

La lutte contre les discriminations subies par les minorités visibles

Pascal BERNARD

François SILVA

Les émeutes dans les banlieues que la France a connues à l'automne 2005 ont été un électrochoc pour la société française. Elles ont accéléré les réflexions afin de déboucher sur des actions concrètes pour que notre société vive une vraie diversité dont la vie professionnelle constitue un élément majeur. En effet, l'intégration passe en premier lieu dans la capacité à donner à chacun un travail (Bataille, 1997), ce qui est loin d'être le cas, nous allons effectivement le constater. Avec des conséquences graves telles qu'en 2003, un sociologue s'inquiétait que « chez certains employeurs une stratégie consciente d'évitement de candidats indésirables du fait de leurs origines existe bien. Cet ostracisme frappe en priorité les jeunes issus de pays situés hors de l'Union européenne. Ces pratiques discriminatoires jettent le discrédit sur les principes de liberté, d'égalité et de fraternité qui fondent notre république. Cela risque, si l'on ne prend pas des mesures contre toutes les formes de racisme, de se muer, à terme, en révolte contre autrui et les institutions » (Tariq, 2003). En effet, être exclu du monde du travail pour des causes liées à son origine ethnique constitue une violence pas acceptable, mais surtout est porteuse de graves tensions pour notre société. Il y a urgence à lutter contre ces discriminations et à proposer des solutions concrètes pour favoriser l'insertion de ces jeunes.

Le chômage se situe depuis plus de 15 ans entre 8 et 10 % de la population active. Mais ces chiffres masquent de grandes disparités comme le montre le tableau présenté ci-après.

Taux de chômage selon la nationalité (en pourcentage)

	15-24 ans	25-49 ans	50 ans et +	Ensemble
Français	19,9	7,6	5,6	8,3
Étrangers	28,8	18,9	15	18,4
dont Union européenne	8,3	7,6	7	7,4
dont non UE	36,6	25,1	22,1	25,1
Ensemble	20,2	8,3	6,3	8,9

Source données : Insee, 2002, enquête emploi.

C'est ainsi que les personnes actives étrangères sont beaucoup plus touchées par le chômage que les Français. Il est vrai que nombre d'étrangers sont sans qualification et que le chômage touche en priorité les personnes sans diplôme. Or, une étude (Mouna Viprey, 2002) indique qu'avec un même niveau de qualification les discriminations persistent. Ainsi, les titulaires du bac, mais français de naissance, ne sont que 5 % au chômage tandis que les Français par acquisition (toujours avec un baccalauréat) sont 11 %, 12 % pour les étrangers provenant de l'UE et 18 % pour les étrangers hors UE. Ainsi, « les jeunes étrangers ou d'origine étrangère, comme les jeunes issus de familles françaises de longue date, sont soumis aux aléas de la conjoncture économique. Néanmoins, les jeunes étrangers ou d'origine étrangère sur le marché du travail se trouvent dans une situation beaucoup plus défavorisée que les autres membres des mêmes classes d'âge » (IRES, 2002).

Ces difficultés à entrer dans la vie professionnelle corroborent les plaintes pour discrimination déposées auprès de la Haute Autorité de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances. Son président, Louis Schweitzer, à l'occasion du premier anniversaire de la HALDE (2006), a fait le bilan des plaintes reçues : 45,3 % correspondent à des discriminations à l'emploi, et l'origine ethnique en est la première cause citée (40 %). Les autres causes évoquées sont d'une ampleur bien moins marquée : 13,9 % pour la santé, 6,2 % le sexe, 5,6 % l'âge et 4,8 % la situation de famille. Tous ces chiffres montrent l'importance de la discrimination que subissent les personnes issues d'une minorité visible.

Enfin, il faut souligner une forme de discrimination dans l'emploi, beaucoup plus sournoise, dont les étrangers sont victimes : environ sept mil-

lions d'emplois (soit un tiers de l'ensemble des postes de travail actuels) sont fermés aux étrangers (hors Union européenne). En effet, cette exigence de la nationalité française à l'embauche fait qu'un emploi sur trois reste, globalement, interdit aux étrangers, en premier lieu ceux de la fonction publique ; en effet, cinq millions d'emplois sont donc fermés à ceux qui n'ont pas la nationalité française. Il faut y ajouter environ un million d'emplois dans les entreprises publiques, de la SNCF à la RATP, qui ne s'ouvrent que très lentement. Ainsi, la RATP n'a ouvert son embauche aux étrangers que depuis 2003.

Le secteur privé demeure moins fermé, mais ceux qui le sont intéressent en premier lieu les professions libérales, des notaires aux médecins en passant par les avocats, soit autour de 1,2 million d'emplois qui restent fermés : la moitié à cause de la nationalité, l'autre parce qu'il faut avoir un diplôme français pour y accéder. Ces interdictions sont un obstacle à l'intégration (Brunhes, 1999). Comme le soulignent Math et Spire (1999) : « On peut s'interroger sur le bien-fondé d'une telle exclusion. On pourrait certes comprendre dans le cadre de l'État-nation le refus de confier à un étranger des fonctions qui l'associent à l'exercice de l'autorité étatique, telles que la police, l'armée, la justice, les impôts ou la douane. Mais les effectifs associés à ces fonctions ne concernent qu'un peu moins de 750 000 personnes et cette explication ne vaut plus pour toutes les autres fonctions, les plus importantes en nombre. La grande majorité des fonctionnaires accomplit en effet des tâches qui ne confèrent aucune prérogative particulière. »

Mais si l'on ne peut pas recruter des non-Français sur des postes de fonctionnaires, on accepte malgré tout de les recruter pour effectuer un même travail. Ainsi, les médecins étrangers représentent près d'un quart des quelque 40 000 médecins dans les établissements hospitaliers (SESI, 1998) mais ils ont un statut des plus précaires avec une rémunération beaucoup plus basse que celles des Français qui occupent le même emploi (d'où un mouvement de grève début 2006).

Quand on évoque la discrimination pour des raisons « ethniques », quelle en est la cause ? À la base, c'est la difficulté actuelle de la société française d'entrer « dans une société multinationale et multiculturelle dans laquelle les immigrés sont inclus à part entière sur la base du principe de l'égalité des droits et des opportunités face à l'égalité des devoirs dans le respect du fonctionnement de la démocratie, de la diversité culturelle et de la primauté du droit » (HALDE, 2006). En effet, la société française est en train de devenir dans les faits une société métissée « black, blanc, beur ». Mais avec d'impor-

tantes difficultés concernant l'intégration des populations « blacks et beurs ». C'est cette idée (raciste) qu'il y aurait d'un côté les BBR (Bleu-Blanc-Rouge) ou Gaulois et de l'autre des nouveaux venus issus d'une origine différente de celle de la population autochtone, qui ne seraient pas assimilables car trop différents. C'est vite oublier qu'un tiers de ces Français estampillés « BBR/Gaulois » sont eux-mêmes issus de grands-parents venus de l'étranger. En effet, notre pays a déjà connu de grandes périodes de migrations, en particulier dans la première partie du XX^e siècle, qui ont suscité des poussées de racisme à l'égard des étrangers (Noiriel, 2000). Ces millions de nouveaux venus, qu'ils fussent polonais italiens, espagnols ou juifs d'Europe centrale, eurent à subir des discriminations, des vexations, et ce alors même qu'on leur offrait des conditions de travail difficiles. « Le solde annuel s'éleva à 200 000 personnes par an entre 1921 et 1926. On dénombrait 2,7 millions d'étrangers en France en 1931 (6,6 % de la population). À partir de 1955, une nouvelle phase de forte immigration s'ouvrit en France, et jusqu'à la fin des Trente Glorieuses, en 1974 (solde net d'immigration supérieur à 100 000 de 1955 à 1973). La crise économique amena alors une interrogation sur le bien-fondé de la présence étrangère en France, et la capacité d'intégration fut remise en cause. L'excédent migratoire n'est plus que de l'ordre de 40 000 en 1997. En 1995, 3,6 millions d'étrangers vivaient en France (soit 6 % de la population). Pour la plupart, ils sont originaires du Maghreb (algériens ou marocains majoritairement) et d'Afrique noire, ou sont européens (principalement portugais) ; une faible minorité est d'origine asiatique, américaine ou proche-orientale » (Rosental Paul-André, 2002).

Ainsi ces discriminations dans le travail sont fondamentalement l'expression d'un racisme rampant si important en France. Selon un sondage (CNCDH, 2006) commandé par la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) à l'occasion de la Journée mondiale contre le racisme, un Français sur trois se déclare raciste. Dans le même sondage, 56 % des personnes (soit + de 18 % par rapport à 2004) ont le sentiment qu'il y a trop d'étrangers en France. Le rapport souligne que « l'étranger est nettement assimilé à l'arabe, au maghrébin et à l'africain ».

Mais le travail n'est pas un îlot protégé du racisme, comme certains pourraient le penser (Bataille, 1997). Ainsi, contrairement aux idées reçues, le travail est un espace privilégié où l'on assiste à une expression du racisme et à sa mise en pratique. Philippe Bataille souligne également dans son livre la grande présence du racisme, et du

Front national, notamment dans les milieux ouvriers. Il indique toutefois que les syndicats sont très attentifs et se sentent concernés par la lutte contre le racisme dans le travail.

La première expression de ce racisme concerne l'embauche des personnes issues de cette minorité visible. Ainsi, l'Observatoire des discriminations a effectué une enquête de testing¹ (Amadiou, 2005) sur l'origine des freins à l'embauche selon l'âge, l'origine ethnique ou l'apparence physique du candidat. Cette étude a porté sur deux phases de la recherche d'emploi : l'envoi du CV et l'entretien d'embauche. Sur le CV, le jeune homme blanc obtient 54 % de réponses positives. Le candidat antillais reçoit 21 % de réponses positives à son CV, le candidat obèse 10 %, la candidate maghrébine, pourtant dotée d'un meilleur CV et résidant en banlieue 9 %, et le quinquagénaire 6 %.

Dans la deuxième phase de l'enquête, le jeune homme blanc fait un quasi sans faute avec un taux de succès de 91,66 %, la candidate d'origine maghrébine, dont le CV était massivement écarté, arrive en deuxième position avec 66,66 %, résultat similaire pour le candidat antillais. Le handicapé (son handicap a été révélé lors de l'entretien) obtient 46,66 %. Le candidat de 50 ans n'obtient pour sa part que 20 % de réponses positives. La première démonstration de cette enquête, commentée par Jean-François Amadiou, est qu'il faut « anonymiser » les CV. Il en veut pour preuve les exemples du candidat handicapé (qui a eu beaucoup de réponses positives à son CV en ne déclarant pas son handicap) et de la femme maghrébine qui, bien qu'ayant un meilleur CV, n'a obtenu que peu de réponses positives à sa lettre même si elle s'est ensuite « bien débrouillée » à l'entretien. Jean-François Amadiou a aussi estimé que « les entretiens d'embauche, trop souvent discriminatoires, doivent être complétés par des tests professionnels ». Il a enfin souligné « l'importance de former les candidats à la technique de l'entretien, comme cela se pratique dans certaines grandes écoles et le rappel de la loi aux employeurs ».

La France est ainsi confrontée à l'émergence de discriminations à base ethnico-raciale. Tout cela n'est que la conséquence d'une banalisation des idées racistes et xénophobes sur son marché du travail, plus particulièrement dans l'entreprise. La question qui se pose est donc d'inverser cette situation.

1. Pour le testing, six acteurs ont été recrutés : un homme blanc de 33 ans, un homme handicapé (mais son handicap, léger, n'a pas été mentionné sur son CV), un homme de 50 ans, un Antillais, un homme obèse et une femme maghrébine.

1. Promotion et évaluation : au service de la diversité

Afin de combattre ces discriminations, un certain nombre d'entreprises commencent à mettre en place des actions d'intégration pour instaurer de la diversité. Ainsi l'entreprise Eau de Paris a mis en œuvre deux pratiques concrètes.

Aptitude à gérer et développer la diversité

La promotion interne constitue l'un des principaux leviers de motivation du personnel. Aussi, l'accès aux niveaux et responsabilités d'encadrement intègre l'aptitude des personnes à développer la diversité, de façon harmonieuse.

À Eau de Paris, la promotion interne aux fonctions d'encadrement dépend de la réussite à plusieurs épreuves d'évolution professionnelle. Celles-ci interviennent après des formations préalables. Leurs contenus concernent évidemment les aspects techniques et managériaux des métiers et des fonctions visées. Mais, depuis deux ans, une épreuve « éthique et diversité » complète le cursus.

Son importance s'affirme déterminante : elle représente un quart de la note finale. Elle place le candidat en situation de résoudre une étude de cas à caractère discriminatoire direct ou indirect : racisme, sexisme, homophobie...

Dans le rôle du médiateur, le candidat analyse la situation, propose des solutions, évalue les risques et les conséquences. Il présente ses conclusions au jury, lui-même rigoureusement mixte ?

Cette épreuve vérifie l'aptitude des candidats à développer la diversité et à prévenir les discriminations. Elle permet d'écarter les postulants dont la promotion aurait constitué un risque. L'épreuve se déroule après une formation spécifique au « management de la diversité », elle-même inscrite dans un cursus de formation obligatoire pour tous les encadrants.

Évaluation des managers

En matière de management, l'entretien annuel d'activités ou d'évaluation constitue un temps fort. C'est le moment où le salarié et son supérieur hiérarchique dressent le bilan des résultats obtenus, d'un point de vue qualitatif et/ou quantitatif, s'accordent sur le niveau de contribution du collaborateur, et définissent ensemble les nouveaux objectifs à atteindre.

Cette démarche détermine fréquemment l'évolution professionnelle du salarié : promotion éventuelle, part variable de la rémunération, formation, rôle dans l'organisation...

Évalué de façon classique sur ses résultats économiques, financiers ou managériaux, le manager accorde forcément une grande attention à ces critères.

C'est la raison pour laquelle, le fait d'évaluer également les résultats obtenus en matière de diversité favorise la reconnaissance explicite de l'importance de cet objectif et son ancrage réel dans la culture et le management quotidien.

Au sein d'Eau de Paris, les personnels sont évalués sur leurs actions concrètes accomplies à l'égard de huit orientations principales. Parmi celles-ci figure une orientation ainsi libellée : « Développer la diversité et l'égalité professionnelle femme-homme. Prévenir toute forme de discrimination. » En regard de cet objectif, le collaborateur doit engager des actions concrètes (quoi ?) assorties de moyens et méthodes (comment ? avec qui ?) dans des délais et des périmètres professionnels précisés (quand ? où ?).

Lors de l'entretien, il examine avec son responsable ses actions et ses résultats. Le binôme s'accorde ensuite pour décerner un degré de contribution (mesuré sur une échelle à 4 niveaux, pour chacune des orientations :

- ▶ en attente (résultats insuffisants) ;
- ▶ attendu (résultats normalement prévus) ;
- ▶ plus qu'attendu (résultats meilleurs que les prévisions, ayant entraîné une amélioration significative) ;
- ▶ excellent (résultats très supérieurs aux prévisions, entraînant des améliorations significatives et durables).

Ensuite, le responsable et son collaborateur définissent ensemble de nouveaux objectifs qui seront eux-mêmes évalués, un an plus tard.

Le dispositif crée un cycle continu d'actions et d'améliorations. Ainsi, l'action des managers de tous niveaux, en matière de diversité, influence leur évolution professionnelle...

Inscrite depuis 2 ans dans les entretiens annuels d'activité, l'orientation diversité a développé de façon significative les actions concrètes accomplies par les managers. Elle a contribué à une meilleure prise en compte de la diversité en matière de recrutement, d'évolution professionnelle, de formation et d'organisation du travail.

2. Dix pistes d'actions concrètes pour la diversité

À partir des actions lancées par Eau de Paris, nous pouvons aujourd'hui définir un certain nombre de pistes. La plupart des décideurs ne s'interrogent plus sur le pourquoi de la diversité, mais bien sur le comment. Et la question du « comment » implique, en premier lieu, la fonction « Ressources humaines ». C'est la raison pour laquelle les dix pistes d'actions suivantes ne prétendent absolument pas à l'exhaustivité. Elles constituent simplement des pratiques dont certaines sont éprouvées depuis des années, alors que d'autres revêtent un caractère plus novateur et expérimental.

Il est nécessaire d'avoir une politique volontariste si l'on veut ancrer la diversité dans les pratiques quotidiennes des ressources humaines. Cela impose, en effet, d'adapter les processus RH : recrutement, évaluation et évolution professionnelle, relations sociales, formation... Tel est le prix de la cohérence entre les discours et les actes. Est-il utile de préciser que ces pistes concernent tous les types de diversité : genre, origine ethnique, âge, handicap, orientation sexuelle, opinions...

1. *Sensibiliser l'ensemble du personnel aux avantages de la diversité* (équipes plus innovantes, réactives et complémentaires, remise en cause des situations de routine, réponse au « papy boom... ») par des sessions de formation alternant exposés, échanges, intervenants extérieurs, études de cas...

Cette sensibilisation est un préalable indispensable pour préparer le milieu de l'entreprise, traiter les non-dits et certains blocages... et surtout préparer les salariés de l'entreprise à accueillir et intégrer des collègues qui ne se situent pas dans les « normes » jusque-là implicitement reconnues.

2. *Recruter dans la diversité* :
 - Proposer les postes à des populations discriminées, par le biais d'organismes experts (FASILD, AFIJ, etc.).
 - Éliminer tous contenus ou méthodes discriminants (directs ou indirects) dans les descriptions de postes et dans les modes de sélection.
 - Privilégier les modes de sélection exclusivement fondés sur l'évaluation des compétences (type habiletés ou mises en situation professionnelle).
 - Former les recruteurs aux avantages de la diversité.
 - Mise en place du CV anonyme.
3. *Évaluer le management lors des entretiens annuels d'activités* sur ses actions en matière de développement de la diversité (quoi ? quand ? comment ? avec qui ?).

Il s'agit d'ancrer cet objectif dans la pratique professionnelle et dans les évolutions de carrière. Il importe de faire comprendre aux managers que leur carrière dépend aussi de leur gestion de la diversité...

4. *Fonder aussi les promotions internes (accès aux postes d'encadrement) sur l'aptitude du candidat à développer l'égalité professionnelle et la diversité, et à prévenir et résoudre les discriminations : épreuve de management éthique dans les examens d'évolution professionnelle où le candidat doit résoudre des situations à caractère sexiste, raciste ou discriminatoire...*
5. *Mesurer l'équité en matière de recrutement, de rémunération, de formation, d'évolution professionnelle par divers indicateurs et tableaux de bord. Par sexe, ces outils sont faciles à réaliser. Cependant pour mesurer l'équité relative aux origines ethniques, il s'avère indispensable de mettre au point une « photographie statistique de l'entreprise ». Anonyme et fondée sur le volontariat, cette photographie risque d'être incomplète. Aussi importe-t-il de se rapprocher de la CNIL pour tenter de la préciser, dans le respect des individus.*
6. *Fixer des objectifs de progression dans ces mêmes domaines, après avoir mesuré les situations de départ et intégrer un « audit diversité » dans le bilan social annuel. Rendre obligatoire le thème de la diversité dans la « Négociation annuelle obligatoire ».*
7. *Communiquer sur ce thème, en interne (intranet, journal d'entreprise, séminaires...) et mesurer le ressenti des personnels au sein des baromètres périodiques de motivation. Traiter régulièrement le développement de l'égalité F/H et de la diversité au sein des instances de direction.*
8. *Engager des partenariats avec l'Éducation nationale (accueil de stagiaires des quartiers sensibles, soutien à la diversification de filières encore trop « clonées »...). Inscrire un module « diversité » dans les 3^{es} cycles RH.*
9. *Briser le plafond de verre, (accès aux postes de direction) non seulement en faveur des femmes, mais également en faveur des minorités visibles... notamment par des actions du tutorat ou de coaching...*
10. *Veiller à la mixité et à la diversité dans les groupes projets qui pilotent les démarches transversales de l'entreprise.*