

IV

Les moyens d'action autour de l'entreprise

*« Il y aurait des mesures concrètes très faciles à prendre
comme booster l'ANPE pour qu'elle vous propose
des candidats issus des minorités ethniques. Les agences
d'intérim répondent bien à nos demandes. »*

UNE LOGIQUE DE PARTENARIATS

À l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, c'est toujours la *logique du partenariat* qui doit prévaloir aux yeux des dirigeants. Bien souvent, le processus discriminatoire engage une pluralité d'acteurs, sans que l'on puisse en incriminer un particulièrement. Interrogés sur le phénomène discriminatoire, les chefs d'entreprises invitent à regarder les discriminations en dehors de l'entreprise, en dénonçant ceux qui les pointent volontiers du doigt en oubliant d'examiner les discriminations qui sévissent à l'école ou dans les institutions publiques. De quelque côté que l'on regarde, la diversité relève d'une *responsabilité collective*. La réussite de tout programme de diversité semble

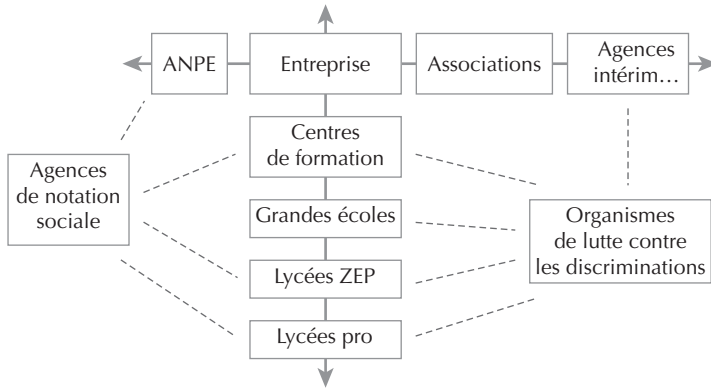
donc être conditionnée par l'étroite association de tous les partenaires concernés, qui permet à chacun de prendre la mesure de ses responsabilités à son échelon.

Au lieu de se rejeter les uns les autres la responsabilité ou de *sanctionner le dernier maillon de la chaîne discriminante*, chacun peut décider à son niveau de modifier ses pratiques, à la condition que les autres fassent de même. Des accords de branche, interentreprises et interprofessionnels, doivent mobiliser employeurs et salariés sur des objectifs communs. C'est ce qui permettra de briser l'isolement des acteurs face à ces situations.

L'examen de la situation dans les entreprises révèle l'existence et l'opportunité de mettre en place *deux grands modes de partenariats externes* : des partenariats de type « *horizontal* », où l'entreprise s'associe avec des agences de recrutement, des associations, l'ANPE. Ils permettent d'épauler un individu à un instant donné de son parcours, en réunissant autour de lui tous les acteurs de l'emploi. D'autres partenariats, de type « *vertical* », accompagnent les individus à chaque étape de leur parcours, en dressant des passerelles, des équivalences entre les institutions de formation et les entreprises. Tous ces accords sont appelés dans l'avenir à former un réseau dense sous le regard étroit des agences de notation, qui pourront délivrer un label de la diversité, et bien sûr des institutions pénales.

Cette logique du partenariat se tient à égale distance des actions individuelles et isolées, et des grands plans uniformes valables pour tous. Tant que ces mesures collectives ne se développeront pas, les acteurs en seront réduits à adopter des initiatives ponctuelles et individuelles. Ainsi, une DRH de PME du secteur de la chimie déclare : « *J'adopte la politique des petits pas. Je prends tout d'abord les jeunes des minorités en intérim pour faire comprendre aux chefs de ser-*

Les modes de partenariats : horizontaux et verticaux



vice qu'ils sont compétents. Après, ce sont eux qui décident de les garder. » Seule une démarche collective acceptée par les acteurs peut casser l'isolement des militants et systématiser les moyens d'action. Elle seule peut assurer une sensibilisation au-delà de la sphère stricte des entreprises, une diffusion optimale des savoir-être et savoir-faire, la capitalisation et le partage des expériences entre des acteurs qui resteraient isolés.

Les premières expériences concluantes ont déjà posé les bases formelles de ces accords. Elles devront bientôt être intégrées et structurées dans les politiques publiques, pour servir de relais efficaces entre la société civile, l'entreprise et les collectivités. Nous allons décrire les exemples les plus significatifs.

LE RÔLE DE LA NOTATION SOCIALE

Les agences de notation apparaissent comme l'un des points de voûte de cette série d'accords noués entre les entreprises. La notation sociale des entreprises émerge en

effet au nombre des mesures envisagées pour lutter contre les discriminations (71,4 % des personnes interrogées l'estiment assez pertinente ou très pertinente). Cette importance est confirmée par le croisement d'autres facteurs, notamment l'accueil favorable réservé aux indicateurs statistiques ou l'attribution d'un label de la diversité. Ces mesures constituent visiblement, après les opérations de sensibilisation et d'élargissement du recrutement, un deuxième groupe d'outils valorisés.

Dans tous les domaines de la diversité à l'égard de l'âge, du sexe, de l'origine, les agences de notation se voient investies d'un rôle déterminant ; ce sont elles qui vont animer et contrôler, en partenariat étroit avec les observatoires et les instances judiciaires, l'effort en faveur de la lutte contre les discriminations. Tandis que les acteurs sont progressivement amenés à s'examiner et se comparer les uns les autres – pour s'évaluer et mettre en commun leurs initiatives et leurs pratiques, au moyen d'une série de partenariats – les agences de notation jouent un rôle d'arbitre et d'agent d'émulation.

Les critères de notation sociale

La notation sociale consiste à attribuer, sur la base d'un certain nombre de critères sélectionnés et pondérés en fonction de leur importance pour le sujet examiné, une note qui pourra permettre à l'entreprise de se situer sur une échelle de grandeur.

La difficulté de ce type de démarche réside justement dans l'élaboration de la liste des critères à examiner, dans un domaine où règnent le plus souvent le non-dit et les stratégies d'occultation. En matière de diversité, ces critères proviennent des objectifs rappelés dans les textes législatifs et

les conventions internationales de lutte contre les discriminations ; ils sont ensuite évalués à partir des informations fournies par l'entreprise, de questionnaires et d'enquêtes réalisées sur place.

En matière de diversité, les domaines à évaluer sont nombreux, comme la qualité de la transparence d'information fournie par les entreprises, les pratiques concrètes réellement mises en œuvre et les résultats obtenus. La variété des indicateurs et la diversité des méthodes utilisées supposent une normalisation qui fait encore largement défaut et place les dirigeants dans une expectative qui révèle certaines timidités actuelles.

Les agences de notation développent pourtant de nombreux outils et grilles d'analyse qui servent de base à l'évaluation, non seulement des moyens mis en œuvre pour lutter contre la discrimination (aspect « négatif »), mais aussi de tous ceux engagés pour promouvoir la diversité (aspect « positif »). Et si la diversité apparaît comme la dernière-née des préoccupations dans ce large domaine de la responsabilité sociale des entreprises, la sensibilité récente sur ces sujets a encore accru le développement de l'expertise.

L'agence Novethic a ainsi dressé une liste de critères pour mener à bien l'évaluation des informations fournies dans les rapports sociaux (*reporting*) des sociétés du Cac 40 en matière de diversité et de lutte contre les discriminations. Sur quatre sujets principaux – les femmes, les seniors, les handicapés et les minorités visibles – l'expérience montre qu'il est tout à fait possible de lister un certain nombre d'éléments et de bâtir un référentiel commun aux entreprises.

Liste de critères pour l'évaluation des rapports sociaux sur le thème de la diversité¹

Approche globale de la diversité par l'entreprise
<p>Approche globale de la diversité par l'entreprise : engagements, stratégie, structure</p> <p>Mention de cet enjeu dans le message du président</p> <p>Mention et détails de cet enjeu dans exposé stratégique DD et/ou RH, notamment stratégie globale recrutement</p> <p>Photo(s) permettant d'évaluer la diversité de l'exécutif</p> <p>Mention d'un code conduite, charte ou d'engagements sur diversité et non-discrimination</p> <p>Mention d'une structure ad hoc</p>
La diversité liée au sexe : la place des femmes
<p>Informations sur l'emploi des femmes dans l'entreprise</p> <p>Taux de féminisation</p> <p>Indicateurs sur le recrutement des femmes</p> <p>Égalité des rémunérations</p> <p>Mention distincte du salaire des femmes</p> <p>Mention de l'écart entre les rémunérations hommes/femmes</p> <p>Égalité dans l'encadrement</p> <p>Taux de femmes dans l'encadrement</p> <p>Taux de femmes dans l'encadrement/management</p> <p>Mention des dispositions pour l'égalité hommes/femmes</p> <p>Mention accord d'entreprise ou accord-cadre</p> <p>Mention sur déclinaisons d'accords, actions concrètes, outils opérationnels et moyens/budgets</p> <p>Mention d'un prix ou label obtenu, dont label Égalité français</p>
La diversité liée à l'âge : la place des seniors
<p>Informations sur l'âge des salariés</p> <p>Mention de la répartition des effectifs par âges</p> <p>Mention de l'âge moyen des salariés</p> <p>Mention de l'ancienneté moyenne des salariés</p>

1. Source : Extrait du rapport Novethic, « À la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40 », décembre 2005.

<p>»»»</p> <p>Mention des dispositifs en faveur des seniors Mention d'un accord d'entreprise, accord-cadre, principes ou chartes Mention d'outils et d'actions pour recrutement, maintien, adaptation des postes, formation ad hoc, etc.</p>
<p>La diversité liée au handicap</p>
<p>Informations sur l'emploi des personnes handicapées Présence de travailleurs handicapés dans l'effectif (nombre, taux) Indicateurs sur le recrutement des PH (nombre embauches dans l'année, stagiaires) Mention de dispositifs en faveur des PH Mention d'un accord d'entreprise ou accord-cadre Mention de déclinaisons d'accords, budgets alloués, outils opérationnels...</p>
<p>La diversité liée à l'origine : la place des minorités visibles</p>
<p>Informations sur la nationalité des salariés Mention sur la nationalité : salariés français ou étrangers (sites France de l'entreprise) Mention sur la nationalité : salariés locaux ou expatriés (sites hors France) Indicateurs sur le recrutement en fonction de la nationalité Mention de dispositifs en faveur des minorités visibles Mention de plaintes au niveau Groupe pour cause de discrimination Mention de programmes/outils spécifiques pour le recrutement Mention de programmes/outils spécifiques pour promouvoir/formation/communication (en interne)</p>

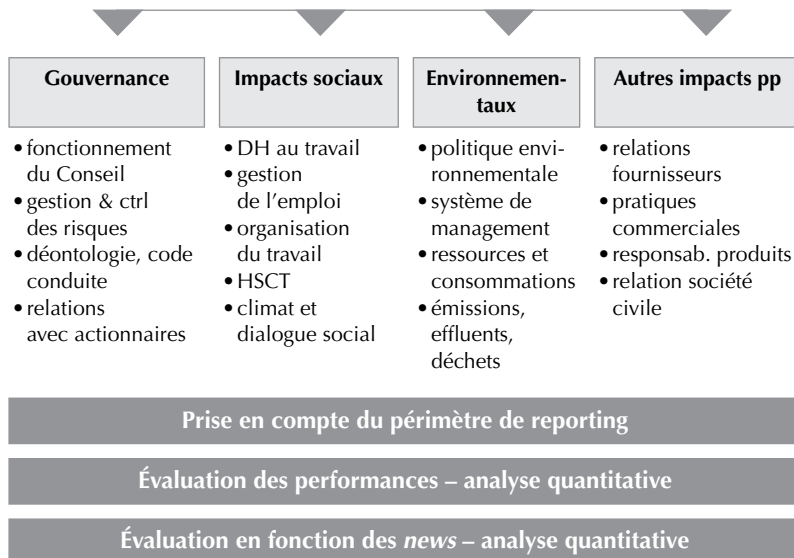
Au-delà des seules informations fournies sur l'engagement formel des entreprises, ce sont bien sûr toutes les pratiques réelles mises en œuvre en faveur de la diversité qui sont intégrées dans la notation sociale.

L'analyse de la diversité intervient dans tous les référentiels d'évaluation mis en place par les agences pour analyser le niveau de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, dans la gestion des ressources humaines, mais aussi dans les relations avec les fournisseurs et au niveau de

la gouvernance générale. Chez Ethifinance, la diversité est intégrée dans l'étude des « Impacts sociaux », l'un des quatre thèmes du référentiel.

Le référentiel général d'évaluation

Fondé sur 4 thèmes

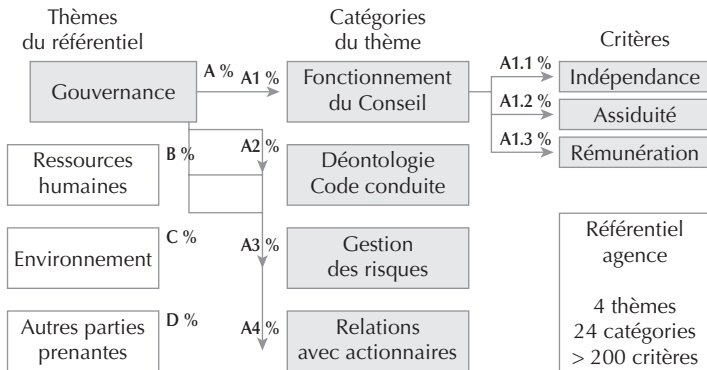


Source : www.ethifinance.com/analyse.htm

Dans toutes les agences, chaque critère peut être pondéré en fonction de son importance par rapport au secteur, au type d'entreprise ou aux problématiques propres à chaque entreprise, afin de déterminer une note globale qui permet à l'entreprise de s'évaluer.

Toutes les agences disposent d'outils similaires et intègrent à leur manière la diversité dans leurs outils de notation RSE : Vigeo aborde la diversité dans l'étude des « droits humains », Innovest s'y penche dans le contrôle du « capital humain », etc.

Le référentiel client sur mesure



Source : www.ethifinance.com/analyse.htm

Pour certains domaines, il est assez facile de mesurer les résultats obtenus. Par exemple, on peut connaître aisément le nombre de femmes ou de salariés handicapés dans les entreprises, leurs écarts de salaires et se prononcer sur la base de données quantitatives objectives. Sur tous ces points, les entreprises peuvent connaître assez précisément leur situation par rapport à leur bassin d'emploi, par rapport aux autres entreprises comparables, et enfin par rapport aux objectifs édictés par les référentiels légaux.

Pour les minorités visibles en revanche, le problème est plus délicat car les statistiques n'existent pas. Il est donc encore assez difficile de connaître précisément les résultats obtenus sur ce front, faute de données chiffrées, et c'est ce qui handicape en partie toute tentative de notation. Pour gérer ce problème et ce manque de visibilité, certaines entreprises comme TOTAL détournent l'obstacle en faisant mention des profils internationaux. Toutefois, la lutte pour l'égalité de toutes les nationalités ne recouvre pas exactement celle de la non-discrimination envers les mino-

rités visibles. La plupart des minorités visibles françaises ne sont pas discriminées en raison de leur nationalité réelle, mais de leurs phénotypes et patronymes, qui sont des motifs de discriminations spécifiques et distincts de ceux de l'appartenance nationale.

Faute d'indicateurs quantitatifs, comme c'est le cas pour les minorités visibles, les entreprises sont évaluées uniquement sur les pratiques mises en œuvre, sur un mode plus qualitatif.

Il demeure cependant que la diversité n'est qu'un des éléments parmi tous ceux susceptibles d'entrer dans l'analyse sociale des entreprises (éléments environnementaux, économiques et sociaux). Elle est prise en compte, mais pèse finalement assez peu dans la foule de critères retenus pour détailler les pratiques de l'entreprise. Au total, l'attention portée sur la diversité pourra compter pour 3 ou 4 % dans la note globale délivrée au titre de la responsabilité sociale et environnementale, ce qui reste faible et peut freiner les investissements dans ce domaine, au profit d'autres critères jugés plus essentiels, plus médiatiques.

Dans ce contexte, l'idée d'un label spécifique à la diversité est de plus en plus évoquée comme un moyen d'accroître l'exposition et la visibilité des actions à entreprendre et d'en accélérer la mise en œuvre.

L'attribution de normes et de labels

L'attribution de normes et de labels existe déjà dans le domaine de l'égalité hommes/femmes. Ce type d'outils suscite parfois des réactions en demi-teintes. En effet, les dispositifs existants ne visent en général qu'à récompenser les entreprises pour le respect de dispositions déjà souvent prévues par la loi. Si le principe du label repose sans aucun

doute sur de bonnes intentions, faut-il pour autant gratifier les entreprises qui ne font qu'appliquer, en définitive, les législations votées ? C'est l'un des autres facteurs explicatifs de la circonspection relative de certains dirigeants à ce type d'instrument, dans ce domaine précis tout au moins.

Il est vrai que si les personnes interrogées se déclarent plutôt favorables à la notification sociale (plus de 71 %), moins de la moitié mentionnent spontanément le label en tête des mesures à appliquer. Ce mode d'instrument est même jugé non pertinent pour plus d'un quart de l'échantillon. Bien que ces données ne soient qu'indicatives, elles méritent qu'on s'y attarde : la notation sociale n'est-elle pas intrinsèquement liée à l'attribution de notes, et donc de labels, de certifications et de normes ? La mise en place d'un label ne devrait-elle pas être l'aboutissement logique de toute entreprise de notification et d'évaluation ?

Le label de l'égalité professionnelle

Il existe déjà un label de l'égalité professionnelle qui s'applique aux rapports entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise, délivré par l'AFAQ - AFNOR Certification. S'il ne fait que reprendre dans une large mesure des dispositions déjà établies par la loi, il permet en revanche d'en préciser les modalités d'application, en fixant une « feuille de route » beaucoup plus claire pour leur mise en œuvre opérationnelle.

Le label de l'égalité professionnelle s'articule autour de plusieurs critères répartis dans trois champs. Premier champ d'analyse : ce que l'on appelle les actions « structurantes » menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle. Il s'agit surtout des programmes de communication, de sensibilisation et d'information. On étudie ici les actions menées en faveur de la sensibilisation à la mixité

et à l'égalité des dirigeants, des salariés ainsi que de leurs représentants. Interviennent également à ce niveau toutes les campagnes de communication et les signatures éventuelles d'accords et de chartes d'entreprises dans le domaine de l'égalité professionnelle.

Deuxième champ d'investigation des équipes de l'AFAQ : la gestion des ressources humaines et du management qui s'apprécie au regard des actions entreprises en faveur de l'égalité d'accès à la formation (le droit européen évoqué plus haut illustre jusqu'où l'on peut aller dans ce domaine), et l'analyse des indicateurs relatifs à la situation des hommes et des femmes dans l'entreprise (écarts de salaires, nombre de femmes dans les instances dirigeantes, comité de direction, exécutif, stratégique, etc.). Ce sont ces indicateurs qui permettent d'établir des objectifs de progression.

Enfin, troisième et dernier champ d'étude : la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel et l'aménagement des conditions de travail en conséquence. L'AFAQ évalue ainsi les actions entreprises dans l'aménagement des horaires, l'organisation et les conditions de travail, les modalités de départ et de retour de congés de maternité et/ou parentaux, etc.

La commission de labellisation comprend quinze membres ; cinq représentants pour les organisations syndicales représentatives, autant pour les organisations patronales représentatives, et cinq représentants de l'État, choisis pour leur compétence en matière d'égalité professionnelle ou de démarche de certification. Sa composition respecte bien sûr un équilibre entre hommes et femmes. L'évaluation est menée sur la base d'un questionnaire et des informations fournies par l'entreprise, suivis d'enquêtes et d'entretiens sur place. Une fois les critères pertinents connus, l'entreprise a d'autant plus de chances de les satisfaire qu'elle a

construit en interne des cercles de réflexion ou des comités d'action sur ce thème qui aident la direction à se tenir informée des problèmes existants, et à identifier les améliorations possibles.

Les critères à satisfaire pour obtenir un label

I. Les actions structurantes pour l'égalité professionnelle	
Critères obligatoires	Critères optionnels
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibiliser à la mixité et à l'égalité les dirigeants, les salariés, ainsi que leurs représentants 2. Mener des actions de communication interne, adaptées à la taille de l'organisme, pour promouvoir la mixité et l'égalité 3. Signer un accord dans le domaine de l'égalité professionnelle 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Favoriser l'accès des femmes aux groupes de réflexion et réseaux professionnels existants 5. Lutter contre les stéréotypes de genre et les propos ou attitudes sexistes 6. Veiller à la cohérence de la communication externe
II. La gestion des ressources humaines et du management	
Critères obligatoires (organismes de plus de 600 personnes)	Critères optionnels (entreprises de plus de 250 personnes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue 2. Présenter une analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'organisme, afin d'établir des objectifs de progression 3. Mener une politique tendant à la mixité dans les différentes instances de décision (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique) 4. Mettre en place un parrainage/tutorat qui favorise la mixité à tous les niveaux hiérarchiques 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Assurer une représentation équilibrée au sein du conseil d'administration et du directoire 6. Préparer, avec les salariés concernés ou, en cas de mutations économiques, avec les représentants du personnel, les conditions de mobilité géographique ou professionnelle, afin de prendre en compte les contraintes de vie privée 7. Créer un réseau interne destiné à renforcer la mixité et l'égalité

»»»

III. La prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel	
Critères obligatoires : tous organismes	Critères optionnels : tous organismes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aménager des horaires et instaurer des méthodes de travail qui favorisent la compatibilité des vies professionnelle et familiale 2. Préparer, avec les salariés concernés, les conditions de départ, d'absence et de retour de congés de maternité et/ou parentaux, pour mieux prendre en compte les objectifs de carrière 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Participer à la mise en place de services divers qui facilitent l'articulation du travail et des responsabilités familiales et privées 4. Proposer l'ouverture du cadre professionnel à la famille 5. Proposer l'accès à des services divers – conciergerie (exemples : crèche, pressing, courses, etc.), aide à la personne et/ou aide à domicile, services territoriaux, etc. – qui facilitent l'articulation du travail et des responsabilités familiales et privées

Source : www.afaq.org

PSA PEUGEOT CITROËN est la première entreprise à avoir été certifiée, dès janvier 2005. Début 2006, dix-sept entreprises avaient obtenu le label de l'égalité professionnelle. Ce label est décerné aux entreprises qui font de l'égalité entre les femmes et les hommes une valeur de management et qui travaillent sur la reconnaissance et la valorisation du potentiel des femmes.

Pour un label de la diversité

Il apparaît de plus en plus clair que ce type d'instrument mérite d'être développé non seulement pour l'égalité hommes/femmes, mais pour la diversité dans son ensemble. L'idée d'un label, mise en avant dès 2004 dans le rapport de l'institut Montaigne « Les oubliés de l'égalité des

chances »¹, franchit tous les mois de nouvelles étapes dans la voie d'une concrétisation. L'ANDCP, la principale association française de DRH, sollicitée par le ministre délégué à l'Égalité des chances, Azouz Begag, s'est prononcée en faveur d'un tel outil. De fait, de nombreuses actions (notamment les actions de communication, de sensibilisation) mises en œuvre dans le label de l'égalité professionnelle sont parfaitement transposables à tous les types de discriminations ou d'inégalités.

L'absence d'indicateurs chiffrés est-elle une inégalité de plus à l'encontre des minorités visibles ?

Il reste cependant un obstacle majeur à cette généralisation du label. En effet, la liste des critères obligatoires pour la labellisation « Égalité professionnelle » fait prendre conscience d'une réalité : elle s'appuie largement sur la mise en évidence des indicateurs quantitatifs, chiffrés, qui permettent d'observer la situation des hommes et des femmes, de se fixer des objectifs et de mesurer les progrès accomplis. Dans tous les domaines de la diversité, ces indicateurs chiffrés constituent le socle indispensable d'une politique efficace et transparente.

La mise en place d'un label transversal supposerait donc logiquement l'instauration d'indicateurs chiffrés pour tous les types de discriminations. À ce niveau, l'interdiction de la statistique sur l'origine et/ou la visibilité ethnique constitue pour le traitement de ces discriminations un handicap ou une infériorité de plus, du moins une inégalité supplémentaire.

1. Yazid Sabeg, Laurence Méhaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Hachette littératures, 2006.

De deux choses l'une : soit toutes les discriminations doivent être combattues avec les mêmes instruments, sans distinction, et dans ce cas la mise à disposition de statistiques dites ethniques s'impose, au même titre que pour les handicapés, les femmes ou les seniors. Soit chaque discrimination est spécifique, exigeant la mise en place de moyens spécifiques, et dans ce cas, la lutte contre les discriminations ethniques exige la mise en place d'indicateurs chiffrés qui permettent de corriger les inégalités autrement que sur la base de l'appartenance nationale.

La mise en place d'un appareil statistique dédié à la question de l'origine paraît difficile. Abordée lors des entretiens, elle suscite un accord de principe, déjà évoqué, mais elle soulève aussitôt bon nombre de questions. Quels seraient les critères retenus pour identifier ou repérer cette visibilité ? Peut-on vraiment établir des catégories étanches et claires pour chacun ? Les individus et la diversité infinie de leurs parcours se laissent-ils si aisément enfermer dans des cases ? Autant l'identification sur la base de l'âge, du sexe, du handicap relève de critères objectifs, mais en est-il tout à fait de même pour l'appartenance ethnique ?

Autre difficulté : les distinctions sur la base de l'âge, du sexe, du handicap ne sont pas formellement interdites par la constitution, contrairement à celles qui s'appuient sur l'origine. Si la République assure l'égalité de tous « *sans distinction de race, d'origine ou de religion* », la voie de la statistique ethnique paraît définitivement compromise.

Enfin, des effets pervers éventuels sont clairement présents à l'esprit des DRH et des dirigeants : la crainte des quotas et la remise en cause de la cohésion. Si la diversité encourage la motivation, la créativité et la productivité des individus, elle ne peut se faire au détriment des compétences, sous peine de ruiner les effets bénéfiques qu'elle doit

procurer ; en effet, si la diversité favorise la cohésion des équipes, l'attribution de postes sur d'autres bases que le mérite risque de disloquer le corps social en groupes distincts et rivaux.

Le besoin se fait sentir d'indicateurs chiffrés sur la visibilité ethnique

Nous reviendrons longuement, dans la suite de cet ouvrage, sur les difficultés inhérentes à l'établissement d'un tel outil statistique. C'est un problème ardemment débattu – à juste titre – et qui mérite un chapitre à part entière.

Pour le moment, il n'est pas inutile de constater que le besoin d'indicateurs chiffrés se fait nettement ressentir, et qu'à défaut de déclaration volontaire et anonyme ou en l'absence de données quantitatives tirées du recensement, tous les moyens sont explorés pour tenter de cerner précisément ce problème.

La légalisation et la généralisation du test en discrimination (*testing*) en sont une illustration directe. Elles sont nées du besoin de faire un état des lieux des discriminations ethniques. Cette technique consiste à envoyer une série de CV fictifs qui ne diffèrent que par une seule caractéristique, qui constitue la variable à tester. On peut ainsi étudier le nombre de réponses positives ou de convocations à l'entretien des CV en fonction du sexe, du patronyme, de l'adresse, de la mention d'un handicap et déterminer l'impact discriminatoire de ces éléments par rapport à un CV standard. L'étude inaugurale en France, lancée par l'Observatoire des discriminations de l'université de Paris I, en 2004, avait permis de montrer l'ampleur des discriminations à l'encontre de certains profils, en particulier les travailleurs handicapés et les minorités visibles.

La généralisation du test en discrimination

La légalisation du test en discrimination (*testing*) en 2005, au titre de la loi sur l'égalité des chances, permet de faire de cette méthode un moyen de preuve dans la lutte pour l'égalité. Elle est une manière de satisfaire ce besoin toujours plus pressant d'indicateurs chiffrés pour établir les discriminations, notamment les discriminations indirectes. Elle constitue par ailleurs, en lien étroit avec la logique du label ou de la certification, une technique de surveillance par l'environnement des pratiques de l'entreprise. La généralisation de ce type de test s'impose donc comme un outil supplémentaire. Ainsi, PSA PEUGEOT CITROËN s'est placé sous l'œil de l'Observatoire des discriminations pour évaluer ses pratiques de recrutement. Cette procédure visait à garantir l'application des règles et des principes énoncés dans l'accord signé en septembre 2004, sur le caractère objectif et non discriminatoire des processus de recrutement. La réalisation du *testing* a débouché sur d'excellents résultats d'ensemble, en montrant que la prise en considération des candidatures de personnes handicapées et d'origines culturelles diverses était particulièrement satisfaisante. L'enquête a également permis de montrer les points de progression, notamment à destination des candidats âgés¹.

Au même titre que l'inscription de la diversité dans les sujets obligatoires des négociations sociales annuelles ou la prise en compte de ce critère dans l'attribution des marchés publics, il faudra à terme généraliser le test en discrimination et l'intégrer à la procédure d'attribution du label de la diversité. Il faut en effet pouvoir demander aux entreprises qui gèrent un nombre significatif d'embauches de

1. Source : PSA PEUGEOT CITROËN, rapport public 2004.

fournir régulièrement les résultats de ce type d'enquête, comme faisant partie des indicateurs permettant d'attester de leur engagement en faveur de la diversité.

LES ACTIONS DE SENSIBILISATION

Dans les activités internes comme dans les relations avec l'extérieur, les premières actions envisagées sont toujours celles qui ont trait à la sensibilisation, à l'éducation, à l'évolution des mentalités. Les entreprises s'associent ainsi aux associations de quartiers, soutiennent financièrement des fondations ou des centres culturels pour promouvoir, par capillarité, la diversité.

Il faut s'arrêter un instant sur certaines entreprises qui ont *en elles-mêmes* un pouvoir de sensibilisation, qui, par leurs activités, rayonnent déjà naturellement au-delà de leurs murs. Elles peuvent contribuer par leurs actions quotidiennes à la sensibilisation du plus grand nombre. Nous pensons évidemment aux sociétés de médias, dont les réaménagements internes n'ont pas seulement un impact sur leur fonctionnement propre, mais aussi sur leur environnement.

Le rôle des entreprises de médias

La sphère médiatique est en première ligne pour la promotion de la diversité dans l'opinion publique. Les médias, et en particulier la radio et la télévision, ont un rôle important à jouer dans la prévention des discriminations. D'une part au travers de l'image qu'ils donnent de ces jeunes auprès du grand public et, d'autre part, parce qu'ils constituent, avec les télécoms et les nouvelles technologies – dont il a déjà été question – un secteur très prisé par les nouvelles généra-

tions, où se concentrent bon nombre d'individus issus de minorités visibles. Et parmi tous les enjeux de la diversité, c'est bien la représentation des minorités ethniques et la « *pâleur des écrans* »¹ de télévision qui animent le débat depuis 2000...

Les décrets applicables aux chaînes publiques leur imposent déjà de travailler « *Dans le souci de promouvoir les valeurs d'intégration, de solidarité et de civisme* »² et de veiller à ce que l'offre des programmes témoigne de la « *richesse et de la diversité* » des cultures constitutives de la société française. Les conventions signées entre le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et les chaînes privées leur ont enjoint de « *Promouvoir les valeurs d'intégration et de solidarité qui sont celles de la République* » et de « *Prendre en considération, dans la représentation à l'antenne, la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale* » (article 9). Les chaînes en sont d'ailleurs conscientes, au-delà des obligations réglementaires. Pour CANAL + : « *La diversité est essentielle sur le plan culturel et pour refléter notre clientèle qui s'élargit un peu plus tous les jours. Nous recherchons les personnalités les plus fédératrices chez les présentateurs et les journalistes.* »

Malgré les stipulations des conventions, il est vrai assez vagues, et la prise de conscience des enjeux, la diversité n'a été que très tard mise en œuvre. Plusieurs colloques et études ont été menés au cours des années récentes pour souligner l'importance de ce problème. À la demande du Collectif Égalité créé en décembre 1998, le CSA a réalisé, en octobre 1999, la première étude quantitative portant sur la représentation des minorités visibles sur cinq chaînes

1. Colloque « Écrans pâles », Institut du monde arabe, avril 2004.

2. Source : <http://www.csa.fr>

hertziennes : TF1, FRANCE 2, FRANCE 3, CANAL + et M6. Publiée en 2000, elle avait dressé un constat sans appel : que ce soit pour les reportages, les émissions de plateau, les minorités visibles se retrouvaient systématiquement évincées du champ visuel. Pour les émissions dites « de plateau », seulement 6 % des professionnels, 11 % des invités et participants et 6 % du public en étaient issus¹. Pour les fictions, le bilan n'était guère plus flatteur ; c'est en regardant les séries américaines, qui mettent en scène des protagonistes de toutes origines ethniques, que la jeunesse française retrouve à l'écran l'image de la société dans laquelle elle vit !

Sur le plan qualitatif, l'image donnée des minorités visibles restait fortement stéréotypée, cantonnées qu'elles étaient dans des rôles précis et ethnicisés. Elles ont ainsi longtemps joué des rôles subalternes – les seconds rôles dans les fictions, les témoins dans les reportages – privées du droit à la parole. Une belle étude sur la représentation des immigrés à la télévision française de 1960 à 1986 montre à quel point la télévision focalise son attention sur les immigrés considérés comme éléments perturbateurs, problématiques, et substitue, à partir des années 80, la figure du « jeune beur » au stéréotype du « *travailleur immigré docile et misérable, écrasé par le mektoub* »².

La diversité devant la caméra

Dans les années 2000, les chaînes de télévision, privées et publiques, ont réalisé un véritable effort, preuve que la prise de conscience existe. Chez CANAL + : « *Nous collabo-*

1. Source : CSA, 1999.

2. Edouard Mills – Affif, *Filmer les immigrés*, De Boeck/INA, 2002. Prix de la recherche Inathèque, 2004.

rons avec un club de professionnels de l'audiovisuel issus de la diversité, qui nous apporte des candidatures provenant des minorités. Nous savons que les médias ont leur rôle à jouer dans la lutte contre les discriminations car les radios et télévisions sont très exposées et les jeunes s'identifient beaucoup à ce qu'ils voient à la télé. Ils se sentent très proches de certaines émissions musicales ou sportives. Des minorités qui réussissent à la télévision, c'est encourageant quand même ! »

Il faut avouer que le retard français est important. Sur des chaînes américaines comme PLAYHOUSE DISNEY, NOGGIN, les enfants voient dès leur plus jeune âge des animateurs de toutes origines. Plus près de nous, en Grande-Bretagne, au Portugal, aux Pays-Bas, les membres de minorités visibles sont employés à des postes valorisants. De plus en plus de téléspectateurs ont aujourd'hui accès à des bouquets satellite qui diffusent des programmes de chaînes du monde entier. Recevoir une chaîne comme CNN, qui est pluriethnique, joue nécessairement en faveur de l'évolution des mentalités.

L'*aggiornamento* des pratiques françaises est en marche. Le groupe FRANCE TÉLÉVISIONS a engagé depuis 2004, en partenariat avec la DPM ¹ et le FASILD ², des actions concrètes pour la diversité, c'est-à-dire non seulement à

-
1. La Direction de la population et des migrations est chargée de participer à la définition et la mise en œuvre des politiques d'accueil, d'intégration et de lutte contre les discriminations concernant les populations immigrées et issues de l'immigration. Dans ce cadre, elle doit veiller à appuyer les mesures permettant la promotion sociale et professionnelle de ces publics et souhaite encourager, soutenir et accompagner par la conclusion d'accord de partenariat toutes les initiatives d'entreprises ou de structures du monde économique visant à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité dans la gestion des ressources humaines.
 2. Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations.

l'écran, mais aussi derrière la caméra. Edouard Pellet, délégué intégration et diversité, souligne : « pour nous, la diversité doit être déterminée, fondée et considérée comme une force. » Sept actions concrètes sont en cours de négociation avec la CNIL mais des cycles de formation fonctionnent déjà pour les managers

L'arrivée d'Audrey Pulvar au 19-20 de FRANCE 3 en août 2005, ou d'Harry Roselmack d'I-TV à TF1 cet été montre le chemin qui reste à parcourir... Ces mouvements ont cristallisé certains des faux débats soulevés par la diversité et les attermoiements qu'elle suscite. En effet, de mauvais esprits se sont demandés à l'époque si elle n'avait pas été promue en raison de sa couleur de peau et s'il n'était pas question d'instaurer des quotas pour représenter les minorités visibles. Nous reviendrons longuement sur ce fantasme des quotas. Notons simplement qu'à l'accusation de ceux qui insinuaient que sa promotion était due à son teint martiniquais, l'intéressée se sentait obligée de se justifier en déclarant dans *Le Monde* : « *J'ose espérer que j'ai été choisie pour mes compétences professionnelles.* » Comme si la nomination d'une présentatrice de couleur portait avec elle le soupçon du favoritisme. On en vient ainsi à considérer cette nomination comme un problème, quelque chose qu'il faudrait justifier, éclaircir, légitimer, alors que c'est l'inverse qui est vrai : c'est l'absence des écrans des minorités visibles qui devrait susciter l'interrogation, le doute et la remise en question. À l'inverse, les entreprises d'où les minorités, mais aussi les femmes, les seniors ou les handicapés sont absents, n'étonnent guère, et rares sont ceux qui cherchent à en dénoncer les pratiques. À force d'aborder les problèmes à l'envers, on se condamne à se poser les mauvaises questions et à y apporter les mauvaises réponses.

De la même manière que l'on a renversé – aménagé – la charge de la preuve en 2001 au bénéfice des victimes de discriminations, il faut encore renverser l'accusation. Il est évident qu'on ne recrute pas quelqu'un parce qu'il est noir ou pour satisfaire une quelconque grille numérique établie à l'avance. Pour évaluer les progrès réalisés à l'antenne en terme de « *reflet de la diversité française* », un vade-mecum commun aux chaînes publiques, basé sur sept critères qualitatifs, a été mis en place. Le PAPI prévoit de renforcer la présence de personnes issues de l'immigration dans les émissions, les chroniques, les débats en tant qu'acteurs (et en outre en tant que spectateurs). « *Il s'agit de donner un coup de pouce pour que certains talents exprimant la diversité s'affirment et s'organisent. Quelques journalistes ouvrent déjà la voie.* » souligne le délégué à l'intégration. Est également prévue la réalisation d'un magazine télévisé destiné à diffuser auprès du grand public les bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations.

La diversité derrière la caméra

Plus qu'un saupoudrage symbolique ou une progression quantitative des présentateurs colorés sur les écrans, c'est bien à une modification qualitative dans le traitement des sujets liés à l'altérité que la télévision doit procéder. Peut-on continuer à parler d'immigration à travers les cités défavorisées, les tournantes dans les caves et la drogue ?

L'une des manières de faire évoluer le traitement des sujets est aussi de recruter des jeunes gens issus de ces quartiers si souvent décrits et pourtant souvent peu connus. C'est la raison pour laquelle la diversité s'impose non seulement devant la caméra, mais aussi derrière la caméra, dans les sociétés de production et à la rédaction. FRANCE TÉLÉVISIONS veut ainsi appliquer une nouvelle politique sociale à destination des journalistes de la presse écrite ou radiopho-

nique pour accroître leur employabilité dans le secteur considéré. À n'en pas douter, il reste beaucoup à faire, et le travail est encore long : « *Depuis plus d'un demi-siècle, ça n'a pas réussi. En droit, le principe d'égalité existe, mais non dans la réalité. Il faut une vraie révolution dans les mentalités. Si nous voulons vraiment avancer en France, un débat public est nécessaire, sur le principe d'un moratoire.* » conclut Edouard Pellet.

Les partenariats de sensibilisation

Toutes les entreprises n'ont pas l'impact ou l'exposition médiatique de la télévision. Elles peuvent néanmoins s'engager tout aussi fortement en faveur de la sensibilisation à la diversité. Plusieurs opérations sont déjà en cours.

Le projet Equal est l'un des grands animateurs de ces programmes engagés auprès des entreprises au niveau européen. Il attribue des fonds de soutien aux entreprises et collectivités qui s'engagent en faveur de la diversité, dans tous les domaines. Il bénéficie, sur la période 2000-2008, d'un financement du Fonds social européen de près de 3 milliards d'euros. Ce programme d'initiatives communautaires regroupe une multitude de sous-programmes, organisés dans de nombreux États membres. Pour 2004-2008, plus de 250 projets français ont été retenus pour promouvoir la place des femmes en entreprise, la formation tout au long de la vie ou la préparation prochaine du papy-boom... Ces campagnes de sensibilisation et de communication comprennent plusieurs volets. Il s'agit d'abord de *diffusion de l'information* sur le sujet (articles, séminaires, stages), de la *médiatisation des entreprises exemplaires*, qui pratiquent un recrutement non discriminatoire, et du *partage des bonnes pratiques*. L'ensemble constitue ainsi un relais d'information sur les recherches

en matière de lutte contre les discriminations, qu'elles soient liées à l'origine, au sexe, à l'âge ou au niveau d'études des salariés. L'Europe espère tirer des leçons de ces missions, en proposant une série de « bonnes pratiques », applicables à chaque entreprise, dans chaque pays et qui offrirait les mêmes chances à chaque citoyen européen.

De nombreuses entreprises sont déjà partenaires de cette expérience. Avec la participation d'Equal, AIR FRANCE enquête régulièrement sur les risques de discrimination à l'égard des quinquagénaires. Pour mieux appréhender le papy-boom, la firme imagine des actions de formation à tous les stades de la carrière, pour stimuler la motivation de ses salariés par une meilleure mobilité professionnelle. Les salariés âgés sont entendus lors d'entretiens annuels pour connaître leurs attentes et la façon dont ils souhaitent évoluer dans leur travail. Les enseignements recueillis peuvent ainsi sortir des murs de l'entreprise, être connus par d'autres et mutualisés.

Il est aussi possible de s'investir dans la réalisation de supports vidéos ou de projets culturels à vocation générale. Ainsi la société PPR s'est associée à la réalisation du film de Yasmina Benguigui, *Les défricheurs*. En ouvrant les portes de ses entreprises à une personne extérieure, le groupe a souhaité mieux comprendre les obstacles et les opportunités que rencontrent les enfants diplômés d'émigrés dans leur évolution professionnelle. Le film a permis de montrer notamment comment le groupe valorise les collaborateurs étrangers, mais combien il intègre beaucoup plus difficilement les minorités visibles. Le film, diffusé à l'extérieur de l'entreprise, participe ainsi d'une prise de conscience collective qui dépasse le cadre strict des instances dirigeantes.

Parmi d'autres types d'actions, la CFDT Nord-Pas-de-Calais a lancé (avec le soutien de l'Union européenne) un

grand projet de mobilisation de ses délégués sur le thème de la diversité. Un partenariat a été conclu avec la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) de la région, ainsi qu'avec différents acteurs des services publics et économiques belges, italiens et espagnols. Un travail sur la mémoire, montrant comment l'immigration a été un des facteurs de développement du Nord-Pas-de-Calais, est prévu. L'organisme a mis en place un module de formation devant la progression du racisme sur les lieux de travail qui perturbe les pratiques syndicales fondées sur les valeurs de solidarité, de tolérance et d'égalité, pour sensibiliser et faire parler les militants dans les entreprises. En outre, d'autres opérations ont vu le jour : débats, articles dans les supports de communication, soutien de travaux de recherche et d'études historiques pour souligner l'apport économique et culturel des immigrés dans la région, création d'un observatoire syndical régional des discriminations au travail.

Les entreprises peuvent aussi participer à la découverte de leurs métiers, pour casser les idées reçues. Par exemple, en sensibilisant des femmes aux métiers traditionnellement masculins. L'entreprise de bâtiments, de travaux publics et de concessions VINCI, qui emploie de plus en plus de jeunes femmes ingénieurs sur ses chantiers, a soutenu le projet de l'association MAPE « Les Elles du bâtiment » et communique auprès des jeunes filles pour leur faire découvrir les métiers du bâtiment. L'association propose à des élèves de Besançon et de Paris de découvrir concrètement les métiers de la construction, notamment dans les classes relais pour les jeunes en difficulté d'apprentissage. Des démarches similaires sont en cours à la SNCF, pour féminiser les effectifs très majoritairement masculins.

Le système des fondations est une possibilité offerte aux entreprises de soutenir financièrement des projets associatifs et de participer à la sensibilisation du plus grand nombre. La fondation d'entreprise « VINCI pour la cité » aide des associations et des entreprises d'insertion à démarrer et à se développer. En retour, les liens créés entre les acteurs du monde associatif permettent aux salariés de s'affirmer et d'être valorisés en tant que citoyens investis dans une relation, une réalisation. « *De par notre métier, nous sommes acteurs de la Cité et nous avons pour préoccupation l'image de la société dans laquelle nous vivons.* » souligne Pierre Copey, directeur général adjoint. La fondation privilégie les initiatives qui favorisent l'insertion professionnelle de personnes en situation d'exclusion ou celles qui développent du lien social dans les quartiers sensibles. De sa création en mai 2002 jusqu'à mi-2006, 282 initiatives ont été soutenues, dont 46 % portées en interne, avec un budget d'intervention de 15 000 € en moyenne par projet. Les projets ont débouché sur la création de 150 emplois dans des entreprises de VINCI au bénéfice de personnes en fin de parcours d'insertion.

Depuis novembre 2005, l'association « Handicap et Liberté » anime un atelier de réparation de matériel médical pour les handicapés. Quatre personnes handicapées et quatre personnes valides ont été embauchées dans ce projet qui sensibilise les individus à la réalité du handicap. La fondation soutien aussi l'ASEDE qui anime depuis plus de trente ans un club de prévention afin de mener un projet éducatif avec les adolescents. L'association a créé au printemps 2005 un atelier de mécanique qui permet à des jeunes de retrouver des repères, de ne pas traîner dans la rue en dehors du temps scolaire, d'être formés à la réparation et à l'utilisation de véhicules deux-roues, et qui leur apprend à vivre en communauté.

Par une démarche similaire, d'autres entreprises s'associent avec des organisations de forums, de débats et participent alors activement à la sensibilisation du grand public et à l'évolution des mentalités. Ainsi, HSBC est depuis 1992 partenaire de la Cité de la Réussite, carrefour de réflexions et de débats sur les grands thèmes de société. Cette manifestation permet à un public varié (étudiants, dirigeants d'entreprises, journalistes, grand public) de rencontrer et de dialoguer avec des personnalités françaises et internationales du monde culturel, littéraire, économique et politique.

LES PARTENARIATS « VERTICAUX »

L'un des aspects essentiels de toute politique de diversité se situe dès l'école. Les dirigeants interrogés placent la diversité du recrutement des écoles au rang des principales mesures à adopter pour réaliser l'égalité. L'école est elle-même un lieu de discriminations et opère des distinctions, selon le sexe ou l'origine ethnique notamment, entre les individus qui se retrouvent ensuite sur le marché de l'emploi.

Les filles, traditionnellement écartées des filières scientifiques et techniques, sont rares dans les entreprises du bâtiment, de l'aéronautique, de la finance qui redoublent d'efforts pour les recruter. Les minorités visibles, traditionnellement rassemblées dans les mauvaises classes – plus que ne le supposeraient leurs résultats scolaires réels – connaissent davantage de difficultés de progression scolaire, du fait de leurs difficultés sociales. Si les enfants issus de l'immigration réussissent mieux que leurs camarades à niveau social égal, ils souffrent le plus souvent de conditions sociales inférieures, ce qui annule ces bonnes dispositions. Le phénomène est encore plus flagrant pour les grandes écoles. Il

est répandu sur l'ensemble du territoire où les effets pervers de la carte scolaire emprisonnent encore davantage les élèves en difficulté dans les établissements les plus fragiles.

Cette diversification nécessaire des effectifs scolaires et du recrutement des écoles, à tous les niveaux, implique plusieurs types de mesures, qui ne sont pas du ressort spécifique de l'entreprise. Ainsi, 20 % des meilleurs élèves de tous les collèges ZEP pourraient accéder automatiquement aux lycées de centre-ville, contribuant alors à diminuer drastiquement les effectifs de leurs classes d'origine. Cette diminution aurait un impact décisif sur la réussite des élèves les plus fragiles. À l'échelon supérieur, 20 % des élèves de tous ces lycées devraient pouvoir accéder automatiquement aux classes préparatoires.

En forçant ainsi le passage de la méritocratie à chaque étape du parcours scolaire, la diversité peut s'installer partout où elle tend à disparaître. Mais compte tenu des disparités de niveaux entre les établissements, 20 % des meilleurs élèves ici ne sont pas les 20 % des meilleurs là-bas. Il faudra donc multiplier les passerelles et les équivalences entre les établissements pour faciliter le brassage des individus. Les grandes écoles peuvent à leur tour diversifier les voies d'accès au concours. L'exemple le plus connu reste celui de Sciences Pô, qui signe des conventions avec de nombreux lycées des ZEP. Ces conventions permettent de détecter les talents et de les accompagner à chaque échelon de leur progression scolaire. Une logique positive à la fois pour les lycées sensibles, où de plus en plus de lycéens se sentent concernés par le dispositif, mais aussi pour les entreprises qui sont à la recherche de promotions diversifiées. Après Science Pô, plusieurs dizaines d'autres établissements d'enseignement supérieur ont annoncé qu'ils mettaient en place des dispositifs de tutorat et d'accompa-

nement des lycéens durant les trois années qui précèdent le baccalauréat, comme l'ESSEC avec son programme « Une grande école : pourquoi pas moi ? ».

En favorisant le passage d'échelons en échelons, en multipliant les passerelles entre établissements et formations, en annulant les effets souvent irréversibles d'une orientation, la diversité devra s'imposer comme une donnée fondamentale de la réalité scolaire française sur l'ensemble des établissements du territoire.

À son niveau, l'objectif de l'entreprise consiste à parachever cette ascension scolaire en nouant des partenariats de type « vertical » avec les écoles, lycées, grandes écoles. Les élèves diplômés ou non, issus de l'institution scolaire, en BTS, DUT, lycée professionnel... doivent pouvoir accéder depuis l'école à l'échelon supérieur de l'entreprise par une pluralité de voies d'accès. Les écoles, les lycées professionnels, les centres de formation, les grandes écoles et l'entreprise, qui accueillent successivement des individus susceptibles d'être discriminés, nouent des contacts pour permettre à chacun de passer l'une après l'autre les étapes successives de la promotion sociale.

Plusieurs de ces partenariats existent déjà et doivent être développés pour constituer un maillage plus dense. Nous avons mentionné l'expérience de SFR avec le « Passeport Ingénieur Télécoms ». Philippe Sanglier, responsable RH chez FRANCE TÉLÉCOM, renchérit : « *Pour diversifier les effectifs et recruter davantage de jeunes, nous avons un grand nombre de jeunes en contrats d'apprentissage et d'alternance. Cela représente près de 3 % des effectifs actifs de FRANCE TÉLÉCOM : 70 % en apprentissage pour 30 % en alternance. Nous versons des sommes conséquentes au titre de la taxe d'apprentissage, par exemple vers l'école de la deuxième chance à La Courneuve dans le 93, comme à Polytechnique.* »

PSA PEUGEOT CITROËN s'est associé au ministère de l'Éducation nationale pour rapprocher les jeunes et le monde du travail et les aider dans leur orientation scolaire et professionnelle. Ce partenariat permet également aux enseignants d'approfondir leurs connaissances en suivant l'évolution des technologies grâce à des stages dans l'entreprise. Il vise aussi à promouvoir l'emploi et l'évolution professionnelle des femmes, par des actions d'information et de communication auprès des scolaires et des étudiantes, afin de rendre plus attractives les filières techniques et les métiers de l'automobile. En 2006, l'opération « Coup de pouce AXA », en coopération avec la fondation « Télémaque » fait suite à une opération à beaucoup plus petite échelle menée avec l'association « Promotion des talents » au cours de l'année 2005. « *Nous finançons et parrainons des élèves de la 6^e à la terminale. L'objectif est d'avoir 100 parrains en 2006.* » souligne Cyrille de Montgolfier, DRH d'AXA.

De son côté, le groupe FRANCE TÉLÉVISIONS a signé des conventions dès le mois d'octobre 2004, avec deux écoles préparant au métier de journaliste ; Sciences Pô et l'Institut pratique de journalisme de Paris (IPJ). Résultats : six élèves en apprentissage de l'IPJ ont signé un CDD de deux ans avec FRANCE TÉLÉVISIONS pour y suivre ce cursus en alternance. La chaîne a également accordé trois « bourses de vie » d'un montant proche du Smic à des étudiants de Sciences Pô d'origine extra-européenne, pour leur permettre de vivre et de continuer leurs études à Paris. Des accords similaires ont été noués avec d'autres établissements. En mai 2004, FRANCE TÉLÉVISIONS lançait également un appel national à candidatures dans les ZEP pour une formation aux métiers techniques de l'audiovisuel. « *Nous avons reçu 400 dossiers. 80 jeunes de niveau bac + 2 ont été sélectionnés par des professionnels du groupe. 17 ont finalement été retenus. Ils ont bénéficié de*

“contrats passerelles” c'est-à-dire de stages de deux mois qui se sont déroulés au sein des chaînes. Nous avons transformé ces contrats en contrats de qualification. » précise-t-on au sein de la chaîne.

Ces efforts sont parfois combinés avec des indicateurs statistiques qui permettent d'en optimiser les effets. Chez DELOITTE, la diversification des canaux de recrutement est redéfinie chaque année en analysant les recrutements effectués et les écoles cibles. La société recrute en moyenne 70 % de jeunes diplômés avec un *turnover* important dans les effectifs et une ouverture très marquée vers l'international : quarante nationalités travaillent ensemble. L'entreprise suit les pourcentages d'étudiants provenant d'une même école, les pourcentages de personnes d'origine étrangère, de sexe féminin... L'entreprise va même jusqu'à bloquer le nombre de recrutements d'élèves issus d'une même école, afin d'éviter l'uniformité des profils internes. En 1990, DELOITTE avait déjà innové en nouant une série de partenariats avec des établissements scolaires, pour ouvrir les recrutements à des profils atypiques pour ses métiers (historiens, médecins...), tout en assurant aux candidats recrutés une remise à niveau en comptabilité et en gestion, grâce à la collaboration de l'ESCP. En 2005, l'entreprise s'est associée à l'IEP de Paris dans le cadre de la Convention éducation prioritaire, pour assurer dès en amont du recrutement la diversité des profils issus des grandes écoles. Enfin, DELOITTE travaille à la mise en place d'actions spécifiques vers des jeunes à potentiel issus de milieux défavorisés.

La diversification du recrutement et les partenariats noués avec l'école valent aussi pour la diversification internationale des équipes. Ainsi le groupe TOTAL a établi des relations internationales avec les universités :

en septembre 2004, une trentaine d'étudiants étrangers ont été accueillis en France dans le cadre du programme de bourses d'études de troisième cycle. Sélectionnés en étroite collaboration par les responsables des branches et des filiales et par la direction de l'innovation sociale et de la diversité, ces jeunes se voient offrir l'opportunité de bénéficier d'une ou plusieurs années d'études en France. En 2004, un jeune Colombien a intégré l'ENA. Cette initiative participe ainsi à l'effort d'éducation des pays hôtes dans lesquels le groupe est fortement implanté.

Les liens noués avec les écoles, dans le cadre des embauches ou des formations, devraient être prolongés aussi au niveau des stages, en laissant aux écoles elles-mêmes le soin de sélectionner les candidats et d'attribuer les postes proposés par les entreprises, avec la nécessité de respecter la diversité de leurs effectifs dans la composition des stagiaires.

LES PARTENARIATS « HORIZONTALS »

Nous nous attarderons peu sur les partenariats « horizontaux » mis en place entre les entreprises et ces partenaires de l'emploi que sont les associations ou le service public de l'emploi. Ils sont très nombreux, mais leurs principes se résument à quelques éléments clés, sur lesquels il n'est sans doute pas nécessaire d'insister.

L'entreprise et les agences pour l'emploi

La diversité dit s'imposer et faire l'objet d'une surveillance drastique à tous les échelons et chez tous les acteurs de la recherche d'emploi.

L'ANPE et les agences d'intérim apparaissent en position clé pour modifier la composition des effectifs proposés

aux entreprises à la recherche de collaborateurs. Le secteur de l'intérim est en France le plus représentatif de l'embauche des minorités ethniques et c'est la principale porte d'accès aux jeunes, y compris les jeunes non qualifiés et les minorités ethniques. Mais l'aspect stratégique de ces relais de l'emploi est tout aussi évident pour les autres types de discriminations. « *Notre métier est d'apporter à nos clients les collaborateurs qui ont les compétences pour assumer une mission spécifique, sans tenir compte de critères discriminants. Bien souvent nos consultants ont un rôle crucial à jouer dans l'éducation de nos clients en matière de discrimination : beaucoup découvrent grâce à eux le caractère illégal de certaines demandes... Nos collaborateurs sont alors tiraillés entre des considérations financières – le chiffre d'affaires généré par ce client – et éthiques – leurs valeurs personnelles et les valeurs véhiculées par notre société. C'est pourquoi nous avons créé un comité pour la diversité, qui a pour mission d'aider nos consultants à résister aux pressions des clients, et soutenir ainsi la politique clairement exprimée de notre entreprise en faveur de la diversité.* » indique-t-on dans une société d'intérim.

Comme il a déjà été dit, l'enjeu consiste à renforcer l'exposition et la visibilité de ceux qui sont le plus discriminés lors des processus d'embauche. Les agences de recrutement, les agences d'Intérim et l'ANPE jouent donc un rôle essentiel...

L'accord signé chez PSA PEUGEOT CITROËN inclut un partenariat avec l'ANPE et les missions locales pour l'emploi : celles-ci s'engagent à présenter des candidatures de personnes diplômées (Bac + 2 à Bac + 5) issues des zones urbaines sensibles, afin de lever les obstacles qu'elles peuvent rencontrer dans leur accès à l'emploi. Quant aux

personnes chargées de la présélection des candidats, elles suivent une formation sur la « prévention des discriminations ».

L'exemple de CASINO

Le 20 octobre 2005, l'ensemble des organisations syndicales du groupe CASINO ont signé un accord triennal sur l'égalité des chances, la diversité et la lutte contre les discriminations. Le texte indique que les cabinets de recrutement et les agences d'intérim travaillant avec le groupe sont informés qu'ils doivent participer aux engagements de l'accord en « valorisant la diversité » dans les listes de candidats qu'ils soumettent à l'entreprise.

Il est en outre spécifié que « *Toute candidature sera examinée en vue d'une réponse plus systématique et motivée* ». L'accord ne s'engage pas sur des objectifs quantitatifs de recrutement de personnes issues des minorités visibles, mais tous les nouveaux magasins devront employer un minimum de 20 à 30 % de salariés habitants dans la zone d'implantation et représentant les publics prioritaires issus de la politique de la ville. « *Nous avons une approche partenariale dans le sens où nous invitons les autres magasins implantés dans les zones commerciales où nous sommes présents à profiter de notre expérience* », explique Mansour Zoberi, directeur de la politique de la ville, de la solidarité et de l'égalité des chances du groupe CASINO.

Cette volonté n'est pas nouvelle, mais elle est désormais formalisée. Déjà plus de 35 % de salariés des implantations de Roubaix ou d'Argenteuil habitent dans les quartiers proches. L'accord s'engage aussi à sélectionner 500 stagiaires par an avec une prédilection pour les profils issus d'écoles de commerce. De plus, l'accord rappelle l'engagement du

groupe à recruter, en privilégiant la sélection par simulation, au minimum 50 jeunes de niveau bac à bac +2 par an en prenant en compte les caractéristiques socio-économiques des zones d'implantation.

L'entreprise et les associations

Les relations avec les associations locales peuvent également aider les entreprises à diversifier leur vivier de recrutement. Elles y trouvent surtout le moyen d'éviter tout décalage avec leur environnement, qui serait fatal à long terme à la poursuite de l'activité. Ces partenariats sont fréquents Outre-Atlantique (notamment au Canada et aux États-Unis) et se développent en France, animés par un tissu associatif de plus en plus actif, qui propose ses services à titre onéreux ou gratuit.

Ce type de partenariat est une ressource que les entreprises connaissent bien. Dès la fin 2002, AXA signait des accords avec SOS Racisme et prolongeait les discussions menées en interne avec les partenaires sociaux. Au terme de cet accord, l'entreprise s'est engagée à recevoir pour un premier entretien des jeunes diplômés (en majorité Bac + 5) issus de la « deuxième génération » de l'immigration. *« Nous communiquons à ces associations les profils de postes que nous recherchons et elles nous proposent des CV de personnes que nous nous engageons à recevoir pour un premier entretien. »* confirme Cyrille de Montgolfier, DRH d'AXA.

L'objectif de cette démarche consistait là encore à accroître la visibilité de ces jeunes sur le marché de l'emploi pour donner à chacun, selon le souhait de Claude Bébéar, *« la chance de se faire remarquer »*. En 2003, 113 curriculum vitae ont été transmis par SOS Racisme. Les CV portaient sur tous domaines de formation (dont près de 15 % hors

des domaines d'activité d'AXA), en majorité d'Île-de-France (64 %), à 70 % de Bac + 5 et 65 % avaient entre 25 et 30 ans.

Un entretien de conseil a été effectivement proposé à 70 % des candidats. Huit recrutements (dont quatre CDD) ont été conclus à l'issue de ces entretiens. En 2004, AXA a poursuivi sa démarche auprès des profils commerciaux (niveau Bac + 2) qui sont près de 600 recrutés chaque année et élargi son partenariat à l'AFIJ (Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur) et à l'IMS Entreprendre pour la Cité. « *De 2003 à 2005, nous avons reçu environ 210 CV et recruté 15 personnes (7 CDI, 7 CDD et 1 alternance).* » précise Antoinette Prost, responsable Études et développement durable. En interne, les CV reçus sont diffusés via l'intranet pour fluidifier la circulation des informations et donner à chacun l'opportunité d'être remarqué.

Par le biais de financement, de bourses, les entreprises peuvent aider au soutien scolaire, à l'accompagnement des études : « *Dans le cadre de la Charte de la diversité, nous avons mis en place un système de bourses et d'accompagnements de projets, comme "Les banlieues d'avenir."* » souligne-t-on chez BNP PARIBAS. L'ORÉAL et l'IMS Entreprendre pour la Cité ont aussi organisé en février 2006 le 1^{er} forum « *Emploi et diversité* » pour favoriser l'emploi des jeunes diplômés issus des minorités visibles et/ou des quartiers sensibles, et mis en relation seize grandes entreprises d'Île-de-France avec 200 candidats Bac + 4 et Bac + 5.

L'expérience Alliances dans le Nord : repérer les talents

L'association lilloise, qui regroupe 120 acteurs économiques de la région Nord, a lancé depuis six ans un programme d'accompagnement de jeunes diplômés qui vise dans le même temps à sensibiliser ses adhérents à la lutte contre la discrimination à l'embauche.

La promotion 2005-2006 est constituée de 14 jeunes, de niveau Bac + 4 et plus, en difficulté d'intégration, et dont une majorité portent des noms à consonance étrangère. Pendant dix jours, ils bénéficient de formations délivrées par des membres d'Alliances (ancien DRH, consultants...) qui les sensibilisent aux comportements sociaux, à la gestion de projets ou encore aux mœurs des entreprises. Ils sont ensuite suivis pendant neuf mois. Depuis six ans, entre 75 et 80 % des bénéficiaires ont trouvé un emploi stable dans les six mois suivant l'accompagnement.

Cette initiative est née du constat dressé par Bruno Bonduelle, président du Comité Grand Lille. Il a constaté que la discrimination persistait particulièrement dans le Nord et s'inscrivait dans une histoire et un contexte socio-économique complexes, comme le résume Bruno Libert, fondateur et président d'honneur d'Alliances : *« Notre région a une double originalité. Elle a une forte culture de l'entrepreneuriat social et a été l'une des premières à faire venir en France toute une génération de travailleurs maghrébins, pour compléter la main-d'œuvre locale. Nous essayons donc de sensibiliser les entrepreneurs de la région à leur responsabilité, car ne pas accueillir et assumer le multiculturalisme dans lequel nous sommes aujourd'hui me semble une aberration. Ici, plus qu'à Paris ou Marseille, le racisme ordinaire est très présent, car nombre d'entreprises sont*

anciennes, avec une moyenne d'âge de leurs travailleurs élevée. Ces derniers sont moins habitués à la mixité existante déjà partout ailleurs. »

Les 120 entreprises et organisations adhérentes sont sollicitées via une proposition de partenariat, offrant plusieurs niveaux d'implication au programme (entretiens de métier, entretiens d'embauche virtuels, diffusion d'offres, stages découvertes ou conventionnels, recrutements). À ce jour, une trentaine d'entreprises, soit un adhérent sur quatre, répondent régulièrement et favorablement à ce programme.

Les exemples de ce type sont trop nombreux pour être mentionnés ici. Leur principale limite réside encore dans le nombre très restreint de jeunes concernés par chaque opération. Elles sont pour cette raison parfois taxées de n'être qu'un saupoudrage cosmétique, une politique de bonne conscience ou d'égalité à bon marché. En réalité, elles sont un des leviers parmi d'autres disponibles au niveau pertinent de l'entreprise. Ces accords complètent les dispositifs d'égalité mis en place à l'école et par l'autorité politique, ils n'ont certainement pas la vocation, ni la prétention, de s'y substituer. Ce qui est certain en revanche, c'est qu'il faut multiplier ce type d'initiatives, pour constituer rapidement un maillage le plus dense possible, et encadrer ces opérations émergentes : *« Il y a de plus en plus d'associations qui proposent des candidatures de minorités, mais personnellement je trouve qu'elles coûtent très cher... c'est du racket ! »* prévient une DRH. Surtout, ces actions encore largement isolées ou ponctuelles devront être intégrées dans une politique volontariste d'ensemble de l'entreprise, étroitement surveillée par des objectifs de diversité chiffrés, et soumises à l'appréciation des agences de notation et des institutions républicaines.