

# La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger.

*Synthèse*

**Juin 2010**

## ***Propos introductif***

Le Centre d'analyse stratégique (CAS), organisme directement rattaché au Premier ministre, a pour mission d'éclairer le Gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale ou culturelle.

En 2009, Deloitte a été mandaté par le Centre d'analyse stratégique pour réaliser une étude sur « *la promotion de la diversité dans les entreprises : les meilleures pratiques en France et à l'étranger* ». Objectif : identifier des pratiques innovantes et formuler des recommandations susceptibles de renforcer la diversité dans les entreprises et les administrations publiques.

La diversité est une notion à géométrie variable dont la définition diffère souvent d'un pays à l'autre. Néanmoins, la plupart des spécialistes s'accordent à dire que la diversité, dans l'entreprise comme dans la société en général, désigne la variété des individus qui (co)existent en son sein. Un consensus se dégage sur les bénéfices de la diversité dans le domaine de l'emploi, bien que la recherche –française, du moins- n'en ait pas démontré « scientifiquement » les fondements.

Quelle que soit sa forme (directe/indirecte, simple/multiple...), la discrimination, définie par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) comme « *une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, dans un domaine visé par la loi* », constitue un obstacle rédhibitoire à la diversité. Il a été décidé de se concentrer sur 4 critères de discrimination, fondés sur des caractéristiques le plus souvent visibles et identitaires sur lesquelles les individus n'ont pas ou peu d'emprise : l'origine, le genre, le handicap et l'âge.

Réalisée entre 2009 et 2010, cette étude est le résultat d'un travail documentaire approfondi et de 70 entretiens menés auprès d'acteurs, français et étrangers<sup>1</sup>, issus du monde économique, politique, universitaire et associatif. Elle a bénéficié de l'orientation d'un comité de pilotage composé de représentants du Ministère de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire, du Centre d'analyse stratégique et de la Mission d'évaluation des politiques publiques.

Remis au Centre d'analyse stratégique en juin 2009 puis actualisé en juin 2010, le rapport final identifie une 40<sup>aine</sup> de bonnes pratiques et formule 15 recommandations opérationnelles. Cette synthèse en présente les grandes lignes.

\*  
\*                      \*

---

<sup>1</sup> Pays de l'échantillon : Royaume-Uni, Suède, Pays-Bas et Allemagne (les Etats-Unis et Canada ont été ajoutés en cours d'étude).

## ***Etat des lieux et bonnes pratiques identifiées***

**Les phénomènes discriminatoires persistent sur le marché de l'emploi, malgré la multiplication des initiatives en faveur de la diversité.**

Depuis une dizaine d'années environ, et notamment depuis 2004 - année de la création de la HALDE et de la signature de la Charte de la diversité, de nombreuses initiatives ont été lancées par les entreprises et les pouvoirs publics pour promouvoir la diversité sur le marché du travail en France.

A notre connaissance, la France est le seul pays de l'Union européenne à décerner un « Label diversité » à ses entreprises les plus vertueuses.

Aujourd'hui, une large palette de dispositifs - législatif, institutionnel, *ad hoc* - permet de lutter contre les discriminations et de promouvoir l'égalité des chances dans l'entreprise. A certains égards, la France fait même figure de pionnière en inspirant d'autres pays européens : l'Allemagne, la Belgique ou l'Espagne ont pris exemple sur la France pour créer leur propre Charte de la diversité. A notre connaissance, la France est le seul pays de l'Union européenne à décerner un « Label diversité » (depuis 2009) aux entreprises exemplaires en matière de promotion de la diversité.

Cependant, en pratique, les discriminations persistent, sans qu'il soit d'ailleurs possible d'en cerner exactement l'étendue. Au vu des chiffres disponibles, les populations issues de la diversité peinent toujours à accéder à l'emploi : c'est notamment le cas des personnes issues de l'immigration, des personnes handicapées et des seniors peu qualifiés. Même lorsqu'elles ont un emploi, elles éprouvent souvent des difficultés à progresser professionnellement (les femmes pour l'essentiel) et/ou sont confinés dans des métiers fastidieux et mal rémunérés (le secrétariat pour les femmes, le gardiennage pour les personnes issues de l'immigration...).

La plupart des testings effectués en France depuis 10 ans indiquent qu'un homme avec un nom et un

En 2009, seulement 10,5% des sièges aux conseils d'administration des sociétés du CAC 40 sont pourvus par des femmes.

prénom maghrébin a, en moyenne, 4 à 5 fois moins de chances qu'un candidat « de référence » (nom et prénom français) d'être convoqué à un entretien d'embauche. De la même manière, de nombreux rapports révèlent que les femmes, pourtant plus nombreuses que les hommes à disposer d'un niveau de diplôme de l'enseignement supérieur (équivalent ou supérieur à Bac+2), sont toujours sous-représentées au sein des fonctions dirigeantes de l'entreprise. En 2009, seulement 10,5% des sièges aux conseils d'administration des sociétés du CAC 40 sont pourvus par des femmes.

Constaté que les discriminations persistent ne rend pas leur identification moins problématique pour autant. En effet, parce qu'elles prennent racine dans des stéréotypes véhiculés par la société elle-même, une grande majorité des discriminations sont indirectes et inconscientes, donc plus subtiles à déceler et à combattre.

### **La confrontation des « bonnes pratiques » françaises et étrangères en faveur de la diversité : points communs et différences.**

Le recul et les chiffres manquent bien souvent pour évaluer l'efficacité des pratiques qui nous ont été présentées, *a fortiori* en France où la mesure de la diversité reste embryonnaire.

La définition d'une « bonne pratique » est plus complexe qu'il n'y paraît. D'une part, une analyse comparée bute parfois sur des particularités légales ou culturelles, qui invitent à la plus grande prudence lorsqu'il s'agit de transposer une expérience d'un pays à l'autre. D'autre part, le recul et les chiffres manquent bien souvent pour évaluer l'efficacité des pratiques qui nous ont été présentées, *a fortiori* en France où la mesure de la diversité reste embryonnaire.

Sur la base des entretiens menés, il a été possible de distinguer 3 familles de bonnes pratiques, des plus consensuelles et des plus fréquentes aux moins consensuelles et aux moins fréquentes : « confirmées », « avancées » et « innovantes ». Une fois définies, les bonnes pratiques ont été identifiées et réparties dans 4 domaines correspondant *grossa*

*modo* à la grille d'évaluation du cahier des charges du Label diversité : (1) « définition et mise en œuvre de la politique diversité » ; (2) « communication interne, sensibilisation et formation » ; (3) « prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme » ; (4) « évaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité ».

Sauf exception, les meilleures pratiques en faveur de la diversité sont l'apanage des grandes, voire très grandes, entreprises.

Notre analyse comparée fait clairement ressortir deux constats communs aux expériences françaises et étrangères. Tout d'abord, sauf exception, les meilleures pratiques en faveur de la diversité sont l'apanage des grandes, voire des très grandes, entreprises qui disposent de ressources humaines et financières adéquates. De plus, les pratiques avancées et innovantes sont nettement plus représentées dans les domaines 2, 3 et 4 du Label diversité que dans le domaine 1, qui ne fait que jeter les bases d'une politique diversité dans l'entreprise.

En partie pour des raisons légales et culturelles, les entreprises anglo-saxonnes ont plus fréquemment recours que les entreprises françaises à des outils de suivi de leurs performances en matière de diversité.

Pourtant, les bonnes pratiques françaises et étrangères sont très différentes *par nature*. Pour promouvoir la diversité, les entreprises françaises privilégient les actions « externes » : forums dans les quartiers/lycées, tutorats/parrainages, partenariats avec des acteurs locaux de recrutement... A l'inverse, les entreprises étrangères consultées, notamment anglo-saxonnes, affichent une préférence pour les actions de communication interne et de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes, notamment en valorisant les trajectoires professionnelles des personnes issues de la diversité (« *role models* »). De même, les entreprises anglo-saxonnes ont plus fréquemment recours que les entreprises françaises à des outils de suivi et de mesure de leur performance en matière de diversité. Une enquête menée en mars 2009 par IMS-Entreprendre et le cabinet Inergie auprès des entreprises (françaises) signataires de la Charte de la diversité confirme que seules 14% d'entre elles ont mis en place des démarches leur permettant d'évaluer les actions menées en faveur de la diversité...

\*

\*

\*

## ***Exemples de bonnes pratiques en France ou à l'étranger***

A titre d'exemple, nous présentons ci-dessous une *bonne pratique* pour chacun des domaines de travail étudiés, à savoir :

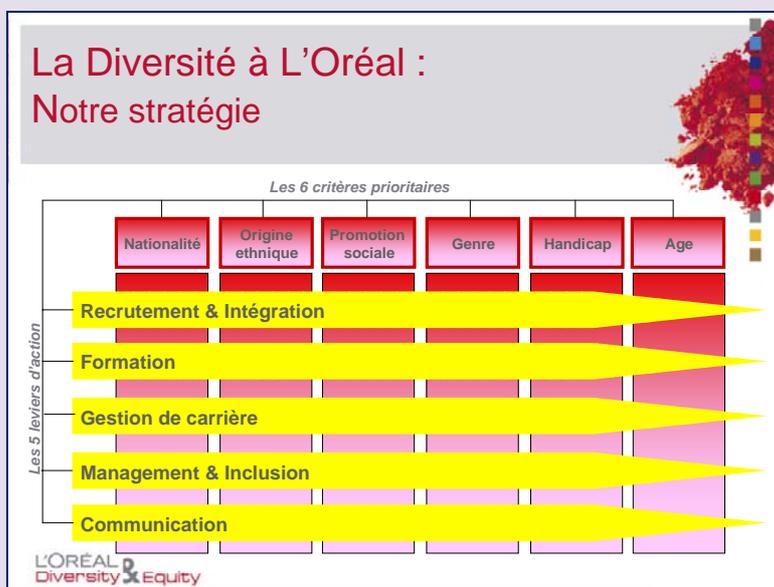
1. Définition et mise en œuvre d'une politique diversité ;
2. Communication interne, sensibilisation et formation ;
3. Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme ;
4. Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité.

## Exemple de bonne pratique : définition et mise en œuvre d'une politique diversité

### Exemple : L'Oréal (France) Utilisation d'une approche matricielle

#### Description

Groupe d'origine française spécialisé dans les cosmétiques et les produits de beauté (60 000 salariés dans le monde), L'Oréal développe, au niveau mondial, une politique transversale de promotion de la diversité. Il a formalisé un modèle matriciel qui permet de croiser **6 critères prioritaires** (nationalité, origine ethnique, promotion sociale, genre, handicap, âge) avec **5 leviers d'action** (recrutement et intégration, formation, gestion de carrière, management et inclusion, communication). Une centaine d'indicateurs ont été définis afin de suivre les actions mises en place par critère prioritaire et levier d'action.



#### Le plus

- Une approche complète car couvrant de nombreux critères (y compris sociaux) ;
- Une méthodologie permettant de minimiser les risques de discriminations à l'embauche et dans la progression de carrière.

## ***Exemple de bonne pratique : communication interne, sensibilisation, formation***

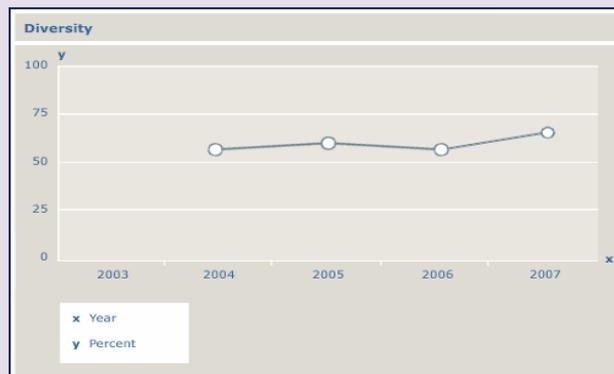
### **Exemple : Volvo (Suède)** Actions de communication interne

#### **Description**

Constructeur automobile suédois (80 000 salariés dans le monde), Volvo a développé de nombreux programmes de sensibilisation, dont « **Globesmart** », un ensemble de modules interactifs (sur Intranet), qui s'adresse à tous les employés de l'entreprise et leur donne les outils de compréhension « culturelle » d'une cinquantaine de pays dans le monde.

Par ailleurs, Volvo mène chaque année une enquête mondiale (« **Volvo Group Attitude Survey** ») auprès de tous ses employés sur le climat social de l'entreprise. L'enquête comprend, depuis 2004, des questions sur la promotion de la diversité, qui aident à comprendre quelle perception les employés ont de la politique diversité de leur entreprise. Dans l'enquête annuelle de 2007, 65% des employés déclarent que Volvo mène une politique « active » de promotion de la diversité, contre 55% en 2004.

***Is your company actively working to improve diversity (e.g. gender, ethnicity...)?***



#### **Le plus**

- Une approche « sensibilisation » intégrée, qui joue sur différents leviers et combine différents supports (E-Learning, quizz...).
- Une enquête annuelle menée au niveau mondial permettant, à partir des perceptions des employés, d'ajuster la politique diversité du groupe.

## ***Exemple de bonne pratique : prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme***

### **Exemple : Johnson & Johnson (Etats-Unis)**

Evaluation de la performance des dirigeants sur la base d'objectifs diversité

#### **Description**

Johnson & Johnson, l'un des plus grands fabricants au monde de produits pharmaceutiques, de matériel médical, de produits d'hygiène, de santé et de cosmétiques (120 000 salariés dans le monde), a indexé une partie des bonus de son personnel dirigeant au respect d'objectifs diversité.

Alors que les cadres supérieurs voient, dans certaines entreprises américaines (Marriott International, Procter and Gamble, Pepsi Co...), une partie de leurs bonus conditionnée à leur performance diversité -généralement à hauteur de 10/20% -, le Président de Johnson & Johnson, William C. Weldon, s'est appliqué cette règle à lui-même, **en liant 6% de ses bonus au respect des objectifs diversité fixés à l'entreprise** (composition du conseil d'administration, taux d'encadrement des femmes, taux de recrutement de personnes handicapées...).

#### **Le plus**

- Un engagement personnel et pécuniaire du dirigeant en faveur de la diversité, qui a valeur d'exemple au sein de la société et pousse à atteindre les objectifs fixés.

## ***Exemple de bonne pratique : évaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité***

### **Exemple : Casino (France)** Testing sollicité

#### **Description**

Entre 2007 et 2008, Casino a lancé une campagne de testing « sollicité » (protocole de mesure) avec pour l'objectif **d'évaluer les pratiques de recrutement et d'identifier les discriminations liées à l'origine**. Au total, près de 1 600 tests – soit 3 200 candidatures – ont été effectués par un organe externe à Casino auprès d'environ 700 établissements et services en charge du recrutement dans les différentes sociétés et filiales du groupe.

Les résultats du testing sollicité, rendus publics en juillet 2008, révèlent l'ampleur des discriminations à raison de l'origine à l'embauche :

- 100 % des établissements testés ont convoqué à l'entretien uniquement le candidat évoquant une origine « hexagonale », 31% ont contacté les deux candidats (d'origine hexagonale et extra-européenne) et 19% n'ont contacté que le candidat évoquant une origine « extra-européenne » ;
- les écarts discriminatoires les plus importants ont été observés pour les postes de niveau débutant, le candidat évoquant une origine « extra-européenne » étant appelé quasiment 2 fois moins que le candidat de référence. A l'inverse, pour les postes d'encadrement, l'expérience des candidats, quelle que soit leur origine, rassure les recruteurs.

#### **Le plus**

- Un dispositif adapté au plus près des besoins en main-d'œuvre et des procédures de recrutement de l'entreprise ;
- Un dispositif permettant une évaluation objective des pratiques de recrutement ;
- Un diagnostic partagé par la direction et l'ensemble des partenaires sociaux ;
- Une démarche particulièrement transparente de l'entreprise, qui communique publiquement les résultats du testing, aussi mitigés fussent-ils.

## ***Recommandations pour renforcer la diversité sur le marché du travail en France***

Le rapport comprend 15 recommandations opérationnelles organisées autour de 3 axes.

- Faciliter l'intégration professionnelle des populations issues de la diversité (recommandations 1 à 4) ;
- Promouvoir le Label Diversité et renforcer l'articulation entre les dispositifs existants (recommandations 5 à 8) ;
- Sensibiliser, informer et mesurer (recommandations 9 à 15).

N.B. Chacune des recommandations listées ci-dessous est présentée de manière détaillée en annexe.

**Note de lecture** : l'ordre dans lequel les recommandations sont présentées ne signifie pas qu'elles soient hiérarchisées selon leur priorité ou leur importance.

AXES	RECOMMANDATIONS
i. FACILITER L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES POPULATIONS ISSUES DE LA DIVERSITE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promouvoir la méthode de recrutement par simulation (MRS) auprès de toutes les entreprises et dans tous les secteurs</li> <li>2. Promouvoir la diversité dans le cadre de la commande publique</li> <li>3. Faciliter l'intégration professionnelle des primo-arrivants par le développement d'accords-cadres et une meilleure reconnaissance des diplômes</li> <li>4. Introduire le lieu de résidence dans les critères de discrimination définis par la loi</li> </ol>
ii. PROMOUVOIR LE LABEL DIVERSITE ET RENFORCER L'ARTICULATION ENTRE LES DISPOSITIFS EXISTANTS	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Accompagner les entreprises (PME/TPE) dans leur candidature au Label diversité</li> <li>6. Soutenir la création d'une instance interministérielle dédiée à la promotion de la diversité</li> <li>7. Rapprocher le Label Egalité professionnelle du Label Diversité</li> <li>8. Inscrire la diversité au cœur du dialogue social de l'entreprise</li> </ol>
iii. SENSIBILISER, INFORMER MESURER ET	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Développer des formations obligatoires sur la diversité pour les conseillers de Pôle Emploi</li> <li>10. Créer un répertoire officiel de bonnes pratiques et des entreprises exemplaires en matière de promotion de la diversité</li> <li>11. Mettre en place une politique diversité des fournisseurs, notamment par la création d'un outil de référencement des fournisseurs certifiés</li> <li>12. Déployer une stratégie de communication grand public au niveau national</li> <li>13. Promouvoir la formation initiale et continue des RH, des cadres et dirigeants au management de la diversité</li> <li>14. Favoriser la prise en compte de la diversité dans les critères d'évaluation managériale</li> <li>15. Inscrire les actions en faveur de la diversité dans le bilan social des entreprises</li> </ol>

***Annexes : Fiches recommandations détaillées***

# 1. PROMOUVOIR LA METHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION (MRS) AUPRES DE TOUTES LES ENTREPRISES ET DANS TOUS LES SECTEURS

## Constat

- En France, le diplôme et le CV sont généralement survalorisés dans le processus de recrutement. A rebours des méthodes classiques de recrutement, la méthode de recrutement par simulation (MRS) est fondée sur des mises en situation permettant de tester en « temps réel » les aptitudes des candidats.
- Labellisée par la HALDE comme outil de lutte contre les discriminations, cette technique de recrutement a un effet positif sur l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi (les jeunes sans qualification, les femmes sur les métiers dits masculins, les personnes en situation de handicap...) : en 2008, 50 000 personnes ont trouvé un emploi grâce à cette méthode (source Pôle Emploi).

## Objectif(s)

- Combattre l'effet discriminant du CV/diplôme, en évaluant les candidats sur leurs compétences professionnelles et sur leurs capacités réelles à travailler « en situation ».

## Description

Expérimentée depuis une quinzaine d'années dans des secteurs sous tension (distribution, industrie, bâtiment, hôtellerie...), la méthode de recrutement par simulation (MRS) - ou « méthode des habiletés » - est une **méthode de recrutement fondée sur des exercices de simulation**. Concrètement, chaque candidat réalise, seul ou en groupe, des tâches concrètes (respect des consignes, capacité à travailler sous tension, esprit d'équipe, fibre commerciale...). S'il donne satisfaction, il passe en entretien de recrutement puis peut bénéficier, s'il est retenu, d'une formation (contrat d'apprentissage, de professionnalisation, formation courte préalable à l'embauche) ou d'une adaptation à l'emploi proposé.

Aujourd'hui, Pôle Emploi propose déjà le recrutement par simulation aux entreprises de toutes tailles, dès lors qu'elles souhaitent embaucher un nombre minimum de personnes (10 à 15 en général) et que leur problématique de recrutement le justifie. Aujourd'hui, les candidats sont testés dans des espaces de recrutement dédiés, les **plateformes de vocation** (il en existe aujourd'hui une centaine). A noter que cette méthode est également utilisée prioritairement pour les signataires du CAI (accord-cadre du 3 mars 2010 entre la DAIC, la DGEFP, l'OFII et Pole Emploi).

Dans les faits, **la MRS se heurte toujours à deux difficultés** : d'une part, elle n'est pas toujours adaptée à certains métiers/secteurs d'activité (cadres notamment) ; d'autre part, elle reste l'apanage de grandes entreprises (PSA, Société Générale, Accor, Carrefour...). L'enjeu est donc désormais de :

- généraliser cette méthode de recrutement à tous les métiers/secteurs d'activité : pour les cadres, les entreprises pourraient recourir aux « *assessment centers* » (centres d'évaluation), d'inspiration anglo-saxonne ;
- contribuer à sa diffusion plus large, en incitant les PME/TPE à se fédérer lorsqu'elles ont des besoins de recrutement semblables. Pôle Emploi jouerait un rôle-pivot dans l'identification de ces besoins communs.

## Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une méthode de recrutement plus coûteuse qu'un recrutement classique
- Une implication forte de Pole Emploi vis-à-vis des PME/TPE

## Acteurs concernés

- Pôle Emploi
- Entreprises/PME/TPE

## 2. PROMOUVOIR LA DIVERSITE DANS LE CADRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

### Constat

- La commande publique (Etat et collectivités) est estimée à 68 milliards € en 2008, soit un enjeu économique considérable pour les entreprises.
- L'achat public n'est pas suffisamment mis au service de la diversité, et ce alors que le Code des Marchés Publics ouvre déjà la possibilité de fixer des exigences relatives à l'insertion de publics en difficulté.

### Objectif(s)

- Faire des marchés publics un vecteur de la diversité.

### Description

De nombreux pays (le Royaume-Uni, la Suède, le Canada...) ont fait des marchés publics un levier de promotion de la diversité. En France, le recours aux clauses d'insertion sociale des marchés publics peine à être systématisé, alors même que le Code des Marchés Publics prévoit cette possibilité.

En effet, l'article 14 du Code des Marchés Publics prévoit déjà en théorie l'insertion de clauses en faveur de la diversité (pour les personnes éloignées de l'emploi notamment). Néanmoins, cet article est en pratique peu appliqué car imprécis (« des éléments à caractère social et environnemental ») et méconnu des acheteurs publics. Comme vient de le proposer le groupe de travail piloté par l'Observatoire Economique de l'Achat Public (OEAP), **Il s'agit donc de préciser le contenu de cet article, en ajoutant explicitement la promotion de la diversité parmi les objectifs des clauses d'insertion sociale.**

Il n'est pas réaliste de conditionner l'attribution de marchés publics à l'obtention du Label Diversité. Cette mesure serait, en effet, contraire à l'article de l'article 26 de directive 2004/18, car elle générerait une distorsion concurrentielle vis-à-vis des entreprises de l'Union européenne ne pouvant pas postuler à ce Label. En revanche, il serait opportun de recenser puis d'inciter les 100 plus gros acheteurs publics de l'Etat à candidater au Label Diversité.

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une modification/précision de l'article 14 du Code des Marchés Publics

### Acteurs concernés

- Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (OEAP)
- Entreprises

### 3. FACILITER L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES PRIMO-ARRIVANTS PAR LE DEVELOPPEMENT D'ACCORDS-CADRES ET UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES DIPLOMES

#### Constat

- L'intégration sociale des primo-arrivants (signataires du CAI) dépend très fortement de leur intégration professionnelle.
- Les primo-arrivants peinent à accéder au marché du travail : leur taux de chômage est plus de 2 fois supérieur à celui des non-immigrés.

#### Objectif(s)

- Faciliter l'insertion professionnelle des primo-arrivants par :
  - le développement d'accords-cadres entre le ministère de l'Immigration, l'OFII et les entreprises ;
  - une meilleure reconnaissance des diplômes des primo-arrivants.

#### Description

Face aux difficultés que rencontrent les immigrés en situation régulière à accéder au marché de l'emploi, il est indispensable d'actionner différents leviers afin de faciliter leur intégration professionnelle. Parmi ces actions figurent :

- **le développement d'accords-cadres visant à favoriser l'accès à l'emploi direct des signataires du CAI**, sur le modèle des accords DAIC/OFII signés avec les partenaires économiques : branches professionnelles (services à la personne, propreté, hôtellerie-restauration...), entreprises (Vinci, Manpower, Coca-Cola, Casino), grands réseaux (FACE, IMS, ANDRH), associations (FTDA, CNIDFF). Par ces accords-cadres, les partenaires économiques s'engagent, sans objectif chiffré, à recevoir et examiner les CV des primo-arrivants susceptibles de répondre aux exigences de postes à pourvoir. Les candidats sont choisis au préalable par l'OFII à l'issue d'un bilan de compétences permettant d'évaluer le profil du candidat au regard du poste proposé.
- **une meilleure reconnaissance des diplômes/qualifications**. Pour cela, on pourrait imaginer, à l'issue du bilan de compétences proposé aux signataires du CAI, la mise en place d'examens officiels permettant la validation d'acquis de l'expérience/formation. Sur la base des référentiels définis par métier, les personnes « possiblement employables » ayant réussi les épreuves théoriques et pratiques bénéficieraient d'une certification française de leur métier. Cette initiative complèterait utilement la convention pour l'intégration professionnelle des immigrés en situation régulière, signée en mai 2010 entre le ministère de l'Immigration et le secrétariat d'Etat à l'emploi.

Par ailleurs l'Etat pourrait faire preuve d'exemplarité par une révision puis un élargissement de la liste d'emplois publics ouverts aux immigrants (hors fonctions régaliennes).

#### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Accords-cadres : un engagement fort et durable des partenaires économiques
- Mise en place d'un examen permettant de valider officiellement les compétences acquises à l'étranger : une mesure (très) onéreuse, difficile à mettre en œuvre et qui demanderait un bilan de type bilan de compétences approfondi - BCA (développé par Pôle Emploi).

#### Acteurs concernés

- Ministère de l'Immigration (OFII) et secrétariat d'Etat à l'Emploi (Pôle Emploi)
- Entreprises

## 4. INTRODUIRE LE LIEU DE RESIDENCE DANS LES CRITERES DE DISCRIMINATION DEFINIS PAR LA LOI

### Constat

- Les discriminations à l'emploi s'exercent aussi sur une base socio-territoriale.
- Le lieu de résidence est un critère de discrimination non prévu par la Loi.

### Objectif(s)

- Compléter la Loi du 16 novembre 2001, en ajoutant le lieu de résidence à la liste des critères de discrimination.

### Description

Déjà proposée par le rapport du Conseil Economique et Social de février 2008 sur « *l'emploi des jeunes des quartiers populaires* » et plébiscitée par la majorité de nos interlocuteurs, l'introduction du lieu de résidence dans les critères de discrimination définis par la Loi apparaît judicieuse : la mention de ce nouveau critère permettrait **en partie de lutter contre les discriminations en fonction de l'adresse du candidat, qui ne recourent pas toujours les discriminations liées à l'origine réelle ou supposée** (un candidat ayant un nom à consonance française peut voir son CV rejeté du fait de son adresse associée à un quartier connoté négativement).

Les plaintes pour discrimination sur la base du lieu de résidence seraient laissées à l'appréciation de la HALDE et du juge.

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une modification de la Loi du 16 novembre 2001

### Acteurs concernés

- Gouvernement/Législateur
- HALDE

## 5. ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES (PME/TPE) DANS LEUR CANDIDATURE AU LABEL DIVERSITE

### Constat

- Le Label Diversité est un outil structurant, qui s'inscrit dans la continuité de la Charte de la Diversité tout en étant plus contraignant qu'elle. Il fait l'objet d'un large consensus de la part des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude.
- Néanmoins, la candidature au Label Diversité est bien souvent onéreuse et peut dissuader certaines entreprises de postuler, notamment les PME/TPE (qui représentent pourtant 99% des entreprises et 70% des emplois en France).

### Objectif(s)

- Accompagner les entreprises, notamment les PME/TPE, dans leur candidature au Label Diversité.

### Description

Par les actions en amont qu'elle suppose (audit, cartographie des risques, formations...) et qui nécessitent dans bien des cas le recours à des cabinets extérieurs, la phase de candidature/préparation au Label Diversité peut engendrer des coûts non négligeables pour les entreprises, notamment les PME/TPE. Aussi **un accompagnement pourrait-il être mis à la disposition des PME/TPE postulantes afin d'évaluer leurs pratiques RH** (recrutement, gestion des carrières...).

Dans le cadre de la GPEC, mais aussi dans le cadre du Label, **des outils existent déjà ou sont en cours de préparation** : labellisation par étape, guide de lecture... Par ailleurs, la DAIC accorde des subventions à des organismes pour accompagner gratuitement les PME dans leur préparation au Label : FACE et ACFCI.

L'idée de la présente recommandation est de compléter le système existant, en **impliquant les chambres consulaires dans le financement d'aides à l'attention des PME/TPE**. A cet effet, une concertation entre les chambres consulaires, le ministère de l'Intégration et l'AFNOR devrait avoir lieu afin de définir les modalités de mise en œuvre d'un tel dispositif.

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Des négociations à engager entre les chambres consulaires, le ministère de l'Intégration et l'AFNOR

### Acteurs concernés

- Chambres consulaires
- AFNOR
- Entreprises (PME/TPE)

## 6. SOUTENIR LA CREATION D'UNE INSTANCE INTERMINISTERIELLE DEDIEE A LA PROMOTION DE LA DIVERSITE

### Constat

- La multiplication des acteurs et des initiatives en faveur de la diversité a entraîné des effets pervers : faible lisibilité du dispositif institutionnel, manque ou déperdition d'informations concernant les différentes pratiques existantes...
- Selon la majorité des entreprises interrogées, la diversité doit être appréhendée dans sa globalité.

### Objectif(s)

- Animer un dialogue continu et renforcer la coordination entre les différents acteurs concernés par la promotion de la diversité dans le milieu du travail.
- Garantir la promotion et la gestion du Label Diversité.

### Description

Il s'agit de mettre en place une **structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité dans le milieu du travail, en lien avec les acteurs économiques**. Cette instance pourrait être placée auprès du Premier ministre ou rattachée au ministère de l'Intégration, afin de placer la promotion du Label Diversité au cœur de ses missions.

Cette instance légère pourrait prendre la forme d'une « **task force** » restreinte composée de membres des 5 ministères déjà représentés dans la commission de labellisation, du commissaire à la Diversité et à l'Egalité des Chances, d'un représentant du secrétariat de la Charte de la diversité ainsi que des partenaires sociaux. Il aurait pour mandat de :

- fixer des orientations stratégiques permettant de renforcer la promotion de la diversité dans le milieu du travail ;
- animer un dialogue continu avec les entreprises et représentants du monde économique ;
- garantir la promotion, la gestion et le suivi du Label Diversité ;
- piloter les politiques/actions de promotion de la diversité développées par les différents acteurs et de centraliser les bonnes pratiques existantes ;
- réaliser des actions de communication, en lien avec la HALDE, permettant de contribuer au rayonnement des entreprises réellement engagées dans des démarches de promotion de la diversité.

Enfin, cette instance serait soutenue par une équipe opérationnelle responsable de l'animation du dialogue avec les entreprises, de la mise en œuvre et du suivi des orientations données par la « **task force** ».

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Un besoin fort de coordination entre les acteurs concernés

### Acteurs concernés

- Ministères représentés dans la commission de labellisation
- Commissaire à la Diversité et à l'Egalité des Chances
- Représentant du secrétariat de la Charte de la diversité
- Partenaires sociaux

## 7. RAPPROCHER LE LABEL EGALITE PROFESSIONNELLE DU LABEL DIVERSITE

### Constat

- La coexistence de deux Labels est onéreuse et peu comprise par les entreprises.
- Il semble nécessaire de développer une approche globale de la diversité.

### Objectif(s)

- Rationaliser les dispositifs de labellisation par le rapprochement du Label Egalité Professionnelle et du Label Diversité.

### Description

La coexistence de deux Labels suscite trois interrogations de la part des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude :

- **sur le contenu** : pourquoi la problématique hommes/femmes est-elle traitée de manière autonome dans un Label dédié, alors que le Label Diversité permet d'effectuer un diagnostic de l'ensemble des critères de discrimination définis par la Loi ?
- **sur le coût** : chacun des deux Labels demande un investissement financier important, notamment lors de la phase de préparation/candidature.
- **sur l'organisme de normalisation** : dans la mesure où les deux Labels sont décernés par le même organisme de normalisation, l'AFNOR, pourquoi une fusion devrait-elle être problématique ?

Pour toutes ces raisons, le Label Egalité Professionnelle, détenu aujourd'hui par une cinquantaine d'entreprises seulement en quatre ans d'existence, souffre de la comparaison avec le Label Diversité, décerné à ce jour à 90 entreprises et organismes privés/publics en un an et demi d'existence à peine. Il s'agit donc de rapprocher le Label Egalité Professionnelle du le Label Diversité, voire d'envisager leur fusion à terme. Cela pourrait passer, dans un premier temps, par **un rapprochement des deux commissions de labellisation**.

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- De possibles difficultés pratiques : par exemple, le Label Egalité comporte des exigences sur la conciliation vie professionnelle/familiale un peu loin des objectifs du Label Diversité

### Acteurs concernés

- Ministère de l'Intégration
- Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville (secrétariat d'Etat chargé de la Solidarité)
- AFNOR
- Entreprises

**8.****INSCRIRE LA DIVERSITE AU CŒUR DU DIALOGUE SOCIAL DE L'ENTREPRISE****Constat**

- Les partenaires sociaux restent insuffisamment associés à la définition de la politique diversité de l'entreprise.
- Seuls 10% des accords signalés par les entreprises à la HALDE sont dédiés à l'égalité, la non-discrimination et/ou la diversité.

**Objectif(s)**

- Faire des partenaires sociaux des interlocuteurs privilégiés de la politique diversité et des relais impliqués dans la mise en œuvre des actions.
- Systématiser les accords prenant en compte la notion de diversité dans sa globalité et sa transversalité.

**Description**

Pour bâtir une politique diversité, il est indispensable que les entreprises considèrent la diversité comme une notion « sociale » et mobilisent les partenaires sociaux en les invitant à négocier des accords. Par conséquent, il s'agit d'inscrire la diversité au cœur du dialogue social de l'entreprise par :

- **la mobilisation des partenaires sociaux, au fil de l'eau et en aval de la démarche** (commissions de négociation et de suivi d'un accord, commissions de recours, dispositif d'alterne interne/médiation...) **mais aussi en amont** (groupes de travail paritaires thématiques, formations ou séminaires conjoints).
- **la formalisation d'accords généraux** (diversité) **plutôt que thématiques** (handicap, sexe...), le cas échéant en ayant recours à la loi (comme pour les seniors). En d'autres termes, il s'agit de systématiser au niveau des entreprises ce qui a déjà été fait niveau interprofessionnel via l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 octobre 2006 relatif à la diversité dans l'entreprise (qui doit être renégocié cette année), signé par la majorité des syndicats et organisations patronales représentatives. A noter que la DPM, puis la DAIC, ont permis, par des accords-cadres, la conclusion d'accords de branche sur la diversité dans le travail temporaire (2007) et l'économie sociale (en cours 2010-2011).

**Contraintes/conditions de mise en œuvre**

- Des négociations à engager et des efforts de concertation qui peuvent prendre du temps

**Acteurs concernés**

- Ministère du Travail
- Entreprises
- Partenaires sociaux
- Branches professionnelles

## 9. DEVELOPPER DES FORMATIONS OBLIGATOIRES SUR LA DIVERSITE POUR LES CONSEILLERS DE POLE EMPLOI

### Constat

- Un consensus existe sur la nécessité de former à la diversité les agents du guichet unique de l'emploi.

### Objectif(s)

- Sensibiliser à la diversité les conseillers de Pôle Emploi qui sont en contact permanent avec les demandeurs d'emploi et les entreprises.

### Description

Né de la fusion entre l'ANPE et l'UNEDIC en janvier 2009, Pôle Emploi dispose aujourd'hui de 45 000 salariés, dont 30 000 en lien direct avec les chômeurs et les entreprises. En réalité, certains agents ont déjà bénéficié de formations à la lutte contre les discriminations à la suite du projet européen EQUAL « ESPERE », conduit par la DPM et l'ACSE (2002-2005), puis dans le cadre de la mise en œuvre de la charte du service public de l'emploi de lutte contre les discriminations et les accords-cadres avec l'ANPE, d'autres agents

Pour les autres agents, notamment ceux travaillant (avant la fusion) à l'UNEDIC, une formation à la diversité et à la lutte contre les discriminations s'avère indispensable, sur le modèle des sessions de sensibilisation qui sont dispensées dans de nombreuses entreprises aux managers/recruteurs.

**Cette formation obligatoire, dont les modalités pratiques restent à définir, pourrait être assurée par l'intermédiaire d'acteurs publics ou privés reconnus sur ces questions** (l'Acisé, la HALDE ou IMS-Entreprendre qui dispose d'un réseau de formateurs diversité agréés).

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une recommandation dont la mise en œuvre s'envisage à moyen-terme du fait d'un contexte économique tendu

### Acteurs concernés

- Pôle Emploi

## 10. CREER UN REPERTOIRE OFFICIEL DE BONNES PRATIQUES ET DES ENTREPRISES EXEMPLAIRES EN MATIERE DE PROMOTION DE LA DIVERSITE

### Constat

- Des répertoires de bonnes pratiques (HALDE, IMS-Entreprendre...) existent mais ne sont ni officiels ni exhaustifs.
- Les entreprises interrogées dans le cadre de l'étude ont souvent exprimé le souhait d'avoir accès à un espace Internet dédié où les bonnes pratiques seraient classées/hierarchisées.

### Objectif(s)

- Créer un site référencé où les bonnes pratiques pourraient être partagées.

### Description

Il s'agit de contribuer à la diffusion des bonnes pratiques en matière de promotion de la diversité et de diminuer les risques de déperdition d'informations par la création d'un répertoire officiel.

**Ce répertoire pourrait prendre la forme d'un espace Internet, géré et actualisé par l'Etat** (structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité) **ou le monde de l'entreprise** (associations type ANDRH), en lien avec la HALDE, sur lequel seraient recensées les contributions des acteurs (publics et privés) actifs dans l'implémentation/suivi des pratiques de promotion de la diversité.

Le répertoire pourrait être structuré à partir **d'un moteur de recherche couvrant au moins trois champs**: la taille de l'entreprise, la/les population(s) cible(s) de la politique diversité et le secteur d'activité. A cet égard, le Ministère fédéral allemand délégué à la migration, aux réfugiés et à l'intégration propose déjà ce type de répertoire (pour plus d'informations : <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=282>).

La création d'un répertoire officiel doit également permettre de recenser les signataires de la Charte de la diversité ainsi que les entreprises ayant obtenu le Label Diversité.

A noter, qu'à la demande de la DAIC, un guide d'explication du cahier des charges du Label Diversité est en cours de réalisation par AFNOR Certification, qui présentera pour chaque exigence du Label des bonnes pratiques répertoriées dans les dossiers de structures labellisées.

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Un « hébergeur » du site qui reste à identifier
- Une mise en place susceptible de prendre du temps, compte tenu du nombre d'informations à y insérer

### Acteurs concernés

- Ministère de l'Intégration/Structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité
- Associations d'entreprises
- AFNOR
- HALDE

## 11. METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE DIVERSITE DES FOURNISSEURS, NOTAMMENT PAR LA CREATION D'UN OUTIL DE REFERENCEMENT DES FOURNISSEURS CERTIFIES

### Constat

- Contrairement aux pays anglo-saxons, les politiques de « *supplier diversity* » sont encore peu répandues en France.
- La démarche des entreprises consistant à prendre en compte le respect du principe de non-discrimination dans leurs relations avec leurs fournisseurs/prestataires stagne depuis plusieurs années (source : HALDE).

### Objectif(s)

- Identifier les fournisseurs divers et actifs en diversité.
- Impliquer les fournisseurs dans des démarches diversité.

### Description

Promue par IMS-Entreprendre notamment, la mise en place d'une politique diversité des fournisseurs passe par 3 actions principales :

- Identifier et favoriser les fournisseurs actifs dans les politiques d'achats ;
- Responsabiliser/sensibiliser les fournisseurs et services achats (le cas échéant procéder à des audits sociaux) et communiquer sur les attentes ;
- Intégrer les critères d'identification dans les appels d'offre.

Par ailleurs, sur le modèle de la recommandation précédente, **l'objectif est de créer un outil proche des bases de données « anglo-saxonnes » où sont référencés les fournisseurs certifiés** (ce qui facilite le « sourcing »). La gestion pratique d'un tel répertoire pourrait être rapprochée de celle du répertoire de bonnes pratiques (cf. recommandation précédente).

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une politique longue à mettre en place dont les effets peuvent prendre du temps à se faire sentir

### Acteurs concernés

- IMS-Entreprendre
- Entreprises/fournisseurs

## 12. DEPLOYER UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION GRAND PUBLIC AU NIVEAU NATIONAL

### Constat

- La plupart des discriminations sont le fruit de comportements non intentionnels qui trouvent leur source dans la persistance de stéréotypes véhiculés par la société elle-même.
- Le gouvernement peut et doit jouer un rôle actif dans la sensibilisation du grand public à la diversité et aux discriminations.

### Objectif(s)

- Sensibiliser l'ensemble de la population aux manifestations subtiles de rejet de la différence qui contribuent à la construction d'un climat de travail peu favorable aux personnes issues de la diversité.
- Communiquer sur les personnes traditionnellement discriminées disposant de trajectoires professionnelles satisfaisantes, afin de lutter contre la victimisation des populations issues de la diversité.

### Description

Comme cela existe dans d'autres pays (au Canada/Québec par exemple) et comme cela a été proposé par Claude Bébéar dans son rapport « *des entreprises à l'image de la France* » (mars 2009), **il s'agit de définir, avec la HALDE (qui a déjà lancé des opérations analogues) ou le Service d'Information du Gouvernement (SIG), une stratégie de communication pluriannuelle, fondée sur la réalisation de campagnes de communication à fort impact**, permettant de mettre en exergue :

- des situations de travail dans lesquelles des manifestations subtiles de préjugés créent des situations gênantes pour les populations issues de la diversité. L'objectif est de faire réfléchir par l'image aux comportements et de mettre en lumière les attitudes non volontaires mais peu inclusives qui contribuent à la reproduction des stéréotypes dans la société française ;
- des « *role models* » montrant l'exemple de personnes issues de la diversité ayant réussi dans leur environnement professionnel.

L'impact de cette campagne devrait être évalué par une enquête de perception auprès du grand public.

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une bonne articulation avec la HALDE et le SIG

### Acteurs concernés

- HALDE/SIG
- Ministère de l'Intégration/Structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité

## 13. PROMOUVOIR LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES RH, CADRES ET DIRIGEANTS AU MANAGEMENT DE LA DIVERSITE

### Constat

- Une majorité des discriminations sont concentrées dans le domaine de l'emploi et pratiquées par le personnel encadrant de l'entreprise : RH, cadres, dirigeants... (source : HALDE)

### Objectif(s)

- Faire évoluer les représentations du personnel encadrant de l'entreprise, par des formations initiales et continues
- Maximiser les bénéfices que les entreprises peuvent tirer de la gestion d'équipes de travail diverses.

### Description

Dans l'entreprise, l'immense majorité des discriminations est le fait de l'encadrement. Par conséquent, des actions de formation, dont l'objectif est de combattre les stéréotypes à l'encontre de certaines populations, doivent prioritairement s'adresser aux RH, cadres et dirigeants de l'entreprise. Cette sensibilisation est d'autant plus importante pour les PME, au sein desquelles des salariés occupent plusieurs de ces fonctions à la fois.

Cela passe par deux types de formations :

- **la formation initiale** : il s'agit d'encourager les initiatives de type « chaires diversité » déjà lancées dans certaines grandes écoles/universités (chaire « diversité et performance » à l'ESSEC, chaire « Management et Diversité » à l'université Paris-Dauphine...), de telle sorte que le futur personnel encadrant de l'entreprise soit très tôt sensibilisé à la thématique de la diversité. A noter qu'un rapprochement de la DAIC et des écoles de management est en cours pour introduire des formations à la diversité dans les programmes (2010-2011).
- **la formation continue** : il s'agit de mettre en place de manière régulière des formations de durée moyenne ou des programmes de formation continue au management de la diversité afin de donner aux RH, managers et dirigeants des entreprises des éléments de compréhension des différences culturelles et de leur faire connaître les atouts et la manière dont ils peuvent tirer profit des équipes diverses. Ces formations seraient réalisées par des cabinets extérieurs spécialisés dans la gestion de la diversité (par exemple, IMS dispose d'un réseau de formateurs diversité agréés) puis assurées en interne par la suite.

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Un besoin de capitalisation du savoir produit par les chaires universitaires, à promouvoir par les pouvoirs publics
- Nécessité d'un engagement fort de l'entreprise (cf. formation continue)

### Acteurs concernés

- Grandes écoles / Universités
- Entreprises

## 14. FAVORISER LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE DANS LES CRITERES D'EVALUATION MANAGERIALE

### Constat

- Le supérieur hiérarchique direct et la direction de l'entreprise figurent parmi les auteurs de discriminations les plus fréquemment cités par les personnes déclarant avoir été victimes de discriminations (source : HALDE – CSA - OIT).
- La prise en compte du respect du principe de non-discrimination dans l'évaluation des managers stage a peu progressé au cours des dernières années (source : HALDE).

### Objectif(s)

- Accélérer la sensibilisation des managers aux problématiques touchant à la diversité.

### Description

Mesure complémentaire à la formation (cf. recommandation précédente), la prise en compte de la diversité dans les critères d'évaluation managériale est **une manière d'impliquer personnellement les recruteurs sur les problématiques de la lutte contre les discriminations**. Concrètement, comme cela se fait déjà dans un certain nombre d'entreprises étrangères, anglo-saxonnes notamment, les managers sont évalués annuellement sur leurs aptitudes à manager la diversité dans leurs équipes de travail et sur les actions qu'ils ont développées pour promouvoir la diversité à leur niveau.

Deux variantes intéressantes ont pu être observées dans certaines entreprises, notamment étrangères, plus rarement françaises (Eau de Paris) :

- Conditionner une partie des bonus des managers, voire des dirigeants de l'entreprise, au respect d'objectifs diversité ;
- Prendre en compte la diversité dans les critères d'évaluation d'un maximum d'employés de l'entreprise (hors managers).

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une action inopérante si elle n'est pas couplée en parallèle à des sessions de formation/ de sensibilisation

### Acteurs concernés

- Entreprises

## 15. INSCRIRE LES ACTIONS EN FAVEUR DE LA DIVERSITE DANS LE BILAN SOCIAL DES ENTREPRISES

### Constat

- Aujourd'hui, les bilans sociaux des entreprises ne permettent pas de « mesurer » la diversité.
- Paradoxalement, les entreprises ont largement exprimé le besoin de pouvoir recourir à des outils de suivi leur permettant de diagnostiquer les effets discriminants de leurs procédures.

### Objectif(s)

- Disposer de données permettant de rendre compte de l'état de la diversité (dans les entreprises de plus de 300 salariés).
- Encourager les entreprises à fixer des objectifs concrets en matière de promotion de la diversité et à suivre les progrès accomplis d'une année sur l'autre.

### Description

Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés et présenté chaque année au comité d'entreprise, le bilan social pourrait intégrer les actions en faveur de la diversité, notamment sur le volet formation, aspect aujourd'hui faiblement évalué pour l'ensemble des populations étudiées (notamment personnes handicapées et seniors)

A titre d'exemple, voici quelques critères d'évaluation qui pourraient être intégrés :

- Part des populations dans le total des effectifs de l'entreprise ;
- Part des populations par familles de poste (ex. ouvriers, encadrement de proximité, chefs d'unité, cadres, conseil d'administration) ;
- Type de contrat, niveau moyen de salaire pour les différentes catégories et écarts salariaux constatés ;
- Détail de l'accès aux formations par type de population et catégorie de poste;

Par ailleurs, afin d'obtenir une mesure fiable de la situation des personnes issues de l'immigration, les entreprises pourraient avoir recours de manière régulière à des méthodes qualitatives, respectueuses des obligations légales existantes

### Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une modification de l'article L. 2323-70 du Code du travail

### Acteurs concernés

- Ministère du Travail/Secrétariat d'Etat à l'emploi/Législateur
- Entreprises

### **A propos de Deloitte**

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. En France, Deloitte est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

© 2010 Deloitte. Member of Deloitte Touche Tohmatsu