

**LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ETHNIQUES
DANS LE DOMAINE DE L'EMPLOI**

Juillet 2005

INTRODUCTION

L'intégration des minorités visibles, c'est surtout jusqu'ici un arsenal législatif et réglementaire impressionnant, une série de rapports excellents, enfin un empilement d'institutions auquel les gouvernements successifs ont apporté chacun une strate, le tout, au bout du compte, pour un résultat d'une affligeante médiocrité. Nos constatations rejoignent celles de nos prédécesseurs : la discrimination vis-à-vis des maghrébins ou des noirs, pour les appeler par leur nom, qu'ils soient français ou non, est dans le domaine de l'emploi, largement et impunément pratiquée. Les témoignages que nous avons recueillis confirment toutes les statistiques disponibles : au stade de l'embauche, l'origine ethnique, révélée par le faciès, le nom ou seulement l'adresse, est un handicap spécifique et particulièrement invalidant et cela quel que soit le niveau d'études ou de qualification du candidat.

Pire encore, cette réalité est très souvent ignorée ou carrément niée par beaucoup d'employeurs, généralement de bonne foi, qui s'affirment confiants dans l'objectivité de leurs méthodes de recrutement et paraissent convaincus que l'évolution naturelle de la société, animée par la foi républicaine dans l'égalité des chances, réduira en douceur les inégalités résiduelles qui peuvent ici ou là subsister : il suffirait d'attendre...

Bien entendu, il n'en est rien : la persistance du chômage dans notre pays, jointe aux poussées d'anxiété que suscitent les soubresauts du monde musulman, accentue les comportements discriminatoires et, en retour, les rancœurs chez leurs victimes. Nous avons tout à perdre quant à l'équilibre de notre société à laisser subsister ces iniquités sociales qui se doublent d'un gâchis économique.

Il incombe à l'Etat dans cette affaire de jouer un rôle d'entraînement essentiel. Il ne l'assumera pas en ajoutant des textes aux textes et des institutions aux institutions : la discrimination se situe au carrefour d'un faisceau de représentations, de préjugés, de fantasmes et d'habitudes sur lequel les gouvernements, l'expérience le montre, n'ont guère de prise.

Il dispose toutefois de deux leviers efficaces pour faire bouger l'opinion :

Le premier est la pédagogie : la parole ministérielle, répétée à temps et à contretemps, a des chances d'être entendue. Il serait bon qu'elle soit démultipliée à tous les niveaux de l'administration et doublée d'une action publicitaire prolongée et multimédia martelant dans un style approprié les méfaits de la discrimination et les bienfaits de l'intégration. Dans des domaines très différents, la lutte contre les accidents de la route et celle contre le tabagisme, les pouvoirs publics ont ainsi obtenu des succès spectaculaires à l'égard de comportements que l'on croyait indéracinables.

Le deuxième levier est évidemment la sanction et la création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (Halde) est à cet égard de bonne augure. Encore faudra-t-il qu'elle dispose des moyens d'investigation appropriés et soit capable de mobiliser le corps des inspecteurs du travail et celui des magistrats qui manifestement n'ont pas considéré jusqu'ici comme une priorité cette forme de délinquance. Là encore, la principale vertu de la sanction est pédagogique : il n'est pas nécessaire que les procès soient très nombreux pour être dissuasifs, il suffit qu'ils soient exemplaires et convenablement médiatisés.

Pour le reste, c'est à la société civile et économique à prendre l'initiative d'actions concrètes que l'Etat doit éventuellement encourager par le jeu bien rodé de la signature de chartes et l'octroi de labels. Tout le mouvement qui est né autour de la charte de la diversité et qui se prolonge à travers le groupement d'entreprises suscité par le groupe AXA est à cet égard exemplaire. Nous avons néanmoins constaté que les déclarations d'intentions formulées par les directions de ces sociétés ont encore quelques difficultés à se traduire en action à travers leurs longues chaînes de commandement.

Les très rares conventions d'entreprises, conclues sur ce thème par certaines grandes entreprises avec leurs syndicats et sous l'égide de l'Etat, ont à cet égard le mérite d'associer l'ensemble du personnel à tous les niveaux à l'élaboration et au suivi des orientations décidées au sommet des groupes.

Ces actions sont trop récentes et encore trop balbutiantes pour qu'il soit possible d'en dégager une véritable feuille de route garantie par des expériences réussies et susceptible d'être étendue à l'ensemble des entreprises. Nous nous sommes donc contentés de dresser dans ce rapport un catalogue critique des actions auxquelles les entreprises seraient invitées à recourir en fonction de leur taille, de l'état de préparation de leurs troupes et ... de l'audace de leurs animateurs. Aucune ne recèle à elle seule la clef du problème de l'intégration mais, mises en œuvre l'une après l'autre ou à fortiori toutes ensemble, elles peuvent déclencher un mouvement qui ira en s'accroissant. Par ailleurs, on ne saurait trop recommander la constitution de pôles d'intégration dans un bassin d'emploi ou dans une région donnée qui regrouperaient des entreprises, des groupements professionnels, des syndicats, des établissements d'enseignement et des services de l'Etat. L'implication du corps préfectoral dans ces actions, qui est aujourd'hui occasionnelle, en renforcerait certainement l'efficacité.

Il n'est pas nécessaire de présenter en détail dans cette introduction les divers chapitres de ce catalogue, disons le contenu de cette boîte à outils dans laquelle les entreprises sont invitées à puiser en fonction de leurs besoins et de leur zèle pour la cause de l'intégration. Qu'il nous suffise d'insister sur deux types de mesures qui pourraient constituer des portes d'entrée privilégiées sur la voie de la diversification.

La première est le recensement des minorités ethniques au sein des entreprises et plus généralement de toutes nos organisations. L'une des principales faiblesses du modèle français d'intégration est la cécité qu'il s'impose vis-à-vis de l'origine ethnique et même géographique des individus dont il ne veut connaître que la nationalité. Cet aveuglement volontaire rend en partie caduque, faute de repères chiffrés, une bonne partie de ce qui s'écrit sur les progrès ou les reculs de la diversité dans les entreprises et fournit un prétexte commode à tous ceux qui nient l'existence même d'un problème. Sur les moyens de lever concrètement ce tabou prétendument républicain et de procéder aux recensements correspondants, les avis divergent y compris à l'intérieur même de la présente commission. Il semble toutefois que les recommandations de la CNIL, qui sont elles-mêmes en cours d'évolution, fournissent un cadre raisonnable à ces actions, propre à rassurer les intéressés. D'autre part, une interrogation dans les entreprises sur les origines géographiques des individus et de leurs ascendants, à condition qu'elle soit convenablement expliquée, ne devrait pas susciter de rejet. Du reste l'appareil statistique de l'Etat a déjà commencé à prendre en compte l'origine des personnes recensées et il faut l'encourager à affiner ses analyses jusqu'au niveau des bassins d'emploi. Comme l'écrivait excellemment Azouz BEGAG dans un rapport au Ministre de l'Intérieur : "Evoquer ses origines n'est pas une honte, cela devrait nourrir un sentiment de fierté".

La deuxième priorité consisterait à introduire une dose supplémentaire d'objectivité dans les procédures d'embauche dont certaines semblent avoir fâcheusement emprunté leur modèle aux concours de beauté tant l'apparence l'emporte sur la réalité et l'asservissement aux dernières

modes sur l'évaluation des compétences des candidats. La surévaluation des diplômes et de "la culture générale", telle qu'elle s'exprime dans la rhétorique des lettres de motivation et la présentation sophistiquée des CV est un facteur d'exclusion pour les candidats venus d'ailleurs. Au contraire, l'examen objectif des compétences ou des "habiletés", telle que l'ANPE l'expérimente, favorise la diversité et en fin de compte l'équité.

La pratique du CV anonyme peut contribuer à cette évolution même si, ni plus ni moins que d'autres procédures, elle ne constitue pas une panacée et qu'elle soit plus aisée à mettre en œuvre dans les grands groupes que dans les PME. Mais l'anonymat joue déjà un rôle intéressant dans les relations dites de confiance entre l'ANPE ou des cabinets de recrutement d'une part et des entreprises ou des groupements d'entreprises d'autre part, les premiers assurant dans un premier stade la sélection objective des candidats pour le compte des seconds qui s'engagent à les convier à un entretien quels que soient leur nom, leur origine ou leur faciès.

Des relations de ce type ont commencé à se nouer aussi avec succès entre des établissements de formation professionnelle et des entreprises. Verra-t-on un jour, comme le suggère Patrick WEIL, ce système s'étendre, sous réserve d'adaptation, au recrutement, aujourd'hui très marqué socialement, des classes préparatoires aux Grandes Ecoles et, pourquoi pas, aux Grandes Ecoles elles-mêmes ?

Enfin, nous voudrions souligner le rôle des hommes et des femmes d'entreprise à tous niveaux lorsqu'il s'agit de suppléer le manque cruel de réseau relationnel dont souffrent les immigrés pour accéder à l'emploi, en particulier dans ses préliminaires essentiels que sont le stage et l'apprentissage. C'est dans les relations entre l'Ecole et l'Entreprise que se joue à l'évidence un épisode essentiel du pari de l'intégration mais cela est une autre histoire.

L'analyse par l'Etat de ses propres pratiques est également ici hors sujet et pourtant elle importe beaucoup à la cause que nous défendons car l'Administration possède en France une visibilité qui lui impose d'être exemplaire. C'est peu de dire qu'elle ne l'est guère quant à la diversité de son propre personnel : il suffit pour s'en convaincre d'une brève visite dans un Ministère ou une Préfecture. Il serait donc très souhaitable que l'Etat s'interroge lui-même sur ses propres méthodes de recrutement et de promotion et le cas échéant puise dans le catalogue que nous avons essayé de dresser.

Roger FAUROUX

I - LES CONSTATS

Dans le monde du travail, la discrimination raciale est avérée. Elle est un obstacle inacceptable dans l'accès à l'emploi pour les minorités visibles. Elle affecte durement les victimes, les entreprises et la société dans son ensemble. (1.1)

Le phénomène reste pourtant mal connu et d'abord difficile. Malgré la volonté affichée par les pouvoirs publics et les différents acteurs du monde du travail (entreprises, syndicats et intermédiaires de l'emploi), la lutte contre les discriminations raciales et pour l'égalité des chances et de traitement n'en est qu'à ses prémices. La voie est semée d'embûches, les évolutions sont lentes. (1.2)

A titre préliminaire, la commission souhaite préciser qu'elle s'est penchée sur la situation de tous ceux qui sont victimes, dans le monde du travail, de leur appartenance réelle ou supposée à une ethnie, qu'ils soient français - de la métropole ou des Dom-Tom -, étrangers, issus ou non de l'immigration.

Concrètement, ces victimes sont surtout ceux dont le faciès, le patronyme ou l'adresse laissent supposer qu'ils sont originaires du continent africain.

1.1 LES DISCRIMINATIONS RACIALES CONTRIBUENT MASSIVEMENT AUX DIFFICULTES D'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES ISSUES DE L'IMMIGRATION

De nombreuses situations de handicap...

Les personnes d'origine étrangère, particulièrement les jeunes, souffrent de nombreuses situations de handicap dans l'accès à l'emploi et la promotion au sein des entreprises.

Celles-ci sont d'abord liées à une situation sociale peu enviable qui assombrit, dès le plus jeune âge, les chances et les perspectives scolaires. Majoritairement fils ou filles d'immigrés, appartenant le plus souvent à des familles nombreuses, ces jeunes ont été élevés par des parents rarement diplômés, relégués dans des quartiers aux périphéries des grandes villes et occupant des emplois sous-qualifiés lorsqu'ils n'ont pas été les premières victimes du chômage massif qui frappe la société française depuis le milieu des années 70.

L'Education nationale, à l'égard de laquelle ces familles ont de fortes attentes, ne parvient pas, malgré les efforts consentis en terme d'encadrement dans les zones d'éducation prioritaire, à pallier ces situations de handicap. Elle fonctionne encore trop souvent comme une colonne de décantation qui, au fil d'échecs mal gérés, exclut ou oriente vers des filières moins prestigieuses ceux dont les résultats ne sont pas conformes à leur classe d'âge. L'accès au diplôme relève d'une course d'obstacles au cours de laquelle le jeune, sa famille et ceux qui l'accompagnent, doivent accepter de revoir à la baisse leurs ambitions trop élevées.

Pour ces jeunes, diplômés ou non, le monde du travail est un univers inconnu et d'abord difficile. La plupart d'entre eux n'en ont pas une représentation juste. Ne disposant d'aucun réseau personnel susceptible de faciliter leur introduction dans ce monde, ils sont seuls dans leur recherche et ne savent pas toujours comment et où trouver les conseils qui leur permettraient de se positionner à égalité dans la compétition vers l'emploi. Quel que soit le niveau d'emploi, les codes comportementaux et linguistiques de l'entreprise diffèrent profondément de ceux de leur quartier auquel l'attachement reste fort.

Le marché de l'emploi lui-même, pour répondre à la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs (notamment le BTP), privilégie parfois le recrutement de primo-arrivants, considérés comme « plus dociles ». Cet appel à une main d'œuvre étrangère contribue à éloigner plus encore du marché du travail les enfants des familles immigrées.

Ces quelques constats, vite esquissés, s'appuient autant sur les auditions réalisées par la commission que sur la multitude d'analyses convergentes publiées sur le sujet¹.

... aggravées par une discrimination raciale massive, directe et indirecte...

Il existe un autre facteur de handicap que la société française a longtemps refusé de considérer à hauteur du scandale qu'il constitue ; c'est celui de la discrimination raciale dont sont victimes, dans le monde du travail, les personnes d'origine immigrée et plus généralement tous ceux, français ou étrangers, que la couleur de leur peau distinguent, aux yeux de la majorité, du français « de référence ».

¹ Certaines de ces enquêtes ont notamment été présentées au colloque organisée par la DARES et l'INED le 18 mars 2005 sur l'insertion scolaire et professionnelle des jeunes issus de l'immigration.

La commission n'avait pas l'ambition de dresser un état des lieux exhaustif d'un phénomène dont la mise en évidence résulte d'une pluralité de sources (témoignages, affaires judiciaires, études sociologiques, rapports administratifs, enquêtes statistiques « toutes choses égales par ailleurs » et, plus récemment, testings systématiques réalisés par l'observatoire des discriminations). La discrimination est aujourd'hui suffisamment avérée.

Quelques exemples, pour illustrer l'ampleur des discriminations :

- si les écarts de probabilité dans l'accès à l'emploi entre les jeunes d'origine française et ceux d'origine maghrébine oscillent entre 15 et 18 de points de %, un tiers de cet écart n'est pas justifié par les différences de caractéristiques entre ces deux populations et peut être donc expliqué par la discrimination qui les frappe. En matière d'accès à un CDI, la différence inexpliquée s'élève pour les hommes maghrébins à 44 %².

- un homme qui porte un prénom et un nom maghrébin, résidant à Paris, d'apparence standard, a 5 fois moins de chance qu'un homme aux nom et prénom français, « blanc de peau », « d'apparence standard », d'obtenir une convocation à un entretien d'embauche après envoi d'un CV similaire³.

- une candidate d'origine maghrébine, disposant pourtant d'un meilleur CV (majore de promotion, expérience d'encadrement...) reçoit trois fois moins de convocations à un entretien pour un poste de commercial que les candidats « de référence », d'âge équivalent, « blancs de peau »⁴. Pour cette candidate, 8% de ces réponses concernent un poste à Paris alors que la proportion de propositions sur Paris s'établit à 25 % pour les candidats « de référence » !

- une partie des affaires de discriminations à l'embauche ayant donné lieu à contentieux est révélée par le recours mal dissimulé au code BBR (Bleu, blanc, rouge), dont l'existence même et l'utilisation partagée ne manquent pas d'interroger sur la généralisation des phénomènes de discriminations et la faible prise de conscience des interdits en la matière.

- des agences d'intérim avaient créé des fichiers informatiques pour répertorier les personnes d'origine étrangères afin de mieux satisfaire les clients qui n'en voulaient pas dans leurs effectifs ou seulement dans de faibles proportions ; le refus de répondre à ce type d'injonction a conduit une agence d'intérim à perdre les deux tiers de son chiffre d'affaire.

- des entreprises de prospection par téléphone « invitent » leurs salariés à franciser leur prénom lorsqu'il présente une consonance étrangère.

- parmi les 30 % d'élèves d'une promotion d'un LEP en échec dans leur recherche de stage, les jeunes issus de l'immigration sont largement sur-représentés.

Comme le reste de la société, le monde du travail est donc en retard dans l'acceptation d'une diversité qui caractérise aujourd'hui la population résidant en France, qu'elle soit ou non de nationalité française.

La discrimination raciale se double très souvent d'une discrimination à raison du lieu de résidence qui repose, pour partie, sur les mêmes représentations. Selon les cas, des discriminations liées au

² Stéphanie Moullet et Arnaud Dupray : l'insertion des jeunes d'origine maghrébine en France – Des différences plus marquées dans l'accès à l'emploi qu'en matière salariale

³ Testing réalisé par l'observatoire des discriminations en avril et mai 2004, sous la direction de JF Amadieu, Professeur à l'université de Paris I, avec le soutien d'Adia.

⁴ Testing réalisé par l'observatoire des discriminations en avril 2005, avec le soutien d'Adia

sexe et à l'âge peuvent s'y ajouter. A des degrés divers, elle touche les diplômés comme les non-diplômés et, pour des raisons sociologiques ou historiques, agit plus fortement dans certains secteurs d'activité (notamment ceux de contact avec la clientèle : banque, assurance par exemple) ou dans certaines régions ou bassins d'emploi (les vallées « blanches » du tourisme hivernal). Les études attestent par ailleurs que les discriminations raciales portent essentiellement sur l'accès à l'emploi et la promotion au sein de l'entreprise, plus rarement sur les salaires.

Il ne s'agit pas ici d'en faire une description détaillée, mais de souligner que le phénomène est complexe et justifie donc d'approches différenciées.

Cela est d'autant plus nécessaire que toutes les discriminations ne sont pas de même nature. A une discrimination frontale, brutale, relevant souvent d'un racisme revendiqué ou masqué, pour soi ou pour autrui, s'ajoutent des modes de discriminations indirectes ou systémiques dont les acteurs n'ont pas toujours conscience.

La discrimination est directe lorsqu'elle utilise un critère prohibé pour fonder une différence de traitement.

La discrimination est indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour les personnes répondant à un ou plusieurs critères à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un critère légitime et que les moyens mis en œuvre soient appropriés et nécessaires.

...qui affecte durement les victimes et la société elle-même.

Au-delà de l'indignation que ces discriminations peuvent soulever, il est important de souligner combien elles participent du délitement de la société et la minent de l'intérieur.

Les victimes de la discrimination éprouvent et subissent une disqualification et une injustice dont elles cherchent à se défendre par des attitudes souvent dommageables : certaines, généralement diplômées, choisissent, par anticipation, la voie d'une déqualification dans leur recherche d'emploi et annihilent le bénéfice des efforts entrepris pour l'acquisition d'un diplôme ; d'autres refusent de se former, fuient l'emploi ou ne l'envisagent plus que dans un entre soi qui contribue à renforcer le communautarisme ; d'autres enfin y trouvent la justification à des attitudes de revendications excessives et qui s'avèrent contre-productives sur le marché du travail.

Ces sentiments viennent s'ajouter à ceux qui sont engendrés par les situations d'exclusion dont la discrimination est la cause. Alors que toutes les politiques d'inclusion sociale nous rappellent le lien entre emploi et insertion, la discrimination raciale ajoute des obstacles inacceptables dans l'accès à l'emploi pour des populations déjà largement défavorisées. Elle hypothèque par ailleurs les solidarités générationnelles qui sont et vont encore plus être questionnées par les évolutions démographiques. Les dégâts sont considérables.

Ils le sont aussi pour les entreprises qui se privent de réelles compétences ou qui ne parviennent pas à faire face à la pénurie de main d'œuvre de certains secteurs. Par ailleurs, quelles que soient les réticences que peuvent faire naître les discours de valorisation de la diversité ethnique, toute collectivité nourrit son fonctionnement des différences qui l'enrichissent. Ces différences ne dépendent évidemment pas de la couleur d'une peau mais bien d'une histoire culturelle et sociale à l'origine d'autres parcours, d'autres expériences et d'autres compétences.

1.2 LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET POUR L'EGALITE DES CHANCES, DES EVOLUTIONS PARTICULIEREMENT LENTES MALGRE L'AFFIRMATION D'UNE VOLONTE DE TOUS LES ACTEURS

Les discriminations : une réalité encore mal connue du monde du travail, un sujet difficile à aborder

Aborder le sujet des discriminations raciales et de la diversité ethnique ne va pas de soi. En dépit de leur importance politique, symbolique et quantitative, les discriminations raciales et l'absence de diversité sont difficilement objectivables. Pour simplifier à l'extrême un débat sur lequel nous reviendrons (cf : 2.2) rappelons à ce stade qu'il est contraire à la valeur française d'égalité républicaine de considérer une personne à l'aune de ses caractéristiques ethniques. Dès lors, à l'exception de certaines opportunités offertes, à partir d'autres critères, par la statistique publique, les tentatives d'appréhension du phénomène se heurtent encore largement à l'invisibilité statistique des populations concernées. Comment prendre en compte ce qu'il est interdit de mesurer ?

Dans le monde du travail, entreprises et acteurs de l'emploi n'ont d'ailleurs pas pris la mesure de l'ampleur des pratiques discriminatoires, encore moins de la façon dont ils peuvent co-produire certaines formes de discrimination. Même l'interdit légal est peu intégré !

La confrontation à la problématique de la discrimination suscite très souvent une réaction défensive vis-à-vis de ce qui est alors ressenti comme une accusation de racisme. Ouvrir le débat place chacun face au risque d'une interrogation de ses propres représentations. Le moyen le plus simple de s'en préserver reste incantatoire : je ne suis pas raciste, je ne suis pas concerné.

Du côté des populations discriminées, le débat ne va pas non plus de soi car il renvoie en miroir à une position de victime potentielle, douloureuse ou niée. L'idée même d'être victime d'un traitement moins favorable à raison de la couleur de sa peau heurte le postulat de l'égalité et rend parfois difficile l'acceptation de la réalité. Les réactions négatives constatées à l'annonce de nouveaux outils de lutte contre les discriminations (comme par exemple le CV anonyme), relèvent des mêmes mécanismes et d'une forme d'assimilation entre les discours qui protègent et ceux qui excluent. Pourquoi devrais-je, moi, taire cette différence qui ne pose problème qu'à l'autre ? Il n'est pas plus facile d'en parler avec ceux qui, quelle qu'en soit la raison, ont surmonté cet obstacle et trouvé leur place dans les entreprises. Tant que les discriminations existent, la réussite de certains peut être suspectée, ou bien utilisée pour justifier une poursuite de ces pratiques.

Les politiques de lutte contre les discriminations : les difficultés de l'action.

La lutte engagée par les pouvoirs publics⁵ contre les diverses formes de discrimination a été portée par des prises de positions publiques au plus haut niveau de l'Etat : définition d'une politique de lutte contre les discriminations en 1998, table ronde Etat - partenaires sociaux en 1999, affirmation d'une priorité par le chef de l'Etat en 2002, comité interministériel à l'intégration d'avril 2003, conférence nationale pour l'égalité des chances du 3 février 2005.

⁵ Les principales administrations concernées sont : le ministère en charge de l'emploi et de l'action sociale (via la direction des populations et des migrations (DPM), la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), et la direction des relations du travail (DRT)), le ministère de l'intérieur et le ministère de la justice.

Elle est fortement influencée ou contrainte par une politique spécifique de l'union européenne résultant notamment des directives 2000/43 du 29 juin 2000 et 2000/78 du 27 novembre 2000 et des différents programmes Equal.

La politique française de lutte contre les discriminations a d'abord consisté à mettre la législation française en conformité avec le droit européen, notamment par l'introduction dans le code du travail de la notion de discrimination indirecte et par l'aménagement de la charge de la preuve⁶ en matière civile. Mais ces modifications qui ont surtout concerné l'action en réparation devant les conseils des prud'hommes et tribunaux de grande instance sont trop récentes pour avoir produit leurs effets. Il n'est pas certain de surcroît qu'elles aient fait l'objet d'une appropriation suffisante par ceux qui ont en charge l'accompagnement des victimes⁷.

En parallèle, et malgré le renforcement des pouvoirs de l'inspection du travail en novembre 2001, la voie répressive s'est avérée très peu efficace en raison, principalement, des difficultés à caractériser l'intention délictueuse de l'auteur d'une discrimination. Comment en effet établir, avec certitude, la part entre ce qui relève de la liberté de choix dont dispose l'employeur et l'utilisation d'un critère prohibé ? Cette difficulté rend très improbable l'aboutissement de toutes les procédures pénales dans lesquelles l'auteur des faits ne trahit pas, lui-même, son intention délictueuse⁸. Et, même lorsque des éléments de preuve permettent d'envisager le succès d'une action, les obstacles restent multiples⁹. Les victimes hésitent à porter plainte, ne voulant pas attirer défavorablement sur elles l'attention d'un éventuel employeur. L'inspection du travail, dont les effectifs sont faibles¹⁰ au regard de ses nombreux champs de compétence, a d'autres priorités que de s'engager dans une recherche de preuves qui demande un investissement considérable. Le nombre des affaires classées par les parquets ou conduisant à un non-lieu en fin d'instruction décourage enfin toute action en amont.

Ces constats expliquent pour partie l'échec relatif du dispositif mis en œuvre autour des Commissions Départementales d'Accès à la Citoyenneté (CODAC) et du Groupe d'Etude et de Lutte contre les Discriminations (GELD) dont les moyens, comme le souligne le rapport de la Cour des Comptes de novembre 2004¹¹, ont progressivement été mobilisés, via le 114, par le recueil et le traitement de plaintes auxquelles aucune suite n'était donnée sur le plan judiciaire.

C'est pour tirer les leçons de ces échecs et répondre aux directives européennes que le Président de la République a demandé la création d'une autorité indépendante compétente pour connaître de l'ensemble des discriminations. Créée par la loi du 30 décembre 2004, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) dispose de pouvoirs d'investigations assez larges ainsi que de pouvoirs de médiation. Elle fait renaître l'espoir d'un traitement enfin efficace du contentieux des discriminations. Les attentes sont fortes.

Parallèlement à ces tentatives de faire appliquer la législation anti-discrimination, les pouvoirs publics, notamment la DPM, et le Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte

⁶ Alors qu'il leur appartenait de démontrer la réalité de la discrimination pour en obtenir réparation, le salarié ou le candidat à un recrutement peuvent, depuis la loi du 16 novembre 2001, présenter au juge les éléments de faits laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Il incombe alors au défendeur, au vu de ses éléments, de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

⁷ Une étude en cours, demandée par la DPM, donnera une plus grande visibilité à ce contentieux.

⁸ Mentions manuscrites, fichage ethnique, propos devant témoin...

⁹ Cf : rapport de Sos Racisme, mars 2005.

¹⁰ Les inspecteurs et contrôleurs du travail exerçant des missions de contrôle effectif sont seulement 1300 sur tout le territoire français.

¹¹ L'accueil des immigrants et l'intégration des populations issues de l'immigration- Cour des comptes , novembre 2004.

contre les Discrimination (FASILD) ont développé ou financé une grande variété d'actions en direction des entreprises, des intermédiaires de l'emploi et des publics cibles (ou ceux qui les soutiennent). Il n'est pas possible de les décrire toutes ici, tant les initiatives ont été nombreuses et diverses. Schématiquement, peuvent être mises en évidence quelques-unes de leurs caractéristiques :

- ces actions ont le plus souvent pour objet la mobilisation et la sensibilisation d'une entreprise, d'une institution, d'un secteur ou d'un territoire et sont formalisées par un conventionnement et/ou la signature d'accords cadres ;
- nombre d'entre elles présentent un caractère expérimental ou passent par la voie de recherche-actions ;
- faute de pouvoir cibler les publics concernés, l'approche est avant tout territoriale, calquée sur les découpages proposés par la politique de la ville ;
- une partie non négligeable de ces actions s'inscrit dans le cadre des programmes européens Equal et bénéficient à ce titre d'un financement européen.

En dépit de la ténacité militante de ceux qui le conduisent, force est de constater que ce travail de sensibilisation et de mobilisation se heurte aux obstacles propres à toute action de lutte contre les discriminations (dénis ou rejet, impossible mesure des résultats...) et commence tout juste à produire des effets. Dépasser ces difficultés et garantir la permanence d'une mobilisation interne et externe constituent aujourd'hui un véritable défi.

L'action est tout aussi difficile au sein des organisations syndicales ou des entreprises.

Les premières, à des rythmes différents, ont majoritairement affiché leur volonté de conduire une politique spécifique de lutte contre les discriminations. Quatre d'entre elles¹² ont d'ailleurs signé le 2 janvier 2005 une « charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité » qui appelle à la mobilisation et à la conclusion d'accords collectifs au sein des entreprises. Impliquées dans des actions partenariales, les organisations syndicales ont constaté la difficulté à diffuser ce message, y compris auprès de leurs militants et adhérents ; les questions de recrutement ne sont pas au cœur de l'action syndicale. Malgré le volontarisme du discours confédéral, la problématique n'est relayée sur le terrain qu'au prix d'un investissement très lourd. De fait, le message n'est pas encore passé comme l'atteste, par exemple, l'attachement persistant à la préférence familiale pour de nombreuses embauches.

En dépit d'intéressantes expériences et de l'engagement ancien de quelques-unes d'entre elles, les entreprises, dans leur majorité, sont restées en retrait d'une problématique dont le versant « lutte contre les discriminations » les désigne comme auteurs potentiels d'une infraction. C'est à travers la notion de diversité qu'un discours a pu être élaboré et diffusé dans le courant de l'année 2004. Ce discours est porté par une communication qui présente l'avantage de faire connaître le sujet, mais paraît en l'état très largement disproportionnée par rapport aux actions réellement mises en œuvre. La charte de la diversité, signée le 16 novembre 2004 par une quarantaine d'entreprises importantes et depuis par une dizaine d'autres, peine en effet à prendre son envol. Elle résulte d'une volonté de dirigeants, dont une petite partie seulement avait préalablement engagé leur entreprise dans un processus anti-discrimination. Les autres entreprises signataires ne savent pas vraiment quelles actions conduire et d'importantes résistances apparaissent au sein de leur ligne hiérarchique.

¹² CFDT, CFTC, CGT, UNSA

Une réelle difficulté apparaît par ailleurs pour trouver les leviers qui permettraient d'inscrire les PME dans ce mouvement. Celles-ci, sous-équipées dans les fonctions ressources humaines, sont davantage focalisées sur les problématiques économiques que sociétales. Les entreprises de moins de 250 salariés emploient pourtant 80 % des salariés des secteurs industrie, commerces et services en France.

S'appuyer sur la mobilisation récente

La lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances n'en est aujourd'hui qu'à ses débuts et, s'il convient de profiter de la concordance et de la relative cohérence des discours et des intentions, il ne faut sous-estimer ni l'ampleur des avancées qui doivent encore être accomplies, ni des difficultés qui ralentiront l'action. Le travail sera long, probablement sujet à des retours en arrière et générateur de nombreuses déceptions.

Mais il est aujourd'hui lancé et suffisamment annoncé pour pouvoir susciter un réel espoir. Tout pas en avant condamne, et c'est heureux, à avancer plus encore. Rien ne serait pire en effet que de décevoir cet espoir en laissant plus longtemps sur le bord de la route une génération déjà très largement sacrifiée.

II - PASSER DES INTENTIONS AUX ACTES

Conformément à son mandat¹³ la commission a centré ses investigations sur le monde du travail et les entreprises et n'a pas souhaité élargir sa réflexion à l'ensemble des raisons qui expliquent, en amont, pourquoi les personnes issues de l'immigration sont désavantagées dans l'accès à l'emploi. Aussi, les questions relatives à l'enseignement initial ou continu ne sont-elles abordées qu'occasionnellement.

Dans l'analyse des différentes pistes d'amélioration et les solutions qu'elle pourra soutenir ou préconiser, la commission souhaite avant tout adopter une position pragmatique. Quelle que soit, en effet, la position que chacun porte dans les débats idéologiques, nombre de ces propositions peuvent faire consensus. La commission souhaite, par ailleurs, ne pas ajouter dans ces propositions une nouvelle strate institutionnelle ou de nouvelles contraintes réglementaires à un dispositif qui vient d'être revu avec la création de la HALDE.

Les propositions peuvent être regroupées en six points.

Les premières visent au développement et à la mutualisation des outils permettant la prise de conscience, la sensibilisation et la formation des acteurs ; elles incitent à la formalisation d'accords et de programmes d'action sur les territoires et dans les entreprises (2.1)

Les deuxièmes ont trait à la mesure de la diversité qui, sous certaines conditions, permettra une meilleure connaissance des personnels de l'entreprise, la formalisation d'actions ciblées et l'évaluation des programmes engagés (2.2).

Une attention particulière est ensuite portée aux procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines, dont la réforme apparaît indispensable. Parmi les outils à disposition de l'entreprise, l'anonymisation du CV et la méthode de recrutement par simulation doivent être développées (2.3).

Les modalités d'un rapprochement entre les entreprises et les publics concernés sont par ailleurs envisagées, que ce soit pour les stages (2.4) ou plus largement dans le cadre des politiques d'insertion ou d'emploi (2.5).

Enfin, le rôle des pouvoirs publics est examiné sous plusieurs angles : la communication, la labellisation, la réactivation du dispositif juridique, et l'intervention des collectivités territoriales (2.6).

¹³ Cf Lettre de mission en annexe 1

2.1 ACCENTUER LA SENSIBILISATION ET LA MOBILISATION DES ACTEURS DU MONDE DU TRAVAIL

Les acteurs du monde du travail - les entreprises, les organisations syndicales, les intermédiaires de l'emploi - ont aujourd'hui la responsabilité du développement d'outils permettant la mise en évidence des phénomènes de discrimination ainsi que la sensibilisation et la formation des personnels. Les lieux de rencontre entre ces différents acteurs, internes ou externes à l'entreprise, doivent faciliter l'élaboration de diagnostics concertés et de plans d'actions communs.

Trois acteurs principaux

Les entreprises sont naturellement les premières concernées par les politiques de lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances. D'abord et simplement parce qu'elles et leurs dirigeants en supportent la responsabilité juridique. Le mérite de la « charte de la diversité » est aujourd'hui d'inciter les entreprises à ne plus subir cette responsabilité mais au contraire à l'assumer en reconnaissant, de façon implicite, qu'elle ne consiste plus seulement à échapper aux mailles trop larges du filet mais à se placer en position d'acteurs des changements indispensables.

Il serait hautement souhaitable que les organisations patronales assument enfin leur responsabilité et ne soient pas les dernières à s'emparer d'une problématique dont les conséquences économiques et sociales sont si sévères.

Pour déterminer la façon la plus juste ou la plus efficace pour se saisir de cette problématique et promouvoir l'égalité, les débats sont vifs. En dépit de la médiatisation de quelques affaires pénales, le discours sur le risque n'a pas suffi à susciter de la part des entreprises un mouvement d'ampleur. Aussi s'est développé un discours de valorisation de la diversité, insistant sur le profit qu'elles peuvent en attendre. Cette rhétorique est difficile à manier et n'est pas sans ambiguïtés. En valorisant aussi les différences, ces discours peuvent être porteurs des mêmes présupposés que ceux qui conduisent à la discrimination. Les risques d'ethnisation des salariés et de communautarisme ne doivent pas être négligés.

Mais tous les discours de valorisation de la diversité ne sont pas porteurs de ces ambiguïtés. Insister sur l'accroissement de compétences qui résultent, notamment, de parcours et d'expériences différentes, faire valoir la nécessité d'ancrer l'entreprise dans le territoire sur laquelle elle produit ou délivre un service, garantir une cohésion interne des personnels offrant un cadre de travail apaisé devraient constituer des arguments suffisamment forts pour convaincre les entreprises. En tout état de cause, comme le mentionne en creux « la charte de la diversité », le combat pour la diversité va de pair avec celui de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations. Il serait d'ailleurs inacceptable qu'une politique de diversité ethnique masque une différence de traitement.

Dans la façon dont elle décide de construire et de conduire une politique anti-discriminatoire ou de promotion de la diversité, l'entreprise agit en fonction de sa culture et tient compte de sa composition ainsi que des opportunités et des difficultés particulières de son secteur. Certaines font le choix de créer une structure ad hoc, chargée de proposer des actions et de veiller aux engagements pris par l'entreprise. La commission, qui a auditionné plusieurs responsables des ressources humaines venant d'entreprises socialement et historiquement très différentes, a pu mesurer que chacune peut trouver sa propre voie en la matière. Entre la déclinaison d'un modèle anglo-saxon qui valorise sans complexe les minorités ethniques et le choix d'actions intégrées

dans une politique de lutte contre toutes les formes de discrimination, il n'y a qu'un bon choix : celui qui permettra à l'entreprise d'avancer.

Il paraît en revanche indispensable, quelle que soit la voie choisie, que la direction de l'entreprise, au niveau le plus élevé, porte elle-même les politiques anti-discriminatoires ou de diversité. Sans cette implication, il est extrêmement difficile de faire comprendre que le sujet, qui n'était jusqu'alors pas réellement pris en compte au sein de l'entreprise, est subitement devenu prioritaire. L'on sait ce qu'il advient d'un problème dont personne ne rend compte au plus haut niveau !

Les syndicats ont, eux aussi, une importante responsabilité. Ils ont d'importants moyens d'actions. Même s'ils ne participent pas aux recrutements individuels, ils disposent de leviers pour influencer sur ceux-ci en sollicitant la clarification des procédures qui les encadrent. Plus largement, ils constituent une force d'interpellation, et peuvent demander des comptes à l'entreprise sur le respect de ses engagements. Mais surtout, comme le montrent quelques exemples encore trop peu nombreux, ils disposent du pouvoir de conclure un accord avec l'employeur sur le thème de l'égalité des chances. Certes, la disposition prévue par le code du travail subordonnant l'extension d'une convention de branche à une négociation sur l'égalité de traitement¹⁴ n'est pas aujourd'hui particulièrement contraignante ; elle ne vise pas les avenants et n'est pas appliquée par la direction des relations du travail (DRT) qui ne souhaite pas condamner les trop rares conventions collectives qui lui sont soumises. Mais, il est aussi de la responsabilité des organisations syndicales de se saisir des outils et des instances et de mettre le sujet sur la table. De même qu'il est de leur responsabilité de prendre à bras le corps le sujet des préférences familiales à l'embauche, pour en dénoncer les effets limitants.

Les intermédiaires de l'emploi, publics ou privés, occupent au sein de ce trio d'acteurs une place tout à fait particulière entre l'entreprise et les publics. Pour simplifier, ils peuvent être à la fois les relais des demandes discriminatoires, quand ils ne les anticipent pas, et les « empêcheurs de discriminer en paix ». C'est sans conteste cette position, ainsi – il faut le dire – que les mises en cause dont ils ont été l'objet, qui ont conduit certains d'entre eux à être à la pointe des actions de lutte contre les discriminations. Leur responsabilité est aujourd'hui d'autant plus grande que le marché de l'emploi ne peut se passer d'eux, tant pour le recrutement et le placement que pour l'accompagnement des publics ou l'intérim. D'importants programmes d'actions ont été développés, notamment chez Adecco, Adia et, via le programme Equal-ESPERE, dans l'ensemble des composantes du service public de l'emploi. Il est essentiel aujourd'hui que ces actions soient démultipliées et que les outils réalisés ou en préparation (charte du service public de l'emploi (SPE), accord du syndicat des entreprises de travail temporaire...) soient désormais largement diffusés et mis en œuvre. Le service public de l'emploi, pour sa part, doit inscrire la problématique des discriminations et de l'égalité des chances au cœur de tous les outils dont il se dote actuellement pour la mise en œuvre du plan de cohésion sociale et notamment des maisons de l'emploi. Les orientations des contrats de progrès entre l'Etat et l'ANPE ou l'AFPA doivent par ailleurs lui donner de la visibilité.

La prise de conscience, la sensibilisation et la formation

Au-delà des témoignages et du dévoilement des pratiques par la caractérisation des infractions, trois outils sont aujourd'hui proposés qui permettent une meilleure prise de conscience des questions de discrimination et de diversité au sein des entreprises : la mesure de la diversité, les audits diversité et le testing.

¹⁴ L 133-5 du code du travail

Ces outils sont radicalement différents dans leur esprit et leurs objectifs. La mesure de la diversité (à laquelle nous consacrerons de plus longs développements au point 2.2) permet une connaissance des origines du personnel, éventuellement comparée à celle du bassin d'emploi et du secteur d'activité, et autorise la mesure des résultats de certaines actions. Les audits diversité visent à aider l'entreprise d'une part à identifier les processus internes qui font obstacle au développement de la diversité, d'autre part à engager une démarche de progrès sur le sujet. Le *testing a*, quant à lui, clairement pour objet de révéler une pratique discriminatoire, essentiellement à l'embauche.

S'agissant des audits diversité, la commission ne peut qu'en recommander le développement. Ils autorisent une approche transversale du sujet, adaptée à la culture de l'entreprise et à sa situation en termes de diversité. Ils présentent par ailleurs l'avantage d'engager l'entreprise dans une démarche de progrès, appuyée sur un diagnostic partagé.

Le procédé du *testing* est plus délicat à utiliser. Il consiste à révéler, par l'exemple (le test), une éventuelle différence de traitement en matière d'emploi entre deux personnes dont la situation ne diffère que sur un des critères dont la prise en compte est prohibée par la loi comme étant discriminatoire. Ce procédé a été reconnu par la Cour de cassation comme élément de preuve d'une éventuelle infraction. Néanmoins, il ne s'agit pas ici de l'envisager au regard de ce qu'il peut apporter à la voie pénale, mais plutôt de s'interroger sur son utilisation dans une entreprise ou un secteur pour mettre à jour des pratiques discriminatoires à la demande, le cas échéant, de l'entreprise ou du secteur lui-même.

Cette pratique est contestée pour son caractère déloyal. Elle peut néanmoins trouver des applications intéressantes, sans nécessairement viser une suite pénale, lorsqu'elle est utilisée avec certaines garanties : information préalable d'un possible *testing*, méthodologie certifiée, non dévoilement public des résultats...

La commission est en revanche très réservée sur le procédé de « Naming and Shaming ¹⁵ » qui a pour objet de désigner à la vindicte publique une entreprise ou une organisation apparue fautive à la suite d'un *testing*. A son avis, cette désignation publique doit être entourée par d'importantes garanties. La procédure pénale peut offrir ces garanties s'il y a infraction ; la Halde aussi, à laquelle la loi donne le pouvoir de rendre publiques ses recommandations.

Les démarches de sensibilisation et de formation qui ont été engagées depuis quelques années dans le monde du travail doivent absolument se poursuivre et s'intensifier sur la base de principes simples : la discrimination peut concerner toutes les structures et tous leurs échelons, elle n'est l'exclusive de personne. Aussi, si tous les salariés ne peuvent être pareillement formés sur ces sujets, tous devraient au moins être sensibilisés à l'existence d'interdits qui restent largement méconnus. C'est un des enjeux du développement d'une communication dense en la matière (Cf point 2.6). Il est souhaitable, en revanche, que soient formés plus systématiquement tous ceux qui sont en position, soit de relayer ou de bloquer une demande discriminatoire, soit de prendre eux-mêmes une décision discriminante : employeur, manager, conseiller du service public de l'emploi, salariés des entreprises de travail temporaire... C'est à eux en priorité qu'il faut apprendre à reconnaître la discrimination et à s'y opposer. Une incitation fiscale serait de nature à aider les entreprises à former leurs salariés sur ces sujets.

La formation suppose la recherche d'un équilibre entre deux discours : l'un centré sur le rappel des interdits et des procédures, l'autre axé sur l'idée que chacun, par ses propres représentations, peut co-produire de la discrimination. Cet équilibre est difficile à assurer sans culpabiliser. C'est la raison pour laquelle certaines des personnes auditionnées par la commission ont préconisé de

¹⁵ Littéralement, en anglais : « désigner pour faire honte ».

commencer le travail entre pairs (de niveau hiérarchique et de pouvoir proche), pour éviter les regards extérieurs qui sont des freins à la libération de la parole. C'est aussi pour rendre concret l'exercice et garantir cette prise de conscience que les formations-actions sont recommandées. Elles permettent un travail approfondi sur les pratiques professionnelles, la mise à plat des discriminations au sein des différentes structures et la construction d'outils nouveaux, d'autant mieux acceptés qu'ils ont été élaborés en commun.

Mais toutes les situations ne justifient pas de recommencer le travail à zéro. De nombreux outils et guides de bonnes pratiques existent déjà, de toutes origines. Aussi, au-delà d'une diffusion qui doit se poursuivre, il y aurait lieu de rassembler et de promouvoir, sous une forme modélisée, ceux qui paraissent les plus efficaces. La Halde pourrait assurer cette plus grande mutualisation qui économisera du temps et de l'argent.

Organiser la rencontre des acteurs pour formaliser des actions concrètes au-delà d'un diagnostic partagé ; donner de la visibilité à l'action

Les difficultés auxquelles s'est heurté chacun des acteurs du monde du travail pour engager une politique de lutte contre les discriminations expliquent sûrement leur relative frilosité pour s'interpeller les uns les autres sur le sujet. Or ces interpellations sont nécessaires car elles nourrissent le débat et garantissent la permanence des engagements. Le territoire et l'entreprise offrent des opportunités pour que les acteurs se rencontrent, élaborent ensemble les actions et rendent compte de ce qu'ils font ou ne font pas.

Le territoire, le plus souvent infra départemental, qu'il soit envisagé dans sa dimension économique, géographique ou humaine, constitue généralement le niveau pertinent pour décliner les politiques d'égalité des chances. Une histoire partagée, des intérêts économiques et sociaux communs, la connaissance et la reconnaissance des acteurs sont autant d'atouts pour construire des actions ciblées de sensibilisation, de mobilisation ou d'accompagnement des publics. Ils autorisent aussi la mise en place de vraies politiques territorialisées, plus coordonnées et plus globales, comme celles qui ont été engagées depuis 2001 dans le cadre de la politique de la ville (voir encadré).

Même s'ils ne sont pas encore suffisamment nombreux¹⁶, des plans territoriaux de prévention et de lutte contre les discriminations sur le marché du travail ont été développés depuis 2001 dans le cadre des contrats de ville. Ils supposent l'engagement de la ville (municipalité ou communauté urbaine) et de l'Etat (préfecture) et s'appuient sur la mobilisation des relais locaux du groupe de pilotage national (directions régionales du Fasild, SPE, COPEC...) ainsi que de tous ceux dont la coopération locale est jugée opportune (chambres consulaires, organisations patronales, syndicats, groupements professionnels...). Ils sont financés par la délégation interministérielle à la ville (DIV) et le Fasild. La démarche est labellisée.

En termes d'actions, liberté est laissée au pilote local - un élu - dans les limites des contraintes définies par une charte. Certains passent par une phase de diagnostic (statistiques locales du chômage, de celui des immigrés, signalements, plaintes, analyse qualitative...), qui peut être réalisée par le Fasild, d'autres disposent déjà des données qui permettent d'initier des actions.

Sont ainsi développées des actions de sensibilisation, de formation des acteurs du marché du travail (formation actions), d'interpellation des acteurs du monde économique, ou d'accompagnement des publics (dans la recherche d'un emploi, dans la dénonciation des pratiques discriminatoires).

¹⁶ 97 % des contrats de ville évoquent, comme axe transversal, les actions de lutte contre les discriminations. Ces déclarations d'intention s'avèrent assez peu efficaces. Seuls 28 des 243 contrats de ville prévoient aujourd'hui des plans territoriaux spécifiques de lutte contre les discriminations sur le marché du travail.

Comme toute politique territorialisée, ces plans s'adressent en priorité aux habitants des ZUS, très largement issus de l'immigration.
Il conviendra d'évaluer ces actions avant le terme des actuels contrats de ville (fin 2006) pour les étendre, le cas échéant, aux dispositifs qui leur succéderont.

Il est nécessaire de continuer dans cette voie en incitant et en invitant plus systématiquement les entreprises et ceux qui les représentent (chambres de commerce ou des métiers, unions locales patronales...) à s'y engager. Leur intérêt à s'impliquer dans ces actions est évident car c'est en direction du territoire sur lequel elles sont implantées que les entreprises peuvent exercer leur responsabilité sociale ; c'est là qu'elles peuvent aussi tirer un profit économique d'une action en direction des publics. Le plan territorialisé d'Epinal au sein duquel une vingtaine d'entreprises s'appêtent à signer une « charte de l'égalité de traitement » est un exemple intéressant des réussites auxquelles ces mobilisations de tous peuvent conduire.

C'est aussi l'esprit de la proposition du rapport de Claude Bébéar qui prévoit la constitution dans chaque ZUS d'une cellule « Entreprises et Quartiers », pour impulser et coordonner des actions d'insertion. L'initiative est laissée aux entreprises elles-mêmes qui doivent trouver une personnalité capable, localement, de porter le projet et de rassembler les acteurs publics ou privés.

Quel que soit l'acteur qui en prend l'initiative, il est impératif que ces actions permettent de réduire la distance qui sépare encore trop souvent le monde économique de ceux qui ont la charge d'accompagner les publics.

Plus largement, l'action territoriale, en créant une dynamique sur un bassin d'emploi, constitue probablement la façon la plus sûre et la plus efficace pour mobiliser des PME. Il ne faut pas non plus négliger qu'elle oblige les élus et les collectivités territoriales qui restent encore très en retrait sur le sujet.

C'est au sein même de l'entreprise que direction et salariés doivent œuvrer ensemble pour l'égalité des chances et formaliser leurs engagements. Cette formalisation peut d'abord passer par la conclusion d'accords d'entreprise après, le cas échéant, une impulsion donnée par la branche professionnelle. Même à défaut d'accord, il paraît essentiel que la construction d'un programme de lutte pour l'égalité des chances ou en faveur de la diversité soit l'occasion de rechercher le consensus le plus large au sein de l'entreprise, et résulte donc d'un travail en amont avec les salariés ou leurs représentants. Ce n'est pas tant l'accord de tous sur tout qui est nécessaire que la mise à plat des résistances et la clarification des objectifs. Une phase de sensibilisation sera souvent le préalable à la construction d'un programme plus ambitieux.

La commission souhaite par ailleurs mettre en garde contre une tentation dont elle a perçu le risque au cours de ses auditions. La lutte contre les discriminations et pour la diversité ne peut, pour répondre à un « effet de mode », se contenter de déclaration d'intentions en guise de programme ou offrir à certains l'opportunité d'afficher une position éthique de façade. Aussi est-il nécessaire, quelle que soit l'ambition des intentions, que les actions prévues soient effectivement mises en œuvre et qu'il en soit publiquement rendu compte dans la communication interne et externe de l'entreprise, le cas échéant dans son bilan social.

Il y aura par ailleurs lieu de s'interroger (cf 2.6) sur l'idée d'une labellisation des programmes.

Sensibilisation et mobilisation des acteurs du monde du travail : principales recommandations et propositions

- Engager les organisations patronales dans les politiques de lutte contre les discriminations et pour la diversité.
- Développer les audits diversité et, sous certaines conditions, encourager le testing.
- Impliquer les entreprises par un discours de valorisation de la diversité étroitement corrélé à des objectifs de prévention et de lutte contre les discriminations.
- Mettre en œuvre, au sein des entreprises, des programmes d'actions concertés avec les salariés ou leurs représentants et adaptés à la culture de chacune d'entre elles. Rendre compte des avancées de ce programme, le cas échéant dans le bilan social des entreprises.
- Obtenir l'engagement de la direction à chacune des étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme.
- Poursuivre la mobilisation au sein des organisations syndicales, pour interpellier les employeurs et inciter à la conclusion d'accords de branche ou d'entreprise.
- Effectuer un travail spécifique autour de la préférence familiale à l'embauche.
- Intensifier la mobilisation des intermédiaires de l'emploi, publics ou privés, et les inciter à développer leur mission de sensibilisation en direction des entreprises ; inscrire la discrimination comme un sujet de tous les outils d'accompagnement vers l'emploi.
- Former, de façon approfondie, tous les intermédiaires de l'emploi, publics ou privés, les managers des entreprises et les responsables des services de gestion des ressources humaines.
- Inciter fiscalement les structures privées dans la mise en œuvre de cette action de formation.
- Développer des actions spécifiques dans le cadre territorial (via notamment la politique de la ville) et inciter les acteurs du monde économique (notamment les PME et ceux qui les représentent) à s'y associer.
- Assurer la mutualisation, la modélisation et la diffusion des outils.

2.2 LA MESURE DE LA DIVERSITE

Un débat sur les principes et les modalités

La mesure de la diversité ethnique suscite depuis longtemps une littérature abondante qui témoigne des vifs débats qu'elle soulève au sein de nombreuses professions (sociologues, historiens, statisticiens, économistes...).

Ces débats se résument à quelques questions : peut-on, comment et dans quel objectif prendre en compte les origines ethniques des individus pour mesurer l'impact de celles-ci sur leur situation ? En matière de discrimination raciale, ces questions prennent un relief particulier puisque l'interdit vise précisément à sanctionner la prise en compte de ces origines lorsqu'elle a pour conséquence d'instituer une différence de traitement. C'est donc plus spécialement autour de ce sujet que s'opposent d'un côté ceux qui veulent conduire les actions de lutte en mesurant « la différence visible », d'un autre ceux pour qui cette démarche est à la fois inutile et dangereuse.

Pour les partisans de la mesure, la catégorisation des personnes par ethnie n'est pas, en soi, scandaleuse ou dangereuse dès lors que sa finalité est protectrice et n'a d'autre objectif que de rétablir cette égalité que les discriminations ont mise à mal. Il ne faut pas, disent-ils, que cette indifférence à la différence qui est proposée par le modèle républicain se fasse au détriment de ceux qui sont victimes de leurs différences.

En réponse, les opposants décèlent dans cette proposition une profonde remise en cause du modèle de l'égalité républicaine par un renvoi aux origines et une assignation identitaire sur la base desquels toutes les dérives sont possibles : montée en puissance de revendications communautaires, renforcement des représentations excluantes au détriment des minorités.

De façon plus pragmatique, cette mesure est présentée par ses défenseurs comme la seule possibilité d'engager une véritable lutte contre les discriminations car elle permet à la fois une prise de conscience des discriminations systémiques, un état des lieux des progrès à accomplir et la mesure des actions mise en œuvre. On ne peut pas, disent-ils, agir sur ce que l'on ne mesure pas, comme le montre la réussite des modèles anglo-saxons dont le principe général repose sur une mesure comparative entre les données de la statistique publique et celles de l'entreprise.

A ces arguments, ses opposants répondent que la mesure de la diversité est dangereuse et pourrait être utilisée pour discriminer ceux qu'elle désignera par leur différence ethnique. Ils ajoutent qu'elle est très largement inutile pour toutes les entreprises petites et moyennes qui connaissent la composition de leur personnel et que les critères dont peuvent disposer les entreprises sans se référer explicitement à l'origine ethnique sont largement suffisants au regard des objectifs poursuivis. Il serait d'ailleurs préférable d'organiser une mesure territoriale, conforme aux découpages de la politique de la ville, puisque c'est sur ce mode que sont aujourd'hui déclinées les politiques incitatives. A leurs yeux, les références anglo-saxonnes ne sont pas pertinentes car ces modèles ont surtout été utilisés pour une action préférentielle que la France n'envisage pas. Ils ont d'ailleurs, à de nombreux égards, montré leurs limites (résistances croissantes des populations à déclarer leurs origines, décalage dans les modalités de recueils...).

A ces controverses de principes s'ajoutent des interrogations sur la manière de compter, sur le champ de l'étude et sur la pertinence des indicateurs. Faut-il procéder par auto-déclaration en laissant à chacun le choix d'indiquer à quel groupe ethnique il se sent appartenir ou, au contraire, confier ce décompte à une personne extérieure qui serait supposée porter sur l'autre, sans

l'intention malveillante, un regard proche de celui qui discrimine ? Faut-il une statistique instantanée ou continue ; une statistique qui vise les embauches ou l'ensemble des personnels ? Faut-il, comme le fait la statistique publique, définir un critère à partir de la nationalité des personnes et celles de leurs parents, s'interroger plutôt sur les origines géographiques ou se déterminer par rapport à des catégories ethniques types (« noirs », « maghrébins »...) ?

Sans entrer dans le détail des différentes options on voit bien que ces questions n'ont pas toutes le même objectif et la même efficacité pour la lutte contre les discriminations raciales. Elles ciblent plus ou moins le sujet de la représentation que chacun a de l'autre. A titre d'exemple, le critère du lieu de naissance et de celui des parents n'identifie pas aujourd'hui toutes les personnes qui peuvent être victimes de discrimination en raison de la couleur de leur peau ; il n'aura plus aucune valeur statistique pour les prochaines générations.

Deux propositions différentes

Comme nous l'avons évoqué, la mesure de la diversité ethnique est le principal levier des politiques de lutte contre les discriminations menées aux Etats-Unis, en Grande Bretagne ou au Canada. De façon schématique et avec des différences certaines quant aux finalités, ces pays s'appuient sur la comparaison entre une statistique publique nationale ou locale, et les données statistiques de chaque entreprise. Sur la base des écarts constatés¹⁷, des investigations supplémentaires peuvent être ordonnées et des programmes de redressement imposés. Ces politiques supposent une large extension de la mesure de la diversité, sa prise en compte par le recensement et l'utilisation des mêmes critères et de la même méthodologie de recueil pour la statistique publique et celle de l'entreprise¹⁸.

Certains, en France, voient dans ce dispositif la seule façon de mener une lutte efficace contre les discriminations raciales. Ils s'appuient notamment sur la valeur probante de la statistique comparative dans la mise à jour des phénomènes de discrimination indirecte.

Pour d'autres, il faut d'abord mettre un terme dans les entreprises à cette invisibilité statistique qui sert encore trop souvent de prétexte à l'inaction. Dès lors, il ne s'agit pas nécessairement de construire un système dont la mesure ethnique serait le pivot mais plus simplement d'offrir, à ceux qui veulent s'en servir, un outil supplémentaire de lutte pour l'égalité des chances.

Que dit le droit ?

La loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés du 6 janvier 1978¹⁹ fournit le cadre juridique applicable au traitement des données à caractère personnel. Elle pose pour principe une interdiction de collecte et de traitement de ces données lorsqu'elles font notamment apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques des personnes²⁰. La loi prévoit néanmoins une série d'aménagements à ce principe d'interdiction.

C'est pour éclairer le débat juridique et fournir des éléments de réponse aux demandes des entreprises sur la mesure de la diversité que la Commission Nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a mis en place depuis mars 2005 un groupe de travail interne dont les premières

¹⁷ Ces écarts peuvent concerner une différence de représentation des minorités par territoire, par métier ou par niveau d'emploi. Ces facteurs peuvent être combinés.

¹⁸ Aux Etats-Unis, la différence entre les systèmes de mesures (auto déclaratif dans le recensement, hétéro déclaratif dans l'entreprise) n'a pas constitué un obstacle à la mise en œuvre des programmes.

¹⁹ Elle a été modifiée par la loi du 6 août 2004.

²⁰ Ces données dont la collecte et le traitement sont, par principe, interdits sont communément appelées « données sensibles ».

conclusions devraient être rendues dans le courant du mois de juillet. Il n'est pas possible de les anticiper, mais les éléments du débat peuvent être rapidement évoqués.

En premier lieu, les enquêtes totalement anonymes ne rentrent pas dans le champ d'application de la loi. Mais cette exclusion ne vaut que si l'anonymat est garanti dans les résultats mêmes de l'enquête. Or, sur de petits effectifs, il sera souvent difficile de garantir que l'on ne pourra pas identifier ceux qui seront concernés par un résultat. Par ailleurs, le dispositif présente un intérêt limité si l'on souhaite suivre de façon rigoureuse l'évolution des personnes au sein de l'entreprise.

Dans le champ d'application de la loi, le principe d'interdiction de collecte et de traitement des données sensibles connaît plusieurs exceptions dont certaines peuvent directement intéresser les entreprises. Ainsi :

- Le consentement exprès de l'intéressé pourrait lever l'interdit. Mais un consentement donné dans l'entreprise, éventuellement à une autorité hiérarchique, peut-il être considéré comme suffisamment libre et éclairé ?
- Un intérêt public peut justifier la collecte et le traitement de données sensibles. Un programme de lutte contre les discriminations relève-t-il, au sens de la loi, de l'intérêt public ?
- Un procédé d'anonymisation, reconnu conforme à la loi par la CNIL, peut être utilisé.
- Sont autorisés les traitements des données sensibles nécessaires à la constatation, à l'exercice ou à la défense d'un droit en justice²¹.
- Sous certaines modalités, l'interdiction ne s'applique pas à la statistique publique qui pourrait donc fournir un cadre de référence aux entreprises pour une éventuelle mesure comparative. En l'état, l'Insee et l'Ined ne se sont pas engagés dans cette voie sans commande précise des pouvoirs publics.

Focaliser le débat sur les seules données sensibles de l'article 8 de la loi (origines raciales et ethniques, opinions politiques, religieuses...) n'est pourtant pas suffisant. En effet, le traitement d'autres données (adresse ou nationalité par exemple) peut aussi permettre la discrimination. C'est la raison pour laquelle doivent être rappelées les règles applicables à toute enquête :

- les finalités de cette enquête doivent être déterminées, explicites, légitimes et respectées ;
- les données traitées doivent être pertinentes et non excessives au regard des ces finalités.

Dans cet esprit, il convient de souligner la différence entre d'une part une enquête ponctuelle destinée à établir une discrimination indirecte ou à construire un programme en faveur de la diversité, d'autre part l'intégration des informations recueillies dans des fichiers « ressources humaines ». Cette intégration peut s'avérer tout à fait dangereuse si elle n'est pas contrôlée.

L'application de ces diverses dispositions est garantie par la CNIL qui exerce son contrôle grâce aux procédures de déclaration ou d'autorisation préalable prévues par la loi.

Il n'était pas dans notre mission de nous substituer à cette commission qui fournira très prochainement le guide pratique d'utilisation de ce droit complexe. Nous pouvons néanmoins avancer que cette législation, parfois présentée comme un obstacle incontournable, recèle des opportunités pour mieux connaître la diversité au sein des entreprises. Faut-il s'en saisir ?

²¹ Le champ d'application de cette disposition est-il restreint aux seuls auxiliaires de justice comme le laisse entendre les travaux législatifs ?

Les entreprises et la mesure de la diversité

Deux expérimentations sur la mesure de la diversité ethnique dans l'entreprise ont été portées à la connaissance de la commission.

La première est une étude patronymique engagée, à titre expérimental, par le groupe Casino sur quatre de ses sites avec le soutien d'un organisme de recherche. Elle a été réalisée après un important travail d'explication et de cadrage formalisé, notamment, par l'installation de comités de pilotage qui regroupaient la direction, le service ressources humaines, les organisations syndicales ainsi que des personnels sans mandat syndical.

La seconde est une proposition que formalisent actuellement quatre entreprises signataires de la charte de la diversité. L'Ined en sera le prestataire. Il s'agit d'un protocole expérimental, visant à recueillir des données de mesure mais permettant surtout d'apprécier, auprès d'un panel de collaborateurs de ces entreprises, comment, selon quelles modalités et sur quels critères il est possible et pertinent de mesurer la diversité. La démarche, aussi adroite que prudente, aura le mérite d'éclairer de façon plus objective un débat dont chacun clame haut et fort connaître la solution : existe-t-il une réticence des personnes concernées à s'identifier selon des critères ethniques²² et quelles sont les conditions pour lever d'éventuelles réticences ?

Ces deux expériences ont un point commun sur lequel il est nécessaire d'insister : elles sont étroitement adossées à des actions de lutte contre les discriminations.

Il faut avancer

La société française est aujourd'hui placée devant un choix difficile. Soit elle laisse perdurer cette « invisibilité statistique » au risque de voir se poursuivre des pratiques aussi inadmissibles que contraires à ses valeurs, soit elle accepte de mettre en œuvre de nouvelles solutions, susceptibles de révéler et de combattre plus efficacement ces pratiques au risque, aux yeux de certains, de créer une brèche dans le principe d'égalité.

La solution prudente - celle qui pèse la nature et l'ampleur de ces deux risques - est probablement de continuer à avancer dans ce débat en expérimentant ce qui peut être fait dans le respect des lois en vigueur et en évaluant, à chaque étape, l'impact de ces avancées.

En substance, le droit ne nous dit pas qu'il est interdit de mesurer la diversité. Il nous dit seulement que cette mesure est possible s'il est garanti qu'elle n'a pas pour conséquence de rompre l'égalité. Dès lors, si la mesure de la diversité a pour objectif la lutte contre les discriminations - c'est à dire pour l'égalité - rien n'empêche d'avancer et de proposer que les expériences en cours se développent, soient évaluées et le cas échéant modélisées.

Au demeurant, si les acteurs sont clairs sur leurs objectifs, ils le seront dans la mise en œuvre de leurs actions. Pour la commission, une mesure de la diversité ethnique dans une entreprise impose :

- un respect scrupuleux du cadre légal, c'est à dire conforme aux préconisations qui seront établies par la CNIL,
- l'intégration de la mesure dans un programme plus vaste de lutte contre les discriminations ou pour la diversité,

²² La commission, lors de son déplacement à Argenteuil, a eu l'occasion d'interroger 6 salariés du magasin Géant sur cette question. Aucun n'a a priori manifesté de réticences.

- le respect de la liberté de chacun d'être ou non identifié par cette mesure, quelles que soient les modalités du recueil,
- la recherche d'un consensus au sein de l'entreprise permettant notamment l'utilisation des critères de mesure et des modes d'interrogation les mieux adaptés au contexte.

Ces propositions font de la mesure de la diversité un instrument parmi d'autres à la disposition des entreprises pour conduire une politique de lutte contre les discriminations. Elles excluent que cette mesure soit rendue obligatoire.

Les pouvoirs publics pourraient par ailleurs, dans le cadre de différentes expérimentations, s'intéresser à la situation de quelques secteurs d'activité ou bassins d'emploi et engager la statistique publique sur une mesure de la diversité dans ces secteurs. Ce type d'expérimentation présenterait un triple intérêt : fournir une mesure sur des critères présentant le moins de biais possibles, déterminer une méthodologie, et offrir un cadre de référence pour évaluer concrètement l'intérêt et les limites d'une mesure comparative.

A minima, la statistique publique pourrait, de façon systématique, recueillir des informations sur le lieu de naissance des parents ou leur nationalité à la naissance et affiner ce recueil par bassin d'emplois.

Il doit être enfin rappelé que ce débat pourrait être fortement influencé par le développement du contentieux civil de la réparation pour lequel la statistique comparative constitue un élément de preuve d'une discrimination indirecte.

La mesure de la diversité : principales recommandations et propositions

Dans les entreprises

- Développer les expérimentations de la mesure de la diversité ethnique dans les entreprises dans le strict respect des préconisations qui seront fournies par la CNIL sur l'application de la loi.
- Garantir que cette mesure s'intègre à un programme de lutte contre les discriminations ou en faveur de la diversité.
- Respecter la liberté de chacun à être identifié ou non selon ses origines ethniques
- Garantir un travail préparatoire au sein de l'entreprise associant les salariés et leurs représentants.

La statistique publique

- Lancer, à titre expérimental, des études publiques de mesure de la diversité pour évaluer notamment l'opportunité de disposer de cadres de référence.
- A minima, recueillir systématiquement dans les enquêtes le lieu de naissance des parents ou leur nationalité à la naissance ; affiner la statistique par bassin d'emploi.

2.3 REFORMER EN PROFONDEUR LES PROCEDURES D'EMBAUCHE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Un secteur primordial mais défaillant

Garantir la qualité des procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise est un des moyens les plus efficaces pour lutter contre les discriminations. En matière de recrutement et d'avancement, il est très difficile d'agir sur le choix, qui reste libre, ou de déceler s'il est pour partie effectué sur des critères prohibés. En revanche, une procédure rigoureuse et objective est à même de peser sur ce choix en neutralisant, autant que possible, les variables inutiles ou interdites et en valorisant celles qui répondent à la logique économique de l'entreprise : la compétence et la motivation. Une attention particulière doit donc être apportée à ces processus ainsi qu'à ceux qui en ont la charge.

Durant la phase de recrutement, l'entreprise discriminante est confrontée à un triple « risque », dont l'anticipation et la gestion reposent implicitement sur les épaules de celui qui recrute : le risque « client » (nos clients n'accepteraient pas...), le risque « personnel » (le responsable du service et les collègues n'accepteront pas), et le risque « culturel » fondé sur les représentations traditionnellement attachées aux origines. Alors qu'ils devraient être suffisamment organisés et formés pour gérer ces représentations et ces risques, et rechercher les meilleures compétences, les services de gestion des ressources humaines font encore trop souvent preuve, en ce domaine, d'un manque d'éthique et/ou de professionnalisme. En dépit des efforts de la profession²³ pour organiser leur mobilisation, les constats rapportés à la commission montrent l'importance du chemin à accomplir.

Outre des pratiques ouvertement discriminatoires qui ont toujours cours²⁴ ici ou là, les procédures et les techniques de recrutement mises en œuvre conduisent à défavoriser tout candidat qui ne se rapproche pas du candidat « de référence ». Ont par exemple été relevés :

- des modes de recrutement privilégiant le réseau et la cooptation ; or l'on sait que les personnes issues de l'immigration ne disposent en général ni du réseau permettant d'obtenir plus facilement un emploi, ni de passe-droit ;
- une méconnaissance des filières de formation, en particulier de celles qui permettent la promotion des jeunes les moins favorisés ; partant, une méconnaissance de l'existence d'un public diplômé issu de l'immigration ;
- une multiplication des entretiens d'embauche, sans grille d'évaluation, qui aboutit à additionner les filtres personnels ;
- une valorisation des qualifications et des diplômes au détriment des compétences et des parcours ;
- l'exigence de qualifications qui sont sans lien avec les postes offerts.

C'est à une réforme en profondeur des procédures d'embauche et de gestion des ressources humaines qu'appellent ces constats.

²³ Conduits notamment par l'Association Nationale des Directeurs de la fonction « personnel »

²⁴ Annonces illégales ; tri des CV au faciès, présélection téléphonique par un cabinet de recrutement qui, à travers l'accent ou le vocabulaire, repère sans difficulté les candidats « typés » ; sollicitation en ligne d'informations apparemment neutres qui ne laissent aucun doute sur l'origine du candidat...

Rendre plus objectives les procédures de recrutement et la GRH

Dans ce travail de clarification, il est bien sûr idéal de pouvoir s'appuyer sur un conseil extérieur qui peut, à partir d'un diagnostic coproduit, aider à la construction de nouvelles procédures. Mais il ne faut pas négliger non plus les ressources propres à l'entreprise, et notamment la participation des organisations syndicales et des salariés, susceptibles d'apporter à la démarche une réelle plus-value. Tout incite, par ailleurs, à formaliser ce travail dans un accord d'entreprise.

Sur le fond, cette clarification peut suivre trois axes prioritaires.

Le premier vise à lutter contre tous les phénomènes favorisant le fonctionnement du recrutement en vase clos. Il s'agit de résister à la facilité consistant à considérer comme compétent ce qui est proche. C'est en ce sens que doivent être ouvertes les filières de recrutement et que l'entreprise doit s'interroger sur ce que lui apportent réellement les recrutements effectués via le réseau ou par cooptation. La recommandation, la parenté, le diplôme de l'école par laquelle sont passés la majorité des cadres de l'entreprise sont-ils des gages de compétence de celui qu'on recrute par ces voies ? Quel critère objectif peut justifier de réserver les jobs d'été aux enfants des salariés ? Ne doit-on pas enrichir le personnel de l'entreprise par l'arrivée d'autres profils, d'autres compétences, d'autres qualifications ? Cet axe, le plus simple à énoncer, est peut-être le plus difficile à décliner car il touche à la culture même de l'entreprise et peut directement aller à l'encontre de l'intérêt de chacun des personnels.

Le deuxième axe conditionne l'ensemble. Il consiste à effectuer un travail pour objectiver les compétences et comportements attendus des salariés. Cela signifie qu'il faut, dans des fiches de poste, définir précisément les emplois et faire l'effort de décrire tout aussi précisément les critères de compétences attachés à chaque poste. Une attention particulière devra être portée à tous les critères dont l'utilité est contestable voire nulle pour le poste considéré et qui ont pour effet quasi-systématique d'écartier certaines catégories de population (ils tournent souvent autour de la culture générale). Qu'ils soient en position de sélectionner ou de décider, ceux qui travaillent au recrutement et à l'avancement devront donc évaluer les candidats en fonction de critères objectifs à l'aide, de préférence, de grilles formalisées. Ces pratiques neutralisent ainsi la prise en compte, qui ne serait pas objectivée, d'une qualité (ou d'un défaut) réelle ou supposée, et obligent surtout celui dont les représentations sont nombreuses à y être confronté.

Le troisième axe vise à donner de la visibilité à l'ensemble du processus et à le rendre le plus transparent possible. Cette visibilité peut résulter de procédures collectives de recrutement, de l'utilisation d'outils d'évaluation communs et inclure la traçabilité des fiches des candidats ou la motivation des réponses négatives. Elle oblige celui qui a pris l'engagement de recruter sans discriminer à expliquer ses choix et à rendre compte de ce qu'il fait.

Rapidement décrits, ces trois axes recouvrent une grande variété de mesures concrètes dont les entreprises doivent se saisir pour construire une autre politique de recrutement. Les techniques d'anonymisation des CV et du recrutement par simulation trouvent bien évidemment leur place dans cette liste mais justifient de développements particuliers en raison de leur nouveauté et de la médiatisation qui a accompagné leur présentation.

L'anonymisation des CV

L'anonymisation du CV a été largement médiatisée et discutée, parfois dans une grande confusion. Elle recouvre en réalité plusieurs techniques dont la finalité est identique : imposer l'anonymat dans la phase de sélection des CV, afin que des données personnelles²⁵ ne puissent

²⁵ Sexe, nom, prénom, âge, adresse, adresse mail, photo

pas être prises en compte à ce stade. L'idée est assez simple. L'absence de visibilité sur les données personnelles empêche le jeu des représentations et l'exclusion d'un candidat sur des critères prohibés ; elle contraint par ailleurs à ne procéder à des choix qu'au regard des éléments objectifs de toutes candidatures : les qualifications, les parcours et les compétences. En définitive, il ne s'agit, ni plus ni moins, lors de cette première phase de sélection, que de placer toutes les candidatures à égalité face au recruteur.

Pratiquement, l'anonymisation des CV est aujourd'hui envisagée selon plusieurs modalités (voir encadré).

L'anonymisation : des expérimentations en cours

Elle a été mise en œuvre chez AXA par un procédé automatisé qui masque les données personnelles des CV transmis en ligne à l'entreprise. La technique concerne donc environ la moitié des candidatures reçues chaque année (soit environ 20 000) et vise à pourvoir 500 emplois par an dans le secteur commercial. Faute d'instrument de mesure, ses effets n'ont pas pu être réellement évalués ; mais AXA n'en attend aucun effet particulier en terme de diversité parce que le secteur concerné connaît déjà une grande diversité. En tout état de cause, pour AXA, cette technique n'a pas pour objet de corriger un biais de recrutement mais de garantir l'égalité de tous les candidats.

Depuis janvier 2003, l'ANPE²⁶ recueille des CV qu'elle met en ligne, sans validation, sur une banque de profils²⁷. Les employeurs n'y ont que partiellement accès. Les données personnelles sont en effet masquées jusqu'à ce que le candidat lui-même, informé par mail de l'intérêt de l'entreprise pour son profil, prenne contact avec celle-ci et révèle son identité. L'anonymat ne sert pas seulement à lutter contre les discriminations ; il permet aussi à des salariés en poste de faire acte de candidature en toute confidentialité. Là non plus, les effets de l'anonymat n'ont pu être mesurés, aucun suivi n'étant effectué ni sur le taux d'entretien après le premier contact entre l'entreprise et le candidat, ni sur le taux de recrutement.

Enfin, trois expériences sont aujourd'hui conduites à titre expérimental par l'ANPE pour mesurer l'impact de l'anonymisation du CV dans la lutte contre les discriminations. Si le principe reste le même – obliger l'employeur à une présélection sans disposer des critères d'identité – les finalités divergent selon les sites. Il s'agit, à Bordeaux, d'en mesurer l'impact dans un secteur²⁸ où la discrimination est forte²⁹, à Lille, d'une expérience qui vise plutôt à mesurer les différences de taux d'entretiens après levée de l'anonymat, à Lyon, d'une mise en valeur de la banque de profils.

Personne ne dispose donc, aujourd'hui, d'une évaluation objective de l'impact de ces techniques. Certains ont pu penser qu'avec les CV anonymes, une solution efficace était enfin trouvée pour lutter contre les discriminations raciales. Le débat reste en réalité encore largement ouvert.

Ceux qui critiquent cette mesure y voient d'abord une négation de l'identité et craignent qu'elle soit mal comprise par les personnes à qui est implicitement envoyé le message : « Cachez-vous pour être choisi ». Certains considèrent que le principe même d'un recrutement impose la connaissance de l'autre sans détours ni faux-semblants à tous les stades de la procédure. Les difficultés techniques et le coût de l'anonymisation sont par ailleurs avancés pour expliquer son

²⁶ D'autres sites spécialisés mettent en ligne des CV anonymisés.

²⁷ Cette banque de profils comprend environ 210 000 CV actifs, dont 135 000 créés depuis le 1^{er} janvier 2005. 60 % se déclarent demandeurs d'emploi inscrits.

²⁸ La négociation immobilière.

²⁹ La discrimination est tellement forte et intégrée dans ce secteur que l'ANPE ne disposait dans ses fichiers ou sur la banque de profils d'aucun candidat répondant au profil !

inadaptation aux PME. Plus fondamentalement, beaucoup pensent que l'anonymisation du CV n'empêchera pas la discrimination de jouer dans la même proportion au stade de l'entretien et qu'il convient de ne pas exposer ceux qui en seront victimes à une déception d'autant plus grande qu'un espoir leur aura été donné.

Pour la commission, il ne fait pas de doute que l'anonymat conduira, dans certains secteurs, à sélectionner pour un entretien des candidats qui étaient auparavant écartés pour des motifs discriminatoires. Les testings effectués par l'observatoire des discriminations montrent suffisamment l'ampleur de cette mise à l'écart sur les seules données personnelles figurant dans les CV des candidats.

Il est vraisemblable aussi que les candidats sélectionnés par ce biais seront reçus en entretien – cela sera quasiment sûr si l'entreprise garantit en parallèle la transparence de ses procédures ou si la personne a été présélectionnée ou orientée par un intermédiaire de l'emploi qui aura alors la légitimité pour exiger des comptes.

Enfin, si rien ne garantit effectivement l'absence de discrimination, des bénéfices directs peuvent néanmoins en être attendus. Pour les entreprises, l'augmentation du nombre d'entretiens avec des candidats issus de l'immigration peut permettre une double prise de conscience : prise de conscience de pratiques discriminatoires antérieures, prise de conscience que ces candidats présentent les mêmes profils et les mêmes compétences que les personnes qu'elles recrutent habituellement. Pour les publics concernés, l'entretien est en soi un exercice utile et constitue surtout l'occasion de faire enfin valoir son envie et sa motivation. Combinés, ces bénéfices sont susceptibles de mettre un terme à une discrimination systémique consistant à écarter, un peu par habitude et sans réelle conscience de l'interdit, tous ceux dont le profil personnel s'éloigne de celui du candidat de référence. On peut dès lors s'attendre à un impact direct sur les recrutements effectués.

Faut-il, pour autant, imposer cette technique comme cela a été un temps proposé ?

Les réactions de rejet qu'elle suscite parfois parmi les victimes de discrimination doivent être prises en compte mais résultent vraisemblablement d'une communication un peu hâtive qui aurait davantage pu mettre l'accent sur l'objectivation des procédures de recrutement que sur la discrimination raciale stricto sensu. L'anonymisation du CV n'est que la rectification d'un comportement absurde en vertu duquel proximité est confondue avec compétences et motivation. Il pourrait être utile de rappeler que dans les pays plus avancés que nous en ce domaine, l'envoi d'une photo avec un CV est totalement déplacé !

Très souvent évoquées, les difficultés techniques qui rendraient impossible sa mise en œuvre dans de nombreuses entreprises n'apparaissent pas déterminantes. Pour les CV en ligne, les outils existent. Pour les transmissions papier, l'obstacle ne semble pas davantage insurmontable. On peut imaginer des procédures rapides et peu coûteuses (numérotation d'une copie anonymisée qui part dans le circuit de recrutement) qui seraient encore simplifiées si les CV étaient désormais systématiquement rédigés sur deux pages (l'une contenant les données personnelles, l'autre les qualifications et les compétences).

L'argument pratique qui s'oppose, en fait, à la généralisation obligatoire de ce dispositif tient plutôt à ce qu'elle est impossible à garantir et à contrôler. Vouloir imposer l'anonymisation des CV ne suppose pas seulement de la rendre possible partout, mais aussi d'empêcher qu'elle soit contournée. Cela impliquerait de mettre en place des procédures excessivement lourdes, pilotées par des intermédiaires externes et certifiés, et – si l'on veut aller au bout de la logique – d'interdire tout autre mode de recrutement que celui-ci. Il n'est pas nécessaire de s'appesantir sur toutes les

incohérences sociales, économiques et d'efficacité d'une telle proposition pour conclure que l'obligation est inconcevable. Comment d'ailleurs serait-elle contrôlée et sanctionnée ?

De fait, l'anonymisation des CV ne relève pas d'une réglementation mais d'un état d'esprit. Cette proposition n'a de sens qu'avec l'engagement sincère de l'entreprise à qui il appartient de la mettre en œuvre. Elle est un outil supplémentaire au sein d'un ensemble de procédures visant à l'objectivation des recrutements et ne se conçoit pas seule. Elle traduit une volonté, mais ne la remplace pas.

La méthode de recrutement par simulation

La méthode de recrutement par simulation (MRS- voir encadré) présente de nombreux intérêts dans la lutte contre les discriminations.

La MRS a été développée par une direction départementale de l'ANPE qui s'est trouvée confrontée en 1995 à une offre d'emploi massive qu'elle ne pouvait satisfaire faute de disposer, en nombre suffisant, de candidats titulaires des qualifications exigées. Plutôt que de rechercher des candidats à l'extérieur du département, cette direction départementale a alors proposé de renverser la logique traditionnelle du recrutement en considérant que la capacité à occuper certains postes dépend en réalité moins de quelques connaissances techniques – qui peuvent s'acquérir – que d'une série d'aptitudes, dénommées habiletés³⁰, telle que celle de comprendre et respecter normes et consignes, de travailler en équipe... Ces habiletés peuvent avoir été développées dans le champ professionnel comme en dehors. Elles ne sont pas repérables sur les CV des candidats.

Ces principes l'ont incité à développer une méthode qui se décline en plusieurs étapes : le poste de travail est analysé ; des exercices sont construits sur le cœur de métier pour identifier si le candidat dispose des habiletés nécessaires ; le test est étalonné par des salariés en poste ; enfin, les candidats s'y soumettent. C'est à l'issue de la réussite au test et d'un entretien d'embauche axé sur la motivation que peuvent le cas échéant être complétées les connaissances techniques nécessaires à l'entrée en fonction.

Environ 150 exercices ont été mis au point, qui permettent désormais une forme de modélisation et un développement de l'outil. Compte tenu de son coût, cette méthode a été utilisée pour les recrutements collectifs (en moyenne 30 personnes). 10 000 recrutements ont été effectués selon cette méthode en 2004 ; l'objectif est d'en réaliser 50000 en 2005 notamment par son développement dans une optique « métier » pour évaluer les capacités des jeunes sur les plateformes de vocations.

Les recrutements par simulation donnent lieu à une large information préalable et drainent un public très diversifié. Tous ceux qui veulent passer le test le peuvent dès lors qu'il reste des places disponibles pour s'inscrire³¹. Dans le fond, l'utilisation d'un seul critère de sélection – la réussite au test – prévient toute discrimination. Elle présente par ailleurs l'avantage de neutraliser le bénéfice que tirent généralement ceux qui savent « se vendre », dont font rarement partie les jeunes issus de l'immigration. L'ANPE et les entreprises qui ont mis en œuvre la MRS constatent, de fait, qu'elle conduit à des recrutements très diversifiés.

La seconde phase du recrutement, l'entretien d'embauche, n'exclut pas complètement une éventuelle discrimination. Toutefois ce risque est considérablement limité d'une part parce l'entreprise s'engage à recevoir tous les candidats sélectionnés et à n'ajouter aucune autre épreuve

³⁰ Le nombre des habiletés a varié au fil du temps : de plus de quarante à une vingtaine.

³¹ L'ANPE détermine le nombre d'inscriptions au regard d'un taux de réussite au test qui avoisine les 50 %.

de sélection, d'autre part parce que l'ANPE exerce une réelle pression (signature d'une convention...) et demande d'autant plus facilement des comptes que sa prestation est gratuite.

Compte tenu de son efficacité dans la lutte contre les discriminations, la commission ne peut que souhaiter le développement et l'extension de cette méthode. Mais la MRS n'est pas un outil de lutte contre les discriminations, elle est avant tout un outil de recrutement. Aussi, son extension ne pourra dépendre que d'une évaluation de son efficacité en termes d'embauche. Cette évaluation doit à la fois porter sur la qualité générale des recrutements effectués par ce biais et sur le champ des emplois qu'elle peut concerner. Entre ceux qui en sont globalement satisfaits et constatent une baisse du turn-over sur les postes et ceux qui considèrent qu'elle ne prend pas toujours suffisamment en compte les questions de comportement, le débat reste ouvert. Il y aurait tout intérêt à le clarifier rapidement afin que le développement de la méthode ne soit pas entravé pour de mauvaises raisons.

Avant de conclure ce chapitre, la commission souhaite plus largement attirer l'attention sur le fait qu'un travail de validation scientifique des tests de recrutement doit être effectué. Nombre d'entre eux ne présentent pas les garanties de validité et de fiabilité scientifiques et sont mis en œuvre par des personnes qui ne sont pas formées. Ils laissent alors place à trop de subjectivité et au jeu des discriminations directes ou indirectes.

Réformer en profondeur les procédures d'embauche et la gestion des ressources humaines : principales recommandations et propositions

- Développer les audits des services de gestion des ressources humaines pour mieux détecter les pratiques de discrimination indirecte ou systémique.
- Associer les représentants du personnel et les organisations syndicales à la réforme des modes de gestion. Intégrer les engagements dans des accords d'entreprise.
- Revoir les procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines selon trois axes :
 - lutter contre les recrutements par réseau, par cooptation, par filière
 - objectiver les procédures de recrutement (fiches de poste, critères associés...)
 - rendre les procédures plus transparentes (recrutement collectif, traçabilité, motivation...)
- Promouvoir la technique d'anonymisation des CV comme un outil, parmi d'autres, de lutte contre les discriminations. Ne pas la rendre obligatoire.
- Développer l'utilisation de la méthode de recrutement par simulation. Pour cela, évaluer et objectiver son efficacité en termes d'embauche.

2.4 QUELQUES OBSERVATIONS SUR LES STAGES

La commission n'a pas voulu se pencher sur les dispositifs de formation initiale ou continue et sur la question de l'orientation des jeunes issus de l'immigration au cours de leur cursus scolaire. Les discriminations indirectes en œuvre dans ces secteurs relèvent de problématiques spécifiques qui excèdent le cadre de sa mission. Les stages, à mi-chemin entre la formation et l'entreprise, méritent néanmoins quelques développements.

Les premiers stages marquent le passage d'une frontière entre l'univers scolaire où les discriminations sont essentiellement sociales et territoriales et le monde professionnel où s'ajoutent les discriminations raciales. Pourtant, puisque la recherche de stage est formatrice, elle est laissée au stagiaire lui-même ; les enseignants et le chef d'établissement y participent rarement. Pour les jeunes issus de l'immigration, sur-représentés dans les filières d'enseignement professionnel, ce premier accès au monde du travail est l'occasion de mesurer ce qui les en sépare. Il n'est pas besoin de revenir sur les différentes situations de handicap mais d'insister sur deux points : les comportements peu appropriés sont d'autant plus fréquents que les stagiaires sont adolescents, la discrimination joue de la même façon pour les stages que pour les recrutements.

Les entreprises, de leur côté, ont beaucoup de mal à absorber les demandes de stages émanant des établissements scolaires. Par le biais du stage, elles recherchent souvent leurs futurs employés et se soucient moins des questions de formation. Dans les grandes entreprises - lorsque la préférence familiale ne fait pas office de sélection - le recrutement peut être assez divers ; les petites entreprises et les commerces font preuve de plus « d'exigences », évoquant l'image de la société et l'opinion des clients.

La rupture - ou l'absence de rencontre - entre le jeune et l'entreprise est fréquente. Pour y remédier, quelques pistes de réponses peuvent être évoquées.

Pour les stagiaires les plus jeunes, un effort particulier doit être porté sur la préparation du stage. Ainsi, la formation des élèves pourrait davantage être orientée vers l'acquisition des codes sociaux et l'apprentissage des réalités du monde économique. Il sera toujours préférable de réduire le temps des stages pour y préparer correctement les jeunes que de compromettre leur déroulement, et donc leur finalité.

En outre, une participation accrue des établissements scolaires et d'enseignement dans l'organisation et le déroulement du stage doit être envisagée. Elle est susceptible de rassurer les entreprises et de modifier leur regard sur les stagiaires. Elle peut se décliner selon plusieurs modalités :

- un accompagnement systématique des jeunes qui rencontrent des difficultés dans la recherche d'un stage ; cet accompagnement peut être organisé sous la forme du parrainage des jeunes sous statut scolaire (cf 2.5),
- une meilleure information des entreprises sur les objectifs des stages et les programmes pédagogiques,
- un suivi plus régulier du déroulement des stages par une augmentation du nombre des contacts et des visites.

Pour de nombreux jeunes, les étudiants notamment, les problématiques d'encadrement éducatif ne sont plus au cœur des difficultés. C'est avant tout contre la discrimination et l'absence de

réseau qu'il faut agir. Aussi, suivant la proposition formulée par C Bébear³², est-il souhaitable de développer les contrats de confiance stages. Ils fonctionnent de la façon suivante : l'entreprise, signataire d'un contrat avec un établissement d'enseignement envoie une ou plusieurs offres de stages à l'établissement de formation et laisse le soin à ce dernier de choisir les élèves ou les étudiants qui en bénéficieront. Ce choix s'impose à l'entreprise.

Au fond, il ne s'agit que d'écarter un principe – l'apprentissage de l'autonomie - qui n'a plus rien de pédagogique lorsqu'il a pour effet d'écarter de nombreux jeunes de l'accès au stage !

Quelques observations sur les stages : principales recommandations et propositions

- Renforcer la formation des jeunes avant l'entrée en stage sur la connaissance du monde de l'entreprise et de ses codes.
- Organiser une intervention soutenue des établissements de formation pour :
 - l'aide à la recherche du stage pour les jeunes en difficulté, notamment par le développement du parrainage des jeunes sous statut scolaire
 - l'information des entreprises sur l'objectif du stage et le programme pédagogique
 - le suivi du déroulement du stage.
- Développer les contrats de confiance stages aux termes desquels les entreprises acceptent de recevoir, sur les postes qu'elles ont offerts, les stagiaires que leur désignent les établissements d'enseignement

³² Les entreprises aux couleurs de la France

2.5 RAPPROCHER LES JEUNES ISSUS DE L'IMMIGRATION ET L'ENTREPRISE

Rapprocher les jeunes de l'entreprise

De nombreux dispositifs, de toute nature, proposent un accompagnement rapproché des personnes en voie d'insertion dans le monde du travail. Selon les cas, ces dispositifs poursuivent plusieurs objectifs :

- combler les lacunes par de courtes formations (notamment pour pallier des difficultés dans l'expression écrite ou orale),
- donner une connaissance du monde du travail, de ses règles et de ses codes,
- former aux techniques de recherche d'emploi, entraîner à l'entretien
- offrir un bilan de compétence et aider à la formalisation d'un projet professionnel
- faire profiter le jeune de l'expérience et des réseaux de l'accompagnant.

Ils sont particulièrement adaptés à la situation des jeunes issus de l'immigration qui rencontrent, plus que d'autres, des difficultés dans leur cursus de formation. Le soutien leur permet de retrouver confiance en eux et prévient les phénomènes de découragement ou de déqualification. Les barrières de la discrimination raciale se lèvent parfois grâce à la seule présence d'un accompagnant.

C'est la raison pour laquelle une partie de ces actions est plus particulièrement ciblée sur les jeunes issus des ZUS et que les techniques de mise en réseau sont privilégiées par certaines associations de type expressément communautaire.

Pour les entreprises aussi, les bénéficiaires sont importants. Des garanties sont apportées par la structure ou la personne qui accompagne le jeune ; l'implication de ce dernier dans la démarche est, en soi, un signe de motivation. Dans certains dispositifs, les entreprises profitent en outre d'un suivi extérieur pendant les premiers temps de l'embauche. C'est dans le même objectif d'aide à l'intégration au sein de l'entreprise que certaines d'entre elles organisent un tutorat des jeunes salariés par d'autres salariés plus expérimentés. Les deux suivis peuvent d'ailleurs idéalement se combiner, l'un à vocation plus sociale par l'extérieur, l'autre à vocation plus professionnelle dans l'entreprise.

S'il n'est pas utile de faire ici un inventaire exhaustif de ces dispositifs, le parrainage mérite toutefois quelques développements complémentaires. Sous cette notion générique, il recouvre l'intervention de réseaux de personnes bénévoles, en activité ou retraitées, connaissant bien le monde de l'entreprise et se mettant à disposition de « filleuls » qui recherchent un emploi. Le parrain offre au « filleul » sa disponibilité, ses connaissances et son réseau. Par son expérience il peut l'informer des usages en cours dans le secteur, donner un avis sur le projet, l'éclairer sur le contexte économique, contribuer au développement de son tissu relationnel...

Le parrainage est décliné dans le cadre des politiques publiques de l'emploi (cf encadré) ou sous d'autres modalités (les financeurs sont nombreux : Fasild, conseil régional, Fonds sociaux européens...),

<p>La politique publique de parrainage, qui a plus de 10 ans, est désormais inscrite dans le pilier emploi du plan de cohésion sociale. Dans ce cadre, le parrainage n'est pas une mesure spécifique mais un renforcement de l'accompagnement visant à conforter le jeune et l'adulte parrainés dans leurs parcours d'insertion et vers leur recherche d'emploi, et à appuyer l'employeur dans sa</p>

démarche de recrutement³³. C'est explicitement un outil pour l'emploi et contre toutes les formes de discrimination. Le contrat d'insertion vers la vie sociale (CIVIS) est la mesure dans le cadre de laquelle il est aujourd'hui décliné.

L'animation du parrainage au niveau national – DGEFP –, comme au niveau régional – DRTEFP –, a pour objectif une meilleure connaissance et reconnaissance des réseaux de parrains, leur labellisation et une diffusion des pratiques. Des aides financières sont accordées pour mettre en place et structurer l'animation régionale, conduire des opérations de promotion de l'outil, aider à la constitution de nouveaux réseaux et à la formation des parrains. L'Etat intervient en lien avec les collectivités territoriales, les financements sont communs. Sur le terrain, les missions locales jouent en général le rôle de prescripteur du parrainage et d'animateur de réseaux.

En 2003, le parrainage a touché près de 15 000 bénéficiaires. Les objectifs affichés sont de 25 000 parrainés par an.

Les entreprises se mobilisent de plus en plus autour de cet outil, particulièrement dans quelques secteurs en recherche d'emploi (le BTP notamment).

Les résultats du parrainage sont bons ; des taux pouvant aller jusqu'à 80 % de solutions concrètes en termes d'insertion professionnelle sont constatés sur certains secteurs. Pour le rendre plus efficace encore dans la lutte contre les discriminations, les efforts de formation doivent être poursuivis afin que les parrains mesurent la complexité du phénomène tant pour les jeunes qu'ils accompagnent que pour les entreprises auxquelles ils s'adressent. La relance des actions de parrainage des jeunes sous statut scolaire est par ailleurs nécessaire pour apporter, en lien avec l'éducation nationale, une solution aux jeunes en échec dans leur recherche de stage.

Bien intégrée dans la politique de parrainage, la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances n'est pas encore suffisamment visible dans les autres dispositifs d'insertion comme les PLIE (plans locaux d'insertion dans l'emploi - qui accompagnent les adultes en difficulté), ou dans le secteur de l'insertion par l'économie qui s'est cependant mobilisé récemment sur ce thème.

Il serait souhaitable enfin que la lutte contre les discriminations soit clairement affichée comme prioritaire au sein des maisons pour l'emploi.

Rapprocher l'entreprise des jeunes

Certaines entreprises ont adopté une politique de rapprochement avec les publics victimes de discrimination raciale. Motivées par la volonté de diversifier leurs personnels, d'agir positivement en faveur des diplômés dont les talents ne profitent pas à leur développement, de mieux s'intégrer sur leur territoire d'implantation, de stabiliser les personnels recrutés à proximité de leur lieu de travail, ces différentes actions ciblent le plus souvent les populations via les découpages de la politique de la ville.

Elles sont assez diverses. Elles consistent par exemple :

- à faire connaître l'entreprise aux jeunes des quartiers, par des interventions dans les établissements scolaires, par des réunions organisées avec des associations ou dans le cadre des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi,
- à recueillir des candidatures de ces jeunes par un encouragement à l'envoi de CV et la participation à des forums emploi³⁴,

³³ Circulaire DGEFP du 4 mai 2005.

- plus directement à s'engager à embaucher des populations habitant les ZUS comme le prévoient, par exemple, les accords d'entreprise de PSA ou de Casino

Les actions partenariales d'insertion engagées à l'initiative d'une entreprise sur un territoire entrent dans ce catalogue. Elles passent, selon les cas, par différentes étapes : mobilisation des publics³⁵, mise à plat des situations, recherche des dispositifs adaptés, formation....

Des actions de plus grande ampleur sont aussi conduites à l'occasion de l'installation d'une entreprise dans une commune. Tel a par exemple été le cas lorsque le groupe Casino a ouvert un magasin Géant à Argenteuil (voir encadré)

Lorsqu'il a décidé de s'implanter à Argenteuil, le groupe Casino s'est engagé à pourvoir 80 % des emplois non-encadrant par du personnel argenteuillais et à faire un effort particulier pour les publics prioritaires.

Une cellule emploi a été créée, animée par la direction du développement économique de la Mairie et composée de l'ensemble des partenaires (ANPE, Mission locale, PLIE d'Argenteuil, mission d'insertion, services sociaux du département et de la mairie, Perspective... et entreprise Casino). Les différents acteurs ont mobilisé leur fichier et convoqué les candidats potentiels à des réunions d'information sur le projet. Les candidatures ont été centralisées au sein de la cellule emploi avant leur transmission à l'entreprise Géant. Un suivi précis de toutes les candidatures a pu être effectué. Par la suite, la cellule emploi a été mise à disposition des autres employeurs installés dans le centre commercial.

Les résultats de cette action ont été très positifs : 30 % des recrutements ont concerné des publics prioritaires et 60 % des personnes étrangères ou issues de l'immigration. Le centre commercial bénéficie aujourd'hui d'une très bonne image dans la ville. Personne n'a été oublié.

La commission qui a été invitée à rencontrer tous les acteurs de l'opération pour une après-midi de travail a pu mesurer la nécessité d'une mobilisation des partenaires très en amont du recrutement et l'intérêt de mettre en place des procédures communes et centralisées pour ces opérations à grande échelle.

Rapprocher les publics et l'entreprise : principales recommandations et propositions

- Faire de la lutte contre les discriminations un des objectifs de toutes les mesures et dispositifs d'accompagnement des publics. Garantir sa prise en compte dans les maisons de l'emploi.
- Développer le parrainage et former spécifiquement les parrains à la connaissance des discriminations.

Pour les entreprises

- Aller à la rencontre des publics en s'appuyant, notamment, sur ceux qui les suivent (associations, service public de l'emploi, dont les missions locales et les PLIE).

³⁴ Une action collective a même été mise en place par Sos Racisme, l'AFIJ et des grandes entreprises (AXA, Total, Mac Donald...) pour offrir à des jeunes diplômés issus des quartiers un entretien d'embauche. Les résultats n'ont pas été à la hauteur des espérances.

³⁵ La culture ou le sport servent parfois de chemin d'accès.

- Organiser un tutorat mobilisant les salariés de l'entreprise.
- Organiser la mobilisation des acteurs locaux pour garantir une implantation réussie sur un territoire.

2.6 L'INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS

Dans cette dernière partie, la commission souhaite rappeler que le rôle des pouvoirs publics reste essentiel dans la lutte contre les discriminations raciales à l'emploi. La mobilisation récente des acteurs économiques ne doit pas conduire à abandonner le sujet à l'initiative privée. Il ne s'agit pas, ici, de revisiter tout le dispositif dans lequel s'inscrit cette lutte, ni de s'attarder longuement sur le rôle du service public de l'emploi³⁶, mais d'insister sur quelques points que la commission considère comme particulièrement importants.

La communication

Le sujet des discriminations raciales à l'emploi n'est pas suffisamment connu. Il ne l'est pas pour les acteurs du monde du travail ; il l'est encore moins pour le grand public pour qui les notions de racisme, de discrimination, de harcèlement restent floues. Or il ne s'agit pas d'un sujet pour initiés. Il concerne les victimes directes - elles sont nombreuses -, il concerne tous les salariés comme coproducteurs potentiels de discrimination, il concerne enfin, toute personne susceptible d'être, elle aussi, écartée un jour du monde du travail pour de mauvaises raisons – et tout le monde vieillit !

Pourquoi ce thème ne fait-il pas alors l'objet d'une prise de conscience plus large ? Peut-être, nous l'avons évoqué, parce que le sujet renvoie au racisme et heurte si frontalement les consciences qu'il induit une mise à distance et un refus d'examiner ses propres représentations. Probablement aussi parce que la communication, quelle qu'en soit la forme, n'a jamais été à la hauteur des enjeux³⁷. La mobilisation des pouvoirs publics a été tardive, celle du monde économique est très récente.

Les actions de communication massives, réitérées et directes portent pourtant leurs fruits, comme l'ont montré les progrès réalisés en France sur le tabagisme ou la prévention routière. Les pouvoirs publics sont en première ligne pour les engager. Ces actions de communications peuvent viser toutes les formes de discrimination, privilégier un discours spécifique sur les discriminations au travail ou cibler plus particulièrement les discriminations raciales au travail.

D'importants moyens doivent y être consacrés pour garantir une visibilité dans la durée. Il n'y aurait d'ailleurs que des avantages à ce que les acteurs du monde du travail - organisations patronales comprises - y participent directement et marquent ainsi publiquement leur engagement dans cette lutte.

Cette communication centrée sur les discriminations complètera les actions d'ores et déjà mises en œuvre pour valoriser la diversité dans tous les secteurs de la société et donner une autre image de l'altérité.

La commission propose enfin de s'inspirer des avertissements sanitaires figurant sur les paquets de cigarette et de tabac et de transposer ce principe aux petites annonces. Concrètement, il s'agit de réserver une surface sur chaque annonce pour y inscrire un message de lutte contre les discriminations à l'emploi. Cette obligation porterait sur toutes les annonces publiées, que ce soit par voie de presse ou en ligne.

³⁶ Cf 2.1

³⁷ A l'exception de la récente campagne d'Adia, qui a été très remarquée.

Techniquement, le procédé n'est pas excessivement compliqué. Il a un coût minime. Toutefois, sous réserve d'une expertise approfondie, cette proposition nécessite une disposition législative. Si cette proposition ne pouvait prospérer, rien n'empêcherait les entreprises ou leurs groupements de s'en saisir pour valoriser les politiques qu'elles conduisent en faveur de l'égalité des chances ou de la diversité.

Faut-il créer un label ?

Annoncée dans le plan de cohésion sociale, la démarche de labellisation « valorisant les efforts des entreprises et des employeurs publics qui diversifient leurs recrutements » est pour l'instant restée à l'état de projet³⁸.

La proposition est difficile à mettre en œuvre. Elle n'a véritablement d'intérêt que si le label fait consensus, est légitime aux yeux de tous les acteurs et bénéficie de la caution des pouvoirs publics. A défaut, les labels pourraient se multiplier, sans portée réelle ni pertinence.

La réunion de ces conditions impose une démarche qui, sous l'égide de l'Etat, réunira l'ensemble des acteurs du monde du travail, les collectivités locales et les associations pour déterminer ce qu'il est exactement souhaitable d'évaluer, et sur quels critères. Entre un label « égalité des chances » qui s'appuierait principalement sur les dispositifs de lutte contre la discrimination et un label « diversité » nécessitant une mesure statistique un peu fiabilisée, le choix reste ouvert. Il appartient à l'Etat de dire ses préférences et de déterminer ce qu'il souhaite voir valorisé.

La commission souhaite que ce travail soit engagé. Ce sera l'occasion d'entretenir la mobilisation de tous les acteurs et de faire valoir l'intérêt commun sur le sujet.

Le contentieux de la discrimination

La difficulté d'actionner la voie pénale dans la lutte contre les discriminations (Cf 1.2), ne doit pas conduire à abandonner toute forme de traitement judiciaire des comportements discriminatoires. Ce traitement reste essentiel si l'on ne veut pas qu'un sentiment d'impunité persistant dispense de mobilisation ceux qui ne sont convaincus ni par les discours éthiques, ni par les discours économiques.

La voie civile, facilitée depuis 2001 par l'aménagement de la charge de la preuve et l'introduction dans la loi de la notion de discrimination indirecte n'a pas été suffisamment développée. Les décisions sont peu nombreuses et méconnues. Un travail spécifique sur ce contentieux doit être aujourd'hui poursuivi dans plusieurs directions :

- l'organisation d'une collecte des décisions et d'une véritable veille jurisprudentielle,
- le développement des nouveaux modes de preuves et des techniques de recherche de la preuve dans l'entreprise elle-même ; il serait souhaitable que ce travail éclaire comment la statistique peut juridiquement contribuer à établir la preuve d'une discrimination indirecte,
- une diffusion des connaissances aux professionnels du droit ainsi qu'aux associations susceptibles d'aider au montage des dossiers.

Plus généralement, même s'il est vraisemblable qu'en la matière la médiation se développera sous l'impulsion de la HALDE, il serait indispensable que quelques décisions judiciaires viennent donner un cadre à ce contentieux civil. Elles peuvent être provoquées par un travail spécifique sur des dossiers ciblés.

³⁸ Quelques éléments de réflexion ont été réunis, en août 2004, avec le soutien de l'IMS.

En matière pénale, les pouvoirs donnés à la HALDE et l'articulation de son action avec les parquets et l'inspection du travail doivent contribuer à réactiver le contentieux. Plus que le nombre de condamnations, la publicité qui leur sera donnée et peut-être l'exemplarité de certaines d'entre-elles favoriseront la prise de conscience des interdits.

La HALDE, alors qu'elle couvre l'ensemble des discriminations dans tous les secteurs, est la seule institution spécialisée sur le traitement des dossiers individuels. Elle s'est vue confier une mission particulièrement délicate. Il faudra s'assurer qu'elle dispose des moyens pour y faire face.

Mobiliser les collectivités territoriales

L'action engagée par l'Etat et par les acteurs du monde du travail ne suffira pas à imposer un changement si les relais ne sont pas assurés au plus près du terrain. C'est un des enjeux d'une plus forte implication des collectivités territoriales sur le sujet des discriminations raciales.

Les collectivités territoriales disposent de nombreuses compétences décentralisées (développement économique, formation, politique d'insertion, action sociale...) qui leur donnent des moyens d'action mais aussi la responsabilité d'agir. Elles sont, par la loi, étroitement associées aux politiques d'emploi, notamment dans les missions locales, les PLIE et les maisons de l'emploi. Elles participent enfin à la politique de la ville contractualisée avec l'Etat.

Tous ces leviers leur permettent de jouer un rôle majeur dans la lutte contre les discriminations raciales comme en témoignent les quelques actions qui ont pu être présentées à la commission : participation des élus aux plans territoriaux et de lutte contre les discriminations, engagement de la mairie d'Argenteuil sur le projet du groupe Casino, développement d'une politique spécifique de lutte contre les discriminations dans la déclinaison des compétences du conseil régional d'Aquitaine.

La charte régionale en faveur de la lutte contre les discriminations de Haute-Normandie³⁹ prend d'ailleurs explicitement acte du rôle majeur des collectivités locales dans ce domaine.

Ces exemples ne doivent pas masquer que les collectivités territoriales n'ont pas, en général, pris la mesure de l'importance des discriminations raciales et de leurs conséquences en termes de cohésion sociale sur leur ressort territorial.

La mobilisation des collectivités territoriales et des élus locaux est aujourd'hui indispensable si l'on souhaite que la lutte contre les discriminations raciales devienne l'affaire de tous et produise ses effets dans des entreprises, notamment les PME, et des secteurs qui ne se mobiliseront que sous la pression d'un environnement proche.

L'intervention des pouvoirs publics : principales recommandations et propositions

- Engager une campagne de communication dense sur le sujet des discriminations.
- Inscrire des messages de lutte contre les discriminations sur les petites annonces.
- Engager un travail, sous l'égide des pouvoirs publics, pour l'élaboration d'un label.

³⁹ Elle associe l'Etat, le conseil régional, les conseils généraux, l'ANPE, l'AFPA, le FASILD, et l'association régionale des missions locales et décline 11 engagements pour la Haute-Normandie.

- Conduire un travail spécifique pour le développement du contentieux civil de la discrimination : modalités de la preuve, diffusion des connaissances...
- Garantir la publicité des condamnations prononcées par les juridictions répressives.
- S'assurer que la HALDE dispose des moyens suffisants pour faire face à ses missions.
- Mobiliser les collectivités territoriales pour assurer, localement, le relais des discours et des actions.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
I - LES CONSTATS	5
1.1 Les discriminations raciales contribuent massivement aux difficultés d’insertion professionnelle des personnes issues de l’immigration	6
De nombreuses situations de handicap...	6
... aggravées par une discrimination raciale massive, directe et indirecte...	6
...qui affecte durement les victimes et la société elle-même.	8
1.2 La lutte contre les discriminations et pour l’égalité des chances, des évolutions particulièrement lentes malgré l’affirmation d’une volonté de tous les acteurs	9
Les discriminations : une réalité encore mal connue du monde du travail, un sujet difficile à aborder	9
Les politiques de lutte contre les discriminations : les difficultés de l’action.	9
S’appuyer sur la mobilisation récente	12
II - PASSER DES INTENTIONS AUX ACTES	13
2.1 Accentuer la sensibilisation et la mobilisation des acteurs du monde du travail	14
Trois acteurs principaux	14
La prise de conscience, la sensibilisation et la formation	15
Organiser la rencontre des acteurs pour formaliser des actions concrètes au-delà d’un diagnostic partagé ; donner de la visibilité à l’action	17
2.2 La mesure de la diversité	20
Un débat sur les principes et les modalités	20
Que dit le droit ?	21
Les entreprises et la mesure de la diversité	23
Il faut avancer	23
2.3 Réformer en profondeur les procédures d’embauche et la gestion des ressources humaines	25
Rendre plus objectives les procédures de recrutement et la GRH	26
L’anonymisation des CV	26
La méthode de recrutement par simulation	29
2.4 Quelques observations sur les stages	31
2.5 Rapprocher les jeunes issus de l’immigration et l’entreprise	33
Rapprocher les jeunes de l’entreprise	33
Rapprocher l’entreprise des jeunes	34
2.6 L’intervention des pouvoirs publics	37
La communication	37
Faut-il créer un label ?	38
Le contentieux de la discrimination	38
Mobiliser les collectivités territoriales	39

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Lettre de mission
- Annexe 2 : Membres de la commission
- Annexe 3 : Personnes auditionnées par la mission, son président ou ses rapporteurs

Annexe 1

LETTRE DE MISSION EN DATE DU 20 JANVIER 2005

Monsieur le Ministre,

Notre République s'est construite sur sa formidable capacité à accepter en son sein des hommes et des femmes venus de l'étranger qui y ont trouvé un lieu d'accueil politique, économique, social ou culturel. Elle a puisé sa force et son dynamisme dans sa diversité, en posant comme règle absolue le respect de chacun.

Force est de constater l'essoufflement progressif de ce modèle français d'intégration, et ce depuis plusieurs dizaines d'années.

C'est la raison pour laquelle le gouvernement a décidé d'engager une action déterminée pour lutter contre les discriminations. Il l'a fait par exemple en encourageant la signature de Chartes de promotion de la diversité en entreprise ainsi qu'en créant une Haute Autorité de lutte contre les discriminations.

Il est nécessaire d'aller plus loin en analysant les discriminations, volontaires ou inconscientes, dont sont victimes certains demandeurs d'emploi et certains salariés issus de familles immigrées lors des demandes de stages, au moment du recrutement et dans la progression des carrières.

Vos qualités de chef d'entreprise, de décideur politique et d'ancien président du Haut Conseil à l'intégration me semblent vous désigner naturellement pour diriger cette mission, avec l'appui d'un groupe de personnalités qualifiées dont vous voudrez bien me proposer les noms. Vous pourrez également faire appel, en tant que de besoin, aux administrations relevant du Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Par ailleurs, vous serez assisté dans votre tâche par deux rapporteurs, mis à votre disposition par le Ministère.

.../...

Monsieur Roger FAUROUX
Ancien Ministre
Président d'Honneur de Saint Gobain
Les Miroirs
18 avenue d'Alsace
92096 LA DEFENSE cedex

Vous aurez d'abord à évaluer l'ampleur des discriminations dans le domaine de l'emploi quelle que soit la taille des entreprises et en enquêtant particulièrement sur les préjudices éventuellement subis par des personnes dont la qualification est attestée par un diplôme. Il vous appartiendra de proposer les méthodes permettant de mesurer aussi précisément que possible au sein des entreprises ou de toute autre organisation publique ou privée employant des salariés, la présence de personnes issues de l'émigration et d'en suivre l'évolution dans le temps.

Vous aurez à proposer les démarches à court ou à moyen terme de nature à réduire partout où ils existent les phénomènes de discrimination fondée sur l'origine et/ou sur le lieu de résidence des candidats à l'emploi ou des salariés. Vous pourrez à cette fin enquêter sur les exemples étrangers et éventuellement vous en inspirer.

Comme vous le savez, la loi de cohésion sociale a été l'occasion d'un débat nourri sur l'opportunité de généraliser des CV anonymes. Si cette mesure vous semble souhaitable, vous insisterez sur la faisabilité technique de celle-ci et proposerez des solutions appropriées aux éventuelles difficultés que vous constateriez.

Il va de soi que la lutte contre les discriminations ne concerne pas seulement les pouvoirs publics mais exige l'engagement de tous les acteurs de la vie sociale, en particulier les syndicats et les entreprises de toute nature. Vous aurez à réfléchir aux responsabilités des uns et des autres et aux moyens d'associer leurs efforts. Vous pourrez, quand vous le jugerez souhaitable, suggérer des modèles d'expérimentation.

Je souhaite que le Comité soit en mesure de me remettre un rapport d'étape à la fin du mois de mars et ses conclusions définitives au mois de juin.

Jean-Louis BORLOO

Annexe 2

LISTE DES MEMBRES DE LA COMMISSION

M. Roger FAUROUX	Président
Mme Françoise COCUELLE	Présidente du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD), représentée pour certaines séances par Mr Sitou GAYIBOR, membre du CJD
M. Maurad CHEURF	Directeur associé M Conseil, société de conseil en Politique de la Ville et spécialiste des quartier sensibles
M. Mansour ZOBARI	Directeur politique de la ville-solidarité du groupe Casino
M. Laurent HURSTEL	Directeur – Nemrod Ressources humaines
M. Alexis BATARD	Responsable du service de psychologie appliquée – ADIA
Mme Marie-Paule ISTRIA	MPI Consultant – mandatée par ADIA
Mme Cécilia GABIZON	Journaliste au Figaro
Mme Odile BELLOUIN	Secrétaire nationale de la CFDT
M. Omar BENFAID	Secrétaire confédéral CFDT
Mme Françoise RIOU	Conseillère confédérale CGT
M. Laurent BLIVET (Boston Consulting Group)	a contribué aux travaux de la commission.

Rapporteurs

M. Henri MOYEN	Inspection générale des affaires sociales
Mme Dominique BARELLI	Direction de la population et des migrations
Mme Marie DALBERTO HUSSENOT	Direction de la population et des migrations

Annexe 3

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES PAR LA COMMISSION, PAR SON PRESIDENT OU SES RAPPORTEURS

Entreprises

M. Jean Martin FOLTZ	Président directeur général, PSA Peugeot Citroën
M. Jean-Luc VERGNE	Directeur des ressources humaines, PSA Peugeot Citroën
M. Jacques POMPANON	Directeur du développement des ressources humaines, PSA Peugeot Citroën
M Gérard MESTRALLET	Président directeur général, SUEZ – Président de l'association, « Les entreprises aux couleurs de la France »
M Patrick BONNET	Directeur de l'emploi, SUEZ - Délégué Général de l'association, « Les entreprises aux couleurs de la France »
M. Eric DUMARTIN	Directeur des ressources humaines CIMS (Groupe Cendant)
M. Arnaud GAUCI	Responsable du pôle de lutte contre les discriminations, ADDECO
Mme Antoinette PROST	Direction des ressources humaines, AXA
M. Alain BRUNEL	Direction des ressources humaines, AXA
M. Pierre MATHEY	Responsable du projet « Responsabilité Sociale d'Entreprise », SNCF
Mme Annick ABOUT	Responsable du recrutement, SNCF
M. Pascal BERNARD	Vice-président de l'ANDCP (Association National des directeurs et cadres de la fonction Personnel)
M. Daniel CROQUETTE	Délégué général de l'ANDCP
Mme Alexandra PALT	Institut du Mécénat de Solidarité
M. François BEAUJOLIN	Associé du cabinet GESTE
Mme Laurence MEHAIGNERIE	Chercheur, journaliste

Administrations et institutions publiques concernées

M. Jean-Denis COMBREXELLE	Directeur des relations du travail
Mme Aude MUSCATELLI	Direction des relations du travail
M. Gaspard GANTZER	Direction des relations du travail
M. Eddy QUEVAL	Direction des relations du travail

M. Jean GAEREMYNCK Mme Françoise BOUYGARD	Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
Mme Ghislaine HUDSON	Proviseur du lycée Joliot Curie, Dammarie les Lys
M. Olivier ROUSSELLE	Directeur général du FASILD (Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations)
M. Jean-Marie MARX Mme Pierrette CATEL	Directeur général adjoint de l'ANPE Département des politiques d'intervention à l'ANPE
Mme Catherine PILON M. Jean-Pierre PAPIN	Délégation interministérielle à la ville Délégation interministérielle à la ville

Autorités indépendantes

Mme Anne DEBET	Membre de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)
M. Norbert FORT	CNIL
M. Louis SCHWEITZER	Président de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE)
M. Marc DUBOURDIEU	Directeur général de la HALDE
Mme Sophie LATRAVERSE	Chargée de mission à la HALDE

Associations

M. Dominique SOPO M. Samuel THOMAS	Président de SOS Racisme Vice-président de SOS Racisme
M. Daniel LAMAR	Directeur général de l'AFIJ (association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés)
Mme Nadia BELLAOUI	Déléguée générale d'ANIMAFAC
M. Dogad DOGOU	Fondateur d'AFRICAGORA

Organisations syndicales

M. Alain BLANCHARD M. Pierre QUENEA	CFDT CFDT
M. Yves MORIER	CGT
Mme Michèle MONRIQUE Mme Corinne MARES	Secrétaire confédérale FO FO

Expériences étrangères

M. Daniel SABBAGH	CERI (Centre d'études et de Recherche Internationales)
Mme Helen PENNANT	Première secrétaire emploi, affaires sociales, Ambassade de Grande-Bretagne
Mme Ragnheidur ROUBINEAU	Première secrétaire, Ambassade de Suède
M. Marc BERTHIAUME	Chargé des relations politiques et parlementaires, Ambassade du Canada
Mme Marie-Thérèse CHICHA	Professeur à l'Université de Montréal

Elus

Mme Naïma CHARAI	Conseillère Régionale d'Aquitaine
------------------	-----------------------------------

Déplacement à l'ANPE le 23 mai 2005

Mme Nicole BREJOU	Responsable du pôle pilotage, département internet et multimédia
M. Philippe CAZAUX	Chef de projet pilotage, pôle pilotage
Mme Dominique DELAITE	Responsable du pôle services automatisés, département internet et multimédia
Mme Béatrice BADINOT	Chef de projet banque de profils, pôle services automatisés
Mme Emmanuelle MEZLEF	Chef de projet banque de profils, pôle services automatisés
Mme Françoise MOURIER	Responsable de la mission recrutement par simulation

Déplacement au Géant Casino d'Argenteuil le 26 mai 2005

M. Jean-Pierre MAURICE	Sous-Préfet Argenteuil
M. Denis DEMONTOUX	Sous-Préfecture, en charge de l'Economique
M. Nicolas MERAD	Maire Adjoint d'Argenteuil
Madame VERNAY-FONTAINE	ANPE d'Argenteuil
Madame MORICE	Mission Locale d'Argenteuil
M. Thierry BOURGERON	Directeur Ressources Humaines CASINO
M. Lionel SALBERT	Directeur Géant
M. Franck BERTHET	Directeur Géant
Mme Naima BELDJEROU	Salariée du Géant Casino d'Argenteuil
Mme Amina DAHRI	Salariée du Géant Casino d'Argenteuil

Mme Dieynaba DIOUF
M. Brahim ID ALI
Mme Saïda MEJHAD
Mme Karima REMY

Salariée du Géant Casino d'Argenteuil
Salarié du Géant Casino d'Argenteuil
Salariée du Géant Casino d'Argenteuil
Salariée du Géant Casino d'Argenteuil