de la nomination d'une Garde des Sceaux d'origine immigrée.

Cela pourrait être le point de départ d'un cercle vertueux de surenchères sur le thème de la diversité. Il est de la responsabilité de l'état, notamment via l'Agence des Participations de l'Etat, d'initialiser ce cercle vertueux.

Recommandation 5 : Former et constituer des viviers de compétences

Des programmes de formation existent à l'intention des administrateurs en exercice, des secrétaires de Conseils d'administration et de toute personne appelée à prendre prochainement ces fonctions. Ces programmes apportent les moyens aux administrateurs d'exercer pleinement leurs fonctions.

Ces cycles de formation pour administrateur peuvent être adaptés, généralisés et élargis pour toucher un public d'administrateurs potentiels. Ces formations permettraient la mise en place d'un vivier d'administrateurs plus divers. Des procédures plus proactives d'accompagnement de ces administrateurs potentiels pour en faire des administrateurs effectifs doivent être également imaginées, telles des formes spécifiques de « mentoring » par exemple.

Afin de surmonter l'argument souvent avancé d'absence de candidats issus de la diversité ou de difficulté de candidats potentiels de se faire connaître, il est proposé la création d'une base de données confidentielle de candidats qui pourraient être administrateur.

Un certain nombre de critères seraient retenus pour intégrer les CV dans la base, tels que :

- expérience de direction d'entreprise ou de business unit,
- expérience dans les cabinets d'audit ou d'avocats (M&A...),
- expérience dans le secteur public,
- expérience internationale,
- universitaires et personnalités du monde académique ayant une expertise spécifique susceptible d'éclairer les choix de l'entreprise,
- personnalités issues de la société civile et ayant un savoir-faire spécifique dans le domaine de l'entreprise ou une connaissance particulière d'un secteur, d'une fonction, d'un pays ou d'une région, et plus généralement maîtrisant un champ d'activité ou de connaissance à même d'être stratégique pour l'entreprise.

Cette base pourrait être gérée par l'IFA en partenariat notamment avec le club XXI^e siècle mais aussi avec toute structure suggérant des profils de qualité, qui a d'ores et déjà développé une base d'administrateurs permettant aux entreprises d'élargir leur conseil.

Il est clair que cette base devra être gérée sur la base du volontariat des candidats et d'un accès identifié et sécurisé. Des partenaires (chasseurs de têtes, cabinets de recrutement...) pourraient décider de s'y associer sur une base volontaire ou pour relayer les informations selon des conditions à définir.

Recommandation 6 : Sensibiliser les actionnaires

Pour être efficace, il est toujours bon d'être appuyé par le décisionnaire en dernier ressort, à savoir dans le cas présent, l'actionnaire et notamment les nouveaux actionnaires de la place.

Un travail minutieux de sensibilisation des fonds de pension notamment anglo-saxons, des sociétés de gestion et des fonds de *private equity* dans le cadre notamment des investissements socialement responsables doit être mené. Ces actionnaires prennent une part de plus en plus active dans les assemblées générales et leur poids peut être déterminant dans le processus de convergence vers une composition cible des conseils.

Le travail de sensibilisation peut prendre la forme de colloques, de matinales de l'IFA, d'interventions ciblées d'administrateurs issus de cette double diversité qui viendraient témoigner de leur parcours et de leur expérience.

Les agences de notation (voir le témoignage de Nicole Notat) doivent également être sensibilisées et un travail sur l'intégration de ce sujet de la diversité dans les normes de place (AFEP, MEDEF, AFG...) doit aussi être mené. Ce rapport de l'IFA est le premier de ce long travail de sensibilisation.

Recommandation 7 : Former les managers de demain à la diversité

Pour que la question de la diversité soit présente dans les Conseils, il faut commencer en amont la sensibilisation des décisionnaires.

Le groupe de travail insiste pour que, dans toutes les formations dédiées aux managers, la question de la diversité soit systématiquement introduite lorsqu'est évoquée la gouvernance des entreprises.

Recommandation 8 : Observer et mesurer

Il est souhaitable de pouvoir mesurer dans la durée l'évolution vers une plus grande diversité dans la composition des conseils d'administration.

Pour ce faire, le groupe de travail propose la mise en place d'un volet « diversité » (diversité ethnique mais également diversité des parcours,...) au sein du futur Observatoire de la gouvernance de l'IFA.

Cette initiative est nécessaire pour les entreprises, qui expriment de plus en plus le besoin de situer leurs pratiques de gouvernance. Elle est également nécessaire pour l'IFA, qui pourra appuyer ses réflexions futures sur les résultats de l'Observatoire.

Une communication autour de la publication des résultats de l'étude réalisée par l'Observatoire se fera chaque année. Ces résultats ont vocation à être des points d'ancrage concrets, obtenus à partir d'une méthodologie rigoureuse garantissant leur validité scientifique.

L'Observatoire devra se doter d'un comité scientifique qui pourra donner notamment sa définition de la diversité ethnique en suggérant des critères ou des facteurs discriminants jugés pertinents par la CNIL.

Recommandation 9 : Favoriser études et recherches sur le sujet

Promouvoir des travaux consacrés à la diversité dans la gouvernance d'entreprise et financer des projets de recherche et de thèses sur le sujet pourraient faciliter la diffusion de ces thèmes dans les formations de managers et fournir, par la même occasion, des outils d'analyse, de suivi et de mesure des évolutions en la matière.

La Revue Française de Gouvernance d'Entreprise pourrait constituer un vecteur majeur pour la diffusion de ces travaux.

Conclusion

La question de la diversité peut paraître éloignée des préoccupations des Conseils d'administration. Elle ne l'est pourtant pas, tant elle se trouve à la confluence de leurs préoccupations : efficacité des prises de décisions dans les Conseils et prévention du risque d'endogamie destructrice de créativité ; reconnaissance de la responsabilité sociale de l'entreprise pour sa meilleure intégration dans la société ; préparation et formation des managers de demain ; prévention des discriminations et des risques juridiques afférents. La discrimination pouvant devenir « l'abus de bien social de demain » si une prise de conscience rapide n'a pas lieu ; amélioration du dialogue avec les nouveaux actionnaires notamment étrangers par l'intégration de leurs exigences.

Le chemin va être long mais il est favorisé par les évolutions démographiques qui voient l'apparition de nouvelles générations de Français d'origine immigrée et de chercheurs, d'universitaires, de membres de la société civile, rompus au dialogue avec les entreprises et capables de comprendre leurs exigences.

Il est temps d'agir. Avançons !

Le témoignage de Nicole Notat :

La composition du Conseil d'administration est-elle importante pour les agences de rating ?

Le sujet diversité est présent dans le référentiel d'analyse de Vigeo sous l'angle du management de l'entreprise plus que sur les organes de gouvernance. Le critère est la prévention de la discrimination et la promotion de l'égalité (cf. définition donnée par l'OIT : catégories « vulnérables » pour qui il est plus difficile que pour d'autres de s'insérer dans la vie professionnelle). Ce critère est vu par Vigeo sur tous les axes qui vont fonder les mécanismes de la discrimination dans l'entreprise : recrutement, formation professionnelle, rémunération.

Vigeo analyse aussi le système de gouvernance de l'entreprise et le fonctionnement du conseil : composition, diversité (indépendance des administrateurs, degré d'équilibre homme femme, administrateurs salariés).

La diversité des origines est-elle prise en compte ?

Mais, la question de la diversité est encore loin d'être au cœur des préoccupations des entreprises et notamment dans la formation de leur Conseil. Et l'on risque de devoir encore attendre. Si l'on compare ce sujet avec la question de la mixité qui est une préoccupation française et européenne déjà ancienne, on constate que le problème de la mixité dans les Conseils n'est posé que depuis très peu de temps. Il y a un critère de mixité dans les Conseil d'administration depuis que l'IFA a émis la recommandation d'arriver à 20 % de femmes.

La discrimination peut-elle être pour les entreprises l'abus de bien social de demain ?

Peut-être que la question de la diversité fera son entrée dans les préoccupations des entreprises via la notion de risque : la discrimination est peut-être l'abus de bien social de demain. Mais, si ce risque commence à être pris en compte dans la gestion des ressources humaines (Vigeo vient de construire un produit d'audit spécifique « diversité »), on en est encore loin dans les conseils d'administration où le sentiment de risque, en général, est toujours très faible.

Vigeo prépare une étude de comparabilité dans les entreprises sur la question de la diversité où il apparaît déjà que les entreprises britanniques sont en tête en la matière.

Le témoignage d'André Levy-Lang :

Avez-vous eu le sentiment à un moment de votre carrière d'être perçu comme différent ?

Oui, en arrivant d'Egypte en Math Sup, du fait de mon accent (perdu depuis), puis à Polytechnique, du fait de ma nationalité, les élèves étrangers étant classés différemment (en numéro bis du Français précédent...) Mais je ne présentais pas d'autre différence évidente avec mes camarades.

Est-ce que cette "différence" a pu à un moment être perçue par vous ou par les autres comme un atout?

Pas vraiment, sauf de manière anecdotique (premier élève étranger major de promotion). Et plus tard à Stanford où les élèves étrangers (étant alors Français, étranger aux Etats-Unis) avaient droit à des attentions spéciales de l'Université.

Quels sont les éléments qui font changer le regard ?

Le partage, partage d'activités, de valeurs, de réussites. Puis la compétence, les qualités personnelles, plus généralement le constat que pour réussir, ceux qui sont « différents » doivent faire plus d'efforts et être meilleurs.

Quelles préconisations pour rendre plus naturelle et plus effective la diversité dans la gouvernance?

S'agissant des conseils, agir sur la demande (convaincre les prescripteurs) et sur l'offre (identifier et former les candidats). S'agissant des dirigeants, le rapport y répond bien.

Le témoignage de Mercedes Erra :

Avez-vous été considérée lors de votre arrivée en France comme une étrangère ? Avez-vous affronté des difficultés d'intégration ?

Mon prénom a constitué pour moi enfant en arrivant en France à l'âge de six ans, une certaine gêne. Il n' 'était pas usuel en France. Cela donné lieu à quelques moqueries dans les cours de récréation. Par ailleurs l'Espagne était considérée dans l'imaginaire de mes camarades de classe comme un pays retardé. Sur le plan social mes parents ont changé de statut. Du statut de petite bourgeoisie que nous avions en Espagne mes parents sont passés en France à un statut plus pauvre. Consciente toute jeune de ces problèmes, et que rien n'était acquis, j'ai alors tout fait pour m'intégrer et donc je n'ai pas eu de réelle difficultés d'intégration.

Comment s'est fait l'évolution dans le regard de l'autre?

Des idées naïves de l'ailleurs, de la vision de sous développée de l'Espagne à l'époque, j'ai acquis une force et une volonté dix fois supérieure. L'immigration m'a permis d'emmagine une grande richesse. La rencontre d'une part d'adversité donne des ailes, favorise l'ouverture et accroît l'intelligence Cela m'a permis de me dépasser et d'être une excellente élève notamment en français, chose qui était importante pour moi car ce n'était pas ma langue maternelle

Comment le processus d'intégration des espagnols s'est réalisé, par la nationalité ?

La communauté espagnole s'est bien intégrée dans l'ensemble et celle-ci s'est faite par la l'école, le travail et par la naturalisation.

Les enfants d'immigrés européens (italiens, polonais, espagnols...) se sont fondus dans la société française faisant oublier leurs origines, pensez vous que pour les noirs et les maghrébins, il faudra plus de temps ? Pourquoi ?

Peut-être qu'il faudra un peu plus de temps en raison des écarts de cultures qui sont plus grands. Les ghettos, la pauvreté engendrent des problèmes et creusent les écarts de culture. Il convient de noter que les français de souche très pauvres rencontrent les mêmes difficultés. Les choses évoluent avec les nouvelles générations qui sortent avec des diplômes. Les choses devraient changer.

Le travail, facteur d'intégration, le chômage massif, la religion sont-ils ou non des ralentisseurs, des freins à l'intégration ?

Tous ces facteurs bien sûr ralentissent l'intégration.

Annexes:

- Annexe 1 : La diversité dans la littérature académique
- Annexe 2 : Diversité, discrimination et législation
- Annexe 3 : Diversité : les enseignements de l'histoire, de la démographie et de la sociologie
- Annexe 4 : Diversité : quelle mesure ?
- Annexe 5 : Représentation de la diversité dans les cabinets d'audit
- Annexe 6 : Composition du groupe de travail

Annexe 1 : La diversité dans la littérature académique

La Diversité est un élément de bonne gouvernance

L'ouverture des marchés de capitaux a conduit à la montée en puissance des investisseurs¹⁴. Devenus des actionnaires de référence et durables, les investisseurs accordent de l'importance à la qualité du gouvernement d'entreprise¹⁵ pour leurs investissements. Celle-ci se traduit notamment dans les principes de gouvernance retenus par la société. Parmi ces principes celui de la présence d'administrateurs indépendants¹⁶ au sein du conseil d'administration et plus généralement celui de conseil d'administration cible¹⁷.

L'inclusion de la diversité dans les conseils d'administration ne modifie pas la mission du conseil d'administration qui est celle de représenter tous les actionnaires, elle enrichit le conseil d'administration en l'aidant à accomplir sa mission de façon optimale¹⁸.

La Diversité accroît l'attractivité des investisseurs

A leurs yeux la diversité des profils des membres du conseil est un gage de vitalité du conseil d'administration. L'absence de diversité renvoie à des schémas de pensées identiques et uniformes¹⁹ et tend donc à appauvrir et non d'enrichir les débats au sein du conseil. Il en résulte qu'une telle homogénéité ne reflète pas la perspective moderne souhaitée par une partie importante des actionnaires²⁰. La diversité réduit le risque de pensée unique²¹ et conduit en principe à des décisions de meilleure qualité²².

Cette endogamie reste très forte en France car les diplômés des grandes écoles issus de la diversité ne figurent toujours pas au rang des administrateurs désignés dans les conseils d'administration des sociétés cotées et/ou des sociétés dans lesquelles l'Etat est actionnaire (26 administrateurs représentent l'Etat et siègent dans 5 sociétés)²³. Le dernier rapport publié par Korn Ferry concernant les conseils d'administration des sociétés du CAC40 conclu notamment que « *la diversification des parcours et l'élargissement des parcours des dirigeants s'effectuent lentement* »²⁴. Ce rapport constate en outre que l'internationalisation des équipes dirigeantes est en marche : 134 administrateurs sont non français ainsi qu'une augmentation de la présence d'administrateurs indépendants. Mais force est de constater que ces évolutions ne visent pas la Diversité telle que définie dans la présente contribution alors

¹⁴ Voir notamment Voir Marianne Rubinstein, « le débat sur le gouvernement d'entreprise, Etat des lieux », rev. Industrielle, n°98, 1^{er} trim. 2002

¹⁵ Sur la notion de gouvernement d'entreprise voir : rapport Vienot 1 de 1995, rapport Vienot 2 de 1999 ; rapport Bouton 2002 ; Rapport AFEP/MEDEF 2002

¹⁶ Sur la notion d'administrateur indépendant voir notamment le rapport Bouton, op.cit.

¹⁷ Voir Marianne Rubinstein, « le débat sur le gouvernement d'entreprise, Etat des lieux », rev. Industrielle, n°98, 1^{er} trim. 2002

¹⁸ D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » in, The Financial Review, 2003 p. 33-53.

¹⁹ Voir Dr.Val Singh, Report on Diversity of the FTSE 100 Directors, July 2004

²⁰ Voir Val Singh, « shuffling the deck of boardroom diversity », Financial Times, june 9, 2005

²¹ Virginia Bottomley, «The value of diversity in the boardroom»

²² D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » op.cit.

²³ Source: rapport Korn Ferry «les Sociétés du CAC40 comment sont-elle dirigées et qui les dirigent? », avril 2007

²⁴ Rapport Korn Ferry «les Sociétés du CAC40 comment sont-elle dirigées et qui les dirigent? », avril 2007

qu'il est admis que la diversité notamment ethnique favorise de meilleures prises de décisions²⁵

La Diversité maximise la valeur actionnariale

Plusieurs études²⁶ ont mis en évidence que la Diversité est un outil de développement pour les entreprises et créatrice de valeur pour les actionnaires²⁷.

En particulier, une analyse empirique de la relation entre les conseils d'administration comprenant de la diversité et la création de valeur pour les actionnaires²⁸ a été effectuée sur la base 1000 premières entreprises du classement établi par le magazine Fortune. Il en résulte que la diversité est associée à la création de valeur²⁹. Un conseil d'administration comprenant plusieurs membres de la diversité a un meilleur retour sur investissement et moins de risque de perte pour les actionnaires³⁰. Il existe ainsi une corrélation entre les pratiques de gouvernance relatives à la présence de la diversité dans la composition du conseil d'administration et la performance et la profitabilité de l'entreprise³¹.

Un apport et une chance pour l'entreprise

Au regard de ses activités.

La diversité dans le conseil d'administration permet à l'entreprise active sur les différents marchés de la planète une meilleure compréhension de la complexité des marchés et de leur environnement³², une anticipation des changements et donc une plus grande réactivité³³ en s'adaptant pour répondre aux besoins des différents marchés. L'entreprise se donne une chance supplémentaire pour faire face aux nouveaux challenges et rester concurrentielle³⁴.

La diversité dans les conseils d'administration conduit ainsi à plus de connaissance, plus de créativité et plus d'innovation au sein de l'entreprise³⁵. D'où un accroissement de la performance³⁶.

Au regard des autres parties prenantes

²⁵ « One argument is that diversity increases board independence - people with different gender ethnicity, or cultural background might ask questions that would not come from directors with more traditional backgrounds », D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » op.cit.

²⁶ Notamment: D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » op.cit.

²⁷ Chicago United's Board Trend Analysis : What Happens to Corporations when Boards are Diverse? Chiconseil d'administration United Nov. 2, 2005

²⁸ D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » op.cit.

²⁹ D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » op.cit.

³⁰ Chicago United's Board Trend Analysis : What Happens to Corporations when Boards are Diverse? Chiconseil d'administration United Nov. 2, 2005

³¹ Dr.Val Singh,Report on Diversity of the FTSE 100 Directors, July 2004

³² D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value » op.cit.

³³ En ce sens D.Hoffmann & A. Hendrickson, Leading Diversity in the Boardroom, mars 28, 2007.

³⁴ Voir Dr.Val Singh,Report on Diversity of the FTSE 100 Directors, July 2004

³⁵ Voir N.L. Erhardt? J.D. Werbel and CH.B. Shrader, "Board of Director Diversity and Firm Financial" Performance , Blackwelell Publishing, 2003, Vol 11, n°2, p. 102

³⁶ Voir BSR Advisory Service

La diversité dans les conseils d'administration permet à l'entreprise de refléter mieux sa clientèle, ses salariés, ses actionnaires et d'améliorer sa réputation et son image vis-à-vis de ses clients et fournisseurs, ses salariés et les agences de notation. Il en résulte une meilleure relation avec la diversité des clients³⁷ et des fournisseurs et une plus grande aptitude d'adaptation pour la pénétration et la conquête des marchés³⁸.

Vis-à-vis des salariés la diversité dans les conseils d'administration est considérée comme un signal fort que l'entreprise est engagée dans un processus de promotion de la diversité ce qui accroît la motivation des salariés. L'égalité des chances passe par la visibilité de celle-ci au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, en faisant émerger des profils capables de servir de modèle et de porter les aspirations de toute une partie de la population française. L'entreprise est alors gagnante à long terme³⁹.

³⁷ **Conseil d'administrationrter et alii, 2003**

³⁸ D.A. Carter, B.J.Simkins, W.G. Gary Simpson, « Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value »
op.cit.

³⁹ Ph.y Keys, K.M. Ellis, P.T. Newsome, S.S. Friday, « Shareholder benefit of diversity », april 18 2003,
fisher.osu.edu/fin/dice/seminars/diversity

Annexe 2 : diversité et législation

La législation sur ce sujet est précise et étendue. En effet, le droit positif français prohibe la discrimination sous toutes ses formes depuis longtemps déjà et comporte un arsenal répressif complet.

La déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 (art 1, 6, 10) et le préambule de la constitution du 4 octobre 1946 (alinéas 3 et 5), qui font partie du bloc de constitutionnalité, l'article 1^{er} de la constitution du 3 juin 1958 sont autant de textes fondamentaux qui prohibent les formes les plus courantes de la discrimination, fondée sur la race, le sexe ou la religion.

Des lois déjà anciennes (lois des 1^{er} juillet 1972, 7 juin 1977, 13 juillet 1983, 16 novembre 2001) et, plus récemment, la loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 créant la Haute autorité de lutte contre les discriminations (HALDE) mettent en œuvre ces principes et s'efforcent d'éliminer progressivement toutes les formes de discrimination affectant les salariés en traitant successivement les points essentiels : le recrutement, les annonces, la charge de la preuve devant les tribunaux...

[Le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE, qui oblige les entreprises cotées à rendre compte de l'impact social et environnemental de leur activité, les invitent à traiter deux points à ce sujet : l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et l'insertion des handicapés.]

Les articles L.225-1 et suivants du code pénal répriment les discriminations affectant les annonces, l'embauche, la formation, la promotion, les sanctions ou de licenciement fondées sur l'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ethnique, raciale, nationale ou religieuse vraie ou supposée.

Si la situation des salariés fait ainsi l'objet d'une préoccupation récurrente du législateur, force est de constater que les conseils d'administration n'ont jamais fait l'objet d'une particulière attention de sa part, même si les principes applicables aux salariés valent également pour le choix des administrateurs.

Le droit international, plus récent, impose des principes identiques à ceux posés par notre droit national. Et, en 2004, la HALDE a été également chargée de lutter contre toutes les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par les engagements internationaux souscrits par la France (art 1 loi du 30 décembre 2004).

[La charte des Nations-Unies du 26 juin 1945 (art 55 c), la déclaration internationale des droits de l'homme du 10 décembre 1948 (articles 2, 7, 23, 26), les deux pactes des Nations-Unies du 19 décembre 1966 (art 26 et 27 du pacte international relatif aux droits civils et politiques ; art 7 du pacte international relatifs aux droits économiques, sociaux et culturels), la charte sociale européenne du 18 octobre 1961 (art 4), la convention européenne des droits de l'homme et des libertés fondamentales du 4 novembre 1950 (art 14), l'article 119 du Traité de Rome (devenu art 141 UE), le Traité d'Amsterdam (article 13) rejeté par référendum, le projet de charte des droits fondamentaux de l'Union européenne du 7 décembre 2000 (art 20 à 23), de nombreuses directives européennes, par exemple celles de 1976, 1997 et 2006 sur l'égalité homme/femme, plusieurs conventions de l'OIT dont la convention 111 de 1958 ratifiée par la France en 1981, les principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales de 1976, la déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale de 1977, le 6^{ème} principe du Pacte mondial proposé par le secrétaire général de l'ONU en 2000 prohibent également toute forme de discrimination fondée sur le sexe, la race, la religion, les opinions politiques ...]

Pour renforcer la lutte contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance, une conférence mondiale s'est tenue à Durban en septembre 2001 qui s'est conclue par une Déclaration et un Programme d'action. Ce programme invitait notamment tous les Etats à ratifier la convention internationale du 21 décembre 1965 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (179 ratifications à ce jour) et à effectuer la déclaration prévue à l'article 14 de cette convention qui permet au Comité de suivi d'être directement saisi de plaintes (49 déclarations à ce jour).

En présence de textes nationaux et internationaux aussi nombreux et aussi clairs, comment expliquer le maintien de fortes discriminations au sein de la société et des entreprises françaises ? Les textes sont une chose, leur application une autre : entre ceux-ci et celle-là interviennent les moyens consacrés par la collectivité à l'application de la loi, les mentalités et les préjugés ou stéréotypes tenaces qui freinent leur application, les situations établies mises en cause par les nouvelles normes juridiques, les comportements et les habitudes installées... Sans oublier que l'entreprise est un type d'organisation qui, par nature, ne relève pas de principes démocratiques et fonctionne sur la base de la sélection: sélection des clients, des fournisseurs, des salariés, des actionnaires... La liberté du commerce et de l'industrie repose ainsi sur la liberté de sélection des collaborateurs, qui s'exerce naturellement dans le cadre de la législation en vigueur.

Annexe 3 : Diversité : les enseignements de l'histoire, de la démographie et de la sociologie

Une partie considérable de la population vivant actuellement dans l'Hexagone (sans doute plus du tiers) est issue de l'immigration pour peu que l'on remonte à la génération des grands parents.

Les étrangers étaient sur-représentés dans les secteurs de l'emploi les plus pénibles : les mines, les travaux saisonniers dans les champs, la sidérurgie hier, les services aux collectivités et au public aujourd'hui (éboueurs, techniciens de surface, le bâtiment, l'hôtellerie/restauration). Venus au XIX^e siècle des pays voisins (Belgique, Allemagne, Italie, Espagne) puis à partir des années 20 de Pologne et d'Europe centrale, l'aire géographique de recrutement s'est élargie après la seconde guerre mondiale.

Contrairement à ce que l'on croit trop souvent, l'intégration a toujours été difficile, y compris pour les Européens catholiques : la grande majorité des étrangers qui ont immigré vers la France dans le passé n'y sont d'ailleurs pas restés⁴⁰. Chaque communauté était stigmatisée dans sa différence. Les Italiens étaient considérés en Provence comme des voleurs : il y eut à Aigues Mortes en 1893 une violente ratonnade qui se finit par plusieurs morts italiens, victimes du racisme. Plus tard, entre les deux guerres, on développa l'usage des termes gentiment mutins "macaroni", "babi" ou "ritals". Les Italiens étaient aussi surnommés *christos* à une époque où la France était touchée par la déchristianisation.

Pourtant, malgré les difficultés, le processus a progressé, rythmé pour tous les immigrés par deux étapes essentielles : l'intégration au monde du travail d'abord, l'acquisition de la nationalité française ensuite dont l'accès avait été élargi par la loi de 1889 (qui fixe toujours les grandes lignes du code actuel en la matière). Avec la nationalité, on accédait à un certain nombre de droits sociaux protecteurs qui créait un sentiment collectif.

Et peu à peu, les enfants de ces immigrés se sont glissés dans le creuset français jusqu'à oublier ou faire oublier leurs origines. Aujourd'hui, on a peine à imaginer qu'un Henri Proglio, qu'un Serge Tchuruk ou qu'un André Lévy-Lang aient pu être considérés comme des étrangers ou des enfants d'immigrés (voir « témoignages »).

A partir des années 70, la situation a changé car avec le chômage de masse, le lien entre travail, nationalité et intégration a été rompu. Et les enfants d'immigrés, qui appartiennent pour la plupart au monde ouvrier, ont été touchés de plein fouet par les bouleversements sociaux induits par la crise économique : l'assimilation a été plus difficile car le deuxième élément marquant – le travail –, n'était pas là. Aujourd'hui, le lien entre travail et intégration est rompu.

Par ailleurs, selon G. Noiriel (*op. cit.*), « les profondes mutations qu'a connues la société française depuis les années 1950 - l'émergence, notamment, d'une catégorie sociale intermédiaire entre l'enfance et l'âge adulte (les « jeunes » de 15-25 ans), la multiplication des grands ensembles et des ZUP - ont donné une grande visibilité à la « deuxième génération » dans l'espace public ». Et tous les regards se focalisaient sur une seule composante de ce groupe : les jeunes issus de l'immigration maghrébine, bientôt rejoints dans

⁴⁰ Eric Guichard et Gérard Noiriel, *Construction des nationalités et immigration dans la France contemporaine*, Presses de l'Ecole normale supérieure, Paris, 1997

la stigmatisation potentielle par les jeunes d'origine subsaharienne. Il est vrai que ces jeunes sont souvent victimes de l'échec scolaire et souffrent avec leur famille de problèmes de logements qui se traduisent par une concentration géographique de familles en difficulté, situation peu propice à l'élévation sociale.

Cette situation explique probablement le retard pris dans l'accès des jeunes d'origine africaine à certains postes de responsabilité. Mais, il ne faut pas tomber dans la caricature : l'effet mécanique de la démographie explique une grande part de la situation actuelle bien plus que la xénophobie supposée des milieux dirigeants.

On ne peut en effet s'étonner que les enfants très majoritairement issus de milieux ouvriers nés dans les années 50 et 60 n'aient pas aujourd'hui de postes de responsabilités et d'administrateurs importants : leur évolution sociale n'est pas différente de l'évolution sociale des enfants d'ouvriers d'origine française. Il y a aussi très peu de Français d'origine modeste aux postes de commandes des entreprises aujourd'hui. Or, dans les Conseils d'administration, il y a une sur-représentation des diplômés issus des grandes écoles avec une très forte endogamie sociale. La sous représentation des Français d'origine étrangère doit donc d'abord être abordée à travers ce phénomène social plutôt que comme une preuve de discriminations.

Lorsque l'on regarde plus en amont les résultats scolaires des Français d'origine étrangère et de leurs enfants, il apparaît qu'à niveau social égal, leurs résultats sont convenables. Même si le système statistique français est traditionnellement réticent à aborder la question des origines, les travaux universitaires⁴¹ ont à cet égard fait apparaître des processus de discrimination sélective dans l'insertion professionnelle des jeunes issus de l'immigration maghrébine : à origine sociale identique, les enfants d'immigrés ne réussiraient à l'école pas plus mal que leurs camarades, mais ils subiraient un traitement différencié sur le marché du travail aboutissant à une insertion professionnelle plus défavorable et à un moindre rendement des diplômes pour les garçons, et donc à davantage de chômage, une forte insatisfaction et un sentiment de discrimination.

Plus en amont dans la scolarité, et même s'il y a encore débat, il apparaît que les enfants des milieux populaires qui réussissent à l'école sont aussi beaucoup plus souvent d'origine étrangère : on constate une réelle « mobilisation des familles » autour de l'école, et pour les filles, la volonté d'utiliser les chances d'autonomie et d'émancipation qu'elle offre.

Comment faut-il envisager l'avenir ? Avec optimisme. Une nouvelle génération arrive qui a profité de la massification de l'enseignement secondaire (dans les années 80) et supérieur (dans les années 90) et la nouvelle Garde des sceaux n'est que l'emblème de ce mouvement démographique. A l'université où le nombre d'enseignants chercheurs d'origine africaine est important, dans les écoles d'ingénieur, dans le milieu de la finance, des Français d'origine étrangère arrivent peu à peu aux postes de responsabilité comme en témoigne par exemple la création du club XXI^e siècle qui réunit des « Français de la diversité » de haut niveau.

⁴¹ travaux menés par Roxane Silberman à partir des panels du Cereq

Annexe 4 : Diversité : quelle mesure ?

Dans son avis du 16 mai 2007 « Mesure de la diversité et protection des données personnelles. Les dix recommandations de la CNIL », celle-ci reconnaît que la problématique est « complexe et délicate ».

Globalement, la CNIL met en doute la pertinence d'un classement dans des catégories « ethno-raciales » à partir d'une analyse des noms et des prénoms et refuse la création d'un référentiel national « ethno-racial » malgré quelques avis favorables à une telle classification, estimant que l'initiative devrait en tout état de cause revenir au législateur, sous le contrôle du Conseil Constitutionnel.

Elle admet néanmoins que le recours au prénom et au nom puisse mettre en évidence, rapprochés d'autres facteurs (sexe, âge, CSP, lieu de résidence, diplôme...), des pratiques discriminatoires dans les parcours professionnels. Elle estime aussi que les données relatives à la nationalité et au lieu de naissance des parents, recueillies directement auprès des personnes intéressées avec leur assentiment, peuvent être utilisées dans le cadre d'enquêtes s'inscrivant dans le cadre d'un programme national de lutte contre les discriminations validé par la HALDE et par le CNIS, pour mesurer la diversité dans les entreprises et la société française. La CNIL recommande également de ne pas intégrer dans les fichiers de gestion des entreprises de données sur l'ascendance des personnes car elles ne serviraient pas à la gestion et seraient susceptibles d'utilisations détournées. Elle conseille donc les enquêtes directes et la constitution de panels permettant de suivre des trajectoires et d'évaluer les politiques de lutte contre les discriminations.

La CNIL propose également, compte tenu de la nature hiérarchique de l'entreprise, de modifier les articles 8 et 25 de la loi de 1978 pour instituer un régime d'autorisation préalable (et non plus de simple déclaration) en matière de traitements de données sensibles ayant pour finalité la recherche et la mesure de la diversité et des discriminations. Elle prône sur ce point une assimilation aux traitements effectués en matière de recherche médicale.

La CNIL recommande enfin aux entreprises de faire systématiquement appel à des tiers de confiance, extérieurs à elles, pour conduire les études de mesure de la diversité. Les raisons mises en avant sont les suivantes : garantir l'anonymat des réponses aux enquêtes et la confidentialité des traitements dans un environnement informatique sécurisé ; destruction des fichiers à l'issue des enquêtes ou archivage dans des conditions permettant la confidentialité.

Le groupe de travail a retenu de cet avis qu'il serait souhaitable de pouvoir mesurer dans la durée l'évolution vers une plus grande diversité dans la composition des conseils d'administration, en retenant des critères ou des facteurs discriminants jugés pertinents par la CNIL et que ces travaux devraient être confiés à un tiers de confiance. La petite taille des conseils d'administration pose aussi la question de la taille optimale de l'échantillon afin de préserver l'anonymat des réponses.

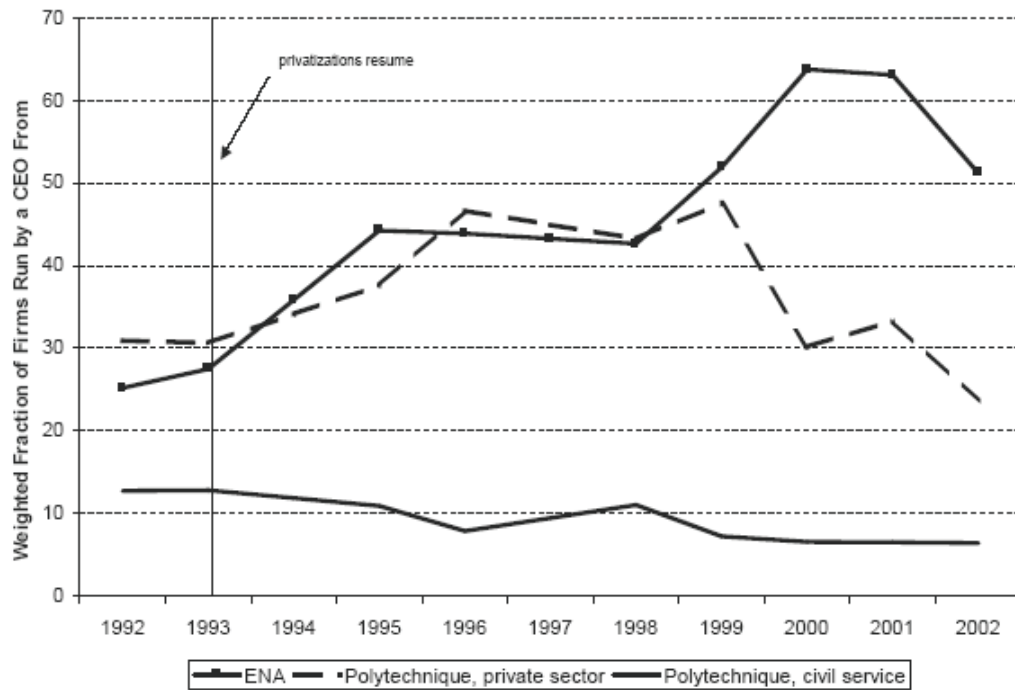


Figure 1: Characteristics of the CEOs of France's Listed Corporations : 1992-2003

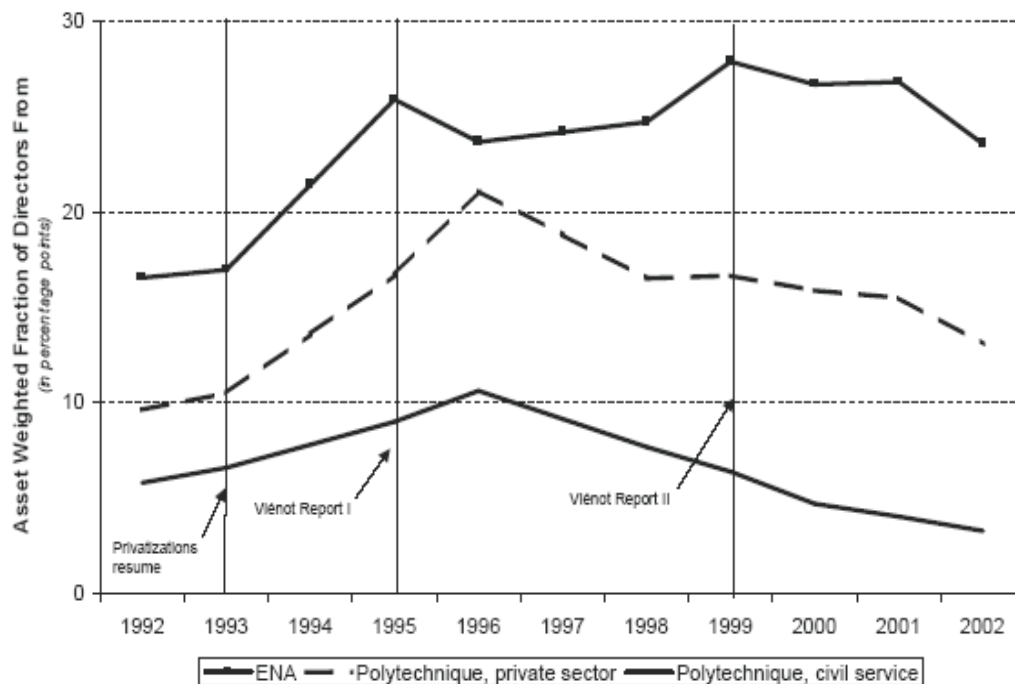
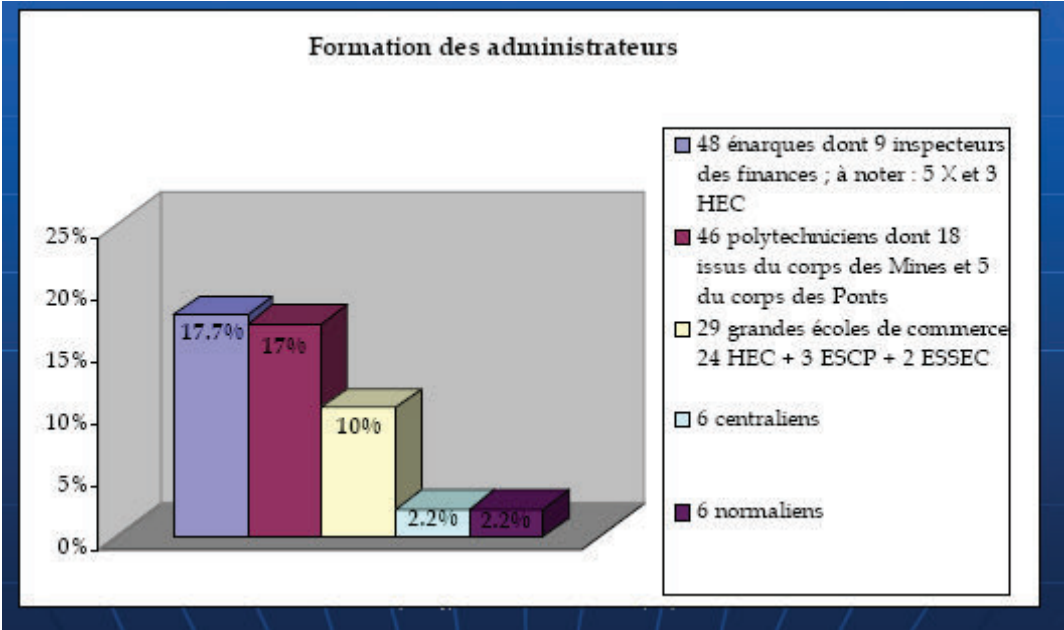


Figure 2: Board Composition of French Listed Corporations : 1992 - 2003



Source Korn-Ferry

Annexe 5 : Représentation de la diversité dans les cabinets d'audit⁴²

Si un déficit important de la présence de la Diversité⁴³ à des postes de responsabilités est observé dans les entreprises françaises, il convient toutefois de souligner que dans certains secteurs, notamment dans les cabinets d'audit membre d'un réseau international, où le capital humain constitue un actif majeur, la Diversité est présente à tous les niveaux (1). Par ailleurs, les profils des professionnels de ces cabinets représentent des viviers d'administrateurs potentiels (2).

1) Les cabinets d'audit sont ouverts à la Diversité depuis longtemps

Même si chacun des cabinets d'audit, Deloitte, Ernst & Young, KPMG⁴⁴, PWC a sa spécificité propre, ils ont en commun, à l'heure où la question de la Diversité est omniprésente dans les débats publics, d'être des cabinets où la Diversité au sens pluriel, (diversité sociale, culturelle, ethnique⁴⁵) constitue une dimension de leur culture. Dans la plus part de ces cabinets⁴⁶, la Diversité est une réalité aussi bien au niveau des recrutements qu'au sommet de la hiérarchie. Si la sensibilisation sur ce sujet s'est renforcée depuis la signature de la charte sur la Diversité, la Diversité était cependant une réalité⁴⁷ à tous les échelons de la hiérarchie bien avant. Pour cette raison, elle est visible aujourd'hui au sommet de certains de ces cabinets.

Cette ouverture à la Diversité « avant l'heure » s'explique par le fonctionnement des cabinets d'audits, elle est en effet facilitée par leur mode de recrutement, d'évaluation et d'évolution.

Si le recrutement des jeunes diplômés issus des grandes écoles (incluant des candidats issus de la Diversité), a pendant longtemps été privilégié, celui-ci a cependant toujours été diversifié. Cette tendance s'est encore accentuée aujourd'hui.

Dans les cabinets d'audit l'évolution des carrières est une réalité. Reposant sur un système d'évaluation systématique de chaque mission, soit environ entre 8 à 12 évaluations par an, la progression dépend en principe des seuls critères de compétence et de performance. Les évaluations émanant de personnes différentes, l'effet discrimination est en principe de ce fait neutralisé et à donc peu de chance de jouer.

Fondée sur les évaluations, l'évolution s'opère ainsi d'année en année, ce qui a permis à la Diversité de progresser normalement au niveau hiérarchique et d'être représentée dans la plupart de ces cabinets au niveau des postes à responsabilités (managers, directeurs, associés).

2) Les professionnels issus des cabinets d'audit constituent des viviers pour les conseils d'administration.

L'offre de services des cabinets d'audit est variée et diversifiée, les compétences et les talents des professionnels de ces cabinets sont donc divers. L'acquisition d'une formation technique de haut niveau, l'esprit d'analyse, de critique et de synthèse que développe l'exercice de ces

⁴² Cette note a été rédigée à partir des discussions et informations reçues des cabinets Deloitte, Ernest & Young et PWC que je remercie vivement de leur coopération.

⁴³ Au sens du rapport

⁴⁴ Nous n'avons pas reçu de réponse de KPMG à notre demande d'information.

⁴⁵ Des français d'origines étrangères. Aucune statistique n'est bien entendu disponible en la matière conformément aux dispositions légales.

⁴⁶ Deloitte, Ernst & Young, PWC, plus particulièrement.

⁴⁷ A titre d'exemple, PWC était déjà ouvert à la Diversité en 1978.

professions notamment en matière financière et comptable, placent les professionnels issus des cabinets d'audit comme des candidats potentiels de premier plan⁴⁸, leur profil étant tout à fait adapté à la fonction d'administrateur.

⁴⁸ Sous réserve bien entendu du respect des incompatibilités légales ou réglementaires.

Annexe 6 : Composition du groupe de travail

- Monsieur Lionel ZINSOU- DERLIN
ROTHSCHILD & COMPAGNIE
(Président du groupe de travail)

- Monsieur Elyès JOUINI
Université Paris Dauphine
(Rapporteur du groupe de travail)

- Monsieur Ameziane ABDAT
DELOITTE

- Madame Ghislaine ALAJOUANINE
Présidente et Administrateur de Sociétés
Membre correspondant de l'Institut de France

- Madame Lila BIDAUD
Avocat au Barreau de Paris

- Monsieur Philippe CAVAT
ID Partners

- Monsieur Elie COHEN
Université Paris Dauphine

- Madame Anne DECRESSAC
TECHNIP

- Monsieur Hakim EL KAROUI
ROTHSCHILD & COMPAGNIE

- Monsieur Daniel LEBÈGUE
Président de l'IFA

- Monsieur Moez JOUDI
IFA

- Madame Mathilde MESNARD
OCDE

- Monsieur Joël OLEKHNOVITCH
COMPLETEL

- Monsieur Amadou RAIMI
DELOITTE

- Monsieur Laurent TERMIGNON
HEWITT ASSOCIATES

- Monsieur Frédéric TIBERGHIE
ORSE

- Monsieur Laurent TRAN VAN LIEU
BIRON

- Madame Rose-Marie VAN LERBERGHE
Groupe KORIAN

- Monsieur Peter WIRTZ
Université Lyon 2