

Des entreprises à l'image de la France

**Actualisation des propositions remises au Premier Ministre dans le rapport
« Des entreprises aux couleurs de la France » du 23 Novembre 2004**

Claude BEBEAR

10 mars 2009

Paris, mars 2009

Madame, Monsieur,

Le 23 novembre 2004, je remettais au Premier Ministre le rapport « Des Entreprises aux Couleurs de la France », comportant une série de mesures opératoires pour combattre les discriminations à l'égard des minorités visibles, dans l'entreprise et dans le système éducatif.

Quatre ans après ce rapport, où en sont les entreprises dans leur prise en compte de la diversité ?

Des progrès indéniables ont été faits. Une partie des entreprises a aujourd'hui conscience d'avoir un rôle tout particulier à jouer. Elles ont, aux côtés des associations, ouvert le débat, et agissent sur le terrain, au national comme au local. L'implication de ces entreprises concerne davantage toutes les composantes, toutes les richesses de la société française, quelques soient les différences individuelles.

Mais il faut changer d'échelle ! 2200 entreprises ont signé la charte de la diversité. Elles doivent être bien plus nombreuses à s'engager sur ce chemin. La diversité est un enjeu majeur pour la société française. C'est un facteur de compétitivité pour nos entreprises. Soyons ambitieux !

C'est pourquoi le rapport ci-suit « Les entreprises à l'image de la France » vient d'être remis à Monsieur Yazid Sabeg, Commissaire à la Diversité et à l'Égalité des Chances, à qui le Président de la République a confié la mission de créer une impulsion sur la diversité en France.

Fondé sur l'expérience d'IMS-Entreprendre pour la Cité et du Secrétariat Général de la Charte de la Diversité, ce document dresse le bilan de la mise en œuvre du rapport « Des entreprises aux couleurs de la France ». Il actualise et renouvelle des mesures concrètes, à coûts maîtrisés, qui feront de l'entreprise un acteur décisif de l'égalité réelle des chances.

Ces 21 propositions, pour une entreprise à l'image de la France du XXI^e Siècle, concernent trois domaines où l'entreprise peut légitimement s'impliquer : agir dans l'entreprise, agir localement et agir en amont avec les acteurs de l'éducation.

Je suis heureux d'en faire part, pour nourrir la réflexion et le débat, à tous ceux qui portent un intérêt à ces questions cruciales pour la cohésion de notre pays. J'espère que vous y trouverez des idées que vous jugerez pertinentes pour mieux agir et que nous pourrons nous retrouver sur des chantiers communs.

En vous remerciant de votre attention, je vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Claude Bébéar

SOMMAIRE ET RESUME DES 21 PROPOSITIONS

1. AGIR DANS L'ENTREPRISE..... 1

1.1 Sensibiliser et mobiliser les entreprises..... 1

- **Proposition 1**

Identifier et former des relais locaux de la Charte de la Diversité, capables de sensibiliser et d'accompagner localement les entreprises, en particulier les PME/TPE.

1.2 Favoriser le recrutement de publics susceptibles d'être discriminés 2

- **Proposition 2**

Systématiser la mise en application des pratiques d'objectivation des recrutements, parmi lesquelles le CV anonyme, et en rendre compte dans un rapport annuel.

- **Proposition 3**

Favoriser l'accès aux entretiens pour les diplômés susceptibles d'être discriminés, et préparer ces entretiens.

1.3 Prévenir les discriminations et favoriser la diversité dans l'entreprise..... 5

- **Proposition 4**

Promouvoir le recours aux diagnostics diversité dans les entreprises de plus de 300 salariés.

- **Proposition 5**

Ouvrir le débat, avec les partenaires sociaux, sur les nouveaux modes d'organisation du travail et la conciliation des temps de vie, avec pour objectif de respecter la diversité.

- **Proposition 6**

Faire bénéficier tous les couples reconnus par la loi, y compris ceux du même sexe, des avantages proposés par l'entreprise.

1.4 Evaluer et rendre compte des progrès de l'entreprise..... 7

- **Proposition 7**

Réaliser, dans les entreprises de plus de 300 salariés, une enquête sur la perception et le ressenti des discriminations auprès des salariés.

2. AGIR LOCALEMENT : L'ENTREPRISE ACTEUR SOCIAL DU TERRITOIRE..... 9

2.1 Favoriser la création d'entreprise dans les quartiers 9

- **Proposition 8**

Fédérer dans un regroupement les entreprises implantées dans les quartiers, ou créées et animées par des créateurs d'entreprise issus des quartiers.

2.2 Favoriser l'action locale des collaborateurs d'entreprises 9

- **Proposition 9**

Valoriser et « officialiser » les fonctions de tuteur dans le cadre des contrats en alternance.

- **Proposition 10**

Promouvoir le mécénat de compétences au service de l'égalité des chances.

2.3 Insérer les publics exclus 11

- **Proposition 11**

Créer des passerelles entre les entreprises et les SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique).

- **Proposition 12**

Renforcer le déploiement des Ecoles de la Deuxième Chance, en renforçant l'implication Etat/Région/Entreprises : la règle des trois tiers.

- **Proposition 13**

Renforcer le déploiement des clubs Entreprises & Quartiers ou d'autres clubs d'entreprises travaillant avec les quartiers sensibles.

3. AGIR EN AMONT : L'ENTREPRISE, PARTIE INTEGRANTE DE LA COMMUNAUTE EDUCATIVE..... 15

3.1 Informer sur les métiers et donner une compréhension équivalente à tous 15

- **Proposition 14**

Favoriser l'essaimage de programmes permettant la découverte de l'univers professionnel par les collégiens, en particulier dans les zones moins favorisées, avec la participation des entreprises et fédérations à même d'apporter de l'information concrète sur les métiers, le monde professionnel et l'entrepreneuriat.

- **Proposition 15**

Les entreprises et les établissements de formation concluent des «contrats de confiance stages» éliminant toute possibilité de discrimination.

3.2 Favoriser l'accès aux filières d'excellence de publics issus de la diversité..... 17

- **Proposition 16**

Soutenir financièrement et moralement les élèves talentueux issus de zones prioritaires de la politique de la Ville, dès le collège, afin qu'ils poursuivent des études longues dans des formations professionnelles de haut niveau.

- **Proposition 17**

Revoir le poids relatif des différentes disciplines dans les épreuves d'admission aux grandes écoles.

- **Proposition 18**

Publier les partenariats et les résultats en matière d'ouverture sociale pour les filières d'enseignement supérieur, dans le cadre de la collecte de la taxe d'apprentissage.

- **Proposition 19**

Faire mieux connaître l'offre de formation d'excellence des universités.

3.3 Sensibiliser, éduquer, informer20

- **Proposition 20**

Intégrer un enseignement sur les discriminations et la diversité dans les cursus de formation managériale et ressources humaines.

- **Proposition 21**

Lancer une campagne nationale d'information sur les stéréotypes et sur les avantages de la diversité.

ANNEXE22

Les propositions du rapport « Des entreprises aux couleurs de la France » du 23 Novembre 2004

1. AGIR DANS L'ENTREPRISE

1.1 Sensibiliser et mobiliser les entreprises

Proposition 1

Identifier et former des relais locaux de la Charte de la Diversité, capables de sensibiliser et d'accompagner localement les entreprises, en particulier les PME/TPE.

La Charte de la Diversité, initiée en 2004, a permis d'ouvrir le débat sur la diversité dans l'entreprise. Début 2009, 2100 entreprises sont signataires de cette Charte (dont une majorité de PME/TPE), animée par un réseau de 17 partenaires nationaux.

Ce déploiement, s'il est significatif, doit toutefois se renforcer :

- Le tissu économique français est constitué de plus de 160 000 entreprises (ayant au moins 10 salariés), le nombre de signataires doit donc encore être étendu.
- La compréhension des mécanismes de discrimination et de promotion de la diversité nécessite un accompagnement, bien au-delà de la signature de la Charte. Les PME/TPE ne disposent pas de l'expertise nécessaire, ni des ressources humaines et financières appropriées (2/3 des dirigeants de PME/TPE gèrent eux-mêmes leurs ressources humaines).
- Les actions mises en œuvre par les entreprises, et leurs résultats, doivent pouvoir bénéficier d'une reconnaissance et d'une valorisation, insuffisante aujourd'hui.

L'expérience de la Charte de la Diversité montre qu'en régions un certain nombre d'acteurs (fédérations d'entreprises, ou collectivités territoriales notamment) sont désireux de s'impliquer dans la promotion de la diversité dans leur bassin économique. Mais tous expriment un besoin de formation pour accompagner les entreprises, et plus particulièrement les dirigeants de PME/TPE.

Par ailleurs, dans beaucoup de départements, aucun acteur ne s'est emparé de la question de la diversité dans sa globalité. Certains travaillent sur le handicap, d'autres sur l'insertion de publics éloignés de l'emploi, etc... Il est nécessaire d'amener ces acteurs, déjà au fait de certaines notions de diversité, à intervenir de manière plus large en les aidant à monter en compétences sur ces sujets.

Il est donc indispensable de renforcer, localement, le déploiement de la Charte, avec pour objectif d'avoir un acteur relais par département, quelque soit sa nature, qui soit en mesure :

- De former les entreprises afin de contrer les discriminations,
- De les accompagner dans la refonte de leurs habitudes et méthodes de recrutement et gestion de carrières,
- De faire connaître localement leurs actions et leur engagement auprès des publics potentiellement discriminés.

Cette offre d'expertise ne peut pas être trop coûteuse pour les PME/TPE, elle doit entrer dans le cadre des services qui leur sont fournis, soit par leurs fédérations, par des structures interentreprises locales, par les intermédiaires ou par les acteurs publics de l'emploi. C'est donc tout un tissu d'acteurs, intervenant autour des PME/TPE, qui doit être formé.

Les pouvoirs publics doivent trouver des modalités de financement pour ce chantier, clé pour la diversité en France, de la montée en compétence des acteurs locaux. Des moyens de la formation professionnelle, de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP) comme les formations à la GPEC ou encore ceux de l'ACSE consacrés aux formations contre les discriminations doivent être orientés dans ce sens pour mieux faire levier sur le sujet.

1.2 Favoriser le recrutement de publics susceptibles d'être discriminés

Proposition 2 (proposition N°2 du rapport de 2004 mise à jour)

Systématiser la mise en application des pratiques d'objectivation des recrutements, parmi lesquelles le CV anonyme, et en rendre compte dans un rapport annuel

Rappel - Proposition N°2 du rapport de 2004 : rendre systématiquement anonymes les CV.

Garantir l'égalité de traitement est le point d'entrée de toute politique de promotion de la diversité. Pour éviter les discriminations directes et indirectes, une mise en cause des habitudes de recrutement est nécessaire, afin de fonder celles-ci sur l'analyse objective des compétences :

La proposition sur le CV anonyme faite en 2004 dans le rapport « Des entreprises aux couleurs de la France » a cristallisé le débat et créé une effervescence médiatique en 2005 et 2006 autour de cet outil, souvent mal compris.

Le Parlement a adopté le 31 mars 2006 le principe de sa mise en œuvre pour les entreprises de plus de 50 salariés, dans l'article L. 121-6-1 du Code du Travail. Cependant, face aux réactions majoritairement défavorables de l'ensemble des acteurs (entreprises, associations, partenaires sociaux), le législateur a gelé la parution des décrets d'application qui auraient dû expliciter la mise en œuvre de cet article, envoyant de fait un message brouillé aux entreprises sur l'intérêt et le caractère obligatoire de cette mesure.

A ce jour, seules quelques entreprises (environ une dizaine d'entreprises utilisatrices recensées) ont déployé, sur une partie de leur activité, le CV anonyme.

Certaines difficultés techniques doivent être surmontées : coût et lourdeur de gestion, nécessité de centralisation des candidatures, exigence d'accompagnement des recruteurs et managers, difficulté de mise en œuvre dans un contexte d'internationalisation. Ces réserves et limites ne semblent toutefois pas être des obstacles incontournables.

Des entreprises comme Accor, AXA et RATP ont montré que le CV anonyme pouvait être mis en place de manière efficace et aisée pour traiter les candidatures arrivées par le canal important d'Internet tout en laissant les candidatures par courrier se faire et être traitées de manière non anonyme. Le message interne et externe est clair et les résultats sont au rendez-vous.

Avec le discours de Palaiseau du Président de la République, le CV anonyme revient sur le devant de la scène, dans un contexte où les entreprises cherchent à recruter plus objectivement, en s'adressant aux populations potentiellement discriminées. Après une phase d'incompréhension, le CV anonyme est de plus en plus perçu comme ce qu'il doit être : un outil parmi d'autres, permettant de rationaliser le recrutement, mais indissociable d'autres actions au sein de l'entreprise pour promouvoir la diversité.

Le CV anonyme est une des méthodes possibles, d'autres solutions – complémentaires - existent, à commencer par :

- Préalablement, former les personnes en charge du recrutement sur les discriminations et les stéréotypes,
- Définir avec précision et objectivité ce que sont les compétences attendues pour un poste, en éliminant les compétences trop imprécises, ou les compétences exigées par habitude, sans lien nécessaire avec le poste,
- Croiser les entretiens, de manière à ne pas faire reposer l'appréciation de la candidature sur la subjectivité d'un seul recruteur,
- Evaluer objectivement les compétences des candidats et innover pour détecter également les qualités et potentiels des candidats (méthodes des habiletés, exercices de mise en situation...),
- etc.

Le recrutement sur une base objective, quelque soit la méthodologie privilégiée, apporte une « traçabilité » des candidatures, constitue une garantie forte d'égalité des chances et permet de rassurer les candidats issus de la diversité, souvent en situation d'autocensure par rapport aux entreprises.

La systématisation de ces méthodes objectives peut faire l'objet d'une information dans le bilan social de l'entreprise, précisant la nature et la portée des outils mis en place.

Proposition 3 (proposition N°3 du rapport de 2004 mise à jour)

Favoriser l'accès aux entretiens pour les diplômés susceptibles d'être discriminés, et préparer ces entretiens

Rappel - Proposition N°3 du rapport de 2004 : favoriser l'accès à un premier entretien pour des jeunes diplômés Bac+2 à Bac+5 issus des quartiers (opération « ça va être possible »).

Constat : un jeune diplômé issu des quartiers et/ou des minorités visibles a 4 à 6 fois moins de chances d'obtenir un entretien d'embauche qu'un candidat de référence.

Créer la rencontre, entre l'entreprise et la personne susceptible d'être discriminée, est le plus puissant levier de lutte contre les stéréotypes.

Indicateur proposé en 2004 : Un pourcentage de recrutements à partir de l'envoi des CV comparable à ceux des cabinets de recrutement pour des niveaux d'emplois comparable

De nombreuses initiatives ont été lancées sur cet axe depuis 2004 :

- IMS Entreprendre pour la Cité a créé la cellule de recrutement Emploi & Diversité qui a pris la suite de l'opération « Ca va être possible ».

L'objectif de la cellule est double :

- Permettre aux entreprises de sélectionner des candidats issus des minorités visibles et/ou des quartiers sensibles en adéquation avec leurs besoins de recrutement et faire évoluer les mentalités en luttant contre les préjugés et les stéréotypes.
- Pour les candidats, faciliter l'accès à des offres d'emploi ou de stages en entreprise, et leur permettre d'accéder aux entretiens de recrutement qui leur font défaut.

En moins de 4 ans, la cellule a permis, à travers des forums « Emploi et diversité » et des recrutements au fil de l'eau, à plus de 1 860 jeunes d'obtenir un entretien de recrutement avec des recruteurs de grandes entreprises. Plus de 270 recrutements, dont 90% de CDI, ont été opérés sur la même période.

L'association a ensuite décliné l'opération vers l'alternance, les stages et les jobs d'été – autre source de discrimination possible pour les jeunes des quartiers.

- D'autres opérateurs se sont lancés pendant la même période sur ce sujet, en particulier sur la préparation des candidats en amont du recrutement : AFIP, APC Recrutement, Mozaik RH et Nos Quartiers ont des Talents (parrainage) sont des associations dynamiques, souvent complémentaires, dont l'objet est d'aider les jeunes diplômés à trouver un emploi.
- D'autres ont affiné et renforcé leurs actions en direction des quartiers : L'AFIJ et le Pole Emploi à travers son agence 3D spécialisée dans le recrutement des jeunes diplômés issus des quartiers.

Même s'il reste du chemin à parcourir, toutes ces démarches concourent à faire bouger les représentations des entreprises, leur permettre d'« apprivoiser » un sourcing qu'elles n'avaient pas l'habitude de cibler tout en conservant les critères d'exigence inhérents aux postes et cela permet, en parallèle, de réduire le réflexe d'autocensure de la part des jeunes.

Nouvelle proposition

Les progrès effectués depuis 2004 doivent être poursuivis. Un risque réel existe, avec la situation de crise de l'emploi, de voir se contracter l'offre d'emploi au détriment des publics susceptibles d'être discriminés.

Cette proposition se décline autour de deux axes :

1/ Préparer les jeunes en amont de l'emploi en impliquant les entreprises : On peut citer les solutions de parrainage par des professionnels, à l'exemple de ce que réalise « Nos Quartiers ont des Talents », l'appui à l'orientation de début de carrière comme celles proposées par l'AFIJ, les exercices de simulations d'entretiens, réalisés, par exemple, par l'AFIP, IMS Entreprendre pour la Cité ou le Cercle Passeport Télécoms.

Ces actions permettent aux diplômés d'enrichir leur réseau relationnel, et d'être mieux préparés à la rencontre avec les recruteurs.

Pour que ces actions soient pleinement efficaces, il convient certes d'accompagner les jeunes sur la préparation à l'accès à l'emploi (CV, simulation d'entretiens) mais surtout que les représentants des entreprises ouvrent leur carnet d'adresses et permette au jeune de bénéficier de son réseau de contacts.

2/ Permettre aux jeunes d'obtenir des entretiens d'embauche. On peut à ce titre citer différentes actions :

- Forums de recrutement tels que ceux que pratiquent l'AFIJ (« les Rencontres Improbables »), l'AFIP ou la cellule Emploi & Diversité de l'IMS*.
- Des opérations de masse comme le Train pour l'Emploi et l'Egalité des Chances lancé par la SNCF avec APC Recrutement.
- Le placement de jeunes diplômés comme le fait notamment la cellule Emploi et diversité d'IMS Entreprendre pour la Cité ou l'agence 3D du Pôle Emploi ou encore la proposition de haut potentiel comme le propose Mozaik RH.

Cette liste d'actions existantes n'est évidemment pas exhaustive.

Il faut faire connaître ces actions, et accompagner leur changement d'échelle, en aidant les associations qui les portent à se développer davantage, et en parallèle en outillant les structures – et notamment les universités – qui interviennent sur cet axe.

** Depuis 2006, déjà 7 éditions des forums Emploi et diversité ont été organisées en partenariat avec des entreprises comme l'Oréal, Danone, Sofinco et Total et ainsi qu'avec des partenaires sourceurs associatifs, universitaires ou publics (Agence 3D Pole Emploi, AFIP, AFIJ, APEC, Mozaik RH, Nos quartiers ont des talents ...). Cette formule de rencontres entre entreprises et jeunes se différencie des forums de recrutement « classiques » : chaque candidat retenu passe de réels entretiens de recrutement d'une demi-heure le jour du forum et a donc accès en direct aux contacts qui lui font défaut.*

Il y a un réel partenariat inscrit dans la durée avec les entreprises : l'IMS assure un suivi systématique dans un délai de 6 mois de tout candidat reçu en entretien le jour du forum, tous les recruteurs présents sont formés en amont du forum à la non discrimination et à la diversité (cadre juridique, questions interdites, enjeux d'un sourcing diversifié).

Les résultats montrent que les taux de recrutement de ce type de manifestations sont comparables voir supérieurs aussi bien à ceux des cabinets de recrutements que ceux des entreprises.

1.3 Prévenir les discriminations et favoriser la diversité dans l'entreprise

Proposition 4 (proposition N°5 mise à jour)

Promouvoir le recours aux diagnostics diversité dans les entreprises de plus de 300 salariés

Rappel - Proposition N°5 du rapport de 2004 : promouvoir le recours à des « audits diversité » au sein des entreprises.

Deux types d'outils peuvent être préconisés pour évaluer de manière exhaustive une politique non-discrimination et diversité d'une entreprise :

- le « Label Diversité », initié par l'ANDRH à la demande de l'Etat, qui s'appuie sur un audit de l'AFNOR, recense les résultats disponibles et analyse, selon un cahier des charges défini, les actions mises en œuvre pour lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité des chances ;
- les diagnostics Diversité, qui analysent, en s'adaptant à chaque entreprise, les résultats (quand les données existent), les moyens mis en œuvre, et surtout le champ culturel de l'entreprise, pour savoir dans quelle mesure les habitudes et les valeurs de l'entreprise sont propices (ou au contraire défavorables) à la promotion inclusive de la diversité.

Le diagnostic diversité qualitatif, éventuellement complété par un diagnostic quantitatif (dans les champs de la diversité qui l'autorisent), constitue l'outil de mesure le plus complet pour faire l'état des lieux d'une entreprise en matière de diversité, et engager une réelle démarche de changement.

Il peut concerner l'entreprise « débutante » en matière de politique de lutte contre les discriminations, ou l'entreprise déjà plus engagée, qui souhaite mesurer ces progrès.

Le diagnostic diversité comporte une dimension audit, puisqu'il recense les engagements de l'entreprise et analyse la conformité de ses procédures ressources humaines.

Le diagnostic ne peut cependant pas se contenter de cet audit. Il doit vérifier les écarts possibles entre les process annoncés et la réalité des pratiques, entendre les discours managériaux, analyser le champ culturel de l'entreprise, pour restituer ses enjeux en matière de non-discrimination et de promotion de la diversité.

Le diagnostic requiert une méthodologie rigoureuse et doit être mené par un organisme extérieur reconnu. Il serait à recommander que ses résultats soient transmis aux partenaires sociaux et publiés sous forme synthétique dans le bilan social ou le rapport d'activité de l'entreprise.

Les conditions de fond pour la réalisation de diagnostics diversité sont maintenant réunies :

- Des structures spécialisées, au premier plan desquels IMS Entreprendre pour la Cité, qui a déployé depuis 4 ans plus de 30 diagnostics d'entreprise, ont conçu une méthodologie éprouvée d'intervention, qui permet d'analyser la perception et la réalité de la diversité dans les entreprises concernées.
- Le marché de prestataires en diversité, offrant des prestations de conseil en matière de diversité, s'est développé. L'offre de prestation est cependant de qualité inégale et insuffisante pour toucher les PME/TPE en régions notamment.

Il est à noter qu'il existe de nombreux outils d'autodiagnostic, développés par des associations ou des acteurs publics locaux. Ces outils peuvent constituer un apport intéressant pour les PME, à condition toutefois de présenter des garanties de qualité suffisantes. Le rôle des relais régionaux de la Charte de la Diversité pourrait aussi être d'accompagner les PME/TPE dans la sélection et la mise en œuvre de ces instruments.

Proposition 5

Ouvrir le débat, avec les partenaires sociaux, sur les nouveaux modes d'organisation du travail et la conciliation des temps de vie, avec pour objectif de respecter la diversité

L'évolution de carrière des salariés, particulièrement au sein de l'encadrement, se fonde sur des critères de compétences et de résultats, mais s'appuie aussi sur des exigences de disponibilité en terme de temps de travail, ou de mobilité géographique.

Ces critères reposent parfois sur un réel besoin de l'entreprise, mais peuvent aussi résulter de représentations culturelles sans réel fondement économique (par exemple, le « présentisme », avec une large amplitude de disponibilité horaire, constitue encore souvent un élément d'appartenance au management dans certaines entreprises).

Ces éléments peuvent constituer, pour certains publics, des freins à leur engagement et à leur évolution au sein de l'entreprise. Citons les cas des familles monoparentales, des familles avec des contraintes liées à l'éducation des jeunes enfants, des mères, des pères souhaitant partager les charges de famille, des personnes ayant des difficultés à réaliser une mobilité géographique (en cas de foyers ayant une double activité professionnelle notamment), des personnes handicapées liées par des contraintes de soins, de déplacement ou de logement, des personnes ayant des engagements associatifs, politiques ou souhaitant suivre des rituels dans le cadre de la pratique d'une religion, etc....

Une meilleure prise en compte de ces aspirations, quand elles sont compatibles avec l'organisation de l'entreprise et les spécificités des métiers, peut permettre aux entreprises de lutter contre certaines formes de désengagement au travail, et de mieux mobiliser des potentiels et des compétences parfois insuffisamment exploitées.

Une réflexion d'ensemble doit être menée avec les partenaires sociaux sur le sujet de l'organisation du travail, avec pour objectif de favoriser la diversité, ce qui pourrait se formaliser par des propositions portant par exemple sur :

- le développement des modes de garde pris en charge en partie par l'entreprise ;
- l'utilisation des nouvelles technologies et le développement du télétravail ;
- le développement des temps partagés.

Proposition 6

Faire bénéficier tous les couples reconnus par la loi, y compris ceux du même sexe, des avantages proposés par l'entreprise

Le type d'union et l'orientation sexuelle sont de potentiels facteurs de discrimination directe ou indirecte, et des thèmes aujourd'hui très peu pris en compte dans les politiques de diversité développées par les entreprises.

Comme pour les autres champs de la diversité, des mesures concrètes et simples de rétablissement de l'égalité peuvent contribuer au sentiment d'équité, à réduire le désengagement au travail et renforcer la cohésion sociale dans l'entreprise.

Il est souhaitable de faire en sorte que l'entreprise prenne position, officiellement, sur ce sujet. Ceci passe par exemple par l'interdiction explicite, dans le règlement intérieur, de tout propos homophobe ou diffamant, avec rappel éventuellement des sanctions civiles et pénales prévues en cas de harcèlement moral.

Pour témoigner de cet engagement, un chantier peut être entamé pour étendre les avantages sociaux offerts aux couples mariés aux couples pacsés, y compris de même sexe. Cette extension permet de mieux prendre en compte les nouvelles formes de vie à deux des couples hétérosexuels, mais bénéficie aussi, explicitement, aux couples homosexuels.

Ces aménagements peuvent être décidés pour partie de manière unilatérale par l'entreprise (par exemple pour étendre l'accès aux régimes de mutuelle et de prévoyance, ou pour les congés supplémentaires) ; ils peuvent être aussi discutés avec les partenaires sociaux, notamment pour les avantages sociaux accordés au titre des œuvres sociales des comités d'entreprise.

1.4 Evaluer et rendre compte des progrès de l'entreprise

Proposition 7 (proposition N°1 mise à jour)

Réaliser, dans les entreprises de plus de 300 salariés, une enquête sur la perception et le ressenti des discriminations auprès des salariés

Rappel - Proposition N°1 du rapport de 2004 : réaliser annuellement une photographie statistique de l'entreprise sur une base anonyme. Chaque salarié se déclare ou non appartenir à une minorité visible.

Les entreprises sont à la recherche des instruments qui leur permettront de saisir la réalité de leur situation et de mesurer leurs progrès en matière de promotion de la diversité.

Elles peuvent, par l'intermédiaire des diagnostics (proposition 4), ou avec l'obtention du Label Diversité, évaluer la qualité des actions qu'elles déploient, mais les données quantitatives, souhaitées pour devenir un outil de pilotage de leur politique, ne sont pas disponibles sur tous les critères de discrimination.

Mesurer exactement les discriminations dans l'entreprise reste une chimère, certains thèmes restant par nature non mesurables (apparence physique, ethnie, opinions politiques, orientation sexuelle ...). Sans préjuger des résultats du comité mis en place par le Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, en raison de la complexité et de la sensibilité du sujet, les politiques diversité devront probablement s'accommoder de l'impossibilité persistante qu'il y aura à mesurer de façon quantifiée, scientifique et totalement satisfaisante leurs résultats dans tous les domaines.

Dans le respect des conditions d'utilisation définies par la CNIL, les entreprises peuvent s'orienter vers deux types d'outils :

1/ les outils tendant à mesurer de façon exhaustive la réalité des discriminations et de la diversité :

- sélection et publication d'indicateurs pertinents, dès lors que ceux-ci existent (genre, handicap, âge, nature des diplômes, suivi des candidatures de zones urbaines sensibles) ;
- enquêtes patronymiques pour mesurer la diversité des origines ethniques, dès lors que le volume statistique des effectifs de l'entreprise le permet;
- outils de testing, autotesting, et testing par cv anonyme (utilisable par les PME/TPE).

2/ les outils fondés sur la sollicitation, anonyme et volontaire, des salariés :

- intégration de questions relatives à la perception des discriminations et de la diversité dans des enquêtes de climat social « classiques » ;
- réalisation de questionnaires spécifiques, sur la perception de l'état des discriminations et de la diversité dans leur entreprise, adressés à tous les collaborateurs.

Ces outils, en particulier ceux qui sont fondés sur la sollicitation, et donc le ressenti, des collaborateurs, ont leurs limites. Ils n'aboutissent pas à un résultat scientifiquement exact sur l'ampleur des discriminations, mais décèlent les tendances, les perceptions, et les facteurs de progrès vers la création d'une culture d'entreprise favorable au respect des différences. Ils permettent de rendre compte en externe d'une partie des résultats, mais l'objectif est avant tout d'évaluer et de piloter, en interne dans l'entreprise, une démarche diversité.

Indépendamment du débat sur l'outil de gestion nécessaire dans l'entreprise, un outil national de statistiques, conduit et mis en œuvre par les scientifiques, est vivement souhaitable pour mesurer l'évolution et l'intégration des personnes issues de l'immigration, préciser l'ampleur et la nature des discriminations, en amont de l'entreprise (dans le système éducatif en particulier) et dans l'entreprise.

2. AGIR LOCALEMENT : L'ENTREPRISE ACTEUR SOCIAL DU TERRITOIRE

2.1 Favoriser la création d'entreprise dans les quartiers

Proposition 8

Fédérer dans un regroupement les entreprises implantées dans les quartiers, ou créées et animées par des créateurs d'entreprise issus des quartiers

Les créateurs d'entreprises issus des quartiers, ou les entreprises qui font le choix de s'implanter et de recruter dans les quartiers, ont un impact particulier sur leur environnement, en termes d'emploi et d'exemplarité.

Leur regroupement, à l'instar de ce que la National Minority Supplier Diversity Council propose aux Etats-Unis, leur permettrait d'être identifiés par les autres entreprises (notamment les grandes entreprises) comme des fournisseurs potentiels, ayant un rôle spécifique en matière d'accès à l'emploi de publics susceptibles d'être discriminés.

Aujourd'hui certaines ZFU (Zones Franches Urbaines) regroupent les entreprises qui y sont implantées. Ce type d'initiatives devrait être élargi, par département ou communauté d'agglomération, à toutes les zones répertoriées comme sensibles (ZUS, CUCS, ZFU...).

En outre, ce regroupement pourrait être un interlocuteur légitime pour :

- Proposer de nouvelles incitations en faveur de la création d'entreprises dans les quartiers,
- Proposer un appui en expertise spécifique auprès des futurs créateurs d'entreprise et ce en partenariat avec les grands réseaux de soutien à la création d'entreprises intervenant dans les quartiers,
- Les grands donneurs d'ordre privés et publics souhaitant travailler avec des entrepreneurs des quartiers dans un but de développer une démarche de diversité de leurs fournisseurs.

2.2 Favoriser l'action locale des collaborateurs d'entreprises

Proposition 9 (proposition N°19 mise à jour)

Valoriser et « officialiser » les fonctions de tuteur dans le cadre des contrats en alternance

L'alternance est une école de l'égalité des chances, très ouverte sur la diversité. C'est souvent la première marche de l'ascenseur social.

Il faut se réjouir des changements législatifs intervenus, incitant les entreprises de plus de 250 salariés à développer l'apprentissage à hauteur de 3% de leur effectif, et rappeler que la réussite du contrat tient pour beaucoup à la qualité du tutorat mis en œuvre.

Rappel : la loi impose un tuteur dans le cadre d'un contrat d'apprentissage et non dans le contrat de professionnalisation.

La difficulté pour l'entreprise peut être de recruter des tuteurs volontaires, motivés et capables de suivre et transmettre les savoirs faire au stagiaire.

La proposition 19 du rapport 2004 était de constituer un groupe de travail à l'initiative des partenaires sociaux pour étudier la possibilité de valoriser les fonctions de maître d'apprentissage sous forme de bonification au titre des annuités prises en compte pour la retraite (surcote).

Elle n'a pas été mise en œuvre.

Plusieurs pistes sont possibles pour valoriser davantage la fonction de tuteur dans l'entreprise :

- Impliquer le tuteur dès le recrutement : lui permettre de participer au processus de recrutement, de donner son avis quant au choix des stagiaires, lui permettre d'exprimer auprès des postulants tous les atouts d'une formation en alternance pour le parcours vers l'emploi.
- Former et outiller le tuteur : proposer des formations en présentiel et des modules de e-learning tout au long de l'année, lui proposer de bénéficier durant sa mission d'une assistance à distance ou sur site en cas de difficultés rencontrées.
- Reconnaître la fonction de tuteur et ainsi permettre au tuteur de révéler des compétences en germe, de les consolider et de les transformer : titre national de « Tuteur en entreprise », certificat de compétences de Tuteurs...
- « Encourager » par l'abondement du DIF : doublement du nombre d'heures de DIF, ce qui permet ainsi aux tuteurs de bénéficier de formations complémentaires.
- Prendre en compte les activités de tutorat dans les entretiens annuels d'évaluation.
- « Rémunérer » : cela peut prendre la forme de bonification au titre des annuités prises en compte pour la retraite (surcote). Cette proposition pourrait être portée par les partenaires sociaux.
- Communiquer sur l'engagement des tuteurs au sein de l'entreprise et multiplier les moments de rencontre entre tuteurs en impliquant la hiérarchie.

Proposition 10

Promouvoir le mécénat de compétences au service de l'égalité des chances

En cette période de crise, beaucoup d'entreprises opèrent des gels de recrutement voire des plans sociaux.

Pour continuer à exercer leur responsabilité sociale, elles peuvent agir différemment en soutenant indirectement l'accès à l'emploi des publics issus de la diversité (parrainage, coaching, soutien aux associations locales...).

Une disposition, qui incite fiscalement les employeurs à agir, existe : il s'agit du mécénat de compétences. C'est une mise à disposition des compétences professionnelles et personnelles d'un salarié, sur son temps de travail, au profit d'organismes d'intérêt général (dont la liste est établie dans l'article 238 bis Code Général des Impôts).

Il faut promouvoir cette disposition auprès des grands réseaux patronaux et consulaires afin que le plus grand nombre d'entreprises soit sensibilisé à cette mesure et mobilise ainsi les compétences de ses collaborateurs pour soutenir l'emploi.

L'objectif serait que plus de 50% des 1 000 plus grandes entreprises françaises mettent en place des démarches de mécénat de compétences, à destination des établissements d'enseignement ou des associations d'intérêt général œuvrant dans les domaines de l'orientation et de l'éducation.

2.3 Insérer les publics exclus

Proposition 11

Créer des passerelles entre les entreprises et les SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique)

Le monde de l'insertion par l'activité économique est un rouage essentiel pour la remise à l'emploi des personnes qui cumulent discriminations et exclusion et son rôle prend une place prépondérante dans la situation actuelle de forte augmentation du chômage.

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) emploient des personnes qui cumulent des difficultés sociales et professionnelles. Elles leur proposent un parcours personnalisé de requalification sociale et professionnelle, fondé sur la mise en situation de travail, véritable passerelle vers une intégration durable, vers l'autonomie et la citoyenneté.

Pour faciliter et augmenter le recrutement des personnes en parcours d'insertion en entreprise classique, on pourrait imaginer une incitation qui encouragerait les entreprises du secteur marchand à intégrer de façon durable ces publics et à sous-traiter aux SIAE.

1/ La sortie des personnes en insertion vers l'entreprise

Il serait souhaitable de créer, sur la fin du parcours du bénéficiaire, un dispositif de stage conventionné géré directement par la SIAE permettant au bénéficiaire et à l'entreprise de lever les représentations négatives réciproques et ainsi assurer un premier suivi conjoint des personnes.

2/ La sous-traitance vers les SIAE

La législation est moins favorable aux SIAE qu'aux Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) chargés de la mise au travail, accompagnée d'un soutien médical et social, des personnes handicapées dans l'impossibilité de travailler dans un autre cadre.

Aussi, il serait intéressant de mettre en place un avantage fiscal à définir (par exemple un crédit d'impôt) en cas de recours aux SIAE dans le cadre de la politique de sous-traitance des entreprises.

La mise en œuvre de cette proposition serait sous la responsabilité de la puissance publique.

Proposition 12 (proposition N°13 mise à jour)

Renforcer le déploiement des Ecoles de la Deuxième Chance, en renforçant l'implication Etat/Région/Entreprises : la règle des trois tiers

Rappel - Proposition N°13 du rapport de 2004 : susciter à l'initiative du monde de l'entreprise (chambre de commerce et d'industrie), en partenariat avec les collectivités locales et territoriales, la création pour chaque zone urbaine sensible ou dans chaque département, d'au moins une école de la deuxième chance respectant la charte du réseau des écoles de la deuxième chance.

Gérées sous une forme associative, organisées en réseau national, les Ecoles de la Deuxième Chance sont la concrétisation d'un partenariat entre les collectivités locales et territoriales, les chambres consulaires et le monde économique, avec le soutien des pouvoirs publics.

Leur objectif est d'agir efficacement pour que, parmi les 150 000 qui quittent le système scolaire sans diplôme ni qualification, un nombre important de jeunes reprennent espoir et se relancent dans un effort d'acquisition de connaissances et de compétences, en alternance école/entreprise, leur permettant d'opérer une entrée réussie dans la vie sociale et professionnelle.

Après la création de l'Ecole de Marseille en 1997, les Ecoles de la Deuxième Chance sont en phase de développement en France ; elles représentent aujourd'hui 17 écoles et 43 sites distincts, dans 25 départements et 12 régions et accueillent 4 800 jeunes dont près de 95% de niveau inférieur au CAP.

Plus de 65% des sorties sont positives vers l'emploi ou la qualification.

Depuis 2004, les effectifs accueillis au sein du réseau des Ecoles de la Deuxième Chance progressent de près de 40% par an.

Reconnues par la loi, inscrites comme une priorité dans le « Plan banlieues » aux côtés des Epide (Etablissements Publics d'Insertion de la Défense), les Ecoles de la Deuxième Chance devraient, fortes de leurs résultats et si leur financement était durablement stabilisé, se développer pour couvrir l'ensemble du territoire.

L'objectif à l'horizon de 2010 pourrait être de suivre 12 000 jeunes contre environ 4 500 à ce jour.

Cet objectif ne pourra être acquis que si les financements des Ecoles sont stabilisés et inscrits dans le temps.

On pourrait aller vers un financement en trois tiers répartis comme suit :

- Etat : il est très important que l'Etat s'implique de façon pérenne pour permettre un déploiement rapide des écoles sur l'ensemble du territoire
- Région
- Entreprises (via du mécénat financier et/ou de compétences, taxe d'apprentissage, partenaires locaux type Chambre de commerce et d'industrie ou Chambres de métiers)

Proposition 13 (proposition N°22 mise à jour)

Renforcer le déploiement des clubs Entreprises & Quartiers ou d'autres clubs d'entreprises travaillant avec les quartiers sensibles

Rappel - Proposition N°22 du rapport de 2004 : dans chaque zone urbaine sensible, créer à l'initiative du monde économique une cellule d'animation « Entreprises et Quartiers », indépendante des structures administratives, regroupant l'ensemble des acteurs locaux volontaires, publics et privés, dans le cadre d'une véritable solidarité de terrain.

Les cellules ou clubs opérationnels, animés par des associations proches du monde de l'entreprise - IMS Entreprendre pour la Cité (1), Fondation FACE (2), CREPI (3) - existent sur le territoire, sans toutefois atteindre les 100 envisagées. Cependant, il faut noter que les clubs créés le sont à l'échelle de plusieurs quartiers.

Ils disposent d'un savoir-faire qui peut permettre, là où existe un potentiel de développement à l'initiative des entreprises locales, avec l'appui des partenaires locaux (pouvoirs publics, structures d'insertion, chambres consulaires, associations ...), de créer des cellules complémentaires.

1- IMS – Entreprendre pour la Cité a créé, en 2003, le Pôle Entreprises & Quartiers dont l'objectif est d'apporter un soutien très opérationnel aux entreprises désireuses de favoriser l'accès à l'emploi des personnes issues des quartiers sensibles (en particulier les jeunes, qualifiés ou non).

Un constat a amené ce pôle à multiplier les actions concrètes d'entreprises en lien avec les quartiers à proximité de leur implantation : sur les quartiers, les acteurs publics et associatifs de l'emploi et les entreprises notamment les plus grandes présentes sur ou à proximité de ces territoires n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Plusieurs raisons : des représentations réciproques erronées, des entreprises sollicitées de façons multiples par des acteurs dont elles ont du mal à appréhender le rôle, des expériences de collaborations négatives, un manque de temps des entreprises et des structures pour apprendre à se connaître et construire un partenariat dans la durée.

1- Les Clubs Entreprises & Quartiers regroupent entre 12 et 18 implantations locales de grands groupes. En 2009, 14 territoires urbains sont couverts (Bordeaux, Marseille, Nanterre, Nancy...).

Via ces clubs, l'IMS apporte un soutien opérationnel et une ingénierie de projet aux représentants locaux de ces entreprises qui, généralement, connaissent très bien leur bassin d'emploi, mais n'ont pas toujours les moyens humains, techniques et financiers nécessaires à la déclinaison des orientations nationales. Des actions (recrutements, parrainage, rencontres métiers...) sont montées en partenariat avec les acteurs locaux type PLIE, Maisons de l'Emploi ou Missions Locales.

2- Les clubs FACE :

Dans le cadre d'une contractualisation avec une collectivité territoriale (ville, agglomération, district...) FACE – Fondation Agir Contre l'Exclusion – crée des Club d'entreprises (aujourd'hui dans près de 25 départements). Composé de petites, moyennes et grandes entreprises, le Club travaille en partenariat avec les élus, les associations et les administrations en direction des territoires et des populations touchées par l'exclusion.

3. Les CREPI (Clubs Régionaux d'Entreprises Pépinières pour l'Insertion)

Il existe une dizaine de CREPI qui ont pour volonté de rassembler et de mobiliser des entreprises (privées ou publiques), de toutes tailles et de tous secteurs d'activités, afin de participer à des actions de lutte contre l'exclusion sur des bassins d'emploi, ce par la mise en place de passerelles entre le monde social et le monde économique.

En période de crise, cette proposition est encore plus d'actualité.

Il faut renforcer l'implication des entreprises en direction de l'accès à l'emploi des habitants des quartiers et en particulier des jeunes. Cela passe à la fois par une meilleure prise en compte par les acteurs publics et associatifs de l'emploi du fonctionnement et des attentes de l'entreprise et, pour les entreprises, par un changement de regard sur ces acteurs qui doivent devenir leurs partenaires de recrutement à part entière. C'est tout l'enjeu des Clubs qui doivent s'implanter de façon plus rapide sur l'ensemble des zones urbaines dans ou à proximité de quartiers difficiles.

Objectifs : couvrir l'ensemble du territoire français ; en 2012, les entreprises trouveront un Club Entreprises & Quartiers (IMS Entreprendre pour la Cité), FACE ou CREPI dans chaque département français. Ces réseaux doivent bien se coordonner et travailler ensemble pour éviter une concurrence stérile et des doublons et optimiser les synergies.

3. AGIR EN AMONT : L'ENTREPRISE, PARTIE INTEGRANTE DE LA COMMUNAUTE EDUCATIVE

3.1 Informer sur les métiers et donner une compréhension équivalente à tous

Proposition 14 (propositions N°15 et N°16 du rapport de 2004 mises à jour)

Favoriser l'essaimage de programmes permettant la découverte de l'univers professionnel par les collégiens, en particulier dans les zones moins favorisées, avec la participation des entreprises et fédérations à même d'apporter de l'information concrète sur les métiers, le monde professionnel et l'entrepreneuriat.

Proposition 15 (Proposition N°4 du rapport de 2004):

Les entreprises et les établissements de formation concluent des «contrats de confiance stages» éliminant toute possibilité de discrimination.

Rappel

- *Proposition N°15 du rapport de 2004 : organiser chaque année, pour tous les élèves des collèges, une visite en entreprise d'une journée. Dans une première phase, cette disposition concernerait les élèves des collèges situés en ZEP.*
- *Proposition N°16 du rapport de 2004 : diffuser par les canaux officiels du Ministère de l'Éducation nationale auprès des collèges ZEP, les expériences de mini-entreprises conduites par la fondation FACE.*

Le bilan de l'opération «Objectif Stages» est décevant. Ce programme visait l'accès des élèves aux stages obligatoires, quels que soient leur origine, leur adresse, leur milieu social ou leurs réseaux de relations avec le monde de l'entreprise. Ce programme associait en 2005-2006 le Ministre de l'Éducation nationale et le Ministre délégué à la Promotion de l'Égalité des Chances mais aussi, sur la phase de mobilisation des entreprises, le MEDEF, la fondation FACE et IMS Entreprendre pour la Cité. Les bénéficiaires étaient les élèves volontaires de collège (diverses 3èmes), de lycées professionnels et de lycées technologiques (BTS).

Après un lancement à Mantes La Jolie par les deux Ministres, l'opération s'est néanmoins vite épuisée faute de personnes dédiées et de volonté suffisante. Seuls quelques territoires ont été touchés. La mobilisation des rectorats s'est par ailleurs avérée extrêmement difficile. La complexité d'un double pilotage ministériel n'a pas non plus aidé. La démarche descendante n'est par ailleurs certainement pas suffisante.

Cette démarche doit pouvoir être relancée par le Ministère de l'Éducation Nationale.

Des entreprises et des associations, en collaboration avec l'Éducation nationale, ont développé des programmes éducatifs ayant pour objectifs de :

- Renforcer l'ambition et la créativité des collégiens, lever l'autocensure, leur permettre de se projeter dans l'avenir et donner un sens à leurs études ;
- Leur faire découvrir « de l'intérieur » la culture d'entreprendre et le monde de l'entreprise.

Ces programmes comme ceux du MEDEF avec la Semaine Ecole Entreprise et le Challenge Education Entreprises, de 100 000 Entrepreneurs, d'Entreprendre pour Apprendre (mini-entreprises), Course en Cours (association soutenue par Dassault Systèmes et Renault) et IMS Entreprendre pour la Cité (Mobi3 et 1 jour 1 métier) fonctionnent notamment via l'implication des enseignants tout au long du programme, et la participation active de collaborateurs d'entreprises dans l'accueil et l'accompagnement des jeunes (mécénat de compétences).

Après des phases pilotes, certains programmes comme Mobi3* ont été évalués et les résultats ont été très positifs quant à leur impact sur les jeunes.

Pour l'avenir, trois pistes de travail seraient à mettre en place pour donner une nouvelle impulsion à ces initiatives qui permettent la découverte des métiers et de l'entreprise pour des élèves de collège et de lycée (de la 3ème à la Terminale) :

- une réflexion sur les conditions de réactualisation de l'initiative «Objectif Stages» (en cours au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur).
- une évaluation complète de l'ensemble des programmes éducatifs, pour en mesurer l'impact auprès des élèves (en particulier les élèves des catégories sociales les moins favorisées), travailler sur leur méthodologie et les modalités d'essaimage pour l'ensemble des établissements concernés. Cette mission pourrait être dévolue à un centre ressources national, point de convergence des initiatives et lieu de rencontre des acteurs, en partenariat entre les entreprises, les associations et l'Education nationale.
- la mobilisation, localement, notamment sur des territoires où ne se sont pas développées des initiatives comme celles citées plus haut, des entreprises et fédérations professionnelles. Cette mobilisation pourrait s'envisager autour des relais locaux de la Charte de la Diversité ou de clubs type Entreprises & Quartiers. Les aides que pourront apporter ces réseaux de partenaires pourront être de plusieurs natures :
 - Visites de sites d'entreprises
 - Stages
 - Intervention dans les classes de professionnels
 - Aide à l'accès aux stages ou à l'alternance
 - Parrainage de la part de professionnels
 - Intervention de créateurs d'entreprises

L'objectif sera de proposer aux jeunes un panorama des métiers, sans volonté de pré-recrutement, sur un bassin d'emploi. Ces interventions devront se faire en concertation et à l'initiative des équipes enseignantes.

** 92% des enseignants ayant participé à Mobi3, programme animé par l'IMS, impliquant 5 entreprises partenaires (Dassault Systèmes, DLA Piper, IBM, Nokia et SFR), en 2008 ont remarqué un changement de comportement de la part de leurs élèves, et selon eux, les bénéfices principaux pour les élèves ont été de donner envie de réussir et de savoir se présenter à l'oral (83%) et de donner confiance en soi (75%). Pour 69% de ces collégiens, Mobi3 a été l'occasion d'une première visite en entreprise et 82% estiment que Mobi3 leur a permis de mieux comprendre le monde de l'entreprise.*

3.2 Favoriser l'accès aux filières d'excellence de publics issus de la diversité

Proposition 16 (proposition N°7 et N°8 mises à jour)

Soutenir financièrement et moralement les élèves talentueux issus de zones prioritaires de la politique de la Ville, dès le collège, afin qu'ils poursuivent des études longues dans des formations professionnelles de haut niveau

Rappel

- **Proposition N°7 du rapport de 2004 : créer un réseau « Collège Avenir » pour soutenir financièrement et moralement les élèves talentueux issus des collèges ZEP afin qu'ils poursuivent des études longues ou s'engagent dans des formations professionnelles de qualité.**
- **Proposition N°8 du rapport de 2004 : créer un réseau « Promotion des talents » regroupant les 1 000 premières entreprises françaises pour promouvoir des jeunes talentueux issus de lycées situés en ZEP.**

Plusieurs démarches ont été mises en œuvre afin de soutenir financièrement et d'accompagner moralement des jeunes issus de zones moins favorisées, au niveau collège, lycée ou post-bac dans un souci d'égalité des chances :

1/ des structures collectives, comme :

- l'association Promotion des Talents qui a été créée en 2005. Elle regroupe aujourd'hui près de 30 entreprises partenaires et a permis de financer environ 100 bourses pour des élèves méritants, ayant une situation sociale modeste, une réelle motivation pour les études longues et un projet professionnel ambitieux.
- l'Institut Télémaque qui permet actuellement à 200 élèves de la 3ème à la Terminale, issus de 57 établissements scolaires, de bénéficier d'un accompagnement financier et d'un tutorat de la part de collaborateurs de 14 entreprises partenaires.
- le Cercle Passeport Télécoms qui, avec 475 tuteurs de 7 entreprises, accompagne 520 élèves issus de milieux modestes vers 40 grandes écoles de commerce ou d'ingénieur.

2/ des initiatives individuelles d'entreprises comme les Fondations d'entreprise Euris ou Francis Bouygues qui permettent un soutien financier et un accompagnement de jeunes lycéens et bacheliers méritants.

Ces initiatives doivent être multipliées et soutenues par l'Etat. Au-delà du travail de ces associations, c'est une réflexion de fond qu'il faut mener, avec la communauté éducative et les familles, sur le rôle que peut mener l'entreprise. L'accompagnement financier est un levier important, mais ces initiatives démontrent aussi l'intérêt de l'accompagnement humain que peuvent apporter des volontaires d'entreprise, contre le déficit d'information, les réflexes d'autocensure et les mécanismes de discrimination.

Proposition 17 (proposition N°9 mise à jour)

Revoir le poids relatif des différentes disciplines dans les épreuves d'admission aux grandes écoles

Rappel - Proposition N°9 du rapport de 2004 : constituer un groupe de travail portant sur l'ouverture du recrutement dans les grandes écoles d'ingénieurs.

Sous l'impulsion de la Conférence des Grandes Ecoles et de certaines écoles pionnières (IEP Paris, ESSEC), entre autres stimulées par les propositions de l'Institut Montaigne, des initiatives fortes, relayées par les pouvoirs publics, ont été lancées et déployées pour favoriser l'accès aux grandes écoles, et à l'IEP, de publics représentatifs d'une plus grande diversité sociale :

- conventions d'Education Prioritaire de l'IEP Paris
- constitution d'un groupe de travail sur l'ouverture sociale dans le cadre de la Conférence des Grandes Ecoles
- essaimage du programme « Une Grande Ecole Pourquoi pas moi » initié par l'ESSEC
- associations d'étudiants intervenant au titre du tutorat et de l'accompagnement scolaire auprès des lycéens de zones urbaines sensibles, désormais regroupés dans les « Cordées de la Réussite »
- gratuité des frais de concours pour les élèves boursiers en prépa commerciale, et prêt « Pecresse » à taux réduit
- etc.

Ces efforts réels doivent désormais se traduire en terme de résultats, et être amplifiés. D'autres chantiers doivent être encore débattus et pris en compte (égalité d'accès à l'information sur les filières d'excellence, logement étudiant pour les plus défavorisés, coût des études, interrogation sur la pertinence du niveau de culture générale requis pour accéder aux grandes écoles ...).

Dans ce cadre, les entreprises peuvent apporter un appui spécifique, par l'intermédiaire notamment du mécénat de compétences, bien au-delà de l'apport financier qui est généralement sollicité.

Parmi les critères d'accès aux grandes écoles, le niveau de français et celui en culture générale, mais aussi le niveau exigé en anglais constituent des facteurs de discrimination vis-à-vis des populations les plus défavorisées.

Ce phénomène s'explique de deux façons :

- les élèves concernés, et leur entourage, ont parfois du mal à percevoir l'intérêt de l'anglais dans le cadre de leurs futures études puis de leur parcours professionnel,
- ils ne bénéficient pas des ressources qui permettent, en parallèle à l'enseignement en langues qui leur est dispensé dans le cadre de l'Education Nationale, de renforcer leurs connaissances et leur pratique.

En outre, le niveau d'anglais attendu en sortie de grande école de commerce ou d'ingénieur ne correspond pas toujours, pour ne pas dire pas souvent, aux compétences réellement nécessaires pour occuper la plupart des emplois auxquels se destinent les jeunes diplômés.

Une double remise en cause est nécessaire :

- de la part des entreprises pour vérifier, en fonction de leur contexte international et des spécificités de chaque poste à pourvoir, les compétences en langue étrangère véritablement attendues, sans en faire un préalable systématique.
- de la part des grandes écoles, pour vérifier l'adéquation de leurs exigences avec le niveau effectif d'enseignement, et de pratique, de l'anglais, pour les jeunes issus de zones défavorisées.

Des actions devraient être mises en place pour renforcer, de l'école à la formation professionnelle, l'apprentissage des langues pour ces publics et mieux prendre en compte d'autres langues que l'anglais.

Proposition 18

Publier les partenariats et les résultats en matière d'ouverture sociale pour les filières d'enseignement supérieur, dans le cadre de la collecte de la taxe d'apprentissage

L'ouverture sociale des filières d'excellence, dans le respect de l'exigence de qualité de l'enseignement, doit pouvoir constituer un élément de choix dans la répartition de la taxe d'apprentissage des entreprises.

Il est proposé que chaque filière d'établissement supérieur publie annuellement, à l'occasion de la campagne de collecte de la taxe d'apprentissage, une information sur les pratiques, les partenariats, et les résultats en matière d'ouverture sociale.

La conférence des grandes écoles, ou autre pour les universités, pourrait publier une liste d'indicateurs et recommandations pour publier de manière pertinente et comparable ces données.

Proposition 19

Faire mieux connaître l'offre de formation d'excellence des universités

Les formations universitaires accusent un déficit d'image et sont encore méconnues des entreprises.

Un chantier de référencement des compétences et des connaissances acquises dans les différents cycles universitaires permettrait de mieux saisir, si elles existent, les différences de savoir, savoir-faire et savoir-être qui peuvent caractériser les profils universitaires, par rapport aux profils issus des grandes écoles.

Ce travail pourrait être mené en partenariat avec des entreprises et confié à une équipe de recherche, idéalement intégrée dans l'université, comme celles qui sont aujourd'hui mobilisées sur les questions de diversité (notamment la Chaire Diversité & Performance de l'ESSEC pour le groupe ESSEC, la Chaire Management et Diversité de Paris Dauphine, ou la spécialisation Politiques de l'Egalité et de la Diversité de l'IEP de Lille, etc).

Ce travail de recensement permettrait de mieux faire connaître l'offre de qualité des universités. En parallèle, les entreprises doivent toutefois également mieux identifier les compétences qui leur sont nécessaires pour chaque poste, et lever les stéréotypes négatifs qui peuvent exister sur les profils universitaires.

3.3 Sensibiliser, éduquer, informer

Proposition 20

Intégrer un enseignement sur les discriminations et la diversité dans les cursus de formation managériale et ressources humaines

Les mécanismes de discrimination sont par nature complexes, particulièrement dans le cas des discriminations involontaires. Donner un cadre légal, publier de l'information, mener des campagnes de sensibilisation, sont des actions nécessaires mais pas suffisantes pour faire prendre conscience de l'ampleur de ces phénomènes.

Il est nécessaire de prendre le temps de former spécifiquement les acteurs qui sont dans l'entreprise en charge de prendre, ou de proposer, des décisions managériales, en leur proposant une pédagogie fondée sur des exercices de mise en situation, afin de leur permettre de s'approprier les enjeux.

Cette formation peut se faire très en amont, dans les cursus de formation managériale et ressources humaines (Universités, Grandes Ecoles) et se concrétiser par l'intégration de modules spécifiques d'enseignement, abordant à minima :

- les formes de discrimination (directe, indirecte, systémique, cumulée, etc.)
- les critères de discrimination
- le cadre légal
- l'action positive et la promotion de la diversité dans l'entreprise

Dans un premier temps, une rencontre pourrait être organisée, avec l'appui des pouvoirs publics, entre les représentants des entreprises les plus impliquées sur les questions de diversité, et les enseignants des cursus managériaux et ressources humaines, afin de les sensibiliser sur les attentes nouvelles des entreprises vis-à-vis des futurs candidats.

Proposition 21 (proposition N°24 mise à jour)

Lancer une campagne nationale d'information sur les stéréotypes et sur les avantages de la diversité

Rappel - Proposition N°24 du rapport de 2004 : le Gouvernement mène une campagne d'information en continu sur une période de dix ans, sur le thème des discriminations.

Sans qu'il y ait eu de campagne de communication nationale continue, certains éléments positifs sont à retenir comme étant des leviers de sensibilisation importants sur la question des discriminations :

- la désignation de responsables gouvernementaux en charge de la promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations témoigne du fait que ces sujets font partie des priorités nationales ;
- l'action et les campagnes de communication de la Halde auprès du grand public ont sans doute permis de compenser l'absence de campagne de la part du gouvernement.

Reste à concevoir : une campagne de grande ampleur vis-à-vis de l'opinion publique sur les stéréotypes et représentations, à l'origine de la majorité des discriminations.

Les stéréotypes et préjugés nourrissent les discriminations, dans l'emploi et ailleurs.

Pour inciter les salariés et citoyens à être plus attentifs à leurs représentations, une campagne nationale sur ce thème doit être déclinée dans les entreprises, avec pour objectif de s'orienter en particulier vers les PME / TPE.

La diversité est une chance, une opportunité, un plaisir de vivre ensemble. Partageons ce vécu, aimons la France métissée, n'ayons pas peur.

Le gouvernement et un groupe d'annonceurs pourraient faire un appel d'offre parmi les grandes agences de communication pour confier cette campagne à la meilleure d'entre elles.

Des entreprises aux couleurs de la France

**Les 24 propositions du rapport remis au Premier Ministre
le 23 Novembre 2004**

Proposition 1 : réaliser annuellement une photographie statistique de l'entreprise sur une base anonyme. Chaque salarié se déclare ou non appartenir à une minorité visible.

Indicateur proposé en 2004 : Au 1er janvier 2006 la moitié des 1000 plus importantes entreprises françaises a réalisé une photographie statistique et publié un indicateur diversité dans son bilan social.

Proposition mise à jour (N°7)

Proposition 2 : rendre systématiquement anonymes les CV.

Indicateur proposé en 2004 : Au moins 200 entreprises parmi les 1000 premières entreprises françaises recourent à l'anonymisation des CV, notamment les entreprises signataires de la charte de la diversité.

Proposition mise à jour (N°2)

Proposition 3 : favoriser l'accès à un premier entretien pour des jeunes diplômés Bac+2 à Bac+5 issus des quartiers (opération « ça va être possible »).

Indicateur proposé en 2004 : Un pourcentage de recrutements à partir de l'envoi des CV comparable à ceux des cabinets de recrutement pour des niveaux d'emplois comparable

Proposition mise à jour (N°3)

Proposition 4 : les entreprises et les établissements de formation concluent des « contrats de confiance stages » éliminant toute possibilité de discrimination.

Indicateur proposé en 2004 : Pour les établissements concernés du second degré, les Recteurs ne signent plus de dérogation pour dispenser de stage les élèves qui ne réussissent pas à en trouver.

Proposition N°15

Proposition 5 : promouvoir le recours à des « audits diversité » au sein des entreprises.

Indicateur : Au 31 décembre 2006 la moitié des 1000 premières entreprises françaises recourront à des audits diversité, notamment celles signataires de la charte de la diversité.

Proposition mise à jour (N°4)

Proposition 6 : conditionner une partie du financement du paritarisme à la réalisation de campagnes de sensibilisation contre le racisme et les discriminations auprès de l'ensemble du personnel, orchestrées par les organisations syndicales.

Bilan : Cette proposition, relevant du gouvernement et des partenaires sociaux, n'a pas été mise en œuvre.

Proposition 7 : créer un réseau « Collège Avenir » pour soutenir financièrement et moralement les élèves talentueux issus des collèges ZEP afin qu'ils poursuivent des études longues ou s'engagent dans des formations professionnelles de qualité.

Proposition mise à jour (N°16)

Proposition 8 : créer un réseau « Promotion des talents » regroupant les 1 000 premières entreprises françaises pour promouvoir des jeunes talentueux issus de lycées situés en ZEP.

Proposition mise à jour (N°16)

Proposition 9 : constituer un groupe de travail portant sur l'ouverture du recrutement dans les grandes écoles d'ingénieurs.

Proposition mise à jour (N°17)

Proposition 10 : sensibiliser les personnes en charge de l'orientation afin qu'elles n'orientent plus vers des formations en impasse.

Bilan : cette proposition, large, n'a pas été suffisamment mise en œuvre.

Néanmoins, le rapprochement entre l'école et l'entreprise, à travers ses manifestations depuis quelques années, doit lui permettre de rencontrer un écho plus favorable.

Des initiatives restent à prendre pour proposer aux responsables de l'orientation une meilleure connaissance des métiers et des débouchés des entreprises.

Proposition 11 : faire une campagne de sensibilisation, d'information et de conseil destinée aux étudiants de premier et de deuxième cycle universitaire pour favoriser leur réorientation vers les métiers de demain.

Bilan : cette proposition n'a pas fait l'objet d'une mise en œuvre nationale.

Proposition 12 : expérimenter une formule de socialisation par l'insertion au sein d'entreprises du secteur marchand.

Indicateur de succès : 70 % des adultes à l'issue de cette socialisation en entreprise (six à douze mois) s'insèrent sur le marché du travail ou poursuivent avec profit une formation professionnelle qualifiante à travers, par exemple, un contrat de professionnalisation.

Bilan :

Même si cette formule de socialisation n'a pas été mise en œuvre à proprement parler, il existe un certain nombre de contrats qui se sont développés dans cet esprit de relation tripartite entreprises/structure d'accompagnement-jeune/organisme de formation :

- CIPI - Contrat d'Insertion professionnelle Intérimaire - qui s'adresse aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés d'insertion ou de réinsertion sur le marché de l'emploi et, en particulier, les jeunes n'ayant aucune expérience de l'entreprise, les jeunes inscrits en mission locale. Un parcours entre 210 à 420 heures alternant des périodes de formation théoriques, pratiques et des périodes de délégation en entreprise leur est proposé.

Ce contrat redonne une chance à des personnes en difficultés en leur donnant un bagage théorique et en leur permettant une intégration progressive dans l'entreprise.

- Programme de Préparation à l'Alternance - PPA mis en œuvre par l'AFPA Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes.

Lancé en 2006, ce dispositif intégré de recrutement et de professionnalisation vise à diminuer les ruptures et les abandons en cours de parcours et à travailler en amont sur la remobilisation, l'acquisition des codes et des comportements nécessaires à l'intégration à l'entreprise. Ce dispositif a accueilli près de 40 000 jeunes depuis sa création et plus de 60% d'entre eux sont en emploi trois mois après leur sortie.

Proposition 13 : susciter à l'initiative du monde de l'entreprise (chambre de commerce et d'industrie), en partenariat avec les collectivités locales et territoriales, la création pour chaque zone urbaine sensible ou dans chaque département, d'au moins une école de la deuxième chance respectant la charte du réseau des écoles de la deuxième chance.

Indicateur : Au 1er septembre 2007 : une « Ecole de la Deuxième Chance » dans chacun des départements en visant un flux de 20 000 jeunes.

Proposition mise à jour (N°12)

Proposition 14 : étendre le concept et les activités de l'Institut sportif de formation avec la participation des entreprises et des collectivités locales.

Indicateur : À la sortie de l'institut sportif de formation, 70 % des jeunes sont recrutés par une entreprise du secteur marchand ou poursuivent avec profit une formation professionnelle qualifiante.

Bilan :

Quelques opérations ont été lancées, surtout à l'échelon local, par exemple :

- Opération autour du football à Sarcelles en lien avec l'Institut sportif de formation, les entreprises du territoire et la mairie. 20 jeunes suivis, plus de 60% de recrutements.
- Un But pour l'Emploi, dispositif mis en œuvre par le groupe GDF Suez, en partenariat avec la Fédération Française de Football et la région île de France. L'objectif est, à travers la pratique du football, d'offrir à des jeunes déscolarisés des quartiers nord d'Aulnay-sous-Bois une formation de 6 mois accompagnée d'un stage, leur permettant d'accéder à l'emploi. Les taux de recrutement au final s'établissaient autour de 60%.

Cette action, au départ locale et expérimentale, est aujourd'hui élargie à l'échelon national avec la signature d'une convention entre GDF Suez et la Fédération Française de Football. Sa mise en œuvre opérationnelle est confiée aux Clubs FACE.

Proposition 15 : organiser chaque année, pour tous les élèves des collèges, une visite en entreprise d'une journée. Dans une première phase, cette disposition concernerait les élèves des collèges situés en ZEP.

Proposition mise à jour (N°14)

Proposition 16 : diffuser par les canaux officiels du ministère de l'Éducation nationale auprès des collèges ZEP, les expériences de mini-entreprises conduites par la fondation FACE.

Indicateur : Au 1er mars 2005 signature d'une convention cadre fondation FACE/Éducation nationale pour assister les collèges qui souhaitent développer des mini-entreprises.

Proposition mise à jour (N°14)

Proposition 17 : organiser, au sein des collèges volontaires situés en ZEP et sous leur responsabilité, un cycle dual (classes de 3e et 4e) en partenariat avec des chambres de commerce, des chambres de métiers et des entreprises.

Indicateur : 70 % des jeunes à l'issue de ce cycle poursuivent une scolarité normale par la voie traditionnelle ou dans le cadre de l'apprentissage.

Bilan : cette proposition n'a pas été mise en œuvre sous cette forme. Néanmoins, à partir de 15 ans, les classes de préapprentissage constituent un tremplin vers l'apprentissage en alternance dans un CFA.

Proposition 18 : dispenser les formations professionnelles initiales (LEP, lycées techniques) en particulier celles du tertiaire dans le cadre de l'apprentissage sous contrat de travail.

Indicateur : La décision relève du Gouvernement. Les entreprises et leurs institutions sont prêtes à aborder dès maintenant très concrètement ce sujet avec comme objectif à trois ans d'avoir 100 LEP et lycées techniques volontaires pour dispenser l'ensemble de leurs formations dans le cadre de l'apprentissage.

Bilan : cette proposition n'a pas été mise en œuvre.

Proposition 19 : constituer un groupe de travail à l'initiative des partenaires sociaux pour étudier la possibilité de valoriser les fonctions de maître d'apprentissage sous forme de bonification au titre des annuités prises en compte pour la retraite (surcote).

Bilan : cette proposition n'a pas été mise en œuvre.

Proposition mise à jour (N°11)

Proposition 20 : affecter exclusivement la taxe d'apprentissage aux centres de formation d'apprentis et aux sections d'apprentissage implantées au sein des établissements du second degré ou du supérieur. L'entreprise s'acquitte de la taxe d'apprentissage exclusivement aux bénéficiaires des CFA et sections d'apprentissage qui accueillent ses élèves et étudiants apprentis.

Bilan : cette proposition, relevant des partenaires sociaux, n'a pas été prise en compte.

Proposition 21 : l'État abonde le compte individuel de formation au moyen d'un crédit spécifique « formation initiale », dont le montant est inversement proportionnel à la durée de la formation initiale dont a bénéficié l'actif pour tous ceux qui ont effectué leur scolarité au sein de zones d'éducation prioritaires.

Bilan : cette proposition n'a pas été, en l'espèce, relayée par les partenaires sociaux.

Toutefois, la mise en place du DIF, et les réflexions en cours sur la formation tout au long de la vie, vont dans ce sens.

Proposition 22 : dans chaque zone urbaine sensible, créer à l'initiative du monde économique une cellule d'animation « Entreprises et Quartiers », indépendante des structures administratives, regroupant l'ensemble des acteurs locaux volontaires, publics et privés, dans le cadre d'une véritable solidarité de terrain.

Indicateur : 100 Clubs opérationnels à la fin 2005 répartis sur l'ensemble du territoire.

Proposition mise à jour (N°13)

Proposition 23 : susciter la création d'une association « Les entreprises aux couleurs de la France » pour coordonner nationalement les actions impliquant les entreprises. Cette association regroupera des responsables d'entreprise, des élus et des partenaires sociaux. Les représentants ministériels concernés seront associés selon des modalités à définir, aux instances dirigeantes de cette association, afin de garantir la cohérence avec le plan de cohésion sociale.

L'association « Les entreprises aux couleurs de la France » a été créée en janvier 2005. Ses activités ne se sont pas développées.

Bilan : plusieurs autres associations comme A Compétence Egale depuis 2005 pour les cabinets de recrutement, l'AFMD depuis début 2008, l'ANDRH, Dynamique Diversité depuis 2006 et devenue Equity Lab, bientôt le club des entreprises labellisées et l'IMS coexistent et proposent aux entreprises de mutualiser et d'échanger sur des actions de lutte contre les discriminations ou de promotion de la diversité.

IMS Entreprendre pour la Cité abrite le secrétariat de la Charte de la Diversité dont sont partenaires les 3 organisations patronales - la CGPME, le MEDEF et l'UPA – les chambres consulaires - l'ACFCI et l'APCM, et des associations nationales regroupant des entreprises engagées tels que A Compétence Egale, l'AFMD, l'ANDRH, le CJD, Entreprise et personnel et l'Institut de l'Entreprise.

L'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) est à l'origine du Label Diversité.

Ces associations aujourd'hui nombreuses proposent un bouquet d'offres variées, mais non coordonnées, avec un risque de saturation des entreprises aujourd'hui sur-sollicitées par les initiatives en matière de diversité. Un travail de clarification et de coordination des différents acteurs pourrait s'avérer utile.

Proposition 24 : le Gouvernement mène une campagne d'information en continu sur une période de dix ans, sur le thème des discriminations.

Proposition mise à jour (N°21)
