L'apport économique des politiques de diversité à la performance de l'entreprise : le cas des jeunes diplômés d'origine étrangère

SÉANCES PUBLIQUES PUBLIÉE LE 23/09/2014

Saisine liée :
L'APPORT ÉCONOMIQUE DES POLITIQUES DE DIVERSITÉ À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : LE CAS DES JEUNES DIPLÔMÉS D'ORIGINE ÉTRANGÈRE
Plénière du 23 septembre 2014

Etude présentée par Sonia Hamoudi, au nom de la section des activités économiques

S'il est une catégorie fortement concernée par les discriminations à l'embauche, c'est bien celle des jeunes. Parmi ces derniers, cette étude se penche sur le cas particulier des jeunes Français issus de l'immigration qui, bien que diplômés de l'enseignement supérieur, éprouvent d'importantes difficultés pour obtenir un emploi.

Pour aller au-delà des politiques publiques qui reposent aujourd'hui essentiellement sur des problématiques sociales ou territoriales, une « Charte de la diversité » a été lancée en 2004 marquant la volonté de certaines entreprises de se saisir de la question des discriminations liées aux origines. Dans l'esprit de ses initiateurs, cette diversité devait être considérée comme un atout au service de la performance économique autant que comme un élément de politique sociale et sociétale.

L'ACCÈS À L'EMPLOI DES JEUNES ISSUS DE L'IMMIGRATION

Même si les statistiques ethniques sont interdites en France, nombreux sont les travaux, enquêtes et « testings » qui démontrent l'existence de discriminations à l'encontre des jeunes diplômés issus de l'immigration, sans pour autant que la France présente, sur ce plan, un caractère original par rapport aux autres pays européens.

Selon l'INSEE, par exemple un tiers (pour les hommes) et la moitié (pour les femmes) de l'écart de taux d'emploi entre les descendants d'immigrés maghrébins et l'ensemble de la population peut s'expliquer par des caractéristiques autres que l'âge, le diplôme, la situation familiale et géographique ou encore la catégorie socioprofessionnelle des parents. C'est sur l'existence d'une importante part demeurant « inexpliquée » que s'appuient les présomptions de discrimination.

LE CADRE JURIDIQUE

Le cadre juridique de la lutte contre les discriminations a beaucoup évolué en France particulièrement du fait de l'action communautaire. L'Union européenne s'est dotée en 2000 de deux directives relatives à l'égalité de traitement entre les personnes et d'un « programme d'action de lutte contre toute discrimination directe ou indirecte fondée sur la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

La mise en conformité de notre droit national avec les textes européens s'est traduite par la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations qui, sans bouleverser nos principes constitutionnels, a complété les dispositions en vigueur du code pénal et de celui du travail.

Les partenaires sociaux ont signé un accord national interprofessionnel (ANI) relatif à la diversité le 12 octobre 2006 précisant que la diversité est, pour l'entreprise, « source de richesse pour son développement, vecteur d'innovation, propre à améliorer son image vis-à-vis de ses clients, prestataires extérieurs et des consommateurs ».

LA MESURE DE LA DIVERSITÉ

Les difficultés à mesurer la diversité des origines sont souvent évoquées comme un frein. Or, cette mesure est possible et relève de la négociation d'entreprise, sur la base du volontariat et de l'anonymat, conformément au cadre juridique français.

Toutefois, ce volontariat a montré ses limites, ce qui conduit à s'interroger sur la mise en place d'objectifs chiffrés. Pour cer tains, il n'est pas per tinent, pour de nombreuses raisons, de légiférer sur la question. D'autres préconisent l'utilisation temporaire de quotas, leur mise en place présupposant cependant un indicateur de mesure et une adaptation au modèle français

très différent de celui des anglo-saxons.

UNE APPROCHE ÉCONOMIQUE DE LA DIVERSITÉ

L'apport économique de la diversité a fait l'objet de nombreuses études dans les pays anglo-saxons- en particulier aux Etats-Unis dans les années 1980 - où la gestion de la différence est perçue comme une source de richesse pour l'entreprise en termes de performance et de compétitivité. Les travaux d'économistes et les auditions auxquelles la section des activités économiques a procédé permettent de conclure que promouvoir un recrutement qui reflète la diversité de la population à laquelle s'adresse l'entreprise constitue un atout pour la conquête de nouveaux marchés, y compris à l'international.

La diversité peut également constituer un facteur de performance des organisations. A noter également que la motivation et la fidélité à l'égard de l'entreprise sont plus élevées pour les jeunes qui ont été longtemps écartés du marché du travail.

UNE RÉPONSE ORIGINALE : LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ

La Charte devait, à sa conception, favoriser l'emploi des jeunes diplômés issus des « minorités visibles » en luttant contre le mur qui leur interdit l'accès à l'entretien de recrutement et contre « le plafond de verre » qui les empêche de progresser dans la hiérarchie de l'entreprise.

A la fin 2013, plus de trois mille entreprises ou établissements publics s'étaient engagés à appliquer la Charte. Si les premières entreprises signataires représentaient de grandes structures de production, les PME/TPE y ont été associées dès 2007. Sa déclinaison s'est opérée à plusieurs niveaux :

• sur le plan des ressources humaines avec la révision des procédures de recrutement, la création de nouveaux outils comme le CV anonyme, la méthode de recrutement par simulation, etc. L'élargissement et la diversification des viviers de candidatures ont été principalement assurés par le développement de partenariats avec le tissu associatif ainsi qu'avec les bureaux d'aide à l'insertion professionnelle des Universités ;

• sur le plan social et juridique avec la signature d'accords spécifiques, de labels, voire de cellules de traitement des discriminations ou encore par la création de « dispositifs d'alerte professionnelle » dédiés aux discriminations.

Afin de donner substance à la Charte un label « Diversité » a été créé, à la demande de l'Etat. Il est délivré, sur la base d'un cahier des charges, par AFNOR Certification pour une durée de quatre ans. Ouvert à toutes les entreprises, il a été attribué, à ce jour, à plus de 200 d'entre elles, dans le secteur privé comme dans le secteur public.

Cependant, force est de constater que l'objectif de la Charte (qui représente, pour 7 entreprises sur 10, leur seul engagement contre les discriminations), à savoir l'accès de l'entreprise aux jeunes diplômés d'origine étrangère à des postes de responsabilité, n'a pas été atteint.

Le bilan que l'on peut tirer de ces actions - confirmé par les réponses au questionnaire adressé par la rapporteure à un panel d'entreprises de toutes tailles - montre que beaucoup d'entreprises interprètent le concept de diversité dans un sens très large et l'utilisent comme un fondement de leur politique d'égalité en général en l'eloignant très souvent de la population concernée à sa création.

Sonia Hamoudi, rapporteure de l'étude, est responsable des ressources humaines. Elle siège au CESE à la section des activités économiques en tant que personnalité associée.

© - copyright CESE - Novembre 2026