

**Des entreprises  
aux couleurs de la  
France**

Minorités visibles :  
Relever le défi de l'accès à l'emploi  
et de l'intégration dans l'entreprise.

**Claude Bébéar  
Novembre 2004**



## *Le Premier ministre*

Monsieur Claude Bébéar  
*Président  
Entreprise et Cité  
25, avenue Matignon  
75008 Paris*

Paris, le 28 mai 2004

*Cher monsieur le président,*

*L'action publique engagée par le gouvernement en faveur des Français d'origine étrangère vise un objectif : assurer l'égalité des chances pour chacun. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une « mobilisation positive » que j'ai appelée de mes vœux et pour laquelle l'ensemble de la société doit se sentir concernée.*

*Nous nous sommes fixés deux priorités, arrêtées par le Comité interministériel à l'intégration d'avril 2003 : développer l'éducation et la formation d'une part, favoriser l'accès à l'emploi d'autre part. En effet, c'est grâce à la formation et à l'emploi que l'on bâtit un projet de vie individuelle, que l'on retrouve le « goût de l'avenir » et donc, que la tentation du repli identitaire, dans le quartier, ou dans la marginalité est écartée.*

*Aujourd'hui, les parcours de vie de nos concitoyens d'origine étrangère se heurtent encore trop souvent à de multiples obstacles qui n'ont rien de fortuits, ce que les sociologues baptisent les « plafonds de verre ». Or, si les composantes de la communauté nationale sont diverses, cette diversité doit se retrouver à tous les échelons de la société, c'est-à-dire y compris aux plus hauts. Cette diversité doit être visible : c'est une question de justice, c'est aussi la seule voie possible pour revitaliser le pacte républicain.*

*La « mobilisation positive » contre les discriminations, en particulier en matière d'accès à l'emploi motive tout particulièrement ma démarche.*

*L'État peut agir directement : il est d'abord un employeur, il crée des normes, il garantit la lutte contre les discriminations. Mais parce que l'action de l'État n'y suffira pas, le monde de l'entreprise a un rôle essentiel à jouer.*

*Sans insister sur les conséquences sociales des discriminations (chômage, repli, défiance), la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui est absurde à un double point de vue : celui des entreprises qui négligent un potentiel de ressources humaines considérables, celui de ces jeunes, souvent diplômés qui se sentent exclus de notre projet collectif.*

*C'est pourquoi je juge indispensable que les acteurs privés s'investissent sur ces problématiques d'égalité des chances en matière de recrutement et d'emploi dans l'entreprise, qu'elle que soit sa taille ou son secteur d'activités.*

*L'acceptation puis la gestion de la diversité dans l'entreprise ne peuvent en effet résulter que de la prise de conscience par les entrepreneurs eux-mêmes de l'intérêt, pour l'entreprise et son développement, de prendre en compte cette dimension de la gestion des ressources humaines, puis de mettre en place les outils et les procédures permettant de faire vivre cette égalité des chances. L'entreprise doit pouvoir ainsi refléter la diversité de la société dans laquelle elle évolue, ce qui lui offre un avantage, vis-à-vis de ses clients, de ses sous-traitants ou de son environnement administratif et social.*

*J'organiserai une « conférence nationale pour l'égalité des chances » d'ici la fin de l'année consacrée à cette thématique. Elle proposera des actions concrètes et réunira les partenaires sociaux et quelques grands témoins particulièrement engagés.*

*Je souhaite vous charger d'une mission de préparation de cette conférence. Votre action au sein du monde de l'entreprise vous qualifie tout particulièrement pour piloter cette réflexion. Votre engagement personnel en faveur de l'égalité des chances est un gage supplémentaire de succès.*

*Votre réflexion servira de fondement à cette conférence. Pour cela, il me semble que vos travaux pourraient s'engager dans deux directions : la mise en lumière des intérêts propres aux entreprises qui s'engagent en faveur de la diversité et de l'égalité des chances ; l'élaboration d'outils leur permettant de parvenir efficacement à cet objectif.*

*Vos travaux devront préconiser des mesures opératoires pour résorber les inégalités d'insertion dans l'entreprise, en distinguant les inégalités dues à une absence de qualification des inégalités résultant de la discrimination à l'embauche. Je veux attirer particulièrement votre attention sur l'importance de l'accès à l'élite et du repérage des talents qui peuvent être des facteurs importants de changement des mentalités et des représentations.*

*Pour mener à bien cette mission, vous pourrez naturellement associer à votre réflexion les services de l'État. Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale et Catherine Vautrin, secrétaire d'État à l'Intégration et à l'Égalité des chances en particulier vous apporteront le concours dont vous pourriez avoir besoin. Il vous appartiendra de solliciter également les réseaux économiques institutionnels, les partenaires sociaux, afin de recenser les expériences qui, d'ores et déjà, produisent des résultats significatifs, sans négliger les expériences menées à l'étranger.*

*Dès après la remise de votre rapport, qui pourrait intervenir courant octobre, il conviendrait d'organiser une manifestation qui permette de débattre publiquement de vos réflexions, puis d'engager une discussion avec les partenaires sociaux sur les propositions relevant de leur compétence. Les décisions finalement retenues seraient annoncées au*

*cours de la conférence nationale pour l'égalité des chances en fin de l'année.*

*Vous remerciant pour votre engagement en faveur de l'entreprise au service de la diversité, je vous prie de croire, Monsieur le président, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.*

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a vertical line and a horizontal stroke that extends to the right.

Jean-Pierre Raffarin



---

## Sommaire

---

<b>Préface</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Le contexte</b> . . . . .	<b>13</b>
L'ampleur du chômage dans les zones urbaines sensibles . . . . .	<b>13</b>
La pénurie de main-d'œuvre et la tentation du recours à l'immigration . . . . .	<b>13</b>
Les minorités visibles, premières victimes des déficiences de notre système de formation . . . . .	<b>15</b>
Une incitation à l'activité souvent trop faible . . . . .	<b>16</b>
La réalité de la discrimination en entreprise. . . . .	<b>17</b>
L'opacité statistique : un voile jeté sur les discriminations . . . . .	<b>18</b>
<b>Propositions</b> . . . . .	<b>19</b>
Comment évaluer l'efficacité d'une politique de diversité dans l'entreprise en l'absence d'outils statistiques ? . . . . .	<b>19</b>
Des initiatives que l'entreprise peut prendre seule . . . . .	<b>20</b>
Des initiatives qui demandent une action conjointe entreprises-autres institutions . . . . .	<b>27</b>
<b>Conclusion</b> . . . . .	<b>41</b>
<b>Personnalités rencontrées par Claude Bébéar</b> . . . . .	<b>43</b>
<b>Personnalités rencontrées par des membres de l'équipe projet</b> . . . . .	<b>45</b>
<b>Fiches opératoires pour les vingt-quatre propositions</b> . . . . .	<b>47</b>

<b>Annexes</b> . . . . .	<b>73</b>
Annexe 1	
<b>Quelques repères</b> . . . . .	<b>75</b>
Annexe 2	
<b>Revenus sociaux et trappe à inactivité</b> . . . . .	<b>79</b>
Annexe 3	
<b>Enquête réalisée par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise</b> . . . . .	<b>83</b>
Annexe 4	
<b>Les Français, les DRH et les habitants des zones urbaines sensibles face aux discriminations à l'emploi</b> . . . . .	<b>89</b>
Annexe 5	
<b>École de la deuxième chance</b> . . . . .	<b>93</b>
Annexe 6	
<b>Institut sportif de formation</b> . . . . .	<b>97</b>
Annexe 7	
<b>Bonnes pratiques des entreprises</b> . . . . .	<b>109</b>



---

# Préface

## Notre mission

*« Aujourd'hui les parcours de vie de nos concitoyens d'origine étrangère se heurtent encore trop souvent à de multiples obstacles qui n'ont rien de fortuits, ce que les sociologues baptisent les plafonds de verre. Or, si les composantes de la communauté nationale sont diverses, cette diversité doit se retrouver à tous les échelons de la société, c'est-à-dire y compris aux plus hauts. Cette diversité doit être visible : c'est une question de justice, c'est aussi la seule voie possible pour revitaliser le pacte républicain [...]*

*Vos travaux devront préconiser des mesures opératoires pour résorber les inégalités d'insertion dans l'entreprise, en distinguant les inégalités dues à une absence de qualification, des inégalités résultant de la discrimination à l'embauche [...]*

*Je veux attirer particulièrement votre attention sur l'importance de l'accès à l'élite et du repérage des talents qui peuvent être des facteurs importants de changement des mentalités et des représentations [...]* »

**Lettre de mission de Jean-Pierre Raffarin  
28 mai 2004**

Pour désigner nos « *concitoyens d'origine étrangère* », nous avons employé l'expression « *minorité visible* »<sup>(1)</sup>. Nous entendons par-là nos concitoyens, issus ou non de l'immigration, qui résident en France et dont la couleur de peau les distingue aux yeux de la majorité de nos concitoyens.

(1) Ce terme s'inspire du modèle canadien qui reconnaît et définit ainsi les minorités visibles : « *Font partie des minorités visibles les personnes autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou n'ont pas la peau blanche* » (cf. l'annexe 1).

Nous avons retenu cette dénomination parce qu'elle nous semble la plus appropriée pour capter la réalité des discriminations sans se heurter à l'obstacle de l'abrogation préalable de la loi du 6 janvier 1978 relative aux données « sensibles » que sont la « race » ou l'« origine »<sup>(1)</sup>.

Mais dans notre esprit, les propositions que nous faisons doivent s'appliquer aussi à tous les autres Français qui connaissent les mêmes difficultés. Cet élargissement de la notion de « *concitoyens d'origine étrangère* » nous paraît nécessaire si on veut respecter le pacte républicain, socle de notre pays.

Nos propositions ont pour objectif de créer un mouvement favorable à la cohésion de la société française et à la compétitivité de ses entreprises. Diverses par leurs champs d'intervention et les acteurs qu'elles mobilisent, elles ont une finalité unique : faire participer davantage à la vie de la communauté nationale, à travers toutes nos entreprises, les populations marginalisées.

Pour des raisons tenant à la fois à l'Histoire et au résultat des politiques conduites depuis un demi-siècle notamment en matière d'éducation et d'urbanisme, le principe d'« *égalité des chances* »<sup>(2)</sup> sonne creux à l'oreille de millions de personnes. Car bien qu'inscrit au fronton de notre République et dans le marbre de notre Constitution, il s'agit pour elles bel et bien d'un principe et nullement d'une réalité. Reléguées socialement et concentrées géographiquement<sup>(3)</sup>, ces personnes sont les oubliés de l'égalité des chances.

Révoltante sur le plan de l'éthique et de la morale, la discrimination des minorités visibles en entreprise est aberrante sur le plan économique. C'est pourquoi **lutter contre la discrimination en entreprise n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris**. Dans un contexte de vieillissement de la population active, et alors que certains envisagent le recours à l'immigration comme remède au manque prévisible de main-d'œuvre, nos entreprises peuvent trouver sur le territoire national des forces vives susceptibles de créer des richesses.

Nous sommes lucides sur ce qu'il adviendra si nous ne faisons rien. Il faut donc agir pour rétablir ou, plus justement, établir l'égalité des chances pour les minorités visibles.

Comment ? Parmi d'autres actions, en œuvrant concrètement pour faire en sorte que nos entreprises soient aux couleurs de la France.

(1) Voir sur le sujet, *L'entreprise et l'égalité positive*, Institut Montaigne, Laurent Blivet, octobre 2004, qui propose une réflexion originale sur la différence visible et la manière dont la République pourrait l'appréhender.

(2) Laurence Mehaignerie et Yazid Sabeg, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, janvier 2004.

(3) Jean-Paul Fitoussi, Éloi Laurent, Joël Maurice, *Ségrégation urbaine et Intégration sociale*, rapport du Conseil d'analyse économique, avril 2004.

## Notre méthode de travail

Les propositions contenues dans ce rapport se veulent pragmatiques et opératoires, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité. Elles sont le fruit du travail d'un groupe restreint de personnes ayant une bonne connaissance du sujet à traiter et une ferme volonté de s'engager dans la lutte contre un phénomène qui fait courir un risque majeur à la France.

Ensemble, nous avons écouté de très nombreux acteurs de la vie économique : chefs d'entreprises grandes ou petites, artisans, organisations patronales et syndicales, élus, fonctionnaires, associations de quartiers... Nous avons également examiné des expériences étrangères transposables dans notre pays.

Ces propositions sont d'ordre divers :

• **Certaines relèvent de l'entreprise seule, comprise au sens large (ses dirigeants, ses salariés, ses partenaires sociaux).**

Elles devraient avoir des résultats à deux niveaux :

- rétablir l'égalité des chances pour nos concitoyens qualifiés et/ou diplômés issus des minorités visibles, quelque soit leur âge ;
- élargir le vivier des futures élites entrepreneuriales et professionnelles, notamment en diversifiant l'accès aux grandes écoles.

• **D'autres relèvent d'une action concertée entre les entreprises et les pouvoirs publics (État et collectivités locales).**

Elles devraient permettre de résorber, ou de prévenir, des inégalités résultant d'une absence de qualification.

Les propositions formulées dans ce rapport ne font pratiquement pas appel à de nouveaux concours financiers de l'État. La plupart relèvent d'initiatives et d'actions dont le coût est supporté par les entreprises. L'ensemble des interlocuteurs que nous avons rencontrés nous l'ont clairement signifié : il n'est pas besoin d'argent supplémentaire ni de nouveaux textes de loi ; mais il y a un problème d'inadaptation ou de mauvaise utilisation des dispositifs existants. Et surtout, un problème de mentalités : préjugés des employeurs contre la capacité des minorités visibles à s'intégrer dans l'entreprise, à y être acceptées, voire à être capables de bien travailler ; préjugés contre le travail de ceux qui n'ont jamais vu leurs parents travailler, ou vivent une « galère » qui les persuade qu'ils sont rejetés.

**L'ensemble de ces mesures ne sera efficace qu'à la condition *sine qua non* que les pouvoirs publics jouent pleinement leur rôle, en garantissant un environnement propice à leur mise en œuvre.**

Car nos entreprises qui, dans les faits, sont les institutions qui en France intègrent le plus grand nombre de personnes appartenant aux minorités visibles, évoluent dans un système politique, économique et social dans lequel tout est en interaction : la place accordée au travail et sa rémunération, l'arbitrage en faveur de l'emploi et non de l'inactivité, les performances de notre système de formation et de recherche, notre conception de l'urbanisation, la gestion de notre protection sociale, le réalisme de

notre politique d'immigration et la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire.

Dans un souci pratique, le lecteur trouvera en annexe à ce rapport des fiches opératoires précisant pour chacune des propositions formulées ses modalités de réalisation : identification des responsables et des structures impliquées, fixation d'un calendrier, procédures d'évaluation de son succès.

Avant d'entrer plus avant dans le détail de nos propositions, il convient de rappeler le contexte dans lequel travaillent nos entreprises et ceux de nos concitoyens qui sont « *les oubliés de l'égalité des chances* ».

**Claude Bébéar**

---

## **Le contexte**

### **L'ampleur du chômage dans les zones urbaines sensibles**

Le chômage est l'indicateur le plus révélateur et le plus pertinent des discriminations de tous ordres qui frappent les minorités visibles. De nombreuses études le montrent : les jeunes issus des quartiers en difficulté sont en moyenne trois à cinq fois plus frappés par le chômage que les autres <sup>(1)</sup>.

Dans les zones urbaines sensibles (ZUS), le taux de chômage des jeunes est de 38 % contre 23 % en moyenne. Il est frappant de constater de fortes différences au sein d'une même agglomération. En témoigne par exemple l'analyse de Didier Leschi, sous-préfet à la ville du Rhône : « *Le taux de chômage des moins de 25 ans ne dépasse pas 13 % à Lyon. Il atteint 18 % dans le quartier Saint-Jean-de-Villeurbanne, 19 % à Venissieux, 20 % à Vault-en-Velin et 22 % à Rillieux-le-Pape* ».

Si on considère nos seniors, leur taux d'activité est l'un des plus faibles des pays développés ; bien que les données précises ne soient pas disponibles, il apparaît clairement qu'il est le plus dramatique chez les seniors issus de nos minorités visibles.

La discrimination frappe sans discernement, diplômés et non diplômés. Le diplôme ne constitue donc pas une protection efficace pour parer à une inégalité de situation : parmi les titulaires d'un diplôme de second ou troisième cycle ou d'une grande école, le taux de chômage chez les Français de naissance est de l'ordre de 5 %, contre 7,2 % parmi les étrangers de l'Union européenne, de 11 % chez les Français par acquisition et de 18 % pour les étrangers hors Union européenne <sup>2</sup>.

**Les poches de chômage très localisées appellent un traitement local adapté.**

### **La pénurie de main-d'œuvre et la tentation du recours à l'immigration**

Malgré des taux de chômage élevés, facteurs de tensions sur le marché du travail, certains émettent l'idée de recourir à l'immigration à

(1) Rapport du Haut Conseil à l'intégration, janvier 2003.

(2) Mouna Viprey, *L'insertion des jeunes d'origine étrangère*, Conseil économique et social, 26 septembre 2002.

cause du manque de main-d'œuvre qui existe aujourd'hui dans certains secteurs de l'économie. Le bâtiment, par exemple, souffre de grandes difficultés pour pourvoir quelques 100 000 emplois. Mais ce n'est pas le seul secteur touché : les travaux publics, la restauration, la réparation automobile, la maintenance, le commerce, l'artisanat, les services à la personne, etc., sont également concernés.

Le Commissariat du Plan <sup>(1)</sup> le souligne d'ailleurs : « *Certaines entreprises explorent déjà différentes solutions locales à ce manque de main-d'œuvre : recours à l'immigration, mobilité de personnes originaires des DOM, sous-traitance à des entreprises étrangères ou délocalisation d'activités. Du côté des pouvoirs publics, des initiatives sont prises pour faciliter le recours à la main-d'œuvre étrangère et répondre à la pénurie de candidats pour certaines fonctions, dans l'industrie, les services ou l'industrie manufacturière* ».

La situation ira en s'aggravant. Les projections en terme de besoin de main-d'œuvre, fondées sur les prévisions de croissance et de renouvellement de la population active, conséquence du départ en retraite de la génération du *baby boom*, mettent en évidence l'ampleur du phénomène. Selon une étude de la DARES, dont Michel Godet a fait l'analyse <sup>(2)</sup>, 4 700 000 d'emplois liés aux créations de postes et aux départs en retraite sont à pourvoir pour la période 2000-2010.

Quant à la population des chefs d'entreprise, 135 000 ont plus de 50 ans, et 500 000 entreprises seront à reprendre au cours des prochaines années.

Dans ce contexte de pénurie actuelle et future, le paradoxe est que la France compte de nombreux citoyens, certains diplômés et qualifiés inemployés ou sous-employés, d'autres inemployables pour cause d'absence de qualification ou par un défaut de maîtrise des comportements et attitudes élémentaires qui handicapent lourdement leur insertion dans le monde du travail.

Il n'est pas du ressort de ce rapport de traiter de la politique d'immigration. Nous devons cependant signaler que la quasi-totalité des personnes interrogées ont insisté sur le fait qu'une immigration mal contrôlée en quantité et en qualité, c'est-à-dire ne permettant pas aux personnes accueillies dans notre pays de trouver un travail et un logement, comporte de graves dangers potentiels, et, nous a-t-on répété dans les quartiers, nuit en premier lieu aux immigrants déjà intégrés et à leur image dans la collectivité nationale.

**Il existe donc en France, un potentiel de main-d'œuvre, composé d'individus, en particulier issus de la minorité visible, dont certains sont sous utilisés et d'autres inadaptés aux exigences du marché du travail alors qu'on va vers un manque de main-d'œuvre.**

(1) Claude Seibel, *Avenir des métiers*, Commissariat général du Plan, novembre 2002.

(2) Michel Godet, *Le choc démographique de 2006*, éditions Odile Jacob, 2003.

## Les minorités visibles, premières victimes des déficiences de notre système de formation

Le principe d'égalité des chances commande qu'en matière d'éducation et de formation, l'origine sociale ou l'appartenance à une minorité visible ne préjuge en rien de la destinée scolaire des personnes.

Nous en sommes aujourd'hui très loin. Dans l'enseignement primaire et secondaire, les minorités visibles représentent de l'ordre de 35 % des élèves des établissements situés en zone d'éducation prioritaire. Dans certains cas, ce taux dépasse même les 80 %.

Mouna Viprey, dans son rapport sur l'insertion des « *jeunes d'origine étrangère* »<sup>(1)</sup>, met en évidence leur réussite scolaire nettement plus faible. Les écarts globaux de performance entre élèves étrangers ou d'origine étrangère et l'ensemble de leurs autres condisciples (toutes catégories sociales confondues) sont importants et toujours au détriment des premiers.

La ségrégation urbaine débouche sur une ségrégation scolaire.

En matière d'orientation, la complexité et le degré de technicité des filières proposées sont difficiles à déchiffrer pour les familles issues des minorités visibles. À niveau équivalent, en toute bonne conscience et dans l'intérêt de l'enfant pensent-ils, les chargés d'orientation scolaire ont tendance à leur suggérer des formations courtes, alors que dans le même temps, ils dirigent vers une formation longue un élève « *standard* »<sup>(2)</sup>.

Dans les universités dont le champ de recrutement comprend des « *quartiers* » et des établissements du second degré situés en ZEP, la part des étudiants issus des minorités visibles dans les flux d'entrée en première année de « *premiers cycles parking* » est très importante. Certaines associations vont même jusqu'à évoquer une ethnicisation de ces premiers cycles universitaires.

Parallèlement, la proportion des enfants issus de milieux défavorisés qui accèdent aux classes supérieures et aux grandes écoles ne cesse de diminuer<sup>(3)</sup>. Comme l'indique l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA), « *dans les grandes écoles, les enfants de cadres supérieures et d'enseignants, qui constituent 15 % de la population des 20-25 ans, représentent plus de 80 % des élèves* ».

Notre système de formation est par ailleurs incapable d'assurer l'alphabétisation des nouveaux immigrants non francophones. La non maîtrise du français est un handicap majeur pour leur insertion durable en

(1) *L'insertion des jeunes d'origine étrangère*, rapport du Conseil économique social, 26 septembre 2002.

(2) Les exemples cités par Ahmed Rovadjia dans *Les enfants illégitimes de la République* (Maisonneuve et Larose) sont édifiants.

(3) Travaux de Claude Thélot sur l'égalité des chances.

entreprise. Il en est de même pour l'insertion de leurs enfants dans notre système scolaire.

**La discrimination commence dès l'école primaire pour se poursuivre tout au long de la scolarité. Elle est très liée à l'origine sociale, qui elle-même est très corrélée à la localisation géographique.**

## **Une incitation à l'activité souvent trop faible**

Il faut également s'interroger sur la réalité des incitations à l'activité, c'est-à-dire comparer le revenu d'un travail avec l'ensemble des prestations sociales et les revenus d'un éventuel travail au noir.

Le problème de l'effet désincitatif lié à la faible différence qui existe entre les prestations sociales d'inactivité et la rémunération d'un emploi dépasse le cadre de ce rapport. Mais il ne peut pas être passé sous silence.

D'autre part, l'ampleur de l'économie souterraine ne doit pas être sous-estimée. C'est, sur le terrain, un sujet qui est abordé sans tabou et sans complexe (cf. en annexe). Un récent rapport du Conseil d'analyse économique <sup>(1)</sup> montre que cette économie souterraine constitue à la fois une solution de repli pour ceux que l'économie de surface laisse de côté, et une échappatoire pour ceux qui n'acceptent pas de se plier aux règles collectives de l'économie légale. Il précise la nature de ces activités illicites : *« La forme la plus banale de ce type d'activités est la vente ou la revente de drogues douces [...] il existe une multiplicité de circuits de distribution : dealers "professionnalisés", dealers de proximité, revendeurs occasionnels. Mais l'économie illicite des actes ne se limite pas à ce seul produit et peut s'étendre à des biens très divers : contrefaçons, vêtements, matériel audiovisuel ou informatique, bijouterie ou parfum [...] »*.

Les revenus élevés que peut procurer l'économie souterraine rendent naturellement moins attractive une participation au marché du travail licite. Béatrice Majnoni d'Intignano, dans un commentaire du rapport évoqué plus haut, est beaucoup plus précise : *« Le sous-emploi dans les ZUS est surestimé. L'économie de la drogue et de la rapine emploie beaucoup de monde et fournit des revenus élevés à certains. Elle structure aussi les rapports sociaux dans le monde masculin. G. Becker en a démonté les mécanismes incitatifs : le dealer gagne une prime de risque qui dévalorise le travail normal [...]. L'attrance de ce monde du travail particulier est forte pour les jeunes hommes et explique en partie la dévalorisation de l'école et du travail manuel ainsi que leur refus d'accepter des emplois manuels classiques moins bien rémunérés. Les filles en sont rejetées et donc protégées »*.

**La faible incitation à l'activité est une question majeure, qui contribue à la non-participation de certains individus au marché du travail.**

(1) Jean-Paul Fitoussi, Éloi Laurent, Joël Maurice *op. cit.*



---

## **Le travail paie-t-il en France ?**

*Pierre Cahuc et André Zylberberg <sup>(1)</sup> se réfèrent à l'étude de Denis Anne et Yannick L'hortz. Ils analysent les différences de gain entre ce que perçoit une personne vivant uniquement des allocations versées par le régime de solidarité et ce qu'elle pourrait obtenir si elle trouvait un emploi payé au SMIC. Ils prennent à cet effet en compte tous les instruments potentiels de soutien aux bas revenus, qu'ils soient nationaux ou locaux.*

*Sur la base d'une durée du travail payée au SMIC, pour gagner autant qu'en percevant des aides nationales et locales, il convient de travailler :*

- pour un célibataire : 25 heures ;*
  - pour un couple : 30 heures ;*
  - pour une famille monoparentale avec 1 enfant : 41 heures ;*
  - pour un couple avec 1 enfant : 42 heures ;*
  - pour un couple avec 2 enfants : 43 heures ;*
  - pour un couple avec 3 enfants : 45 heures.*
- 

## **La réalité de la discrimination en entreprise**

L'entreprise est un puissant acteur d'intégration. Elle est une communauté de vie qui développe des réflexes, des manières d'être qui font que l'on se sent et que l'on est réellement Français. Les personnes que nous avons interrogées sont unanimes : c'est par le travail partagé que l'on fraternise. Pour cela, l'entreprise est irremplaçable.

Mais, malgré les efforts qui sont faits, la discrimination vis-à-vis des minorités visibles est une réalité : il leur est difficile de trouver des stages ou d'être embauchés.

Une enquête récente conduite sous la responsabilité du professeur Jean-François Amadiou <sup>(2)</sup> portant sur l'accès à un entretien après l'envoi d'un CV est éclairante : pour l'échantillon considéré, le candidat de référence, homme, nom et prénom français, résidant à Paris, d'apparence européenne, est convoqué à soixante-quinze entretiens d'embauche, alors que le candidat, nom et prénom maghrébins, résidant à Paris, n'est convoqué qu'à quatorze entretiens d'embauche pour des compétences analogues.

Et une fois embauché par l'entreprise, monter dans la hiérarchie peut être un véritable parcours du combattant

**La discrimination existe à tous les échelons de l'entreprise, même si l'entreprise est parmi les institutions celle qui intègre le plus.**

(1) Dans *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Éditions Flammarion 2004.

(2) Jean-François Amadiou, *Enquête testing sur cv* (réalisée auprès de 258 entreprises), université Paris I, Observatoire des discriminations, avril-mai 2004.

## **L'opacité statistique : un voile jeté sur les discriminations**

*« L'invisibilité statistique et juridique de ces populations, destinée à les protéger contre toute forme de discrimination organisée a-t-elle pour prix un "aveuglement" social préjudiciable au traitement public des difficultés spécifiques qu'ils rencontrent ? », s'interroge Roger Fauroux <sup>1</sup>. « Dans quelle mesure cette lacune statistique est-elle un frein aux politiques d'intégration et de lutte contre les discriminations ? ».*

La difficulté à mesurer la part représentée par les minorités visibles est grande.

La première cause est d'ordre sémantique. Elle tient à l'utilisation de dénominations extrêmement variées (français d'origine étrangère, français issus de l'immigration, immigrés de la première génération, de la deuxième génération, immigrés d'origine européenne, etc.) qui interdit tout recoupement rigoureux et donc toute comparaison.

La deuxième cause tient à l'absence d'outil d'évaluation adapté. Autant les entreprises peuvent établir des statistiques permettant de mesurer les discriminations basées sur le sexe, le handicap et l'âge, autant il leur est impossible de mesurer l'ouverture à la diversité ethnique. Elles ne connaissent ni la part des personnes issues des minorités visibles dans leurs effectifs globaux, ni leur répartition selon les catégories d'emploi ou le niveau des diplômes.

**La loi exige aujourd'hui des entreprises un comportement non discriminatoire sans leur donner les moyens nécessaires à la mesure de l'étendue des discriminations.**

(1) *Les parcours d'intégration*, Haut Conseil à l'intégration, La Documentation française, 2001.

---

## Propositions

### **Comment évaluer l'efficacité d'une politique de diversité dans l'entreprise en l'absence d'outils statistiques ?**

Comment, dans l'entreprise, des audits pourront-ils évaluer l'efficacité de la mise en œuvre d'une politique de diversité concernant la minorité visible alors qu'actuellement il n'y a pas d'outil de mesure de cette diversité ?

Nous pensons qu'il est possible de traiter ce problème sans remettre en cause les grands principes de notre droit car aucun texte n'interdit à l'entreprise d'élaborer une enquête qui comprendrait une question rendant compte de l'origine ethnique des personnes, dès lors que l'anonymat et l'absence de recueil de données nominatives sont garantis. Le groupe Casino a d'ailleurs obtenu l'accord de la CNIL pour réaliser une étude patronymique dans le cadre de son projet européen EQUAL.

• **Proposition 1 : réaliser annuellement une photographie statistique de l'entreprise : dans un questionnaire anonyme, chaque salarié déclare sur une base volontaire, qu'il appartient ou non à une minorité visible.**

La question « *estimez-vous faire partie d'une minorité visible ?* » pourrait être complétée par des sous questions plus précises se rapportant à la zone géographique d'origine (ex. : Afrique sub-saharienne, Caraïbes, Maghreb, Proche-Orient et Moyen-Orient, sous-continent Indien, Asie du Sud Est...).

La photographie statistique de l'entreprise, **sur une base anonyme**, permettrait de cerner la composition de son effectif sans traiter de données à caractère personnel. La loi du 6 janvier 1978 sur la protection des personnes physiques (modifiée en 2004) serait ainsi respectée. Il n'est en effet pas question de constituer des fichiers. Dès lors aucun texte n'interdit à l'entreprise d'élaborer un questionnaire anonyme qui rend compte de l'origine/ethnicité des personnes, dès lors que l'anonymat et l'absence de recueil de données nominatives est garanti.

Cette méthode reposant sur l'autodéclaration n'est certainement pas la seule possible pour élaborer la photographie statistique. D'autres instruments de mesure, compatibles avec les lois de la République, méritent d'être explorées.

La photographie devrait permettre d'apprécier la politique de recrutement et de promotion des effectifs de l'entreprise dans le respect de l'égalité de traitement ou, au contraire, de l'invalider et en ce cas d'identifier les attitudes ou les processus discriminants. Ceci pourrait être étendu à d'autres types de discriminations.

Cette photographie devrait être insérée dans le rapport de développement durable de l'entreprise. Pour les entreprises qui n'ont pas l'obligation de produire un tel rapport, cette photographie constituera un instrument privilégié à la disposition de ses responsables, de ses collaborateurs et de ses partenaires (clients, fournisseurs, banques, services de l'État, collectivités locales) et des partenaires sociaux pour apprécier au cours du temps, la pertinence des « *bonnes pratiques* » mises en œuvre pour conduire une politique de diversité.

À plus long terme, en s'appuyant sur les résultats induits par la photographie statistique, des outils et des processus pourraient être améliorés pour mener à bien des politiques de diversité. Des indicateurs communs pourraient déboucher sur une analyse sérieuse des « *bonnes pratiques* » des entreprises en matière de non-discrimination et de conduite de la diversité.

## **Des initiatives que l'entreprise peut prendre seule**

**Réduire les discriminations à l'embauche et dans l'évolution de carrière des personnes diplômées et/ou qualifiées issues des minorités visibles**

Il est évident que, malgré une professionnalisation de plus en plus grande des processus de recrutement et de gestion des carrières, les éléments subjectifs continuent à peser lourds. En particulier toutes les réticences à l'égard de ceux qui sont « *différents* », ce qui concerne en premier lieu les minorités visibles.

**Permettre à nos concitoyens issus des minorités visibles d'accéder à un premier entretien d'embauche à égalité avec les autres candidats**

Normalement, les critères à considérer à l'occasion de la sélection pour un recrutement sont ceux relatifs « *aux qualités professionnelles et comportementales requises par le poste* ». L'intérêt de l'entreprise est que soient appliqués ces seuls critères. Or, les discriminations en raison du sexe, de l'âge, « *de la race* », sont couramment pratiquées.

Ceci est flagrant pour les jeunes diplômés, comme l'observe le sous-préfet à la ville de Lyon, Didier Leschi : « *Les jeunes diplômés dont les compétences sont équivalentes à d'autres candidats et qui présentent des CV parfaitement rédigés, sont mis à l'écart du marché de l'emploi, simplement parce que leur patronyme ou leur adresse fait obstacle auprès*

*de certains employeurs. Ils sont ainsi privés du premier contact, pourtant déterminant ».*

Car, une fois l'entretien obtenu, de nombreuses études montrent que la discrimination joue moins lors du face à face entre le candidat et le recruteur ; le dialogue engagé permet au recruteur de recueillir une information de nature différente de celle qui figure sur un CV et de cerner davantage la compétence et les potentialités du candidat.

- **Proposition 2 : rendre systématiquement anonymes les CV.**

Cette proposition est générale, elle concerne tous nos concitoyens en recherche d'emplois.

Il s'agit là d'utiliser les savoir-faire et les expériences acquises, car beaucoup d'initiatives ont été prises au niveau des missions locales, des cabinets de recrutement et de certains employeurs. Nous proposons simplement de les systématiser. Cette proposition correspond également à des initiatives remarquables prises au niveau local par certaines missions de l'ANPE.

Concrètement, comment mettre en place cette proposition ?

Au sein des **grandes et moyennes entreprises**, une cellule indépendante de la DRH pourrait recevoir les CV et les anonymiser avant de les transmettre à la DRH qui décidera de convoquer les candidats à partir du CV anonymisé. Toutes les candidatures spontanées transiteraient par cette cellule qui les enregistrerait après accusé de réception au candidat.

Les **cabinets de recrutement** s'engageraient à transmettre des CV anonymisés à leurs clients qui auraient explicité au préalable par écrit le profil du poste à pourvoir sur la base des compétences et comportements exigés par ce dernier.

Ce processus pourrait également être mis en place par les antennes locales **des fédérations professionnelles, les chambres de métiers ou les chambres de commerce et d'industrie** qui recueillent des demandes d'emplois et les ventilent auprès des entreprises adhérentes ou qui envoient des candidats en réponse à des offres d'emplois.

**L'entreprise devrait dans son rapport de développement durable, indiquer si elle utilise ou non cette procédure.**

Pour les « seniors » quels qu'ils soient, l'âge amplifie les pratiques discriminatoires. L'anonymisation permettra certes d'accéder au premier entretien mais à ce stade l'âge, dans le contexte actuel, continuera à les pénaliser. Or le taux d'emplois des seniors, notamment des 55-64 ans, est particulièrement bas dans notre pays près de quinze points inférieurs à la moyenne de l'OCDE. Que faire ? Nous renvoyons au rapport Camdessus qui préconise des mesures pertinentes pour permettre aux seniors de ne pas être discriminés et de travailler plus longtemps. Leur mise en œuvre relève du Gouvernement et des partenaires sociaux (cumul d'emploi

rémunéré/retraite, action sur les mentalités, effet pervers de la contribution Delalande, la formation...).

### **Réduire plus spécifiquement la difficulté de recrutement des jeunes diplômés**

Une expérience a été lancée en 2002 à l'initiative de SOS Racisme et de quelques grandes entreprises.

Cette expérience a pour objectif de faire prendre conscience aux responsables du recrutement, des potentialités que représentent les jeunes appartenant à la minorité visible, généralement issus des quartiers, et qui ont atteint des niveaux de formation élevés (diplômes de second ou troisième cycle universitaire et des grandes écoles).

L'articulation générale est la suivante. L'AFIJ et SOS Racisme centralisent, grâce à un site internet déjà mis en place, l'ensemble des offres d'emplois des entreprises partenaires et réceptionnent les différentes demandes d'emploi à travers leur réseau. Les CV correspondant à ces offres sont transmis après validation par une cellule d'orientation vers les entreprises partenaires concernées qui s'engagent à faire recevoir les candidats et à conduire des actions positives dans l'esprit suivant : à niveau de qualification égale, prendre en considération les potentialités que recèle un candidat issu des quartiers (forte motivation par exemple).

Cette expérience limitée, dans une première phase à quelques grandes entreprises, s'est déroulée sur une période où, compte tenu de la conjoncture, les entreprises concernées ont procédé à peu de recrutements à ce niveau de qualification. L'expérience est cependant probante, car les responsables du recrutement des entreprises partenaires ont perçu tout l'intérêt qu'il y avait à prendre en considération les candidatures émanant de nos minorités visibles.

### **• Proposition 3 : favoriser l'accès à un premier entretien pour les diplômés Bac + 2 à Bac + 5 issus des quartiers.**

Aujourd'hui il convient de professionnaliser la démarche et d'élargir le champ des entreprises partenaires, ce qui est en cours notamment à travers des membres de l'AFEP (Association française des entreprises privées). L'ambition est de mobiliser rapidement les PME en utilisant ces relais que sont l'AFIJ et le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprises).

Il est simplement demandé aux pouvoirs publics d'apporter leur soutien **dans le cadre des budgets existants** aux associations partenaires de l'opération, SOS Racisme et l'AFIJ.

### **Supprimer les discriminations dans l'accès aux stages en entreprise**

De plus en plus de diplômés sont conditionnés par la réalisation de stages en entreprise. C'est une obligation et non une faculté. Les démarches pour « décrocher » un stage sont le plus souvent le seul fait de l'élève

ou de l'étudiant, l'institution dont il relève considérant que cette recherche est formatrice. Là aussi, la discrimination de ceux qui appartiennent aux minorités visibles est évidente. Les conclusions d'une étude de l'AFIJ sont, sur ce point, sans équivoque : « *Les jeunes issus de l'immigration semblent se trouver plus en difficulté que les autres jeunes dans leur recherche de stages* <sup>(1)</sup> ». Et ce, à la fois à cause de leurs origines et à cause de leur faible réseau relationnel.

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

Nous proposons que les établissements de formation concluent avec les entreprises des « *contrats de confiance stages* » résiliables chaque année garantissant l'absence de discrimination. Les établissements de formation rempliraient alors le rôle de « *tiers de confiance* ». Les entreprises devraient expliciter clairement leur offre de stages, en s'assurant que le stage présente un réel intérêt. Les établissements pourraient alors proposer un stage à tous leurs élèves ou étudiants. Ils sélectionneraient les élèves de façon non discriminatoire, en fonction des types de stages offerts et des profils demandés, l'entreprise s'engageant à ne pas les refuser.

Pour encourager les entreprises à accueillir et à encadrer professionnellement les stagiaires dans le cadre des « *contrats de confiance stages* », il serait judicieux que l'État accorde un crédit forfaitaire à l'entreprise par stagiaire accueilli, sous forme de crédit d'impôt par exemple. Cette mesure pourrait concerner les stagiaires scolarisés dans des établissements situés en ZEP, en réseaux d'éducation prioritaires (REP) ou en zones sensibles (ZS).

**Faire de la diversité une préoccupation à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise**

Les dirigeants d'entreprises soulignent fréquemment que la première richesse de nos entreprises, ce sont les femmes et les hommes qui la composent. S'ils le pensent vraiment, il est de leur responsabilité d'assigner des objectifs clairs en matière de gestion de cette richesse humaine, notamment en terme de diversité, et de veiller à ce qu'ils soient respectés à tous les niveaux de la hiérarchie.

Rappelons que les dirigeants sont dorénavant considérés comme responsables des pratiques discriminatoires tant au plan civil qu'au plan pénal.

(1) Réalisée en 1999, consacrée à l'analyse des profils de jeunes issus de l'immigration en recherche de stages dans les filières technologiques supérieures.

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

Si les dirigeants fixent des objectifs de diversité et d'égalité de chances, il est indispensable de mesurer, donc de procéder à des audits. Il s'agit d'apprécier les intentions, les procédures et les critères de recrutement ou de gestion de carrière, mais surtout d'évaluer *a posteriori* la réalité de leur mise en œuvre afin d'identifier les dérives et d'y remédier. L'existence même de tels audits modifiera progressivement les comportements à tous les niveaux de la hiérarchie.

Il appartient également aux organisations représentatives du personnel d'être sensibilisées à ce sujet et de participer à la réalisation des objectifs assignés en terme de diversité et d'égalité des chances.

**Cette proposition concerne les grandes entreprises ainsi que les entreprises moyennes dont les effectifs dépassent par exemple 300 salariés. Les audits devront être effectués par des auditeurs indépendants. Les résultats de ces audits devront être mentionnés dans le bilan social et dans le rapport d'activité de l'entreprise et pris en compte par les agences de notation sociale.**

Cette démarche doit s'accompagner de la sensibilisation et de la formation des dirigeants, DRH, collaborateurs et partenaires sociaux à la gestion de la diversité (gestion des conflits, lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité des chances) afin que l'approche de cette diversité constitue un véritable enrichissement pour l'entreprise. Il est à cet égard tout à fait encourageant d'observer que des associations ou entreprises de formation prennent l'initiative d'intégrer depuis quelque temps ce volet à leur catalogue, telle Entreprise et Personnel ou l'IMS.

• **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.**

Ceci permettrait d'insister sur l'importance d'une telle démarche, et sur le fait qu'elle concerne tous les acteurs de l'entreprise.

**Élargir la sélection des élites entrepreneuriales et professionnelles**

Élargir le recrutement des équipes dirigeantes de nos entreprises aux personnes en provenance des minorités visibles, sans sacrifier à leur compétence, est certainement bon pour l'entreprise. Une telle initiative présenterait la double vertu d'enrichir les équipes en les diversifiant et d'émettre un message positif vers ceux de nos collaborateurs qui sont issus des minorités visibles. Aujourd'hui, l'accès aux plus hauts postes de l'entreprise est trop souvent marqué par les multiples discriminations qui jalonnent depuis l'école maternelle, le parcours des prétendants.



**Nous préconisons une forte mobilisation des entreprises françaises afin d'amplifier les initiatives remarquables prises par certaines d'entre elles, consistant à inviter les élèves doués d'origine modeste, qu'ils appartiennent ou non aux minorités visibles, à franchir le seuil des études longues (accès aux grandes écoles et aux meilleures formations universitaires françaises et étrangères) ou à pouvoir réaliser sur la base d'aptitudes concrètes un projet professionnel permettant d'accéder à l'élite entrepreneuriale.**

Nous formulons ici deux propositions dont la conduite est laissée à l'initiative des entreprises sans intervention financière des pouvoirs publics. L'une intervient à l'issue du baccalauréat, l'autre à l'issue du collège.

### **Inciter les bons élèves issus des collèges à poursuivre des études longues générales ou professionnelles**

La discrimination scolaire pour les jeunes issus des minorités visibles sévit particulièrement en classes de quatrième et de troisième.

Ceci est en partie dû aux déficiences du système d'orientation : *« Pour être orienté dans une filière générale, ces jeunes doivent avoir des résultats scolaires exemplaires [...]. À résultats équivalents, les enfants d'un autre milieu social se voient proposer de poursuivre en cycle général ou technologique quand il leur est proposé, à eux, une filière professionnelle <sup>(1)</sup> ».*

Et s'ils sont convenablement orientés, rien n'est encore acquis. Comme le souligne Solidar-Cité (association créée à l'initiative du groupe Pinault-La Redoute qui œuvre dans le domaine de l'éducation et de la cohésion sociale), *« un enfant talentueux et motivé qui évolue dans un environnement défavorable a peu de chance de réaliser des études lui permettant d'aspirer à une vie professionnelle épanouissante ».*

**• Proposition 7 : créer un réseau « Collèges 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.**

Nous proposons d'étendre sur l'ensemble du territoire, à travers un réseau « *Collèges Avenir* », les initiatives prises par Solidar-Cité.

**Une association d'entreprises créée au niveau de chaque région sélectionnerait, en coordination avec les principaux de collèges et le corps enseignants, des élèves scolarisés en ZEP sur la foi de leurs résultats scolaires (résultats au brevet des collèges par exemple) ou de leur aptitude à l'exercice d'une activité professionnelle afin de les aider financièrement et de les accompagner dans leur formation scolaire ou**

(1) Les trajectoires socioprofessionnelles d'une cohorte de jeunes adultes français d'origine maghrébine, in *Migrations Études*, n° 121, mars 2004.

professionnelle. Chaque jeune bénéficierait des services d'un **correspondant** issu du monde de l'entreprise pour **le soutenir**, le conseiller et l'orienter tout au long de sa scolarité.

Cette aide prend la forme de **bourses d'internat**, complétant les bourses d'État attribuées pour une scolarité effectuée en internat dans un établissement de formation public ou privé. Cette proposition s'inscrit en droite ligne de la volonté affichée par le ministère de l'Éducation de relancer l'internat public. L'internat offre à la fois le brassage social stabilisant et protecteur – loin des perturbations familiales et des tentations de la délinquance – et des perspectives de réussite plus grandes. Ces bourses prendraient en charge les frais d'internat et de déplacement des élèves sélectionnés.

Pour les jeunes particulièrement motivés et manifestant des aptitudes professionnelles et concrètes, l'accompagnement consisterait en une orientation vers des dispositifs de formation performants et ayant fait leurs preuves (Compagnons du Devoir, tel ou tel CFA ou lycée des métiers, pas nécessairement situé à proximité du domicile). Les associations précitées soulageraient les familles des frais induits par cette mobilité territoriale.

### **Promouvoir les talents après le lycée**

Il s'agit d'amplifier des initiatives existantes, l'une de la Fondation Euris créée par Jean-Charles Naouri, et l'autre du conseil régional de l'Île-de-France.

La Fondation Euris sélectionne chaque année une cinquantaine de jeunes bacheliers issus de lycées polyvalents d'enseignement général et technologique situés en ZEP, en réseaux d'éducation prioritaire (REP) ou en zones sensibles (ZS) et des bacheliers qui, bien que scolarisés dans des établissements non situés dans ces zones, ont effectué précédemment une partie significative de leur scolarité dans des collèges de ZEP, REP ou ZS.

Les jeunes sélectionnés doivent avoir obtenu le baccalauréat avec mention bien ou très bien, avoir un projet professionnel ambitieux et rencontrer des difficultés financières pour entreprendre des études longues. Ils bénéficient d'une bourse d'un montant maximum de 7 630 €. Le financement est assuré par la fondation Euris.

### **• 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.**

Nous proposons d'amplifier l'initiative d'Euris par une mobilisation des 1 000 plus importantes entreprises françaises en passant sur trois ans de 50 à un minimum de 300 jeunes sélectionnés, voire plus, avec une évaluation annuelle rigoureuse pour contrôler et gérer cette montée en puissance.

L'extension pourrait consister dans la prise en compte des bacheliers professionnels, dans l'allongement de la durée de prise en

charge financière sur trois ans, (sous réserve d'évaluation annuelle) et enfin dans le suivi de chacun des jeunes sélectionnés par « *un correspondant entreprise* », chef d'entreprise ou cadre supérieur à même de le conseiller et de le guider à travers ce qui apparaît, pour un jeune talentueux dépourvu de réseaux personnels, comme un véritable labyrinthe éducatif et professionnel. Ces jeunes pourront s'orienter ainsi vers des formations académiques d'excellence, classes préparatoires aux grandes écoles, IEP, faculté de médecine, de droit, de sciences, écoles d'ingénieurs...) mais également vers des formations d'excellence dans les domaines plus concrets de l'artisanat et des métiers d'art à travers par exemple les formations proposées par le compagnonnage.

Les 1 000 premières entreprises pourraient se constituer en réseau national <sup>(1)</sup> « *Promotions des talents* » chaque entreprise labellisant sous sa marque un nombre donné de bourses (« *bourse entreprise X, promotion des talents* »).

En fonction de sa politique propre, l'entreprise pourrait moduler les profils des boursiers.

Dans le souci d'éviter la multiplicité des intervenants, source de confusion, la cellule en charge du réseau national aurait l'exclusivité de la gestion des relations avec les autorités académiques. Cette cellule bénéficierait de l'ingénierie mise en place depuis plusieurs années par la Fondation Euris.

## **Des initiatives qui demandent une action conjointe entreprises-autres institutions**

### Diversifier l'accès aux grandes écoles

Nos grandes écoles, en particulier les plus prestigieuses, ne reflètent aucunement, à la différence de nos universités la diversité de la société française. Elles se privent ainsi de nombreux talents. Nonobstant quelques initiatives méritoires pour y remédier, leur mode recrutement reproduit en les amplifiant, les dysfonctionnements de notre système scolaire tout au long de la scolarité sans jamais pouvoir corriger ces inégalités.

« *La complexité de notre système* », souligne Jacques Attali, « *favorise de véritables délits d'initiés pour ceux qui bénéficient dès l'enfance d'un soutien privilégié et d'une formation privilégiée sur les impasses du labyrinthe éducatif* » et d'ajouter : « *En poursuivant jusqu'à l'absurde, on pourrait même sans doute établir que la majorité des élèves des plus grandes écoles françaises ont commencé leur scolarité dans une ou deux centaines de classes maternelles* ».

Vouloir remettre en cause la voie dominante d'accès par les classes préparatoires à ces grandes écoles serait irresponsable. Nous pensons cependant qu'il est hautement souhaitable que nos écoles d'excel-

(1) Une association loi 1901 par exemple.

lence, dans leur propre intérêt et dans celui de l'enseignement supérieur français, favorisent une dose de diversité en prévoyant des procédures d'admission pour des candidats qui n'ont pu bénéficier des mêmes chances que les autres. À cet égard, la démarche d'ouverture de l'IEP de Paris est exemplaire.

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

Nous préconisons trois actions pour diversifier l'accès aux grandes écoles :

1) Ouvrir socialement, dans le cadre de la voie normale, l'accès aux classes préparatoires. Cette diversification s'articule avec notre proposition « *Promouvoir les talents après les lycées* » qui fait elle-même suite à la sélection « *Collège Avenir* ». Une partie de ces jeunes, issus des quartiers, sélectionnés après le Bac, sur la base des résultats à ce dernier (Bac mention B ou TB), s'orienteront vers les classes préparatoires et les bourses d'entreprises prévues permettront de proposer aux meilleurs et plus motivés d'entre eux, des places en maths. sups. dans des lycées internats publics ou privés tels que, par exemple, le lycée Louis-le-Grand ou l'Institution Sainte-Geneviève de Versailles.

Les élèves de nos grandes écoles peuvent jouer un rôle majeur pour accompagner ce mouvement comme le font aujourd'hui les élèves de l'école Polytechnique et ceux de l'ESSEC. Ces élèves tutorisent des élèves de lycées situés en ZEP dès la classe de seconde, pour compléter leur formation scolaire ou périscolaire, mais surtout leur montrer que les élèves reçus dans ces écoles ne sont pas des « *martiens* » et qu'eux aussi peuvent y accéder. Nous recommandons vivement que la Conférence des grandes écoles s'approprie ces initiatives et les généralisent afin qu'elles couvrent l'ensemble du territoire. Observons que ces initiatives sont également bénéfiques pour les élèves des grandes écoles en ce qu'elles leur donnent une ouverture sur des réalités de la société française qui ne sont pas au programme des classes préparatoires !

2) Amplifier la voie d'accès universitaire telle qu'elle existe aujourd'hui à l'école Polytechnique. Les universités jusqu'à la licence incluse, sont beaucoup plus diversifiées que les grandes écoles et leurs classes préparatoires. Il serait certainement judicieux de prévoir un concours commun à l'ensemble des écoles de PARIS-TECH ouvert par exemple à certains étudiants titulaires d'une licence (maths, physique, chimie, biologie...) et procéder à une vaste campagne d'information pour que les étudiants concernés soient directement informés de cette voie d'accès et corrélativement encourager les élèves des grandes écoles à poursuivre des études de doctorat au sein de laboratoires universitaires ou dans des laboratoires communs aux grandes écoles et aux universités.

3) Imaginer et créer dans certaines écoles d'ingénieurs une voie d'accès professionnelle, comme l'étudie l'ENSAM. Cette voie d'accès concernerait par exemple des étudiants talentueux titulaires d'un BTS,

d'un DUT ou d'une licence professionnelle obtenue dans le cadre de l'apprentissage.

Les dirigeants d'entreprises et leurs cadres sont convaincus de la nécessité de soutenir ces initiatives. Cependant, la plupart de ces écoles dépendent de l'État et relèvent, de surcroît, de ministères différents. **C'est pourquoi nous suggérons, si le mouvement tarde à se dessiner, la constitution d'un groupe de travail sur le sujet**, composé de personnalités à la légitimité indiscutable, réputée pour leur vision internationale et diverses quant à leurs fonctions : présidents et directeurs de quelques grandes écoles d'ingénieurs publiques, certains parmi ceux de nos concitoyens qui exercent des responsabilités éminentes dans de grandes universités internationales, responsables du monde économique...

Utiliser à bon escient la forte capacité d'intégration des universités, en particulier en réorientant vers les métiers de demain les jeunes engagés dans des filières universitaires qui offrent peu de perspectives d'insertion professionnelle

Les universités depuis plusieurs années, on ne le souligne pas assez, contribuent très largement à travers leurs filières non sélectives à l'intégration sociale de nos concitoyens issus des minorités visibles.

Cependant face à la pénurie d'emplois qui se dessine dans des secteurs aussi divers que la santé et le social, les services à la personne, l'industrie, le bâtiment et le génie civil, l'hôtellerie-restauration, le commerce, la maintenance industrielle ou la logistique, etc., et dans un contexte où selon l'Union patronale artisanale, 100 000 entreprises artisanales seront à reprendre d'ici 2010, il est paradoxal et inquiétant d'observer la croissance des effectifs de certains premiers cycles universitaires en sciences humaines et sociales (sociologie, psychologie...), en STAPS, ou encore en AES, que certains qualifient de véritables formations de relégation vers lesquels sont orientés une proportion importante de jeunes issus des minorités visibles.

À la rentrée 2003, 43 000 nouveaux étudiants se sont inscrits en première année de sciences humaines et sociales, 14 000 en AES, 15 000 en sciences économiques et gestion, 13 000 en STAPS (éducation physique).

Ces formations se singularisent par un taux d'échec très élevé en première année. Et les diplômes délivrés, pour ceux qui l'obtiennent, correspondent rarement à une qualification utile sur le marché du travail marchand.

Des centaines de milliers de jeunes <sup>(1)</sup>, non diplômés de l'enseignement supérieur ou diplômés sans qualification – dont une proportion

(1) Selon la Direction de la prévision et la prospective (mai 2003) : 115 000 jeunes par an échouent dans l'obtention d'un diplôme à Bac + 2.

importante appartient aux minorités visibles –, se trouvent ainsi en déshérence sur le marché des vrais emplois et « galèrent » selon la formule consacrée (1).

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

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

Ceci peut être fait dans le cadre des mesures prises par le Gouvernement en faveur de l'apprentissage.

Cette campagne permettrait à des milliers de jeunes mal orientés ou pas orientés du tout, de savoir que d'autres voies existent, qu'elles conduisent à une insertion professionnelle de qualité et à l'exercice de réelles responsabilités, notamment à travers des formations dispensées selon la formule de l'apprentissage ainsi que dans le cadre des nouveaux contrats de professionnalisation.

Pour ces jeunes diplômés mais dont le diplôme n'est pas reconnu sur le marché du travail, **l'artisanat est une voie qui aujourd'hui constitue un véritable ascenseur social**. Elle leur offre la possibilité de devenir rapidement, compte tenu du contexte démographique, chef d'entreprise. Une mesure simple pourrait être adoptée par les pouvoirs publics : **donner la possibilité à l'AFPA d'accueillir ces jeunes dans ses cycles de formation sans que ceux-ci soient obligés de se déclarer demandeurs d'emploi et qu'ils conservent leur statut d'étudiant durant la période de formation à l'AFPA.**

Il s'agit là d'une mesure d'urgence qui n'a pas vocation à être pérennisée. Pour cela, il est essentiel que nos universités qui accueillent chaque année des centaines de milliers d'étudiants accroissent leur capacité « *intégratrice* ». Les présidents d'université se doivent, en liaison avec le monde économique, de faire des propositions au ministre en charge de l'Enseignement supérieur et aux présidents de région pour mieux diriger les flux d'étudiants vers des formations qui assurent une insertion professionnelle de qualité.

Pour amplifier les perspectives de ces mesures d'urgence et comme le propose la CGPME, il conviendrait de réactiver le titre « *emploi entreprise* » pour les entreprises de moins de trois salariés qui sont aujourd'hui réticentes à embaucher pour cause de bureaucratie.

(1) De nombreux témoignages de ces parcours sont recensés et analysés par Stéphane Beaud dans son ouvrage, *80 % au bac et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, éditions La découverte, 2003.

## Résorber les inégalités sur le marché du travail dues à une mauvaise orientation

Notre système scolaire est inégalitaire :

- parce qu’il n’arrive pas à briser le déterminisme géographique qui conditionne grandement les parcours scolaires ;
- parce que, pour ceux qui sont issus de la minorité visible, il y a très souvent une méconnaissance de la réalité de la vie professionnelle et des filières d’études en particulier des plus performantes (générales ou technologiques) qui ne permet pas de maîtriser les subtilités de notre système éducatif. Nombre d’entre eux se retrouvent donc dans des cursus qui offrent peu de possibilité d’insertion professionnelle ;
- enfin, parce que les enseignants orientent, de bonne foi, ceux qui sont issus des minorités visibles, vers des filières qui leur paraissent les plus appropriées, mais vers lesquelles ni eux ni nous, n’orienterions nos propres enfants...

Face à cette situation, nous estimons que les entreprises peuvent apporter leur contribution à l’établissement d’une réelle égalité des chances par la formation.

### **Il faut donc assurer un véritable continuum entre notre système de formation et nos entreprises.**

Le recours à la dénomination « *système de formation* » est volontaire car nos propositions ne se limitent pas à l’Éducation nationale mais concernent tous les acteurs de notre dispositif de formation : Éducation nationale, chambres de commerce et de métiers, centres de formations d’apprentis, AFPA, Compagnons..., et ce tant pour la formation initiale que pour la formation tout au long de la vie.

### **Il faut des mesures d’urgence pour resocialiser, par l’activité, les personnes en voie de marginalisation.**

Des centaines de milliers de personnes se trouvent aujourd’hui dans une situation d’inemployabilité. Certains sont totalement « *asocialisés* » par rapport au travail. Il s’agit de ceux qui sortent du système de formation initiale sans diplôme ou qualification, ou titulaires d’un diplôme perçu comme non pertinent sur le marché du travail ou de ceux qui sont au chômage de longue durée et qui ont pratiquement renoncé à chercher un emploi.

Parmi ces personnes en âge de travailler, certains méconnaissent totalement les exigences élémentaires qu’impose l’exercice d’une activité professionnelle même non qualifiée : se lever le matin, respecter des horaires, suivre des consignes de sécurité, travailler en équipe... et ne maîtrisent pas les acquis scolaires de base : lire, écrire, compter.

On est ainsi dans la situation paradoxale où, même dans les zones de plein emploi, voire dans celles où s’exercent une forte tension sur l’emploi (car il en existe, à l’instar du complexe aéroportuaire de Roissy qu’on nous a cité en exemple), de nombreuses personnes habitant à proximité de ces zones sont dans l’incapacité d’accéder à des emplois même faiblement qualifiés.



Parmi ces centaines de milliers de personnes en âge de travailler qui se trouvent de fait en situation d'inemployabilité – par référence à de vrais emplois du secteur marchand – une proportion importante est issue des minorités visibles.

Nous estimons qu'il s'agit là d'un problème majeur, et que les entreprises peuvent contribuer à le résoudre avec l'aide d'autres partenaires.

### **Resocialiser par l'entreprise**

L'ampleur et la nature du problème font qu'il ne peut être traité qu'**au niveau local**, au moyen de **micro-actions diversifiées et ciblées**. Agir au niveau local, c'est agir, en faisant du « *surmesure* », au niveau de chaque zone géographique répertoriée comme zone sensible (il en existe 750 sur notre territoire).

Des expériences ont été tentées par des entreprises du secteur marchand – avec des résultats contrastés – pour socialiser des jeunes en déshérence issus de « *quartiers* » dont une proportion importante appartient aux minorités visibles. C'est le cas, par exemple, de Renault (qui a accueilli 1 000 jeunes sur plusieurs années pour leur délivrer une préformation aux métiers de l'automobile), de la RATP (qui a mis en place depuis 2002 des dispositifs de pré sélection pour permettre à quelques jeunes sélectionnés par des missions locales de reprendre pied dans l'apprentissage), du secteur du bâtiment à travers des groupements d'entreprises (EIQ), d'Aéroport de Paris, de France Télévision, etc.

#### **• Proposition 12 : expérimenter une formule de « socialisation par l'insertion dans des entreprises du secteur marchand ».**

Un contrat d'une durée maximale d'un an lierait impérativement trois partenaires :

- une entreprise du secteur marchand qui accueille les jeunes ;
- une mission locale propose des candidats en fonction des capacités d'accueil et des types de métiers exercés par l'entreprise partenaire ;
- un organisme de formation tel l'APFA se chargerait, en fonction du contexte et faisant quasiment du « *surmesure* », de l'acquisition des savoirs de base au sein de l'entreprise, les collaborateurs de celle-ci assurant un tutorat. Les collaborateurs en charge de projet au sein de l'entreprise pourraient bénéficier du savoir-faire acquis par le personnel des régies de quartiers ainsi que par les 5 000 entrepreneurs sociaux (entreprises d'insertion).

Il s'agit pour les entreprises du secteur marchand d'accueillir des adultes, plus spécialement des jeunes en détresse, pour leur dispenser dans un premier temps une éducation à la vie en société, en leur inculquant des règles de comportement, à partir d'une insertion effective dans le monde du travail. Cette éducation de fait est associée à une formation pour leur permettre d'acquérir en même temps la maîtrise des connaissances scolaires de base : lecture, écriture, calcul...



Un tel contrat pourrait amplifier et rendre opératoires certaines dispositions prévues dans le plan de cohésion sociale.

L'étape suivante consiste à leur donner une formation professionnelle qualifiante aux métiers de demain, à travers par exemple un contrat de professionnalisation.

### **Rattraper les jeunes sans qualification par les écoles de la deuxième chance**

*« Une expérience particulièrement féconde semble être les écoles de la deuxième chance qu'il conviendrait de développer »<sup>(1)</sup>.*

Au plan national, six écoles de la deuxième chance ont vu le jour : Marseille, Mulhouse, Champagne, Ardennes, Seine-Saint-Denis, Midi-Pyrénées, Essonne. Elles se sont constituées en réseau le 23 juin 2004 et ont élaboré une « charte des principes d'une école de la deuxième chance ». Nous rappelons les objectifs de ces écoles tels que défini par cette charte :

- « assurer l'insertion professionnelle, par l'enseignement, l'éducation et la formation, de jeunes adultes sortis sans qualification du système scolaire » ;
- « intervenir auprès d'un public qui a dépassé l'âge de la scolarité obligatoire et qui ne relève plus de l'Éducation nationale (sorti depuis au moins un an du système scolaire) » ;
- « les jeunes stagiaires qui suivent le parcours de l'E2C le font volontairement, à la recherche d'une insertion qui passe par l'accès à un emploi durable ».

Les écoles de la deuxième chance portées par les collectivités territoriales et locales et/ou consulaires fonctionnent en étroite partenariat avec le monde de l'entreprise (CCI, chambre des métiers, MEDEF, CGPME...).

Elles préparent les stagiaires aux filières de formation et aux métiers porteurs. Si on se réfère à l'école de la deuxième chance de Seine-Saint-Denis, créée à l'initiative de la chambre de commerce de Paris ou à celle de Marseille créée à l'initiative de la municipalité, deux indicateurs principaux permettent d'apprécier les résultats : un taux de sortie positive des jeunes accueillis de 67 % et un partenariat effectif avec le monde de l'entreprise (plus de 400 entreprises en région Île-de-France ont accueilli des jeunes en stage, un millier à Marseille).

**• 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 de chance respectant la charte du réseau des écoles de la deuxième chance.**

(1) Jean-Paul Fitoussi, Éloi Laurent, Joël Maurice, Conseil d'analyse économique, *op. cit.*

Nous proposons d'amplifier le développement des écoles de la deuxième chance qui, par leur vocation et leur localisation, devraient accueillir une proportion importante de jeunes appartenant à une minorité visible.

### **Resocialiser par le sport et l'entreprise**

Le sport constitue un moyen très puissant de motivation et de socialisation des jeunes en difficulté. Une intéressante initiative de Paul Orsatti, ancien footballeur professionnel, mérite d'être étendue. Elle consiste à réaliser une symbiose entre le sport et une pratique pédagogique originale qui a montré son efficacité avec des publics en difficulté d'apprentissage. Dans son institut sportif de formation, Paul Orsatti a développé une méthode singulière et efficace.

À titre d'exemple, pour favoriser l'apprentissage du français, il utilise un quotidien sportif comme support pédagogique. Pour la géométrie, « *on fait uniquement du foot mais pas seulement avec le ballon. Le terrain en tant que rectangle, le cercle du milieu qui est le rond central, nous permet d'étudier le diamètre, l'angle droit, celui des corners [...]* ». Pour la géographie, le procédé consiste à « *apprendre à situer les villes dont les clubs figurent dans le championnat de première division [...]* ».

L'institut sportif de formation est une véritable entreprise créée sous forme de SA qui pour l'instant opère sur quatre sites en Corse et a opéré sur le continent dans la zone de Dunkerque.

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

Une utilisation judicieuse des dispositifs existants au niveau des régions, notamment dans le cadre de contrats d'objectifs pourrait associer les collectivités locales, les clubs sportifs, les fédérations professionnelles d'entreprises, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers, pour amener les jeunes qui ne se destineraient pas à une carrière sportive (c'est-à-dire une grande majorité) à suivre avec profit une formation professionnelle qualifiante.

### **Contribuer à l'évolution de notre système de formation pour réduire les sorties sans qualification**

Il s'agit là d'une offre de services faite à l'Éducation nationale par les entreprises.

### **Sensibiliser les élèves des collèges à la vie de l'entreprise**

Les élèves des collèges sont peu nombreux à connaître de quoi est fait au quotidien, le travail de leurs parents, qu'il soit exercé dans une entreprise petite, moyenne ou grande, que l'activité concernée relève du secteur primaire, secondaire ou tertiaire ou soit de nature artisanale.

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

Il ne s'agit pas de faire un tour rapide dans une entreprise, mais de passer une journée avec un ou plusieurs travailleurs qui montreraient concrètement ce qu'ils font.

Mises en place en priorité dans les collèges situés en ZEP, organisées classe par classe, ces visites préparées et ciblées sur tel ou tel aspect concret de la vie de l'entreprise permettraient de découvrir *in situ* la réalité des métiers exercés.

Ces visites seraient organisées au niveau départemental (régional en Île-de-France) à l'initiative des chambres de commerce et d'industries et les chambres des métiers, par contact direct avec les principaux des collèges et les équipes enseignantes des collèges concernés. L'organisation des déplacements et leur financement seraient à la charge des entreprises visitées, grandes et PME, et à la charge des chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers pour les commerçants et les artisans.

• **Proposition 16 : diffuser par les canaux officiels du ministère de l'Éducation nationale auprès des collèges, les expériences de mini-entreprises conduites par la fondation FACE. Le ministère de l'Éducation nationale pourrait charger cette fondation d'assister les collèges ZEP volontaires pour la mise en place de mini-entreprises.**

Des exemples de réalisation ont vu le jour à l'initiative de la fondation FACE. Nous citerons un exemple développé par FACE Lille au sein d'une classe de troisième d'insertion du collège Albert-Camus du faubourg de Béthune. Ces jeunes collégiens ont conçu et réalisé, avec l'assistance de collaborateurs d'une entreprise un produit – un brassard lumineux à destination des cyclistes – qu'ils ont commercialisé (tous les produits ont été vendus). Une autre classe a géré une entreprise centrée sur la création d'un jeu électronique. Comme le note l'un des professeurs « *ce projet est un bon outil pour remettre en marche des élèves aux capacités scolaires faibles* ».

### **Assurer la continuité entre la formation initiale et l'insertion professionnelle par l'apprentissage et la formation duale**

Nous avons déjà dit que pour de nombreux jeunes issus des minorités visibles, comme pour de nombreux autres, l'exclusion commence dès la recherche du premier emploi.

C'est pourquoi il convient d'affirmer le principe de continuité formation initiale/insertion professionnelle. La formation initiale constitue le socle de l'employabilité. Dans de nombreux secteurs de la formation, des formations duales par apprentissage « *Écoles Entreprises* », même si

elles sont perfectibles, favorisent déjà l'insertion professionnelle initiale. Une généralisation de ces formules exige une simplification des modalités de mise en œuvre afin de les rendre lisibles et d'éviter les utilisations abusives de la taxe d'apprentissage. L'Institut Montaigne a formulé des propositions en ce sens qui sont toujours d'actualité <sup>(1)</sup>.

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

Des expériences probantes ont été conduites par exemple au sein de la chambre de commerce de Paris (cycle préparatoire aux métiers de l'industrie) ou dans le cadre de partenariat entre un collège et un centre de formation d'apprentis (tel le CFA Stevenson à Paris).

Sous la responsabilité de collèges volontaires, des élèves de quatrième et troisième se verraient offrir une autre façon d'acquérir les connaissances de base tout en s'initiant à une formation professionnelle en entreprise. Ce cycle concernerait des jeunes dont le désintérêt marqué pour la scolarité peut les conduire à développer des conduites asociales. Leur niveau scolaire, leur comportement, leur âge, leur manque de connaissance du monde de l'entreprise, voire l'absence de projet professionnel, ne leur permettent pas d'intégrer directement un système de formation professionnelle.

Le dispositif pédagogique pourrait s'organiser autour de trois objectifs :

- acquisition des pré requis à l'entrée dans les formations professionnalisantes de niveau V (CAP ou BEP) ;
- découverte des métiers pour la construction d'un projet professionnel ;
- développement de compétences comportementales par la restauration de l'intérêt et de la confiance dans le système éducatif.

La prise en charge financière de la part professionnelle de ce cycle dual relèverait des chambres de commerce ou de métiers, partenaires dans le cadre des dispositifs de financements existants pour l'apprentissage.

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

Cette mesure concernerait dans une première phase exclusivement les établissements situés en ZEP, en REP ou en ZS. Ces établissements seraient dotés de sections d'apprentissage, comme le prévoit la loi Giraud de 1995, grâce au conventionnement direct des établissements de formation avec les conseils régionaux.

(1) Groupe de travail présidé par Henri Lachmann, *De la formation tout au long de la vie à l'employabilité*, septembre 2003.

Il existe déjà des lycées du bâtiment et de l'automobile. Ces initiatives pourraient être étendues au secteur des services avec la création, par exemple, de lycées de l'assurance ou de la banque, du tourisme, des services hôteliers, des services à la personne, etc.

Il s'agit là d'un véritable choix politique pour que les formations professionnelles initiales soient dispensées – dans l'intérêt de nos jeunes – en partenariat réel avec les entreprises dans le cadre de véritables contrats d'apprentissage. Cette proposition s'inscrit dans le cadre d'un plan de cohésion sociale et concrétiserait la volonté du Gouvernement d'atteindre les 500 000 apprentis, objectif préconisé depuis vingt ans dans des rapports successifs.

### **Valoriser les collaborateurs qui s'impliquent dans la formation des jeunes**

Un effort doit être fait pour les maîtres d'apprentissage, c'est-à-dire ceux de nos collaborateurs auxquels sont confiés les apprentis. Leur mission est importante. De ce point de vue, l'accord conclu le 13 juillet 2004 dans le BTP – entre les organisations syndicales du secteur et les quatre organisations patronales – est exemplaire.

• **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).**

### **Bien orienter la taxe d'apprentissage réellement vers l'apprentissage**

De nombreuses entreprises versent de façon aléatoire et au gré des circonstances, leur taxe d'apprentissage à des institutions de formation publiques ou privées qui ne dispensent pas de formation selon la voie de l'apprentissage.

Les chefs d'entreprises (grandes ou petites) doivent être vigilants sur la destination et l'utilisation de la taxe d'apprentissage et prendre conscience du formidable levier d'action qu'elle constitue pour faire évoluer notre système de formation.

• **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 acquitte sa taxe d'apprentissage exclusivement aux bénéficiaires des CFA et sections d'apprentissage qui accueillent ses élèves ou étudiants apprentis.**

La mise en œuvre rapide de cette proposition qui recentre la taxe d'apprentissage sur son véritable objectif, accélérerait la diffusion de l'apprentissage à tous les niveaux de formation (de Bac - 2 à Bac + 5) et

donnerait les moyens qui permettent d'atteindre les 500 000 élèves ou étudiants apprentis.

### **Établir l'égalité en matière de formation tout au long de la vie**

Il s'agit pour tous les jeunes qui interrompent leur formation initiale précocement, notamment ceux qui appartiennent aux minorités visibles, d'établir une égalité des chances par un abondement spécifique du compte individuel de formation.

Par exemple : un jeune qui arrête ses études à 23 ans pour entrer dans la vie professionnelle a bénéficié d'une aide de la collectivité nationale durant dix-sept ans (de 6 à 23 ans). Contre dix ans seulement pour celui qui occupe un emploi à l'issue de la scolarité obligatoire. À titre d'information, le coût moyen annuel de la scolarité à la charge de la collectivité est de l'ordre de 8 000 € par an.

**• Proposition 21 : L'État abonde un 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. L'intéressé bénéficie d'un droit de tirage dès la fin de la scolarité initiale <sup>(1)</sup>.**

Dans le souci de rétablir l'égalité, on pourrait concevoir que, pour les élèves ou les étudiants qui optent pour une formation par apprentissage sous contrat de travail, l'entrée dans la vie active commence dès cette formation.

### **Faire évoluer les mentalités, actions locales et sensibilisation nationale**

Il s'agit d'accompagner les propositions précédentes afin de faire évoluer les mentalités tant par la valorisation du succès de micro-actions locales que par des campagnes nationales de sensibilisation sur les discriminations

### **Coordonner les actions dans les zones sensibles**

Par leur nature même, nombre des propositions formulées dans le présent rapport ne peuvent être mises en œuvre qu'au niveau local et conduites de façon décentralisée à travers de micro-actions très ciblées adaptées au contexte, dans le cadre de partenariats réels et d'une mobilisation forte des entreprises, des communes, des communautés urbaines, des départements, des régions et de l'ensemble des acteurs locaux (ANPE, missions locales, AFPA, établissements scolaires, entreprises d'insertion,

(1) *De la formation tout au long de la vie à l'employabilité*, rapport de l'Institut Montaigne, septembre 2003.

écoles de la deuxième chance, associations, etc.). Se pose alors le problème du comment ?

• **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.**

On pourrait lancer une expérience coordonnée dans une dizaine de zones sensibles.

Elle aurait vocation, par exemple, à impulser et à coordonner des actions visant à détecter les jeunes talents, socialiser par l'entreprise des jeunes en déshérence, favoriser la création d'instituts sportifs de formation, développer le réseau des écoles de la deuxième chance, orienter vers les métiers de demain des jeunes qui ne trouvent pas leur voie dans les formations universitaires « *parkings* », organiser des visites d'entreprises par les collégiens, créer des cycles duaux dans les collèges classés en ZEP, mobiliser les entreprises et les institutions de formation sur les contrats de confiance-stage et promouvoir au niveau local des formations professionnelles initiales par apprentissage, voire même susciter des créations d'entreprises. Cette cellule a naturellement vocation à agir de conserve avec les Maisons de l'emploi prévues par le plan de cohésion sociale et à devenir l'un des bras séculiers de ce plan sur le terrain.

#### **Au niveau national, impulser et évaluer les actions menées**

Pour chacune de nos propositions, nous avons suggéré les moyens humains et matériels nécessaires pour les mettre en œuvre. Nous avons insisté sur la nécessité d'une cellule d'animation pour chaque zone urbaine sensible.

Il est tout aussi nécessaire de mettre sur pied une coordination nationale dont l'objectif serait double :

- dans une phase initiale, initier et catalyser la mise en œuvre des actions suggérées ;
- en régime de croisière, veiller au suivi de ces actions et faire agir quand un dysfonctionnement apparaît. Pour cela il est nécessaire de procéder une fois par an à des évaluations afin de mesurer les retombées concrètes des actions entreprises, et d'entretenir des relations suivies avec la haute autorité en charge de la lutte contre les discriminations.

• **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.**

### **Conduire une campagne de sensibilisation nationale**

Comme il est signalé dans la préface au rapport, le caractère hétérogène de nos propositions ne doit pas masquer le but unique que nous leur avons assigné : changer en profondeur les mentalités et détruire les préjugés. C'est la raison pour laquelle notre proposition finale consiste à encourager les pouvoirs publics à susciter en continu et de façon pérenne une campagne d'information sur le modèle de la prévention routière ou de ce qui se fait dans d'autres pays, pour sensibiliser chacune et chacun d'entre nous aux discriminations de tous ordres qui sévissent dans notre société.

- **Proposition 24 : le Gouvernement mène une campagne d'information en continu sur le thème des discriminations.**



---

## Conclusion

Il est évident que les propositions que nous faisons ici ne sont pas exhaustives et qu'il existe sûrement sur le terrain de nombreuses autres démarches très intéressantes en France ou à l'étranger et dont nous n'avons pas eu connaissance.

Dans ce rapport, nous avons particulièrement traité le problème de l'insertion initiale dans l'entreprise, car telle était notre mission. Nous sommes conscients que le problème crucial de l'intégration des adultes au chômage de longue durée, ou n'ayant jamais travaillé, exige aussi des mesures d'urgence qui nécessitent une mobilisation de l'ensemble des acteurs de la société.

Nous sommes à la croisée des chemins : réagir et donner du sens à l'intégration à la française dans le cadre de notre modèle républicain ou nous résigner à une dérive lente vers un communautarisme et son corollaire, l'exacerbation des tensions de tous ordres ethniques, culturelles ou religieuses.

Nous avons choisi.

Ce choix exige un changement profond « *dans nos têtes* » pour accepter celui qui est différent, faire abstraction des « *différences visibles* », bien sûr au niveau des principes, mais aussi au quotidien, dans nos appréciations, nos jugements, nos décisions, dans tous les comportements qui contribuent à la vie en société.

Dans ce contexte, les entreprises qui sont déjà en première ligne sur le front de l'intégration, doivent amplifier leur action pour lutter contre les discriminations dont sont victimes ceux de nos concitoyens issus des minorités visibles car elles savent qu'il y va de l'intérêt national.

Il y a urgence.

Nous sommes convaincus que l'efficacité ne passe pas par de grandes initiatives législatives ou réglementaires mais plutôt par des actions bien ciblées. Tel est l'esprit de nos propositions qui ont besoin, pour être efficaces, d'une action déterminée et continue du Gouvernement pour créer un environnement favorable.

« *Des entreprises aux couleurs de la France* », ce n'est pas un slogan mais un défi.



---

# **Personnalités rencontrées par Claude Bébéar**

**François Fillon**, ministre de l'Éducation nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

**Jean-Louis Borloo**, ministre de l'Emploi et de la Cohésion sociale.

**Michèle Alliot-Marie**, ministre de la Défense.

**Nicole Ameline**, ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle.

**Christian Jacob**, ministre délégué aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions libérales et à la Consommation.

**Jean-François Copé**, ministre délégué à l'Intérieur, porte-parole du Gouvernement.

**Catherine Vautrin**, secrétaire d'État à l'Intégration et à l'Égalité des chances.

**Jean-Paul Huchon**, président du conseil régional d'Île-de-France.

**Martine Aubry**, maire de Lille.

**Gérard Collomb**, maire de Lyon.

**François Pupponi**, maire de Sarcelles.

**Patrick Braouezec**, maire de Saint-Denis.

**Nicole Notat**, VIGEO.

**M<sup>me</sup> Dupois**, **Said Darwane**, UNSA.

**Gérard Aschieri**, FSU.

**Jean-Claude Mailly**, FO.

**Odile Beillouin**, CFDT.

**Frédérique Dupont**, CGT.

**Jacques Voisin**, M<sup>me</sup> Coton, CFTC.

**Françoise Cocuelle**, CJD.

**Ernest-Antoine Sellière**, MEDEF.

**M. Dewavrin**, **Dominique de Calan**, UIMN.

**Ch. Baffy**, **J.-L. Terdjman** et **B. Sablier**, Fédération française du bâtiment.

**Pierre Lecoq**, Entrepreneurs et Dirigeants chrétiens.

**M. Griset**, Association permanente des chambres de métiers.

**M. Bernardin**, assemblée de chambres françaises de commerce et d'industrie.

**Pierre Perrin**, Union professionnelle artisanale.

**Jean-François Roubaud**, CGPME.

**Yazid Sabeg**, CS Communication et Systèmes.

**Danièle Dupuy**, CFA Stephenson.

**Fadela Armara**, Ni putes, ni soumises.

**Yann Angneroh**, **Élodie Rouquette** (radio Droit de Cité à Mantes-la-Jolie).

**Jean-Charles Naouri**, **Roger Fauroux**, **Sara Briolin**, Fondation Euris.

**Daniel Lamar**, AFIJ.

**Dominique Sopo**, **Samuel Thomas**, SOS Racisme.

**Houria Ayata**, association Cap sur la Normandie.

**Patrick Prioleaud**, sous-préfet chargé de la politique de la ville, Seine-Maritime.

**Stéphane Meterfi**, association Débarquement jeunes.

**Jean-François Pillard**, AFPA.

**Michel Bernard**, ANPE.

**Général de Nomazy**, **Yannick d'Escatha**, école Polytechnique.

**René Abate**, The Boston Consulting Group.

---

## **Personnalités rencontrées par des membres de l'équipe projet**

**Dominique Versini**, chargée d'une mission par Renaud Dutreil.

**Didier Leschi**, ville de Lyon.

**Philippe Bataille**, sociologue, chercheur au CADIS, auteur de l'ouvrage, *Le racisme au travail*, éditions La Découverte.

**Michel de Virville**, Renault.

**Olivier Vial**, UNI.

**Ayité Creppy**, FACE Lille.

**Hanifa Cherifi**, Éducation nationale.

**Dogad Dogoui**, Africagora.

**Paul Orsati**, Institut sportif de formation.

**Patrick Gagnaire**, Solidar-Cité.

**Jean-Paul Saillard**, **Jean-Baptiste Tivolle**, **Xavier Cornu**, CCIP.

**Ariane Ghirardello** et **Emmanuelle Marchal**, Centre d'étude de l'emploi.

**Michel Guisembert**, Compagnons du Devoir.

**Claudie Buisson**, AGEFIPH.

**Claude Valentin Marie**, GELD.

**Khalid Hamdani**, HCI.

**Mouna Viprey**, IRES.

**Edmond Alphandéry**, Insertion par l'économie.

**Olivier Laouchez**, TRACE TV.

**Joëlle Martinoty**, conseillère technique AFPA.

**Daniel Marsillat**, adjoint au maire du Blanc-Mesnil.

**Paul Schiettecatte**, **Martine Le Boulaire**, Entreprise et Personnel.

**Lionel Urdy**, **Jacques Favre**, école de la deuxième chance de Marseille, E2C.

**Djamal Cherad**, Mission intercommunale vers l'emploi de Corbeil-Essonnes.

**Édouard Pellet**, France Télévisions.

**Henri Occe**, Noos.

**Jean-Étienne Souciet**, Adia.

**Frédéric Girard**, Adia.

**Pascal Bernard**, ANDCP.

**Jean-Charles Simon**, **Alexandre Tessier**, AFEP.

**Mansour Zoberi**, groupe Casino.

**Philippe Leterme**, ville de Meaux.

**Laurent Hürstel**, Nemrod.

**Ann-Katrin Dolium**, Amrop Hever Group.

**André Lebon**, ministère des Affaires sociales.

**Noëlle Lenoir**, ancien ministre, avocate.

**Alfred Blumrosen**, université Rodgers.

**Marie-Thérèse Chicha**, professeur à l'université de Montréal.

**Daniel Sabbagh**, CERI – Sciences-Po.

**Gwénaële Calvès**, université de Cergy.

**Patrick Weil**, université Paris I.

**Jim Lowry**, The Boston Consulting Group, Chicago, États-Unis.

**Chris Brown**, IGLOO, Manchester.

**Agnès Jaouich**, ambassade du Canada.

**Marc Berthiaume**, ambassade du Canada.

---

# **Fiches opérateurs pour les vingt-quatre propositions**





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.**

- Pilote :** Un groupe de travail animé par Yazid Sabeg et Laurence Mehaignerie, rassemblant notamment des chercheurs concernés par le sujet, des entreprises et des représentants des partenaires sociaux.
- Calendrier :** Élaboration d'un questionnaire type pour le 31 décembre 2004.  
À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 : diffusion du questionnaire aux associations ou organisations patronales, AFEP, CJD, CGPME, MEDEF, les organes consulaires et les fédérations professionnelles ainsi qu'aux partenaires sociaux.
- Évaluation et indicateur de succès :** Au 1<sup>er</sup> janvier 2006 la moitié des 1 000 plus importantes entreprises françaises a réalisé une photographie statistique et publie un indicateur diversité dans son bilan social.

Proposition 2 : **rendre systématiquement anonymes les CV.**

- Pilote :** Pour le démarrage, une cellule émanant du CJD, de l'AFEP, de la CGPME, de l'UPA, des chambres des métiers, l'association Entreprise et Personnel et de cabinets de recrutement. Cellule animée par Laurent Hurstel, directeur du département Sourcing, Nemrod et Cyrille de Montgolfier, directeur des ressources humaines d'AXA.
- Méthode :** Définir en distinguant grandes et petites et moyennes entreprises des circuits garantissant l'anonymisation des CV et la traçabilité de chaque candidature afin de pouvoir répondre au candidat sur des critères objectifs.
- Diffusion par les entreprises des annonces auprès d'organismes jouant le rôle d'intermédiaire, de parrainage, susceptibles de transmettre des candidatures issues des minorités visibles.
- Définir la composition de l'instance d'évaluation et les procédures d'évaluation. Les mettre en place.
- Calendrier :** Pour le 31 janvier 2005 : définition de la méthode par la cellule de pilotage.
- Indicateur de succès :** Au 31 décembre 2005.
- Au moins 200 entreprises parmi les 1 000 premières entreprises françaises recourent à l'anonymisation des CV, notamment les entreprises signataires de la charte de la diversité.
- Le CJD analyse les résultats d'une expérimentation conduite dans trois régions.
- Au 31 décembre 2006. L'évolution de la « photographie » (2005 et 2006) dans toutes les entreprises ayant opté pour cette formule fait apparaître s'il y a une évolution du recrutement de salariés appartenant aux minorités visibles.

**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 »).**

**Pilote :** Une cellule d'orientation constituée de représentants de l'AFIJ, de SOS Racisme et de chefs d'entreprises.

**Opérateurs :** L'AFIJ et SOS Racisme.

**Entreprises :** Vingt entreprises au 15 octobre 2004, élargissement à travers les réseaux AFEP, CJD et MEDEF, dans la région parisienne et en province.

**Démarrage :** L'expérience initiale est amplifiée depuis juin 2004. Une réunion tenue le 11 octobre a permis de présenter les nouvelles procédures de réception et d'orientation des CV à une vingtaine de DRH représentant les entreprises partenaires.

**Calendrier et évaluation :** Bilan à partir :  
– des CV reçus ;  
– des entretiens obtenus ;  
– des recrutements effectifs au 31 décembre 2004, au 30 juin 2005 et au 31 décembre 2005.

**Indicateur de succès :** Un pourcentage de recrutements à partir de l'envoi des CV comparable à ceux des cabinets de recrutement pour des niveaux d'emplois comparables.

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

**Pilote :** Une cellule, animée par Christian Forestier<sup>1</sup>, Daniel Laurent<sup>(2)</sup> et Gilles Vermot Desroches<sup>(3)</sup>, se charge d'élaborer un modèle de « contrat de confiance stages entreprises/institutions » en concertation avec le MEDEF, CJD, CGPME, AFEP, chambres de commerce, chambres des métiers, l'association Entreprise et Personnel, ANDCP, FSU, UNSA, SNALC, SGEN...

**Calendrier :** Pour le 31 décembre 2004 : élaboration du modèle « contrat de confiance stages ».

Du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 30 juin 2005 : mise en œuvre du contrat de confiance stages dans 150 établissements relevant des ZEP ou implantés ou situés à proximité de ZUS (publics, consulaires, privés, CFA) et dix établissements d'enseignement supérieur. Cette démarche est coordonnée avec les cellules « Entreprises et Quartiers ».

Du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 30 juin 2005 : concertation avec les responsables ministériels concernés pour faire bénéficier les entreprises accueillant des stagiaires scolarisés en ZEP du crédit d'impôt prévu pour l'apprentissage.

Du 1<sup>er</sup> septembre 2005 au 30 juin 2006 : extension à l'ensemble des établissements implantés en ZEP, ZUS... et autres établissements.

**Évaluation et indicateur de succès :**

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.

Les établissements de formation, publics ou privés, précisent s'ils recourent au « contrat de confiance stages » dans leur campagne de communication.

Les ministères concernés feront procéder à des évaluations, par leurs inspections générales au sein des établissements qui ont recours au « contrat de confiance stages », à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2005.

(1) Ancien recteur, président du haut Conseil évaluation de l'école.

(2) Professeur des universités et Entreprise et Cité.

(3) Directeur du développement durable (groupe Schneider).

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

**Pilote :** L'association Entreprise et Personnel.

**Calendrier :** Élaboration d'un cahier des charges, de schémas d'audits diversifiés par l'association Entreprise et Personnel pour le 31 décembre 2004.

Diffusion des schémas auprès des entreprises membres de l'association Entreprise et Personnel, de l'ANDCP, de l'AFEP et du CJD à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Premier bilan au 31 décembre 2005 à l'initiative de l'association Entreprise et personnel.

**Indicateur de succès :** Au 31 décembre 2006 la moitié des 1 000 premières entreprises françaises recourront à des audits diversité, notamment celles signataires de la charte de la diversité.

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.**

**Pilote :** Cette proposition relève du gouvernement et des partenaires sociaux.

**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.**

**Pilote :** L'association Solidar-Cité en mobilisant les réseaux d'entreprise, MEDEF, CJD, AFEP, CGPME, UPA, chambres de commerces et d'industries et chambres des métiers.

Délégué Patrick Gagnaire, directeur général de Solidar-Cité.

**Calendrier :** Création d'une association d'entreprises support de « Collège Avenir » dans chacune des régions de France pour juin 2005. Chacune de ces associations bénéficie de l'ingénierie mise en place par Solidar-Cité et se dote d'un jury de sélection régional.

Septembre 2005 dans chacune des régions pilotes (Île-de-France, Rhône-Alpes, Provence Côte d'Azur, Nord) cinquante jeunes issus de collèges ZEP bénéficient d'une bourse d'internat « Collège Avenir ». La famille est assistée pour le choix du lycée, internat ou celui d'une formation professionnelle de qualité ; chaque jeune est suivi par un correspondant d'entreprise.

**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.**

**Pilote :** Une association « Promotion des talents » présidée par Jean-Charles Naouri rassemblant les entreprises fondatrices.

**Organisation :** Un jury de sélection présidé par Roger Fauroux, (le jury actuel de la Fondation Euris).  
Une déléguée générale Sara Briolin.  
L'association « Promotion des talents » bénéficie de l'ingénierie mise en place depuis plusieurs années par la Fondation Euris.

**Calendrier et indicateur de succès :** Pour la rentrée 2005-2006 le nombre de boursiers passe de 50 à 100 bénéficiaires.  
Engagement financier de cinquante entreprises ainsi que le suivi de chaque boursier par un correspondant.  
Flux de 300 bénéficiaires en 2007-2008 et mobilisation de 500 entreprises.  
Un cabinet d'audit apprécie chaque année la réalisation des objectifs à partir de la trajectoire des jeunes boursiers.



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

**Pilote :** La plupart de ces écoles relevant de l'État. L'initiative de la création de ce groupe de travail appartient au Premier ministre.

**Calendrier :** Afin de contribuer aux travaux et propositions de ce groupe de travail, l'Institut Montaigne suscite, sous sa responsabilité, à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2004 une réflexion sur ce sujet avec les principaux acteurs concernés.

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

**Pilote :** Cette action relève de l'État et des régions, les entreprises et leurs organisations peuvent être mobilisées autant que de besoin au niveau régional pour participer, selon des formules appropriées, à l'information des personnels en charge de l'orientation scolaire et universitaire.

**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.**

**Pilote :** L'AFIJ, en concertation avec les présidents des universités, l'Union professionnelle artisanale, la CGPME en liaison au niveau régional avec les chambres de métiers, les chambres de commerce et d'industrie et l'AFPA.

**Calendrier :** À compter du 30 mars 2005 : campagne d'information auprès des étudiants conduite par l'AFIJ et les chambres de métiers, en liaison avec les présidents des conseils régionaux dans les villes universitaires selon les moyens les plus appropriés en fonction du contexte local.

Au 30 juin 2005 : le ministère du Travail et de la Cohésion sociale prend les dispositions réglementaires nécessaires pour que l'AFPA puisse accueillir des jeunes en situation d'échec universitaire ou diplômés sans qualification, dans ses cycles de formation sans que ceux-ci soient obligés de se déclarer demandeurs d'emploi et qu'ils conservent leur statut d'étudiant durant la période de formation à l'AFPA.

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

**Pilote :** La cellule « Entreprises et Quartiers <sup>(1)</sup> » du quartier concerné en liaison avec trois partenaires : la mission locale, l'entreprise du secteur marchand ou un groupement d'entreprises, l'AFPA. L'AFPA recense les informations relatives à ces expériences au niveau national et facilite les échanges entre les acteurs.

**Calendrier :** Au 31 décembre 2004 : sélection de cinq sites (le val Fourré, Sarcelles, Rouen, Lille et Marseille) en liaison avec le secrétariat d'État à l'insertion. Pour chacun de ces cinq sites, à partir de la cellule « Entreprises et Quartiers » choix d'un responsable : démarrage pour chacun de ces sites au 1<sup>er</sup> avril 2005, avec au moins vingt adultes.  
Au 30 juin 2005 : extension à 100 sites dans les mêmes conditions.

**Évaluation et indicateurs de succès :** Une instance d'évaluation restreinte est mise en place pour apprécier les conditions du déroulement de l'opération.

L'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.

(1) La nature de cette cellule fait l'objet de la proposition 22.

**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.**

**Pilote :** En fonction du contexte régional, une collectivité locale ou un établissement consulaire sur la base de la « charte des principes d'une école de la deuxième chance » élaborée par le réseau des écoles. Coordination nationale par le réseau des écoles de la deuxième chance présidée par Alexandre Schafer.

**Calendrier :** Au 1<sup>er</sup> septembre 2006 : au moins une « école de la deuxième chance » dans les départements de cinq régions prises comme pilotes, arrêtées avant le 31 décembre 2004 dans le cadre d'une concertation entre l'assemblée des présidents de région (représentée par J.-P. Huchon), le réseau des « écoles de la deuxième chance », l'assemblée des présidents des chambres de commerce et d'industrie.  
Au 1<sup>er</sup> septembre 2007 : une « école de la deuxième chance » dans chacun des départements en visant un flux de 20 000 jeunes.

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

**Pilote :** l'institut sportif de formation (Paul Orsatti), en partenariat avec les collectivités locales.

**Calendrier :** 30 juin 2005 :  
– création de cinq instituts sportifs de formation accueillant chacun, dans la phase de démarrage, un flux de vingt jeunes, sélectionnés en liaison avec les missions locales. Chacun de ces instituts bénéficie de l'assistance des réseaux représentés au sein de la cellule « Entreprises et Quartiers » concernée. Au 15 octobre 2004, un projet est envisagé sur la commune du Blanc-Mesnil (phase exploratoire) ;  
– extension à un autre sport d'équipe, le rugby. Pierre Dautier se charge de cette extension ;  
– mise en place d'un comité d'évaluation restreint chargé d'apprécier les conditions du déroulement de l'opération.  
30 juin 2006 : atteindre les dix instituts sportifs de formation avec un flux de l'ordre de 500 jeunes.

**Évaluation et indicateurs de succès :** 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 à travers, par exemple, un contrat de professionnalisation.

**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.**

**Pilote :** Les principaux des collèges concernés. La cellule « Entreprises et Quartiers <sup>(1)</sup> » assiste les responsables des collèges pour trouver des entreprises d'accueil et définir le cahier des charges de ces visites.

**Calendrier :** Du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 30 juin 2005 : organisation de visites pour les classes de 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> dans les collèges relevant de cinq sites sélectionnés par le secrétariat d'État à l'insertion.

Lors de l'année scolaire 2005-2006 la moitié des élèves des classes de collèges situés en ZEP bénéficieront d'une visite en entreprise.

**Évaluation :** Par les corps d'inspection de l'Éducation nationale. Première évaluation à l'issue des visites concernant les cinq sites sélectionnés.

(1) La nature de cette cellule fait l'objet de la proposition 22.

**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.**

**Calendrier :** Pour le 31 décembre 2004, sous réserve de l'accord du ministère de l'Éducation nationale : concertation ministère Éducation nationale/fondation FACE.  
Au 15 février 2005 : diffusion des expériences mini-entreprises.  
Au 1<sup>er</sup> mars 2005 : signature d'une convention cadre fondation FACE/Éducation nationale pour assister les collèges qui souhaitent développer des mini-entreprises.



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

**Calendrier :** Au 31 mars 2005 :

- définition d'un projet de cahier des charges dans le cadre d'un groupe de travail de l'Institut Montaigne, présidé par Henri Lachmann (constitué d'enseignants, de responsables de collèges ZEP, de responsables de CFA, de l'UPA, de représentants d'entreprises et des partenaires sociaux) ;
- proposition de dix sites volontaires.

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 30 juin 2005 sous réserve de l'accord du ministère de l'Éducation nationale :

- pour chacun des sites, concertation président de région, président de conseil général, recteur des académies concernées et monde économique local, pour définir les modalités pratiques de prise en charge.

Rentrée 2005-2006 :

- un cycle dual est mis en place dans chacun des sites volontaires.

**Évaluation et indicateurs de succès :** Évaluation par les corps d'inspection du ministère de l'Éducation nationale et du ministère du Travail.

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

**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.**

**Calendrier :** 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.

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).**

**Calendrier :** Le MEDEF pourrait prendre l'initiative du lancement de ce groupe de travail pour le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

**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.**

**Calendrier :** La mise en œuvre de cette proposition relève du Gouvernement. Elle concrétiserait la volonté, affichée dans le plan de cohésion sociale, de privilégier la formation par la voie de l'apprentissage. Cependant les chefs d'entreprises peuvent prendre l'initiative, à leur niveau, d'anticiper et de rendre cette proposition, ou partie, effective dès maintenant.

**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.**

**Calendrier :** Cette décision relève du Gouvernement. Il est suggéré de constituer un groupe de travail avec les partenaires sociaux, sur ce sujet au 1<sup>er</sup> janvier 2005 avec comme objectif de disposer de propositions réalistes et concrètes au 31 juin 2005.

**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.**

- Pilote** (Au niveau national pour le démarrage).
- du projet :** Une cellule de coordination émanant du MEDEF, UPA, CGPME, ACFCI, chambre des métiers, AFEP, CJD et les partenaires sociaux, animée par un chef d'entreprise assisté par Eugène Henri Moré, directeur associé M-Conseil.
- Objectif :** Création en trois ans d'une cellule dans chacun des 750 quartiers recensés.  
Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, démarrage sur cinq sites : val Fourré, Sarcelles, Rouen, Lille et Marseille.
- Méthode :** Implication de l'ensemble des organisations d'entrepreneurs, MEDEF, CJD, CGPME, UPA, chambres de commerce, des métiers..., pour désigner dans chaque quartier en fonction du contexte, un chef de file en charge de la constitution de la cellule et de la mobilisation des autres acteurs : élus locaux, mission locale, AFPA, ANPE, entreprises d'insertion, associations, Éducation nationale, CFA... Concrètement, cette cellule examinera les problèmes d'insertion professionnelle qui seront identifiés par les différents partenaires. Cet examen pourra aller jusqu'à l'analyse des situations individuelles et conduira à des solutions en utilisant les savoir-faire et les réseaux des différents membres.
- Critère de succès :** 100 cellules opérationnelles à la fin 2005 réparties sur l'ensemble du territoire.

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.**

**Pilote du projet :** Un groupe de travail restreint, constitué de responsables d'entreprises, d'élus et des partenaires sociaux, en liaison avec les cabinets ministériels concernés.

**Calendrier :** Élaboration d'un projet de statut pour le 1<sup>er</sup> février 2005.  
Déclaration d'« Entreprises aux couleurs de la France » pour le 1<sup>er</sup> mars 2005.

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

**Pilote :** L'initiative de cette action relève du Gouvernement.



---

# **Annexes**



## Quelques repères

---

### La France des minorités visibles (1)

Les enfants nés en France de parents immigrés ou de couples mixtes, sont aujourd'hui plus nombreux que les immigrés, ou maghrébins, noirs et asiatiques français donnant à la France un nouveau visage, celui d'une France pluriethnique.

Le groupe constitué par les « *Maghrébins* » apparaîtrait comme la plus importante des populations d'origine musulmane d'Europe (2). On peut estimer aujourd'hui à quelques 5 à 6 millions, au minimum, le nombre de personnes installées en France originaires du Maghreb, avec environ 1,5 million d'immigrés (non naturalisés) et 3,5 millions de citoyens français dont environ 500 000 harkis et leurs enfants. Par ailleurs, environ 400 000 enfants seraient nés d'un couple mixte dont un des parents est maghrébin.

La population noire (« *domiens* » et africains) représenterait selon les estimations d'Africagora environ 2 millions de personnes dont 1,5 million de Français (environ 500 000 « *domiens* » et 1,5 million de français africains).

La population asiatique en France est estimée à environ 500 000 personnes. Selon la définition INSEE du monde asiatique (qui y inclut l'ensemble de l'Asie orientale, Golfe persique, Turquie, etc.), nous pouvons raisonnablement estimer qu'il y a en France environ un million de personnes originaires du monde asiatique au sens large.

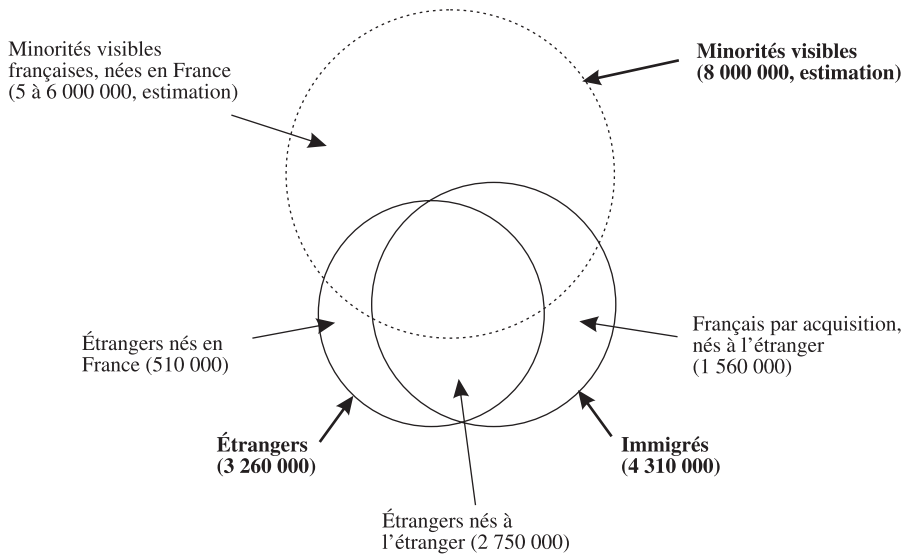
(1) Ce terme s'inspire du modèle canadien qui reconnaît et définit ainsi les minorités visibles : « *Font partie des minorités visibles les personnes autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou n'ont pas la peau blanche* ». Au Canada, après les autochtones, les minorités visibles sont les plus défavorisés pour l'accès à l'emploi, à diplôme et compétences égales. Dans le cadre du plan d'équité en matière d'emploi, il est du ressort de chacun de s'autodéclarer ou non comme minorité visible (cf. « Résorber les inégalités sur le marché du travail dues à une mauvaise orientation » *supra*).

(2) Emmanuel Todd, *Le destin des immigrés*, 97 % des algériens présents en Europe vivent en France, ainsi que les deux tiers des tunisiens et 50 % des marocains, p. 337.

**Les minorités visibles (Asie, Maghreb, Afrique, Dom-Tom) en France totalisent plus de 8 millions de personnes au bas mot, 5 à 6 millions p d'entre elles sont naturalisées françaises soit environ 10 % de la population.**

Extrait de, *Les oubliés de l'égalité des chances*,  
Yazid Sabegh, Laurence Méhaignerie,  
Institut Montaigne, 2004.

### Étrangers, immigrés et minorités visibles



Source : Laurence Méhaignerie, Yazid Sabegh, *op. cit.*

## Les « quartiers » une géographie extensible (1)

« D'une centaine de quartiers dans les années quatre-vingt, les zones urbaines sensibles concernent aujourd'hui 750 quartiers » visés par le projet de loi d'orientation et de programmation urbaine pour la ville, 350 zones de redynamisation urbaine (ZRU), cinquante grands projets de ville (GPV), soixante-dix opérations de renouvellement urbain (ORU), quarante-quatre zones franches (ZFU), autant d'appellations pour corriger les stigmates d'environ 1 500 quartiers dits « prioritaires ».

(1) Laurence Méhaignerie et Yazid Sabegh, *Les oubliés de l'Égalité des chances*, Institut Montaigne, janvier 2004.

En 1982, les « îles sensibles » sont au nombre de vingt-deux ! En 1992, 3 millions de personnes résident dans les 320 cités éligibles à la politique de la ville, en 2002, ce sont plus de 5 millions de personnes qui résident dans 750 zones urbaines sensibles (ZUS) ! Quelle peut être l'efficacité de tous ces dispositifs ?

Selon le ministère de l'Intérieur, l'Île-de-France compte à elle seule 167 quartiers sensibles ! Là où l'immigration s'est installée, les grands ensembles sont devenus des quartiers immigrés. Ce qui vaut pour les immeubles est également vrai pour les classes de collège. À la concentration sociale s'ajoute la concentration ethnique.

## Le choc de 2006, les illusions sur les emplois

Tableau 1 : quelques métiers les plus offreurs d'emplois

Professions (en milliers)	Effectifs 2000	Variation emploi 1990-2000	Variation emploi 2000-2010	Total emplois créés et départs retraite 2000-2010
Assistants maternelles et aux personnes âgées	641,0	302,0	449,0	599
Agents d'entretien	1 073,5	78,5	182,5	458
Cadres et dirigeants d'entreprise	571,0	87,0	229,0	392
Enseignants	1 067,0	54,0	16,0	386
Représentants et commerce	793,0	136,5	198,0	374
Ouvriers qualifiés du bâtiment et des travaux publics	982,0	-195,0	31,0	311
Conducteurs de véhicules	7 061,0	27,0	112,0	302
Ouvriers de la manutention	766,5	47,0	152,5	276
Informaticiens	385,5	123,5	204,5	260
Secrétaires	790,0	-103,0	78,0	258
Personnels d'études et de recherche	257,0	86,5	170,0	233
Infirmiers et sages-femmes	422,0	91,0	72,0	218
Techniciens des industries de process	297,0	37,5	74,0	154
Employés de maison	257,0	60,0	71,0	145
Aides-soignants	368,5	68,0	40,5	140
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie	346,5	36,0	68,5	106
Cuisiniers	216,5	32,5	69,5	104
<b>Total</b>				<b>4 716</b>

Source : LIPS d'après le groupe « Prospectives métiers-qualifications » du Plan.  
Estimations sur la base des projections établies par Agnès Topiol de la DARES (données accessibles en ligne sur le site du Plan).



## Revenus sociaux et trappe à inactivité

---

### Revenus sociaux et trappe à inactivité (1)

Les traits qui caractérisent les territoires prioritaires de la politique de la ville sont l'exclusion et une certaine ghettoïsation.

La ségrégation spatiale installée au fil des décennies, fait des territoires prioritaires de la politique de la ville la scène témoin de nombreux facteurs d'exclusion. La surreprésentation des publics en difficulté s'est accrue, provoquant une représentation négative des populations y vivant.

Dans le même temps, on assiste à la détérioration des réseaux sociaux intervenant dans l'accès à l'emploi ou la défense des droits, ce qui facilite les comportements discriminatoires dont sont victimes les personnes résidant dans ces quartiers stigmatisés.

La conséquence de cette ségrégation urbaine, pour les populations est le repli identitaire ou communautaire. Pour les adultes originaires du Maghreb ou d'Afrique noire, le risque est que les discriminations ainsi que le repli communautaire peuvent renvoyer à la société dont sont issus leurs propres parents. On est alors dans une culture très particulière avec des règles de reconnaissance et de réussite sociale complètement différentes de celles communément reconnues en France, mais commune au groupe des familles de la « cité ». Bien que vivant en France, elles se projettent constamment au *bled* et leur territoire de vie s'apparente à un ghetto. La référence sociale de base est donc celle du *bled*. Du coup, avec les prestations sociales, on est quand même bien mieux lotis qu'au *bled*. La famille au *bled* ou la télévision du « pays » leur renvoie une image de réussite sociale. À ceci il faut ajouter que la pensée dominante dans la « communauté » est que l'on ne peut pas réussir en France du fait des discriminations. Il ne s'agit pas véritablement d'un échec que de vivre des prestations sociales, d'autant plus que l'on peut même véhiculer une image de résistance à « l'exploiteur ». On profite quand même !

(1) Analyse d'un acteur de terrain, Eugène Henri Moré.

Pour ce qui est de la vie dans la « cité » et de la « communauté », la réussite sociale se juge souvent aux signes extérieurs de richesse, même si le mode d'acquisition est un sujet tabou puisqu'il a l'inconvénient de poser le débat sur la notion de réussite sociale telle que le « groupe » vient de le redéfinir.

Avec ce malaise : les membres du « groupe » sont fiers de la France, du fait de son système de protection sociale (par exemple), ce qui les place « au-dessus » de leurs collègues du *bled*. Dans le même temps, ils se vivent comme exclus de la société française, ce qui est leur fierté, devient leur instrument de « vengeance », d'insoumission aux yeux des collègues du *bled* comme de leurs pairs.

Si les familles prennent en référence le pays de leurs ancêtres, souvent des pays sous développés économiquement, ne soyons pas surpris que la notion de précarité comme nous l'appréhendons, avec son lot de souffrances insupportables, ne soit pas la même dans la tête de ces familles. En effet elles se sont forgées de nouvelles références culturelles et sociales, parfois fort différentes de celles de la société dans laquelle elles vivent. De ce fait elles supportent plutôt mieux ce niveau de précarité, et certains, qui se contentent des prestations sociales vivent plutôt relativement tranquillement leur situation.

Bien entendu ces mécanismes sont minoritaires, mais ce sont eux qui transpirent majoritairement sur le territoire ou dans les « communautés ». En effet ces comportements réactifs sont posés par les personnes qui les pratiquent en termes de résistance aux discriminations et exclusions vécues. De plus, la majorité invisible (toutes les personnes n'ayant pas renoncé, malgré les difficultés et les discriminations, à faire leur place et prendre toute leur place dans la société française) rase les murs et ne s'exprime que trop rarement par peur d'être perçue comme des traîtres (n'entends-t-on pas trop souvent « eux », « nous » sans définir ce « eux » et ce « nous » ?).

Si la référence est le *bled*, là où la protection sociale est au niveau « zéro », on a alors le sentiment de profiter à son tour de la société française et non de bénéficier d'un droit ; car au *bled* la protection sociale n'est pas d'un droit.

Pour certains parents, c'est le travail clandestin ou illégal, couplé avec les aides, qui permet de faire bouillir la marmite. Pour une partie infime des jeunes, c'est l'économie parallèle qui est source de recettes.

Certains jeunes n'ont jamais vu travailler leurs parents. Disparition de la notion de travail au sens classique du terme.

Dans ce contexte, pour le jeune qui a toujours vécu cela, qui est en difficulté et qui entend depuis toujours qu'il y a une lutte contre les discriminations mais qui ne voit rien venir ou bouger, il a le sentiment d'être condamné à sa condition de victime et que sa seule porte de sortie est d'exister dans ce « monde d'exclus », qui génère ses propres codes et notion de réussite.



La pensée se forge autour de l'inutilité de travailler, surtout si tu es basané et habitant les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Celui qui travaille est un idiot qui se fait exploiter par « l'ennemi ».

Les jeunes, les plus en difficulté, les plus fragiles, les plus influençables, se projettent ainsi dans une vie d'assisté ou d'argent facile.

Les trajectoires idéales deviennent le *deal*, le recel et ensuite les aides sociales, le tout couplé avec une activité clandestine.

Cette approche qui peut aussi s'apparenter à un mode de protection, face à la violence du quotidien, est transmise aux enfants et peut devenir un obstacle à la recherche d'emploi.

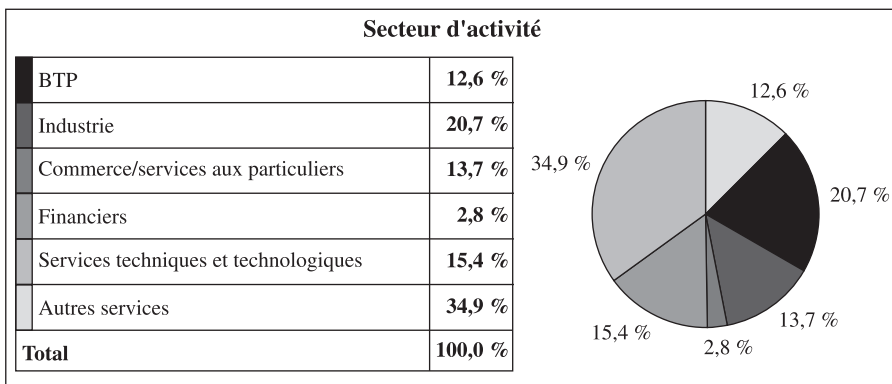
D'où un rejet de plus en plus grandissant de l'école, ou des métiers qui va entraîner un appauvrissement du savoir, et alimenter un repli identitaire. Celui-ci, couplé avec les comportements réactifs ou déviants, va devenir le véhicule de fantasmes de tous bords mais aussi de réalité grave.



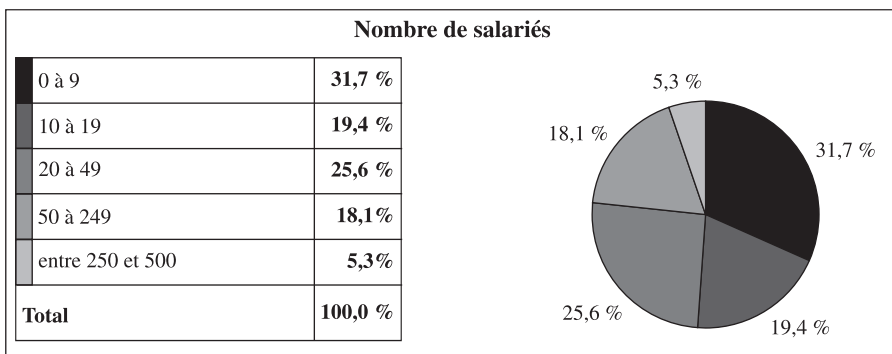
# Enquête réalisée par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise

## Questionnaire sur la diversité, septembre 2004, (extraits)

### Répartition des entreprises qui ont répondu



### Taille des entreprises qui ont répondu



**Quel est le pourcentage de tes salariés appartenant à une minorité visible dans les catégories cadres/non cadres ?**

**Pourcentage de cadres et de non-cadres appartenant à une minorité visible**

	Moyenne	Effectif
Non-cadres minorités	<b>18,00</b>	<b>331</b>
Cadres minorités	<b>6,47</b>	<b>325</b>
<b>Total</b>	<b>12,29</b>	

**As-tu mis en place dans ton entreprise une politique formalisée de lutte contre les discriminations?**

oui	<b>7,0 %</b>
non	<b>93,0 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

**Politique formalisée de lutte contre les discriminations/secteur d'activité**

	oui	non	Total
BTP	<b>2,2 %</b>	<b>97,8 %</b>	<b>100,0 %</b>
Industrie	<b>9,5 %</b>	<b>90,5 %</b>	<b>100,0 %</b>
Commerce/services aux particuliers	<b>2,1 %</b>	<b>97,9 %</b>	<b>100,0 %</b>
Financiers	<b>0,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
Services techniques et technologiques	<b>9,1 %</b>	<b>90,9 %</b>	<b>100,0 %</b>
Autres services	<b>8,9 %</b>	<b>91,1 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Total</b>	<b>7,0 %</b>	<b>93,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

**Sais-tu que ta responsabilité pénale peut être engagée en matière de discrimination en entreprise ?**

oui	<b>89,4 %</b>
non	<b>10,6 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

**Connais-tu les lois concernant la discrimination en entreprise ?**

oui	<b>25,8 %</b>
non	<b>74,2 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

**Selon toi, quel est le premier frein à l'embauche des minorités visibles ?**

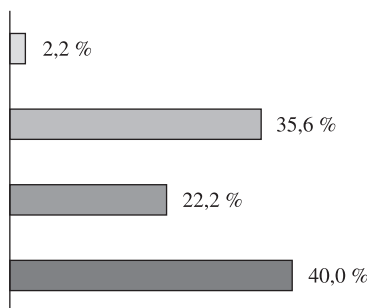
Non réponse	<b>11</b>	<b>3,1 %</b>
des clients	<b>122</b>	<b>33,9 %</b>
des collaborateurs	<b>75</b>	<b>20,8 %</b>
des dirigeants	<b>152</b>	<b>42,2 %</b>
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100,0 %</b>

**Selon toi, quel est le deuxième frein à l'embauche des minorités visibles ?**

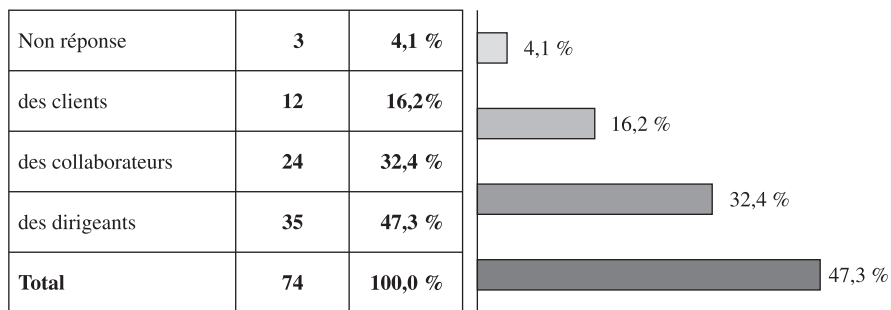
Non réponse	<b>43</b>	<b>11,9 %</b>
des clients	<b>93</b>	<b>25,8 %</b>
des collaborateurs	<b>117</b>	<b>32,5 %</b>
des dirigeants	<b>107</b>	<b>29,7 %</b>
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100,0 %</b>

**Quel est le premier frein à l'embauche de minorités visibles dans le BTP ?**

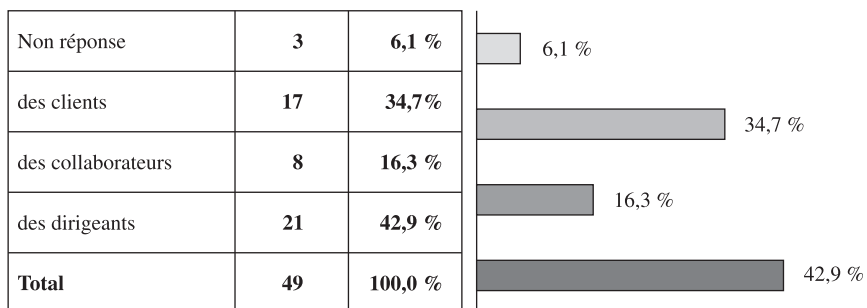
Non réponse	<b>1</b>	<b>2,2 %</b>
des clients	<b>16</b>	<b>35,6 %</b>
des collaborateurs	<b>10</b>	<b>22,2 %</b>
des dirigeants	<b>18</b>	<b>40,0 %</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0 %</b>



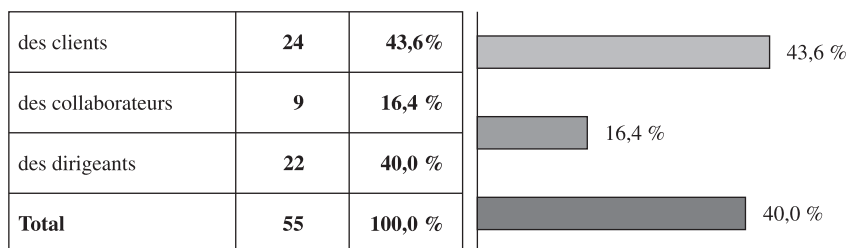
**Quel est le premier frein à l'embauche de minorités  
visibles dans l'industrie ?**



**Quel est le premier frein à l'embauche de minorités  
visibles dans le commerce et services aux particuliers ?**



**Quel est le premier frein à l'embauche de minorités  
visibles dans les services techniques et technologiques ?**



**Selon toi, l'anonymat des CV (sans photo, sans nom, sans adresse, sans âge) est-il de nature à faciliter l'accès au premier entretien d'embauche pour les « minorités visibles » ?**

oui	<b>50,1 %</b>
non	<b>49,9 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

**Selon toi, mettre en place une démarche de parrainage des demandeurs d'emploi issus de « minorités visibles » par un tiers de confiance (partenaires institutionnels comme un professeur, un garant moral...) est-il de nature à favoriser l'accès au premier entretien d'embauche ?**

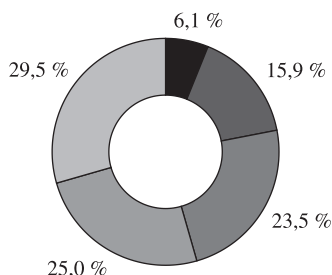
oui	<b>83,2 %</b>
non	<b>16,8 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

**La mise en place d'un label « entreprise non discriminante » (comme les labels ISO avec un audit externe régulier) est-elle de nature à inciter les entreprises à développer l'intégration de « minorités visibles » ?**

oui	<b>43,9 %</b>
non	<b>56,1 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

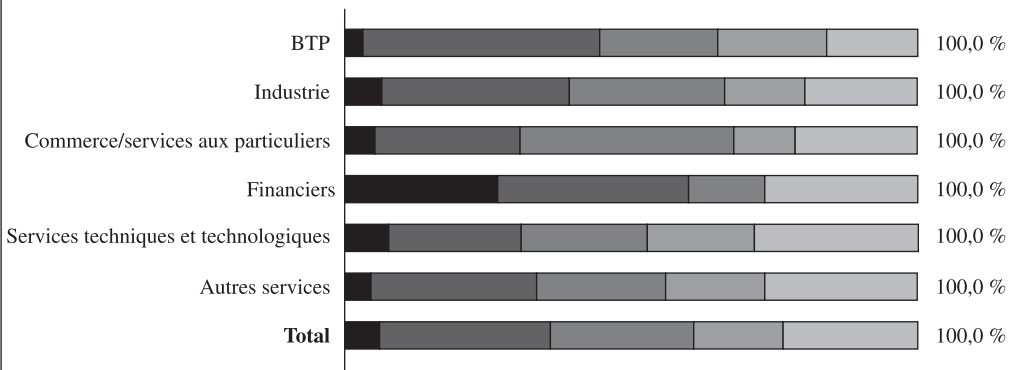
**Parmi les mesures suivantes, lesquelles seraient de nature à t'inciter à recruter plus de salariés issus des « minorités visibles » ?**

Pénalisation	<b>6,1 %</b>
Label reconnu	<b>15,9 %</b>
Autres	<b>23,5 %</b>
Baisse du coût de la main-d'œuvre	<b>25,0 %</b>
Pénurie de main-d'œuvre	<b>29,5 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>



### Critères incitateurs à l'embauche de minorités visibles par secteur d'activité

	Pénalisation	Pénurie de main-d'œuvre	Baisse du coût de la main-d'œuvre	Label reconnu	Autres	Total
BTP	3,2 %	<b>41,3 %</b>	20,6 %	19,0 %	15,9 %	<b>100,0 %</b>
Industrie	6,5 %	32,7 %	27,1 %	14,0 %	19,6 %	<b>100,0 %</b>
Commerce/services aux particuliers	5,3 %	25,3 %	<b>37,3 %</b>	10,7 %	21,3 %	<b>100,0 %</b>
Financiers	<b>26,7 %</b>	33,3 %	13,3 %	<b>0,0 %</b>	26,7 %	<b>100,0 %</b>
Services techniques et technologiques	7,7 %	23,1 %	22,0 %	18,7 %	28,6 %	<b>100,0 %</b>
Autres services	4,6 %	28,9 %	22,5 %	17,3 %	26,6 %	<b>100,0 %</b>
<b>Total</b>	<b>6,1 %</b>	<b>29,8 %</b>	<b>25,0 %</b>	<b>15,6 %</b>	<b>23,5 %</b>	<b>100,0 %</b>





# **Les Français, les DRH et les habitants des zones urbaines sensibles face aux discriminations à l'emploi (1)**

---

## **Note méthodologique**

L'enquête a été réalisée du 12 au 16 octobre auprès :

– D'un échantillon représentatif de 461 DRH et responsables des ressources humaines travaillant dans des entreprises de cinquante salariés et plus. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (taille et secteur d'activité) après stratification par région. Ce volet de l'enquête a été réalisé par l'IFOP.

– D'un échantillon représentatif de 1 002 Français âgés de 18 ans et plus. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession du chef de ménage) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Ce volet de l'enquête a été réalisé par l'IFOP.

– D'un échantillon représentatif de 386 habitants des zones urbaines sensibles. Ce volet de l'enquête a été réalisé par Téléperformance.

(1) Sondage IFOP pour agir pour la citoyenneté, 19 octobre 2004.

## Le jugement sur les difficultés rencontrées par les personnes issues des quartiers sensibles pour accéder à un emploi

**Question :** « Avez-vous le sentiment que dans le monde de l'entreprise l'accès à l'emploi pour les personnes issues des quartiers sensibles est très facile, plutôt facile, plutôt difficile ou très difficile ? ».

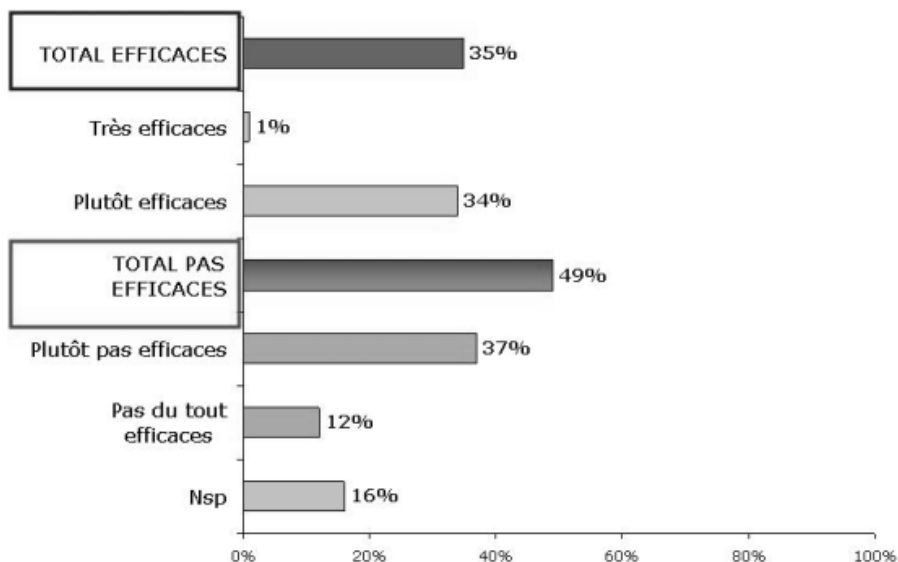
	Ensemble des Français	DRH	Habitants des zones urbaines sensibles
<b>Total facile.....</b>	<b>8%</b>	<b>21%</b>	<b>9%</b>
• Très facile.....	-	4%	1%
• Plutôt facile.....	8%	17%	8%
<b>Total difficile.....</b>	<b>91%</b>	<b>74%</b>	<b>91%</b>
• Plutôt difficile.....	55%	60%	60%
• Très difficile.....	36%	14%	31%
- Ne se prononcent pas.....	1%	5%	-%
<b>TOTAL.....</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Question :** « Avez-vous le sentiment que dans le monde de l'entreprise l'accès à l'emploi pour les personnes issues des quartiers sensibles est très facile, plutôt facile, plutôt difficile ou très difficile ? ».

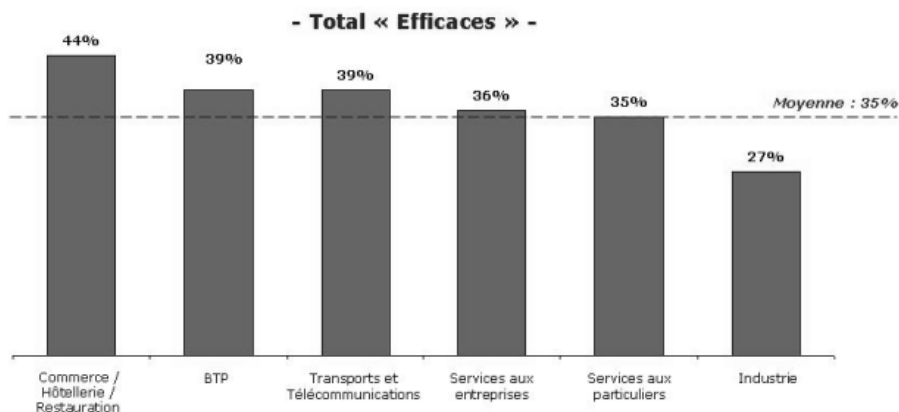
	Ensemble des Français	Personnes issues de l'immigration non-européenne	Personnes non-issues de l'immigration non-européenne
<b>Total facile.....</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>
• Très facile.....	-	-	-
• Plutôt facile.....	8%	3%	9%
<b>Total difficile.....</b>	<b>91%</b>	<b>94%</b>	<b>90%</b>
• Plutôt difficile.....	55%	56%	55%
• Très difficile.....	36%	38%	35%
- Ne se prononcent pas....	1%	3%	1%
<b>TOTAL.....</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Le jugement des DRH sur l'efficacité des mesures prises pour lutter contre la discrimination

**Question :** « Et diriez-vous que les mesures mises en place au cours des dernières années (par exemple les zones franches) pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes issues des quartiers sensibles ont été très efficaces, plutôt efficaces, plutôt pas efficaces, ou pas du tout efficaces ? »

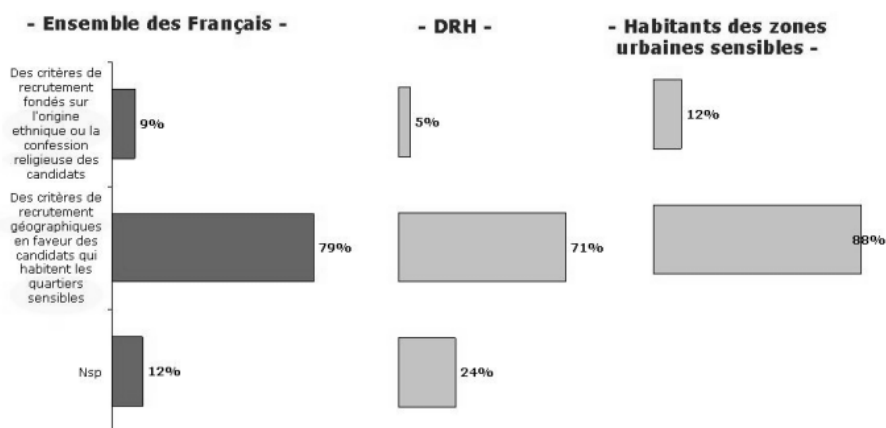


**Question :** « Et diriez-vous que les mesures mises en place au cours des dernières années (par exemple les zones franches) pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes issues des quartiers sensibles ont été très efficaces, plutôt efficaces, plutôt pas efficaces, ou pas du tout efficaces ? »



## Les critères sur lesquels il faudrait agir pour lutter contre la discrimination

**Question :** « Si des mesures devaient être mises en place pour lutter contre les discriminations dans les entreprises, préféreriez-vous que soit instaurés... ? »



## L'apport perçu d'une personne issue des quartiers sensibles à une entreprise

**Question :** « Selon vous, une personne habitant les quartiers sensibles et qui se porte candidat à un poste dans une entreprise... ? »

	Ensemble des Français	DRH	Habitants des zones urbaines sensibles
• Peut représenter une valeur ajoutée pour cette entreprise en fonction de son cursus ou de son expérience professionnelle.....	52%	70%	63%
• Peut représenter un atout pour cette entreprise du point de vue de la diversité culturelle qu'il apporte.....	31%	13%	21%
• A toutes les chances d'être en inadéquation avec les postes proposés par cette entreprise.	7%	3%	9%
• Peut représenter un risque pour cette entreprise.....	7%	4%	7%
- Ne se prononcent pas.....	3%	10%	-%
TOTAL.....	100%	100%	100%

# École de la deuxième chance

---

## Les écoles de la deuxième chance <sup>(1)</sup>

Les écoles de la deuxième chance (E2C) constituent un réseau européen concernant plus de dix pays.

La France compte six E2C dont certaines ont développé plusieurs antennes sur leur département : Marseille, Mulhouse, Champagne-Ardennes, Seine-Saint-Denis, Midi-Pyrénées et Essonne.

Le réseau français est présidé par Alexandre SCHAJER, directeur du CFA de la CCI de Chalons en Champagne.

### Le concept

L'objectif des E2C est d'apporter des moyens à des jeunes menacés d'exclusion et de leur permettre, s'ils sont volontaires et motivés, de reprendre pied grâce à un projet professionnel, susceptible d'ouvrir l'accès à un emploi durable. Le jeune va construire son projet professionnel en fonction de ses aspirations et de ses moyens... tout en réapprenant les savoirs de base.

Sont particulièrement visés, les jeunes de 18 à 26 ans, sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification.

L'originalité de ce dispositif est que chaque jeune est **accompagné individuellement**, sans notion de durée (l'accompagnement peut durer de six mois à plus de deux ans selon les individus).

En outre, il est possible d'entrer en continu dans une E2C.

L'autre originalité est le partenariat fort et indispensable avec les entreprises qui assurent l'insertion dans le monde du travail en cours de scolarité.

(1) Document de travail ACFCI.

Chaque école de la deuxième chance suit la même progression pédagogique :

- phase 1 : positionnement/compréhension ;
- phase 2 : former le projet, acquérir un socle de savoirs et de compétences ;
- phase 3 : s'engager dans la vie professionnelle.

## **Les moyens**

Toutes les E2C sont composées de plusieurs partenaires qui participent plus ou moins au financement du dispositif.

On retrouve généralement : le conseil régional ; le conseil général, les entreprises (versement de taxe d'apprentissage), l'Éducation nationale, le Fonds social européen (FSE), les villes où sont implantées les écoles et éventuellement la CCI.

Trois CCI participent activement au développement de l'E2C de leur circonscription : la CCIP, la CCI de Marseille, qui participent toutes deux au financement de leur école et la CCI de Châlons-en-Champagne qui intervient de manière plus politique et a permis de créer un lien fort entre l'E2C locale et son CFA.

Un projet d'ouverture est en cours avec la CCI de Beaune.

On doit souligner la forte participation du FSE dans le financement des E2C sur des fonds objectif 3 – mesure 4, celle ci pourvue d'une ligne dédiée à l'école de la deuxième chance.

Cette programmation court uniquement jusqu'en 2006.

## **Témoignages des CCI participantes**

### **La CCI de Châlons-en-Champagne**

La CCI ne participe pas directement au financement de l'E2C mais a un rôle politique fort et finance les locaux (CFA).

Elle assure le pilotage du dispositif pour l'ensemble de la région Champagne-Ardenne, où ont été développées plusieurs antennes de l'E2C de Chalons.

Le budget consacré à l'E2C est de 2 millions € pour 500 jeunes.

Il est financé à 55 % par le conseil régional et 45 % par le FSE.

On constate la nécessité d'un gros travail de resocialisation à effectuer auprès des jeunes qui entrent dans cette structure.

Les admissions sont fondées sur les conditions de sortie du système scolaire et la motivation pour développer un projet professionnel (chacun se déclare aisément motivé !).

Quelques chiffres concernant l'E2C de Chalons : 70 % des jeunes qui sont entrés en 2004 avaient des difficultés de compréhension, 29 % ne maîtrisaient pas les quatre opérations (addition, soustraction, multiplication et division), 11 % étaient suivis par la justice...

## La CCI de Paris

L'E2C de Seine-Saint-Denis existe depuis 2002 et s'est déployée progressivement sur trois sites.

Elle dispose d'un budget de 2 millions € pour 280 stagiaires financé par le conseil général, la région, le FSE, la CCIP, les entreprises et les préfetures.

Ce dispositif est une réussite dans la mesure où un nombre croissant de jeunes s'oriente à la fin de leur parcours vers des métiers porteurs, facilitant d'autant leur intégration.

Si le public visé est conforme à celui qui est prévu dans le dispositif, à savoir de niveau faible voire très faible, sans diplôme ni qualification ; il existe cependant des cas nécessitant la mise en place de mesures spécifiques. Par exemple, 14 % du public est « primo-migrant » et requiert des outils d'adaptation supplémentaires (français langue étrangère notamment).

Le nombre de femmes est plus important que celui des garçons, qui atteste sans doute de capacités de mobilisation plus importantes des femmes autour d'un projet de « rebond ». Parmi celles ci, dont la moyenne d'âge est de 20,5 ans, nombreuses sont les jeunes mères de famille.

Enfin, beaucoup d'élèves sont en grandes difficultés sociales ce qui suppose de développer un lien étroit, systématique avec les structures sociales (logement, santé...).

## La CCI de Marseille

L'E2C de Marseille fut la première école de la deuxième chance ouverte en Europe (1998-1999).

Un financement particulier a été alloué pour construire cette école pionnière, considérée comme une vitrine des politiques sociales, tant locales qu'européennes : 14 millions d'euros répartis entre l'Union européenne (45 %), la ville de Marseille (35 %), le conseil régional (10 %), le conseil général (10 %).

En 2002, la structure budgétaire était la suivante : ville de Marseille (34 %), conseil régional (30 %), FSE (4 %), communauté de communes (16 %), CCI (2 %, mise à disposition de personnel), conseil général (10 %), Éducation nationale (20 %, mise à disposition de personnel), aides de l'État (1 %).

L'E2C de Marseille souligne, comme les autres E2C, une grande hétérogénéité du public cible, ce qui nécessite un ajustement constant des pratiques pédagogiques.

**Quelques chiffres** : sur les 650 stagiaires entrés à l'E2C entre 1998 et 2001, 89 % sont de nationalité française, une grande majorité est issue de l'immigration et une grande proportion est d'immigration récente.

60 % des stagiaires avaient à l'entrée à l'école un niveau V bis et VI c'est-à-dire qu'ils ont interrompu leur scolarité sans obtenir aucun diplôme soit en fin de 3<sup>e</sup> (28 %), soit en fin de scolarité en second cycle (32 %).

Un certain nombre de stagiaires connaissent des situations de grande détresse sociale et morale.

9 % de l'effectif total de stagiaires ont vu leur scolarité suspendue principalement pour des raisons de comportement ayant nécessité une orientation vers des services spécialisés (psychiatrie, justice...).

Ce dispositif est un succès puisque 60 % des sorties sont dites positives. Près de 40 % des stagiaires sortent avec un contrat de travail (plus de 56 % sont des CDI), les autres reprennent une formation dans un dispositif d'enseignement « classique ».

L'E2C de Marseille, convaincue de l'efficacité de ce système d'enseignement, travaille activement au développement de sa structure.

## **Conclusion**

Le dispositif d'école de la deuxième chance est novateur et pourvu d'un caractère symbolique fort.

C'est un dispositif intermédiaire, ni formation à l'emploi, ni formation purement scolaire.

En permettant la reprise d'un parcours d'acquisition de connaissances (et pas seulement une brève remise à niveau) en même temps qu'un développement de compétences personnelles et professionnelles nécessaires pour intégrer un emploi durable, les écoles de la deuxième chance apportent un éclairage et des réponses nouvelles aux questions de l'insertion et de la formation des jeunes.

Elles s'inscrivent donc comme un outil complémentaire des dispositifs existants.

Plus particulièrement, elles ne font pas concurrence à l'apprentissage mais au contraire sont une passerelle indispensable, pour un certain public, à l'entrée en apprentissage.

Comparativement au pré-apprentissage, où les élèves sont sous statut scolaire et ne bénéficient pas d'alternance, elles sont plus adaptées à un public qui doit être remotivé/resocialisé car elles donnent la possibilité d'intégrer rapidement une entreprise, et donc d'aborder la formation de manière pratique, dès le début du parcours.

Leur coût (4 000 à 7 000 € par élève et par an) pose à l'évidence des problèmes de « tour de table », qu'accentuerait un désengagement du FSE. Il est en revanche très raisonnable en montant puisqu'inférieur à celui de l'ensemble des formes de scolarité ou d'alternance, cela avant toute prise en compte des économies à moyen terme sur l'action sociale.



# Institut sportif de formation

---

## Historique de l'activité

L'activité de l'institut sportif de formation est, à l'origine, née d'une très forte demande de qualification dans les métiers du sport et plus particulièrement dans le domaine de l'encadrement sportif puisque la loi est à ce sujet très claire : « *Nul Ne peut enseigner contre rémunération, l'éducation sportive ou physique, s'il n'est muni d'un brevet d'État* » (loi du 6 août 1963).

A) Dans un premier temps, les besoins à satisfaire émanaient essentiellement :

- de clubs sportifs souhaitant former leurs cadres dirigeants ;
- de sportifs de haut niveau souhaitant préparer de nouveaux diplômes ;
- d'entreprises qui, en marge de leur activité principale et dans un souci de meilleure gestion des ressources humaines, se sont mises à développer des branches de type sport/entreprise (sports et loisirs pour les enfants de salariés, centres de vacances de type CCAS...).

Partant de cette demande, une offre de formation fortement axée sur la préparation des diplômes d'État de l'encadrement sportif (BEES, BEATEP, BAPAAPT...) s'est donc structurée à partir :

- de modules pédagogiques répondant aux impératifs fixés par le ministère de la Jeunesse et des Sports en terme de référentiel de diplômes et susceptibles d'être la base de formations qualifiantes homogènes sur l'ensemble du territoire national ;
- de multiples partenariats avec des organismes de formation et/ou des structures sportives (clubs, CREPS...) localisés dans chaque région où se présentait un potentiel d'activité important. Ces partenariats de différents ordres (allant de la simple location de structures jusqu'au partenariat pédagogique très poussé) permettaient alors d'étendre les formations concernées à un territoire plus vaste que le seul tissu sportif corse et ce, tout en conservant un contrôle sur la qualité et le suivi des formations.

Toujours est-il que cette activité, bien qu'à l'origine de la naissance de l'ISF, ne constitue plus aujourd'hui qu'une part infime de l'offre de formation proposée.

B) En effet, c'est dans un second temps, face à la forte demande de qualification mais aussi face à l'évolution générale des pratiques sportives (qui laisse présager un fort potentiel du développement de l'emploi dans le sport à très court terme), qu'une nouvelle problématique d'ordre professionnel mais aussi social fut à l'origine d'un recentrage complet de l'activité de l'ISF, recentrage accompagné d'un effort considérable en terme d'ingénierie pédagogique.

Cet effort fut axé sur un élément essentiel :

– le sport, pour peu que des outils pédagogiques soient créés à cet effet, constitue un possible remède aux dérives de notre jeunesse (problèmes de violence, rejet du système et du monde de l'emploi, drogue, comportements asociaux dès l'enfance...).

Ce dernier constitue en effet :

– une fabuleuse école de la vie et une source intarissable d'exemples de comportements immédiatement transférables à la vie quotidienne (respect de règles ou de l'autorité d'un arbitre, notion de *Fair Play*, approche du problème de la drogue au travers des questions de dopage dans le sport...) ;  
– un outil extrêmement puissant et motivant dans une phase de « remobilisation » et de remise à niveau de jeunes en échec et totalement « allergiques » au système scolaire traditionnel : c'est ainsi que naquit la première plateforme d'insertion par le sport ;  
– un secteur d'emploi en essor permanent ce qui, pour des stagiaires sortis de plateformes d'insertion par le sport et suite à une phase obligatoire de qualification, donnera enfin une véritable raison de croire dans le système.

Là encore, l'originalité du concept (*utiliser le sport dans sa transversalité comme support pédagogique à tout enseignement*) ainsi que les résultats obtenus (tant en terme de mobilisation de jeunes autour de véritables projets professionnels qu'en terme de qualification obtenue voire d'emploi) furent à l'origine de l'émergence d'une très forte demande pour ces formations innovantes et ce, partout en France.

En effet, l'universalité du sport permet d'obtenir des résultats convaincants où que l'on se situe et quel que soit le public accueilli.

D'une manière générale, l'ensemble des activités citées ci-dessus (A) et (B) constituent l'offre de formation de l'ISF à ce jour sachant que **l'insertion sociale et/ou professionnelle de public jeune par le sport est peu à peu devenue la priorité de cette activité** (90 % de notre offre de formation), constituant même la principale voie d'orientation en terme de recherche et développement visant à concevoir des outils pédagogiques novateurs.

---

## **L'offre de formation de l'ISF ou : « une vision globale de la problématique insertion »**

Cette notion de « vision globale » repose en fait sur l'idée que tout projet d'insertion (par les métiers du sport ou non) se doit selon nous de prendre en considération tous les aspects de cette problématique à savoir non seulement la dimension professionnelle de la question mais aussi sa dimension purement sociale et ce aussi bien en amont (démarche de prévention) qu'en aval (démarche de réaction).

C'est donc en partant de ce constat initial qu'est née l'idée de mobiliser l'ensemble des collectivités ayant en charge ces différentes questions au sein des politiques de développement économique et social à savoir principalement : les conseils généraux pour l'aspect purement social et les conseils régionaux pour ce qui relèverait plus d'une démarche de formation professionnelle.

Ainsi, l'offre de formation proposée aujourd'hui consiste à étendre **la mise en place de véritables pôles régionaux d'insertion et de qualification dans les métiers du sport et de l'animation**, des pôles articulés autour de trois grands axes :

- Insertion sociale par la pratique sportive et la découverte culturelle, action destinée à une socialisation, en utilisant les vertus pédagogiques du sport, d'enfants issus de familles en grandes difficultés (prestations de service financées par les conseils généraux). Cf. la fiche action n° 1.

- Préqualification aux métiers du sport par des plateformes dite d'*insertion professionnelle* destinées aux 16 à 25 ans déscolarisés, programme ayant pour fonction principale de mobiliser ces jeunes autour d'un projet professionnel (dans le sport ou non) **en utilisant leur passion pour le sport comme axe de motivation et support pédagogique**. Cf. la fiche action n° 2.

- Qualification aux métiers de l'encadrement sportif en vue d'une insertion professionnelle : ce troisième axe n'est ici que le prolongement logique de la phase de préqualification évoquée ci-dessus (financement conseil régionaux) puisqu'achevant un véritable parcours d'insertion professionnelle dans les métiers du sport. Cf. la fiche action n° 3.

Ces trois grands axes vous sont donc détaillés ci après sous forme de fiches actions.

## Fiche action n° 1 : **la socialisation d'enfants en difficulté par la pratique sportive**

En partenariat avec les conseils généraux, principales sources de financement de ce type d'actions, l'ISF met en place une première phase de sa politique d'insertion par le sport en permettant à des enfants dont les parents n'ont que des moyens financiers limités et grâce notamment à une prise en charge financière de l'ensemble des frais inhérents à la pratique du sport, d'éviter une entrée dès leur plus jeune âge dans une logique d'exclusion de la société découlant d'une sélection par l'argent.

La pratique du sport nécessite en effet très souvent pour les parents la mise en œuvre de moyens financiers importants (en matière notamment d'équipements, de frais administratifs, voire de frais de déplacements) ce qui exclut malheureusement presque inéluctablement, le public considéré ici et prive de ce fait ces enfants d'activités sportives susceptibles, d'une part, de faciliter leur socialisation au travers du caractère vertueux du sport en la matière mais aussi et surtout d'autre part, d'ôter le complexe d'infériorité généré par le manque d'argent (se manifestant par de profonds déséquilibres en matière d'équipement par exemple).

Mais l'ISF ne limite cependant pas à la seule pratique d'un sport, la socialisation des enfants, et c'est d'ailleurs en ce sens que le soutien scolaire est également au programme de la formation dispensée. Ainsi, le sport sert-il ici de support à des cours de mathématiques, de français ou encore d'informatique, grâce notamment à une ingénierie pédagogique sachant rendre ces matières plus attirantes et motivantes chez un public *a priori* très difficile et surtout très souvent en situation d'échec scolaire. Cette motivation découle tout simplement de l'utilisation de situations sportives, très concrètes, dans l'approche et l'étude des grands axes pédagogiques de l'éducation traditionnelle qui provoque habituellement, de part leur caractère rébarbatif et abstrait, la désaffection de ces jeunes enfants en difficulté.

On ne peut omettre dans cette présentation un élément essentiel de l'approche de l'insertion des jeunes par l'ISF : un module pédagogique traitant de l'esprit sportif, module qui tente en réalité d'inculquer à ces futurs adultes les valeurs les plus saines et louables du sport, ces valeurs étant susceptibles d'être facilement transférables et assimilables aux grands aspects de la citoyenneté qui, aujourd'hui plus que jamais, semblent de plus en plus difficiles à faire respecter (d'autant plus chez un public de jeunes se sentant déjà « exclus » de la société) comme en témoignent malheureusement les événements violents de plus en plus fréquents dans les écoles. L'apprentissage de cet esprit sportif se veut donc très proche d'une éducation civique traditionnelle mais tout en gardant un ton moins moralisateur, et en étant surtout plus motivant pour les enfants car situant l'action dans un cadre correspondant déjà au départ à une sorte de sujet sacré : celui du sport.

Les récentes mesures du gouvernement en la matière n'ont-elles d'ailleurs pas été dans ce sens lorsque l'on sait qu'elles ont consisté à utiliser comme ambassadeurs auprès des jeunes : Zinedine Zidane ou encore Yannick Noah ?

**Tableau 1 : mise en œuvre**

Public concerné par ce projet	Enfants de RMistes
Actions proposées par l'ISF	<p><b>Politique de pratique du sport :</b> inscription de l'enfant dans un club de football ou un club sportif de la région (paiement par l'ISF de tous les frais administratifs en la matière de licences, assurances...), fourniture gratuite d'un équipement complet neuf et de qualité (comprenant généralement vingt-trois pièces), prise en charge complète de l'enfant lors des déplacements organisés par ISF (hébergement, nourriture, déplacements routiers) pour visiter des centres de formation ou se rendre à des compétitions et des plates-formes de pratique du sport également organisée par l'institut pendant les vacances scolaires.</p>
	<p><b>Politique de soutien scolaire :</b> mise en place durant les vacances scolaires, et seulement sur demande des parents qui le souhaitent, au travers de modules pédagogiques basés sur le sport de cours et exercices théoriques originaux de mathématiques, français, histoire, géographie voire d'informatique (utilisation d'internet notamment).</p>
Coût pour l'enfant ou les parents	Aucun (financement ISF, conseil général).
Étalement du stage	De septembre à juin.

En résumé les prestations suivantes constituent le cœur de cette action :

- Financement de licences permettant une mise en pratique dans le club ou l'association sportive désirée.
- Fourniture d'un équipement sportif complet adapté au sport choisi.
- Regroupements, lors de chaque période de vacances scolaires, au travers de plates-formes sportives et culturelles d'un, trois ou cinq jours ayant pour objectif un ré apprentissage de la vie en société ainsi que, outre la pratique sportive, la découverte de lieux et monuments historiques (musées, sites archéologiques...).
- Tentative d'associer les parents à ces regroupements de plusieurs jours afin notamment de renforcer la cellule familiale très souvent fragilisée chez ce type de public.
- Premier éveil aux métiers du sport (connaissance des métiers, quel parcours pour y parvenir ?).

- Préparation aux futurs examens (jeune arbitre, jeune cadre technique, AFPS) et financement des inscriptions à ces examens si les conditions d'âge et de niveau sont respectées.
- Connaissance du sport et de son environnement (histoire du sport, des Jeux Olympiques...).
- Mise en place de jeux sportifs adaptés dans le but de générer, lors des regroupements ISF, une véritable resocialisation au travers du tissage de liens entre les enfants lors des jeux collectifs.
- Module d'« éducation civique » et de responsabilisation, thèmes appréhendés à travers la notion d'esprit sportif (questions de l'équité, de la loyauté sur les stades, du *Fair Play*, ou du respect des règles).
- Prévention, grâce au sport, de risques inhérents à notre société (questions du dopage pour la drogue et du *Fair Play* pour la violence) : sont également prévues dans cet esprit, plusieurs journées de sensibilisation avec la gendarmerie, la police nationale ou le service départemental d'incendie et de secours.
- Initiation à l'anatomie et à la connaissance du corps (hygiène de vie...).
- Soutien scolaire par des modules originaux de remise à niveau en français, mathématiques, histoire et géographie (ingénierie ISF utilisant le sport comme support pédagogique aux apprentissages) sur demande des parents.
- Événementiel : observation de manifestations sportives de haut niveau en Corse ou sur le continent (match de football ou autre manifestations sportives et culturelles...).

## Fiche action n° 2 : **une première sensibilisation aux métiers du sport : les plates-formes insertionnelles**

Le but d'un programme de formation de qualité doit être l'insertion sociale, mais aussi et surtout professionnelle des stagiaires. L'ISF, même s'il ne peut assurer des débouchés professionnels immédiats, met en place une plate-forme visant à sensibiliser puis à préparer les stagiaires aux métiers de l'animation et de l'encadrement sportif.

Il s'agit bel et bien ici de profiter des perspectives d'emplois exceptionnelles qu'offre cette filière, et de sensibiliser les jeunes à ces métiers du sport, avec une plate-forme insertionnelle dispensant une véritable préqualification professionnelle en vue d'initier un véritable parcours d'insertion professionnelle.

Cette action pour l'insertion intègre les PRFPA mis en place par les conseils régionaux, tandis que l'ISF devient l'un des maillons des politiques régionales d'insertion professionnelle et de lutte contre le chômage.

**Tableau 1 : présentation schématisée**

<b>Objectifs</b>	Aide à l'insertion par le sport et ses dérivés professionnels. Remise à niveau, orientation et préqualification
<b>Durée de la formation</b>	Dix mois à plein temps (32 heures par semaine).
<b>Diplômes éventuels</b>	Action non validée. Diplômes annexes (AFPS).
<b>Rémunération</b>	Oui, variable selon conditions grille CNASEA ou Assedic (Livre IX du Code du travail).

**Le but est donc de permettre à des jeunes en situation d'échec scolaire et n'ayant aucun diplôme à faire valoir sur le marché du travail, d'acquérir une première formation de base grâce à une pédagogie originale axée sur l'utilisation du sport comme support.**

Mais il s'agit également de donner à ces stagiaires, une approche théorique et pratique des métiers liés à l'encadrement et l'animation dans le sport au travers de modules théoriques et de mises en situation d'encadrement de jeunes sportifs sur le terrain au sein de clubs sportif partenaires.

Plus précisément, les objectifs poursuivis par l'équipe pédagogique de l'ISF dans le cadre de cette action s'articulent autour de trois axes principaux : le plan cognitif, l'émergence du projet et les apprentissages « citoyens ».

## **Travail mis en œuvre d'un point de vue cognitif**

Assurer une remise à niveau scolaire, étape indispensable chez ce type de public et ce, avant toute tentative de qualification ou même de mise à l'emploi, par le biais de modules utilisant le sport comme support pédagogique aux enseignements théoriques.

Initier les jeunes aux TIC dans une approche transversale de cette activité : l'informatique et ses multiples composantes (multimédia, internet) seront en effet appréhendés comme un support d'apprentissage ludique et ce, dans une approche résolument actuelle du métier d'éducateur et de la découverte du monde du sport.

## **Travail mis en place au niveau du projet professionnel**

Mettre en place une formation entraînant les candidats dans une dynamique personnelle susceptible, par le développement de valeurs et aptitudes transférables à tous les parcours vers l'emploi, de faciliter, à moyen terme, leur insertion professionnelle.

Donner aux jeunes les moyens de se revaloriser et de réacquérir une confiance en soi trop souvent perdue chez ce type de public.

Assurer une « préformation » théorique et pratique au métier d'éducateur sportif tout en donnant accès à un maximum d'informations sur ce type d'activités (filière professionnelle, parcours qualifiant pour y accéder) en vue d'éventuelles orientations professionnelles vers les métiers du sport. Permettre, en fonction du niveau des stagiaires et de leurs progrès en cours de formation, le passage de diplômes multiples (premier secours), voire même d'unités capitalisables de divers brevets d'État d'éducateur sportif.

Responsabiliser les jeunes face aux grands problèmes de société et les (re)motiver à s'engager dans un parcours de formation professionnelle en utilisant des moyens à caractère événementiel tels que l'intervention de *stars* du sport c'est-à-dire en insistant toujours sur leur attrait pour le sport comme premier point d'ancrage de leur motivation : par exemple, cette année, les stagiaires ont pu s'entretenir avec Bernard Lama, Josip Skoblar et Étienne Ceccaldi (bien souvent les propos et conseils de ces « idoles » ont un effet autrement plus « impactant » que tout autre discours).

Inscrire cette démarche dans une complémentarité avec d'autres actions visant à professionnaliser le monde du sport et ce, en participant à la création d'un parcours de formation global, allant de l'initiation/insertion (par ce type de PFI) jusqu'à la qualification (Actions qualifiantes mises en place par l'ISF et/ou les CREPS) et l'emploi dans le sport, en passant éventuellement par une phase de découverte des métiers de la filière. L'objectif est en la matière de rendre la filière parfaitement



lisible en mettant notamment en évidence, aux yeux des stagiaires les plus indécis, les besoins en matière de compétences et, de ce fait, dans un souci d'insertion professionnelle, les choix de formation les plus judicieux.

## **Travail portant sur les « apprentissages citoyens » : les savoirs comportementaux**

Socialiser ou tente de le faire de jeunes personnes pouvant être jugées « à risque » (action en amont, de prévention contre les possibles dérives de la jeunesse) grâce aux vertus pédagogiques du sport en la matière.

Se réapproprier des valeurs saines liées à la pratique du sport, des valeurs susceptibles de favoriser un comportement responsable, « citoyen » à ces futurs adultes issus d'un public a priori enclin à enfreindre ces règles dès qu'il est livré à lui-même.

Permettre l'approche, au travers des questions « sportives » du *Fair Play* et du dopage, de thèmes importants dans la société contemporaine, à savoir la violence et la drogue chez les jeunes.

Sensibiliser ces jeunes à l'environnement et à la culture au travers de sorties (activité de pleine nature) à vocation sportive, prétexte à la découverte de sites nouveaux.

En règle générale la formation compte des modules théoriques et pratiques reposant sur les enseignements suivants :

- l'environnement économique et juridique (exemples et cas pratiques sportifs) ;
- les mathématiques par le sport ;
- le français par le sport ;
- l'informatique/NTIC au travers d'outils liés au sport ;
- la pratique et la théorie du sport (lois du jeu, esprit sportif, diplômes fédéraux) ;
- l'histoire et la géographie/connaissance du monde par les clubs sportifs ;
- la langue et la culture régionale (ou autre spécificité régionale à définir).

### Fiche action n° 3 : **qualification aux métiers de l'encadrement**

Globalement, l'objectif essentiel d'un tel programme réside dans la volonté d'**inscrire nos actions d'insertion dans une continuité logique allant de l'insertion sociale jusqu'à l'emploi et ce, en passant par la qualification.**

Ainsi, le travail d'insertion, d'orientation, et de préformation mis en place au sein des plates-formes insertionnelles (*cf.* la fiche 2) doit, pour les stagiaires ayant fait le choix d'aller plus loin et d'envisager une insertion professionnelle dans le secteur du sport, passer par une phase incontournable de qualification.

C'est justement ce type d'offre de formation qui, dans un cadre quasi identique à l'action décrite dans la fiche 2 (financement conseils régionaux, formation à temps plein rémunérée...) vise à répondre à ce type de besoin en cherchant à :

- Tout mettre en œuvre pour accroître les chances de réussite de candidats, en situation instable comme dans le cas du public issu d'une plate-forme insertionnelle, à un concours diplômant homologué. Ce diplôme est d'autant plus vital chez ce type de public qu'il sera susceptible, qu'elle que soit la situation initiale du stagiaire (chômeur ou autre), d'occuper efficacement cette période de précarité en tentant d'acquérir des compétences, et surtout la validation de ces compétences, en vue de se présenter sur le marché du travail avec un atout supplémentaire.
- Donner un accès, très souvent difficiles du fait du manque d'équipement, à une Formation aux outils multimédias et aux NTIC (internet...) et ce, dans une logique d'approche professionnelle et résolument moderne du métier d'éducateur sportif.
- Fournir, afin de faciliter la réalisation des objectifs de qualification, une assistance totale (l'ISF prenant en effet en compte et à sa charge la formation ainsi que le passage des validations au sein des structures d'État qui en sont responsables) dans la préparation de plusieurs unités capitalisables du diplôme d'encadrement choisi.
- Répondre à une demande très importante de jeunes âgés de 18 à 25 ans (le cadre réglementaire du tronc commun du BEES 1 impose en effet que les stagiaires aient au moins 18 ans lors du passage de l'examen) sortis su système scolaire sans diplôme de niveau IV et extrêmement motivés tant par le métier d'éducateur sportif que par la méthode d'apprentissage proposée.
- Cette phase de qualification vient donc apporter une touche finale essentielle à ce parcours d'insertion par le sport puisque donnant en effet accès à l'élément incontournable à toute volonté d'emploi dans ce secteur : le diplôme d'État approprié à l'orientation professionnelle choisie.

---

## Conclusion générale

C'est donc en ayant conscience des vertus pédagogiques du sport et du grand intérêt que suscite ce dernier chez tous les jeunes, que toute l'équipe d'ISF décida de le mettre à leur service, en vue notamment de faciliter leur intégration dans notre société.

Dans ce cadre, la création de modules de rattrapage scolaire reposant, dans leur formulation, sur l'utilisation de situations sportives en tant que support et prétexte à l'étude de matières plus traditionnelles (les mathématiques, le français...) fut unanimement approuvée et toute la démarche se trouva, de fait, totalement orientée sur ce choix pédagogique novateur.

Très vite, les résultats ont été au rendez-vous, ces situations étant toujours génératrices d'intérêt chez un public ayant *a priori* une forte aversion pour les études dispensées sous forme de cursus traditionnel.

Pourtant, et même si rattrapage scolaire et aide à la pratique du sport constituaient initialement les deux éléments essentiels de la politique insertionnelle de l'ISF, il n'en restait pas moins qu'il ne pouvait s'agir que d'une première étape car le but ultime de toute insertion reste bien évidemment le chemin vers la qualification et à plus long terme vers l'emploi : c'est pourquoi les formations dites qualifiantes furent mises en place.

In fine, c'est en partant de ce double objectif social et professionnel que l'ISF met aujourd'hui un point d'honneur à s'insérer, autant que faire se peut, dans la logique de lutte pour l'insertion et l'emploi développée par les conseils régionaux au travers de leurs programmes régionaux de formation professionnelle et d'apprentissage (PRFPA).

Tous les efforts déployés aujourd'hui vont et iront dans ce sens.



## **Bonnes pratiques des entreprises**

---

### **Gestion de la diversité et prévention des discriminations : l'engagement d'entreprises en faveur de l'égalité des chances (IMS – Entreprendre pour la Cité)**

#### **Exemples de démarches globales d'entreprises en faveur de la non-discrimination et de la diversité**

---

#### **Casino : Un engagement fort pour l'égalité des chances et la prévention des discriminations**

*L'engagement fort de Casino pour une meilleure prise en compte de la diversité et pour la prévention des discriminations se concrétise par plusieurs types d'actions.*

*La première action forte à citer est sans doute l'objectivation du processus de recrutement. L'entreprise utilise la méthode des habiletés lorsqu'elle doit recruter en masse, pour l'ouverture de magasins par exemple. Cette méthode de recrutement, basée sur une évaluation des compétences théoriques mais aussi pratiques (mises en situations...) se veut plus neutre, plus pratique et moins « discriminante » pour les candidats. En effet, elle ne s'arrête pas aux critères classiques que sont les CV, expériences et formations (etc.), qui peuvent être discriminants pour certains candidats.*

*Casino s'attache également à sensibiliser et à former les collaborateurs à la diversité. Un module intitulé « Nous et le regard des autres » a ainsi récemment été ajouté au catalogue de formation des managers. Ce module porte sur les spécificités des*

*différents systèmes de référence culturels et/ou religieux et tente d'apporter aux managers des éléments pour les aider à se positionner par rapport à l'expression de particularismes (mains de fatma, kippa...). Cette formation est notamment très utile pour les candidats à l'expatriation.*

*Enfin, le groupe est également engagé dans un projet Equal intitulé LUCIDITE (Lutte contre l'ignorance et les discriminations au travail et dans l'entreprise. Ce projet a pour objectif de décrypter les mécanismes de discrimination sexiste et raciale au travail, puis de produire des outils et plans d'actions impactant réellement les bonnes pratiques et la cohésion sociale.*

*Le rapport de développement durable de Casino témoigne de l'attachement particulier de l'entreprise à la prévention des discriminations. L'entreprise y réaffirme sa volonté de :*

- prévenir les discriminations au travail notamment dans les processus de recrutement et de promotion ;*
- valoriser le management formel et informel de la diversité ;*
- former le personnel, notamment l'encadrement, sur l'état actuel de la question des discriminations.*

*Par ailleurs, le rapport de développement durable présente la situation de l'entreprise en terme d'emploi des personnes handicapées et de mixité hommes/femmes. Le groupe est également très engagé dans l'insertion et la politique de la ville.*

---

---

## **Adecco : un engagement fort en faveur de la lutte contre les discriminations**

*En 1999, le cabinet COPAS a été mandaté par Adecco pour réaliser une étude sur les phénomènes de discrimination dans le recrutement des intérimaires. Il s'agissait de savoir comment Adecco, en tant qu'intermédiaire du marché de l'emploi, se positionnait en matière de discrimination.*

*L'étude est parvenue à trois constats forts :*

- des phénomènes de discrimination dans le recrutement des intérimaires existaient bel et bien chez Adecco ;*
- les permanents étaient mal à l'aise vis-à-vis de ce sujet puisque ces pratiques discriminatoires étaient contraires à leurs convictions personnelles et aux valeurs de l'entreprise ;*
- la demande d'un soutien était très forte venant de l'encadrement.*

*Grâce à la prise de conscience permise par cette étude, Adecco a pu réagir et mettre au point un système de formations à la non-discrimination à l'emploi.*

*En 2001, un accord-cadre a été conclu entre le FASILD <sup>(1)</sup>, la DPM <sup>(2)</sup> et Adecco afin de sensibiliser l'encadrement à la lutte contre les discriminations et de diffuser des bonnes pratiques. Il a été renforcé en 2002 par l'engagement d'Adecco au sein du projet Equal Latitude.*

*Les salariés de l'entreprise (de l'encadrement initialement, puis tous) se sont donc vus proposer une formation visant à acquérir des connaissances sur la discrimination à l'emploi et à dépasser peu à peu le déni de la discrimination.*

*Deux modules distincts ont été créés. Le premier, destiné à l'encadrement intermédiaire, apporte les connaissances basiques sur le sujet et est destiné à aider les salariés à reconnaître des phénomènes de discrimination et à y apporter des solutions. Le second, qui s'adresse à l'ensemble de l'encadrement, aux chefs d'agence et attachés commerciaux, offre des pistes pour sensibiliser les clients et résister à leurs demandes discriminatoires. Cette formation propose aussi des idées pour mettre en place de plans d'actions.*

*Outre les formations mises en place, la direction a appuyé et facilité la démarche de prévention des discriminations par la diffusion d'un message clair sur le sujet. En effet, le directeur général de l'époque, Philippe Marcel, a pris position sur le sujet, par un courrier envoyé à l'ensemble des collaborateurs et aux grands comptes de l'entreprise. Le DRH de l'époque a lui aussi contribué à assurer la cohérence de la démarche en envoyant un courrier sur toutes les messageries internes précisant la législation existante en matière de discrimination.*

*Par ailleurs, deux campagnes ont été lancées. L'une, s'inscrivant dans le cadre d'une obligation légale d'information, consistait à faire connaître le numéro 114. L'autre, provenant de la seule initiative d'Adecco, consistait à diffuser dans tout le réseau Adecco une affiche dont le slogan était : « Nos différences sont une richesse. Face aux discriminations, Adecco s'engage ». Cette campagne avait pour objectif de réaffirmer l'engagement de l'entreprise et ouvrir une possibilité de dialogue pour les intérimaires.*

*En 2004, cette démarche de lutte contre les discriminations à l'emploi a été consolidée par la rédaction d'une liste d'engagements, parmi lesquels figure celui de recruter sans discriminer pour les engagements intérimaires.*

---

(1) FASILD : Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations.

(2) DPM : Direction de la population et des migrations, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

---

## **Accor : un engagement fort en faveur de la diversité**

*Malgré une structure très décentralisée (plus de 4 000 hôtels dans le monde), la politique de non-discrimination est traitée de façon très cohérente au sein du groupe Accor.*

*Dès 1995, une « Déclaration commune de Accor et des organisations syndicales (CFDT, FO, CGT, CFTC, CGC, FMC) contre toutes les discriminations » a été signée. Par cette déclaration, Accor et les représentants du personnel s'engagent à lutter contre toutes formes de discriminations (basées sur l'origine, le sexe, la situation de famille, l'état de santé, le handicap, les mœurs, les opinions politiques, l'activité syndicale, l'appartenance ethnique, nationale, raciale ou religieuse).*

*Par ailleurs, Accor a aussi mis en place une formation partout dans le monde pour sensibiliser les managers à la non-discrimination.*

*Partant du principe que le groupe offrira des solutions plus adaptées à leurs clients s'ils leurs ressemblent, Accor a mis en place des programmes de reconnaissance des employés locaux, adaptés à la culture locale. Ces programmes révèlent un réel désir de favoriser la diversité culturelle au sein de l'entreprise.*

*Enfin, pour poursuivre les efforts du groupe en matière de diversité, le PDG d'Accor a remis en 2004 à ses salariés un petit livre bleu intitulé Éthique et Management publié en plusieurs langues reprenant des valeurs en faveur de la diversité déjà affirmées dans l'accord de non-discrimination signé en 1995.*

---

---

## **PSA Peugeot-Citroën : une démarche reposant sur la contractualisation**

*Depuis quelques années, PSA Peugeot-Citroën s'est engagée dans une réflexion approfondie sur la gestion de la diversité.*

*Ainsi, en 2003, l'entreprise a signé le Global Compact, texte qui comporte neuf principes universels sur les droits de l'homme, les normes de travail et l'environnement, dont un principe sur la non-discrimination.*

*Elle a également affirmé son engagement en rédigeant et en diffusant une charte éthique qui formalise les principes d'actions et de comportements au sein du groupe, tels que le refus de toute discrimination à l'embauche et dans les relations de travail, ou encore le respect de la dignité des personnes.*



*PSA Peugeot-Citroën s'investit dans une démarche globale couvrant différents champs d'action en matière de gestion de la diversité. L'entreprise a enclenché un processus de contractualisation sociale sur l'ensemble des sujets liés à la diversité.*

*Le groupe a par exemple signé en 2000 un accord avec les partenaires sociaux sur l'emploi de personnel handicapé. En 2003, c'est un accord sur le développement de l'emploi féminin et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui a été signé. La mixité est en effet une des problématiques de diversité les plus importantes pour PSA, car, comme dans beaucoup d'entreprises de l'industrie automobile, les femmes y sont encore sous-représentées.*

*La politique de PSA Peugeot-Citroën s'est concrétisée le 8 septembre 2004 par un accord sur la diversité et la cohésion sociale, signé par CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO et GSEA.*

---

## **Exemples d'actions mises en œuvre par les entreprises**

---

### **IKEA : recruter avec la méthode des habiletés**

*Confronté à une problématique de recrutement de masse et à un contexte politique sensible lors de l'ouverture d'un nouveau magasin en région PACA, IKEA a décidé d'utiliser la méthode de recrutement dite « des habiletés ». Développée par l'ANPE, la méthode des habiletés privilégie l'évaluation factuelle des habiletés cognitives, physiques et relationnelles des candidats. Elle ne s'attache donc pas aux critères potentiellement discriminatoires que peuvent constituer le sexe, l'origine, les qualifications scolaires etc.*

*Cette méthode de recrutement comporte plusieurs étapes :*

- élaboration de tests théoriques et mises en situation pratiques à partir de l'observation de situations de travail ;*
- définition du niveau requis ;*
- invitation des candidats à une réunion d'information ;*
- convocation pour les entretiens ;*
- entretiens ;*
- sélection finale et embauche.*

*L'utilisation de la méthode des habiletés a eu des résultats très positifs pour IKEA. L'entreprise a en effet pu répondre à la problématique politique locale, éviter toute discrimination dans le recrutement, et recruter des profils qui n'auraient pas été recrutés sur la seule base de l'expérience. Cette méthode a également permis à l'entreprise de réduire le temps et les coûts*

*de recrutement, de toucher davantage de populations et d'aller vers une plus grande diversité.*

*Face au succès du recrutement par la méthode des habiletés, IKEA prévoit d'élargir les recrutements par assessment à tous les magasins et à tous les niveaux de l'organisation.*

*Amenée par d'autres éléments à prendre en considération la problématique de la discrimination, l'entreprise a en outre fait appel au sociologue Henri Vacquin pour mener une étude sur les pratiques d'IKEA. La réflexion sur la non-discrimination se poursuit aujourd'hui chez IKEA et l'entreprise devrait prochainement mettre en place de nouvelles actions pour prévenir les discriminations et gérer au mieux la diversité.*

---

## **Unilever : recruter par assessment**

*L'objectivation du processus de recrutement est à préconiser pour promouvoir la diversité en entreprise et prévenir les discriminations. L'assessment, qui consiste à évaluer les comportements des candidats lors de mises en situation pratiques, repose sur un principe d'objectivité et semble une méthode appropriée au recrutement des jeunes diplômés Bac + 4 Bac + 5.*

*Unilever fait partie des entreprises qui utilisent cette méthode de recrutement. Dans cette entreprise, les processus de recrutement mettent l'accent sur les comportements plutôt que sur les compétences techniques des candidats. En effet, selon la DRH, ce sont précisément ces compétences comportementales qui sont les plus longues à développer.*

*Le recrutement passe donc par un assessment de certaines compétences déterminées. À travers une série de mises en situation, jeux de rôles, travaux personnels et de groupe, chaque candidat est évalué sur ses compétences comportementales (sa capacité à apprendre, à avoir des idées originales, à dépasser ses limites, à travailler en équipe, etc.). Une grille de compétences comportementales, forte de sept critères propres à la culture, aux valeurs et aux attentes du groupe, sert de base à l'analyse du potentiel des candidats.*

*Cette méthode de sélection des candidats présente l'avantage de faire abstraction du diplôme pour se concentrer sur la manière d'être. Il permet de drainer une plus grande diversité de profils.*

*Recruter par le biais de l'assessment permet donc de relativiser la reproduction des élites par le truchement des voies royales et grandes écoles. Cet outil permet donc de donner ses chances à quiconque satisfait au prérequis d'un diplôme Bac +4 Bac +5 pour devenir manager chez Unilever.*

---

---

## **Deloitte : diversifier les canaux de recrutement**

*L'un des objectifs de Deloitte en matière de ressources humaines est d'assurer la diversité des profils recrutés. Cela suppose donc une diversité des formations de ses recrues et donc une diversité des écoles d'origine.*

*Pour ce faire, l'entreprise a décidé de diversifier ses canaux de recrutement et de rédiger un fil rouge fixant les grands axes de la politique de l'entreprise en matière de recrutement.*

*Afin de s'assurer un vivier réellement diversifié et représentatif, Deloitte redéfinit chaque année ses écoles cibles et analyse les recrutements effectués. L'entreprise évalue notamment les pourcentages d'étudiants provenant d'une même école, les pourcentages de personnes d'origine étrangère, de sexe féminin... L'entreprise va jusqu'à bloquer le nombre de recrutements d'élèves issus d'une même école. Cela évite d'avoir une uniformité dans les profils internes. Par ailleurs, les candidatures sont suivies tout au long du processus de sélection grâce à des tableaux de bord RH.*

*Cette pratique de gestion de la diversité se matérialise également par des partenariats avec des établissements scolaires. De 1990 à 1992, Deloitte a lancé l'opération « Nouveaux potentiels » visant à ouvrir ses recrutements à des profils atypiques pour ses métiers (historiens, médecins...). Cette opération a été menée en collaboration avec l'ESCP pour la remise à niveau des nouvelles recrues en matière de comptabilité/gestion.*

*Aujourd'hui, c'est avec Sciences-Po que Deloitte s'est associée dans le cadre de la convention éducation prioritaire afin d'assurer dès l'amont une diversité des profils issus des grandes écoles.*

---

---

## **Eiffage : auditer les pratiques de recrutement**

*Consciente de la moyenne d'âge élevée de la population ouvrière, du fréquent déséquilibre des pyramides des âges et confrontée à des difficultés pour recruter et fidéliser les jeunes ouvriers, l'entreprise Eiffage a engagé en octobre 2002 une grande recherche-action. Cette recherche porte sur l'analyse des processus de recrutement, d'intégration et de professionnalisation des jeunes ouvriers du gros œuvre.*

*Compte tenu de l'importance du problème et du fait que les jeunes ouvriers sont majoritairement étrangers ou issus de*

*l'immigration, ce travail a été mené en étroite collaboration avec le FASILD et la DPM et une attention toute particulière a été portée aux jeunes issus de l'immigration.*

*La recherche-action, menée par le CREDOC à partir d'entretiens avec les directeurs, les directeurs du personnel, des encadrants de chantiers, des intervenants extérieurs, des jeunes collaborateurs, mais aussi des jeunes ayant quitté l'entreprise, a deux objectifs :*

- améliorer la performance des méthodes et outils mis en œuvre dans le groupe et favoriser ainsi le recrutement et la fidélisation de jeunes ouvriers ;*
- améliorer les conditions d'accès à l'emploi et d'intégration professionnelle des jeunes étrangers ou d'origine étrangère, dans la perspective de la lutte contre les discriminations.*

*Les premiers résultats de cet audit interne ont fait état de l'existence de discriminations dans le recrutement et l'intégration des jeunes.*

*Le président a donc d'ores et déjà réaffirmé l'importance de recruter des jeunes et d'autres plans d'actions restent encore à mettre en place, dès que le diagnostic sera complété (d'ici octobre 2004).*

*À la suite du diagnostic établi et des recommandations opérationnelles visant à améliorer les conditions de recrutement et d'intégration, il a été convenu par la direction d'Eiffage construction que cette démarche serait poursuivie, approfondie et élargie à la population des jeunes cadres et ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise).*

---

## **Michael Page : mettre en place une charte et un comité de déontologie**

*Michael Page, en tant qu'intermédiaire du marché de l'emploi, doit non seulement refuser les discriminations de la part de ses collaborateurs mais aussi et surtout faire comprendre à ses clients son refus de pratiquer des recrutements sur des critères discriminatoires. Ayant souffert d'un scandale révélé par les médias sur l'existence de pratiques discriminatoires au sein du groupe, Michael Page se devait de déployer un plan d'actions concret pour prévenir d'autres écarts de ce type.*

*Le cabinet de recrutement a donc entrepris de lutter contre les discriminations à l'emploi en mettant en place un code de conduite et une charte rappelant les valeurs et la déontologie de l'entreprise en matière de discrimination. Cette charte rappelle les dispositions légales du droit du travail et du droit pénal en matière de discrimination.*

*Pour que cette charte soit appliquée, un comité à l'exécution de la charte de déontologie a été constitué. Il se charge de s'assurer de la bonne application de la charte et de prendre les dispositions nécessaires en cas de manquement à cette dernière. Ce comité peut être consulté par tous les membres de l'entreprise.*

*Par ailleurs, Michael Page a récemment élaboré, en partenariat avec SOS-Racisme, un dépliant pratique présentant les manières de dissuader ou de convaincre les clients ayant des demandes discriminatoires. Ce dépliant est non seulement destiné à sensibiliser les collaborateurs sur ce sujet, mais aussi à leur permettre de mieux identifier les consignes de discriminations. Il rappelle la loi et la déontologie de l'entreprise et propose également arguments pour convaincre les clients de ne pas pratiquer de quelconques discriminations.*

---

---

## **SAGEP : mettre en place une commission éthique**

*En 2001, la direction des ressources humaines et les organisations syndicales de la SAGEP ont mis en place une commission éthique permanente destinée à améliorer la représentation des femmes aux postes de responsabilité, jugée insuffisante au vu de certains indicateurs, et à prévenir des situations de conflits et de tension.*

*Cette commission de la SAGEP a entrepris de sensibiliser l'ensemble des salariés aux questions de harcèlement et de prévention de toute forme de discrimination.*

*Les sessions de sensibilisation, d'une durée d'une demi-journée chacune, se sont déroulées entre février et mai 2002. Elles ont permis de regrouper à chaque fois une vingtaine de personnes. Animées en binôme par un représentant du personnel et un membre de la direction, les sessions étaient découpées en cinq phases principales :*

- travail en sous-groupe de cinq-six personnes ;*
- restitution des travaux ;*
- présentation synthétique des principales caractéristiques et dispositions en matière de discriminations ;*
- projection d'un film décrivant un cas de harcèlement moral ;*
- débat ;*
- conclusion.*

*Un premier bilan des sessions a permis à la commission éthique de mettre en œuvre des mesures concrètes :*

- rédiger un rapport annuel égalité homme/femme comportant plus d'informations que celles exigées par la loi ;*
- élaborer un entretien annuel d'activité où les managers sont désormais évalués sur les actions concrètes menées dans*

*l'année pour contribuer à développer la citoyenneté, l'éthique et l'équité dans l'entreprise ;*

- réaliser une brochure d'information en direction des salariés ;*
- concevoir un module de formation spécifique aux managers ;*
- introduire une épreuve de management éthique, lors des épreuves d'évolution professionnelle pour accéder à des postes d'encadrement ;*
- élaborer, afin de vérifier la non discrimination, un suivi des recrutements sexués (candidatures reçues/candidatures retenues).*

*À l'heure actuelle, la commission se réunit tous les deux mois et aborde les questions qui concernent toutes les étapes de la vie sociale. Les actions de la commission font l'objet de points réguliers.*

*Les salariés perçoivent désormais mieux les conséquences de la discrimination tant dans le domaine professionnel que dans la sphère privée. Le taux de féminisation est passé de 10 % en 1990 à 25 % en janvier 2004, dans un secteur (les métiers de l'eau) très masculinisé. Il a été fortement accru dans les postes d'agents de maîtrise, de cadres et de cadres supérieurs.*

---

---

## **Shell : faire de la diversité un objectif pour tous les managers**

*Shell est une entreprise très engagée en matière de gestion de la diversité.*

*La politique de gestion de la diversité Shell s'appuie tout d'abord sur des modules de formation/sensibilisation à la diversité.*

*Par ailleurs, la diversité est explicitement incluse dans les objectifs managériaux. Chaque manager doit en effet se fixer un objectif en matière de diversité et l'évaluation annuelle est l'occasion de vérifier que le concept « d'inclusiveness » a bien été assimilé et qu'ils ont atteint l'objectif diversité qu'ils s'étaient fixé. Cette évaluation porte aussi sur la capacité de chaque manager à gérer la diversité au sein de son équipe.*

*Un « kit » a été réalisé pour donner certains exemples « d'objectifs diversité » aux managers. Par exemple, il peut s'agir d'organiser des séances d'échanges, des formations, etc. Ce kit vise aussi à aider les managers à faire face aux situations difficiles auxquelles ils sont confrontés.*

*Enfin, au niveau du groupe entier, des indicateurs ont été définis pour évaluer les avancées en matière de gestion de la diversité dans tous les sites Shell du monde. L'évaluation des initiatives en matière de diversité s'effectue au moyen de baromètres internes et d'études réalisées auprès de salariés sélectionnés au hasard dans les unités.*

---

---

## **Aperçu des bonnes pratiques d'entreprises en matière d'insertion professionnelle (IMS - Entreprendre pour la Cité)**

### **Quelques exemples**

Conscientes de l'intérêt qu'elles ont à promouvoir l'intégration des jeunes sous-qualifiés, certaines entreprises se sont investies sur ce terrain, à divers niveaux.

Voici un aperçu des bonnes pratiques de grandes entreprises en matière insertion professionnelle, citant, à titre d'exemple, les entreprises qui, à notre connaissance, les ont développées.

### **Sensibilisation au monde de l'entreprise**

Il s'agit d'aller au-devant des demandeurs d'emploi pour les sensibiliser au monde de l'entreprise et à ses codes, mais aussi, et surtout, pour susciter des vocations sur les métiers porteurs.

Cela peut se traduire par des interventions de responsables « recrutement » dans les lieux d'accueil et d'information comme les missions locales (Carrefour, Veolia), mais la pratique reconnue comme la plus efficace consiste à organiser des visites de sites, avec des témoignages de gens du métier et démonstration de gestes professionnels (SOGEA Construction/fiche n° 1, Eurovia, PSA Peugeot-Citroën).

### **Action en faveur de la formation professionnelle**

Certaines entreprises ont fortement mis l'accent sur la formation professionnelle, en s'appuyant sur les contrats de droit commun en alternance, comme le contrat d'apprentissage ou le contrat de qualification (Casino/fiche n° 9, France Telecom, Schneider).

Souvent, une formation de tuteur est proposée aux salariés qui le souhaitent (Danone, Schneider). Enfin, certaines entreprises s'engagent à embaucher les personnes formées, à mettre à leur disposition des centres ressources pour l'emploi, ou encore, à activer leur réseau (Casino *via* la Face ou les CREPI).

D'autres entreprises s'appuient, elles, sur des dispositifs spécifiquement dédiés aux personnes en difficulté, comme les Passerelles Entreprises financées par le Conseil Régional Ile de France. Il s'agit là de modules cours (600 heures) de remise à niveau, avec préparation à l'emploi des bénéficiaires dans le cadre de stages pratiques. L'entreprise qui joue le jeu s'engage à embaucher au minimum 50 % des stagiaires (L'Oréal/fiche n° 2, VediorBis/fiche n° 3, RATP, EDF-GDF Services, Carrefour).



## **Action en faveur de la préparation à l'emploi**

Il s'agit essentiellement de mobilisation de professionnels (en activité ou récemment retraité), pour permettre à des personnes dont le projet professionnel est défini et validé de s'entraîner aux techniques de recherche d'emploi.

Le parrainage, qui se professionnalise avec le soutien des pouvoirs publics, est la formule la plus complète : le parrain apporte un soutien moral et technique à un demandeur d'emploi, en lui donnant des conseils sur son CV, sa lettre de motivation, en lui donnant des contacts, en l'aidant à se préparer à l'entretien d'embauche... (EDF-GDF/fiche n° 4, Ford, L'Oréal...). Dans l'idéal, le suivi se poursuit au moins 6 mois après l'embauche, car se maintenir en emploi est pour certains bien plus difficile que d'y accéder.

Certaines entreprises interviennent de manière plus ponctuelle, en mobilisant par exemple des professionnels des ressources humaines pour des simulations d'entretiens d'embauches avec *feed back* (AXA, Ford, AGF...)

## **Embauche de personnes en insertion**

Nombreuses sont les entreprises qui ont formellement inscrit l'embauche de personnes en difficulté (et/ou issues des quartiers de la politique de la ville) dans leur politique de recrutement. Les incitations fiscales ou exonérations de charges sociales sont presque toujours mobilisées.

Certaines entreprises ont par exemple signé des protocoles d'accord avec les pouvoirs publics (Casino/fiche n° 5, EDF-GDF), les engageant à respecter des « quotas d'embauche de personnes issus des quartiers prioritaires », bien qu'elles ne soient pas nécessairement implantées en ZUS.

D'autres s'appuient sur les contrats aidés comme le contrat d'orientation professionnelle, ou le contrat d'adaptation (L'Oréal, Danone), en proposant parfois aux salariés qui vont être amenés à côtoyer ou encadrer les personnes issues de parcours d'insertion, des modules de sensibilisation à la fonction de tuteur (L'Oréal).

Enfin, une pratique qui tend à se développer consiste à puiser dans le vivier de demandeurs d'emploi formés et rendus « employables » par le secteur de l'insertion par l'activité économique, et les entreprises d'insertion (EI) et entreprises d'intérim d'insertion (ETTI) en particulier (Adecco/fiche n° 8, Suez, Accor, Sodexho, PSA Peugeot-Citroën...)

## **Gestion de carrière et perspectives d'évolution**

Enfin, certaines entreprises prévoient dès l'embauche des cursus de formation continue et un accompagnement pour permettre aux



personnes en situation difficile d'évoluer dans l'entreprise (ONYX/fiche n° 6, Accor, Mac Donald's).

## **D'autres manières indirectes de soutenir l'emploi**

### **Le soutien à la création d'activité**

Au travers de leur politique de soutien à la création d'activité, certaines entreprises permettent à des chômeurs de créer leur propre emploi (contournant parfois des problèmes de discrimination à l'embauche).

Pour schématiser, il existe trois manières de soutenir la création d'activité :

- en apportant conseils et expertise (Saint-Gobain, Total, Schneider...);
- en apportant un soutien financier ou matériel (EDF-GDF, France Télécom, Crédit Coopératif, Caisse d'Épargne...);
- en hébergeant les porteurs de projets (Schneider).

### **La politique d'achat ou de sous-traitance socialement responsable**

Très souvent adoptée par les entreprises avec délégation de service public (en particulier dans le cadre de marchés inscrivant la clause d'insertion), la politique d'achat responsable consiste à sous-traiter à des entreprises sociales une partie de leur marché (GTM Construction/fiche n° 7, EDF, SNCF), ou à faire appel à elles pour la mise en place de services aux salariés (L'Oréal, Disney, Vinci).

### **La politique de mécénat de solidarité**

Nombreuses sont les entreprises ayant axé leur politique de mécénat sur le retour à l'emploi (VediorBis, Fondation Schneider...), ou l'insertion socioprofessionnelle (RATP, AXA, SNCF, Vinci, Fondation de la deuxième chance de Bolloré...) des populations les plus fragilisées. Souvent, cette politique de mécénat s'accompagne d'une mobilisation de salariés, pour un suivi des dossiers ou l'accompagnement des bénéficiaires eux-mêmes.

---

## Fiche n° 1 : Passeport pour l'Emploi

---

**Nom de l'entreprise** : SOGEA Construction.

**Contact** : nom : Jacky Bellaguet.

*Fonction* : directeur QSE (formation).

### **Bénéficiaires** :

Demandeurs d'emploi repérés par l'ANPE et les missions locales (jeunes de bas niveau de qualification en priorité).

### **Descriptif de l'action** :

Face à la pénurie de main-d'œuvre dans le BTP, et en réponse au vieillissement de la population, l'opération passeport pour l'Emploi a été mise en place.

Elle consiste à proposer un parcours vers l'emploi dans le BTP, jalonné de différentes étapes : sensibilisation aux métiers du BTP, formation qualifiante avec l'AFPA, puis embauche avec soutien de tuteurs.

### **Objectifs** :

Il s'agissait pour l'entreprise de recruter et de fidéliser 150 ouvriers. Mais pour ce faire, il convenait de casser l'image négative des métiers du BTP, vus comme pénibles, dangereux, sales, mal payés et sans avenir...

Compte tenu de la cible (bas niveaux de qualification), le support vidéo, faisant témoigner des jeunes d'ores et déjà intégrés à l'entreprise a été retenu pour animer des séances d'information.

Des interviews de jeunes ouvriers, montrant l'accessibilité au plus grand nombre des postes, l'esprit d'équipe, les évolutions de carrière possibles, mais aussi les aspects négatifs du métier ont été diffusées dans les ANPE, dans le cadre de séances d'information mobilisant les également des responsables RH.

Par la suite, dans le cadre de modules de formation proposés par l'AFPA, les jeunes intéressés ont été formés pendant huit semaines aux différents métiers du BTP, en vue d'une embauche.

De nombreux jeunes ont été touchés par les séances d'information, et 8 % des jeunes formés ont été embauchés par SOGEA Construction.

### **Moyens et partenaires** :

Une personne a été désignée pour le montage et au suivi de l'opération Passeport pour l'Emploi.

En plus des budgets investis dans la réalisation et la diffusion des vidéos, l'entreprise a également adapté les conditions de travail offertes, pour garantir une certaine fidélisation des nouvelles recrues : indemnisation le temps de la formation, prise en charge à 100 % des frais de transport, tutorat pour faciliter intégration et évolution au sein de l'équipe...

Cette opération a été montée en lien avec l'ANPE, l'AFPA et les directions des ressources humaines de l'entreprise.

**Difficultés rencontrées :**

Bien que la sensibilisation et la formation de nouvelles recrues soient une réussite, l'entreprise éprouve encore du mal à fidéliser ses ressources humaines.

Par ailleurs, l'intégration au sein d'équipe de jeunes aux valeurs radicalement différentes de celles des plus anciens n'est pas toujours simple.

**Facteurs clés de succès :**

L'effet miroir induit par les témoignages de jeunes est sans conteste un facteur clé de l'opération.

L'efficacité et la souplesse d'un partenaire comme l'AFPA en est un également.

**Perspectives :**

SOGEA Construction et l'AFPA poursuivent leur partenariat et travaillent désormais sur la validation des acquis de l'expérience.

---

**Fiche n° 2 : Pré-qualif'– formation aux métiers du magasinage**

---

**Nom de l'entreprise :** L'OREAL

**Contact :** nom : Marie-Aude Torres Maguedano.

*Fonction :* chargée de mission apprentissage et insertion.

**Bénéficiaires :**

Pré-qualif' est un programme qui s'adresse à la fois à des travailleurs handicapés n'ayant pas réussi leur reconversion professionnelle et à des jeunes connaissant des difficultés d'accès à l'emploi.

Les participants ont le statut de stagiaires de la formation professionnelle.

Le programme présente un double intérêt :

- pour l'entreprise, mener une action d'insertion en cohérence avec ses métiers, offrir un projet fédérateur aux collaborateurs qui se sont investis ;
- pour les bénéficiaires, obtenir une qualification reconnue et une expérience professionnelle. Vingt-sept personnes se sont (ré) insérées professionnellement de façon durable.

**Descriptif de l'action :**

Ce programme se déroule sur huit mois avec trois niveaux de formation :

- l'obtention du permis de conducteur de chariot CACES 3/5 (40 H) ;
- une formation théorique : remise à niveau, élaboration du projet professionnel, connaissances générales et métiers (680 H) ;
- une formation pratique : tenue des postes de préparateur de commandes et de caristes (450 H).

Le suivi des stagiaires est assuré, en entreprise, par des tuteurs, les responsables de service et la responsable du personnel. Des bilans réguliers sont faits avec les formateurs de l'organisme partenaire.

**Objectifs :**

L'objectif est d'offrir à ces personnes une véritable expérience dans les métiers du magasinage pour les aider à accéder à une insertion professionnelle durable.

**Moyens et partenaires :**

Ce programme a fait l'objet d'un montage financier particulier avec la participation de la DDTEFP (Programme ACTHYVE 78 – accompagnement des travailleurs handicapés des Yvelines vers l'emploi), de l'AGEFIPH et du conseil régional.

L'usine et la centrale ont contribué chaque année à hauteur de 10 K€ chacune.

L'opération est réalisée en partenariat avec l'organisme de formation SAGEFORM.

Le prérecrutement est effectué avec l'agence ANPE et la mission locale de Rambouillet. Les actions postformation sont réalisées avec le concours du MEDEF des Yvelines (l'IHY – mission insertion handicapés Yvelines).

**Difficultés rencontrées :**

Pas de difficulté majeure grâce notamment à une collaboration de qualité avec SAGEFORM.

**Facteurs clés de succès :**

Les facteurs-clé de succès ont été les suivants :

- l'investissement en temps des équipes RH ;
- l'implication des tuteurs en entreprise.

---

### Fiche n° 3 : Passerelle vers les métiers de l'industrie

---

**Nom de l'entreprise :** VediorBis.

**Contact :** Nom : Méral Goulas.

*Fonction :* responsable insertion.

**Bénéficiaires :**

Demandeurs d'emploi éligibles aux mesures d'insertion, sans expérience ou sans qualification.

**Descriptif de l'action :**

Le dispositif a été mis en œuvre entre janvier et avril 2003 afin de répondre aux besoins d'entreprises clientes : des salariés dont la formation est en adéquation avec les postes à pourvoir et dont le bagage comportemental correspond aux exigences du monde de l'entreprise.

Le retour à l'emploi est facilité par une action de formation en alternance. La partie théorique est assurée par le GRETA GEFORME ; pour la partie pratique, les stagiaires sont accueillis par des entreprises clientes de VediorBis, préalablement sensibilisées au projet et ayant accepté d'y contribuer.

Il comporte trois volets :

- formation en centre pour l'apprentissage des métiers visés ;
- mise en pratique en entreprise des connaissances fraîchement acquises, formation au poste de travail (poste de travail s'inscrivant dans la perspective du futur poste à saisir en qualité d'intérimaire à l'issue de la formation), et intégration de la culture de l'entreprise ;
- accompagnement individualisé assuré par VediorBis en vue d'évaluer les parcours professionnels, d'encourager les stagiaires à produire les efforts d'adaptation, et de réajuster l'apprentissage ou les comportements inadaptés si nécessaire.

### **Objectifs :**

Permettre le retour à l'emploi dans les métiers de l'industrie par le biais de l'intérim.

*Qualitatif* : former et faire évoluer les compétences des demandeurs d'emploi.

*Quantitatif* : 70 % de retour à l'emploi à l'issue de la formation.

### **Moyens et partenaires :**

Action initiée conjointement par la DDTEFP93 et VediorBis. Le conseil général 93, le conseil régional d'Île-de-France, l'AGEFIPH ont été compté parmi les partenaires de ce projet.

Des moyens humains ont été affectés par VediorBis à cette action pour assurer l'accompagnement individuel durant toutes les étapes du parcours et ce, pour chaque stagiaire.

Des moyens financiers ont été accordés par les partenaires institutionnels pour la prise en charge du coût pédagogique et l'indemnisation des stagiaires.

Le dispositif concernait les agences VediorBis de Seine-Saint-Denis, et ses entreprises clientes.

### **Difficultés rencontrées :**

Le recrutement des stagiaires n'a pas été facile (réactivité insuffisante des prescripteurs, délais trop courts entre la communication de l'action et les journées de recrutement – recrutement réalisé durant la période précédant les fêtes de fin d'année...).

### **Facteurs clés de succès :**

La rencontre des stagiaires avec les chefs d'entreprise a été déterminante (deux périodes de stage).

Le lien instauré entre les stagiaires et l'accompagnateur VediorBis a facilité une mise en confiance, qui a favorisé les conditions d'apprentissage.

### **Éléments de bilan :**

*Pour l'entreprise* : les entreprises ont trouvé des personnes bien formées et motivées.

*Pour les bénéficiaires* : les bénéficiaires les plus sérieux ont retrouvé du travail.

### **Perspectives :**

L'action sera reconduite en 2004.

L'expérience, avec du recul, permet d'améliorer certains axes :

- les places « jeunes » seront moins nombreuses (une ou deux places, pas plus) ;

– la phase « recrutement » connaîtra quelques modifications, en l'occurrence un meilleur délai pour organiser sereinement les sessions d'information collective et de recrutement.

Le contenu du programme 2004 sera amélioré : les permis CASES (cariste) y seront intégrés, s'ajoutant ainsi aux compétences du demandeur d'emploi.

---

## Fiche n° 4 : Parrainage vers l'emploi

---

**Nom de l'entreprise** : EDF et Gaz de France (« IEG Pensions », services des retraites).

**Contact** : Nom : Édith Boulais.

*Fonction* : chargée d'affaires.

**Bénéficiaires** :

Divers, dont une majorité de jeunes demandeurs d'emploi, dans le cadre des missions locales.

**Genèse du projet** :

Le dispositif « Les retraités dans la société », qui fait partie de la mission relations externes d'IEG pension a été créé en 1995, suite à une enquête auprès des salariés les plus proches de la retraite et des jeunes retraités. À l'époque, la politique de Solidarité de l'entreprise se mettait en place, en réponse à trois enjeux majeurs :

- répondre au souci des seniors et jeunes retraités de maintenir des liens avec l'entreprise, et plus généralement avec la société civile ;
- soutenir les démarches solidaires des salariés de l'entreprise, en cohérence avec les valeurs de l'entreprise et sa « culture sociale » ;
- renforcer les liens avec les acteurs des territoires dans lesquels l'entreprise est implantée, renforcer l'ancrage territorial. Pour certains territoires, il s'agissait également de répondre à des dysfonctionnements constatés, en particulier dans certains quartiers où l'exercice des métiers du groupe devenait sensible.

**Objectifs** :

La mobilisation de bénévoles répond aux besoins des acteurs du territoire identifiés par les correspondants territoriaux de la mission solidarité d'EDF-GDF, et ne concerne pas uniquement la mobilisation de parrains, mais aussi de bénévoles pour tenir des permanences dans les associations, accompagner des sorties...

Ceci étant dit, le parrainage concerne environ les deux tiers des bénévoles mobilisés, soit au moins 400 bénéficiaires chaque année.

Le parrainage vers l'emploi consiste à accompagner un jeune dans ses démarches de recherche d'emploi, en lui apportant conseils techniques sur le CV ou la lettre de motivation, en lui donnant des contacts, mais aussi en lui apportant un soutien moral pour franchir les différentes étapes d'un processus de recrutement, voire se maintenir en emploi.

Le parrainage est généralement intégré à un dispositif national, soutenu par la direction de l'emploi et mis en œuvre en lien avec les missions locales. Indirectement, le parrainage vers l'emploi est également considéré comme une manière de lutter contre les discriminations, car les bénéficiaires sont le plus souvent issus de quartiers sensibles et/ou de « minorités visibles ».

### **Moyens et partenaires :**

Le dispositif au plan national est animé par cinq personnes à temps plein, soit environ deux « équivalent temps plein » dédiés au parrainage. À cela, il faut ajouter le soutien actif des correspondants territoriaux de la mission solidarité EDF-GDF, dont l'implication varie selon les endroits (au moins 10 % de leur temps de travail). À la masse salariale, il convient enfin d'ajouter des budgets de fonctionnement qui permette au dispositif de vivre.

Sur les 1 000 bénévoles inscrits dans le dispositif, environ 400 sont impliqués dans des actions de parrainage, et y consacrent au maximum une demi-journée par semaine. Au-delà, leur implication pourrait être considérée comme de la concurrence à l'emploi, dont contre-productive. La durée moyenne de leur engagement est de deux ans, mais peut aller s'étendre (à Aubervilliers, un bénévole est engagé auprès d'une association depuis plus de huit ans). Le profil idéal du parrain est généralement celui du cadre ayant eu à recruter dans son parcours professionnel. Mais les qualités d'ouverture d'esprit et de sens du contact sont également nécessaires.

Pour mobiliser les parrains, deux outils sont développés :

- des **mailings** aux personnes retraitées depuis moins de cinq ans, mailings dont la fréquence dépend des besoins des acteurs territoriaux (environ tous les deux ans en moyenne) ;
- des **forums**, où sont organisés conférences, expositions et ateliers, qui permettent aux bénévoles actifs et aux prospects de rencontrer les associations partenaires, voire les bénéficiaires et de prendre la mesure de leurs besoins. En 2002, le forum organisé à Paris a rassemblé environ 150 personnes.

Enfin, sans les partenaires associatifs, rien ne se ferait. Dans la plupart des régions, des conventions de partenariat sont signées entre les missions locales et les correspondants territoriaux de la mission solidarité EDF-GDF, le service IEG pension venant simplement en appui sur la coordination générale et la mobilisation des bénévoles. Les missions locales quant à elles identifient les jeunes à parrainer (il faut que leur projet professionnel soit défini et réaliste) et continue à assurer leur suivi socioprofessionnel. Elles peuvent par ailleurs dispenser une formation aux bénévoles, avec l'appui des DRTE le plus souvent.

### **Difficultés rencontrées :**

Convaincre la hiérarchie de l'intérêt du parrainage, pour les retraités, comme pour les bénéficiaires. Pérenniser la mobilisation des parrains au-delà des changements de direction.

### **Facteurs clés de succès :**

Règle d'or de la mobilisation de bénévoles : lisibilité du projet et soutien de la hiérarchie. *« On ne peut solliciter des bénévoles que sur des projets ficelés, sur des choses concrètes. Sinon, on n'accroche pas ».*

L'implication des directions est par ailleurs une condition sine qua non, et induit la mobilisation de ressources humaines dédiées à leur sensibilisation.

Enfin, le fait de signer des conventions écrites peut être considéré comme un facteur clé, dans la mesure où il induit de bien définir les contours du projet et permet de le recadrer si nécessaire.

### **Perspectives :**

Étendre, au moins pour le territoire Île-de-France Nord cette mobilisation de parrains à des salariés en activité, le plus en adéquation possible avec le secteur d'activité recherché par le demandeur d'emploi et faire de ce projet un véritable projet d'entreprise.

---

## **Fiche n° 5 : Campagne de recrutement par la méthode des habiletés**

---

**Nom de l'entreprise :** Casino.

**Contact :** nom : Mansour Zoberi.

*Fonction :* chargé de mission politique de la ville.

### **Bénéficiaires :**

Le recrutement ciblait en priorité des publics éloignés de l'emploi : jeunes issus des quartiers (70 % d'origine maghrébine) et jeunes en difficulté d'insertion, allocataires du RMI, chômeurs de longue durée (47 %), personnes en grandes difficultés, travailleurs handicapés, femmes isolées.

### **Descriptif de l'action :**

Préparation de la campagne fin 2000. Actions spécifiques de recrutement menées de février 2001 à août 2002.

Pour honorer la convention conclue avec le ministère de la Ville, le groupe Casino a privilégié une méthode de recrutement originale, développée par l'ANPE : la méthode dite « des habiletés », qui, plus qu'aux qualifications, s'attache aux aptitudes présentées par les candidats.

Pour assurer le recrutement, un comité de pilotage a été constitué et une cellule emploi spécifique mise en place, composée de représentants du groupe Casino, de l'exploitation du centre commercial, de techniciens du service public de l'emploi, d'acteurs locaux de l'insertion, de représentants des collectivités locales et des services de l'État. Des travaux préparatoires ont ainsi été menés avec les futurs employeurs pour identifier les besoins, définir les habiletés à tester et concevoir les tests de sélection.

Les candidats ont ensuite été invités à une série de tests : information collective et tests de prérequis (maîtrise du calcul, compréhension de l'écrit, notions de politesse), tests d'habiletés (mises en situation). Les candidats ayant réussi ces tests ont été sélectionnés pour être présentés à l'employeur et se sont vus proposer à cet effet des modules de préparation à l'entretien de motivation.

Les candidats pour lesquels l'entretien s'est avéré positif ont intégré l'entreprise au titre d'une phase d'immersion préalable (action de formation préalable à l'embauche ou stage d'accès à l'entreprise) avant d'être définitivement engagés.



**Objectifs :**

Les objectifs opérationnels de cette campagne de recrutement étaient :

- de procéder au recrutement de 350 personnes pour les enseignes du groupe représentées au sein de l'hypermarché (Géant, Cafétéria, Vivre Écouter Voir, Posimage) ;
- de permettre au plus grand nombre de pouvoir postuler.

**Moyens et partenaires :**

Ressources humaines spécifiques affectées au suivi du projet (mission politique de la ville).

Partenaires, ministère de la Ville, collectivités locales (conseil régional, Lille métropole communauté urbaine, ville de Roubaix), service public de l'emploi (ANPE, DDEFP du Nord) et acteurs locaux de l'insertion (PLIE de Roubaix, mission locale, association Gagner).

**Facteurs clés de succès :**

La force du partenariat, la volonté commune de mener à bien le projet et l'utilisation de la méthode des habiletés ont constitué d'importants facteurs de succès.

---

**Fiche n° 6 : Gestion des compétences et évolution des salariés, au travers de la lutte contre l'illettrisme**

---

**Nom de l'entreprise :** ONYX Est.

**Contact :** nom : Sylvie Aubert.

*Fonction :* service emploi formation.

Les activités d'ONYX EST et de ses neuf filiales sont liées à la collecte, au tri et à la valorisation des déchets. L'effectif de la région est, est de 1 650 salariés dont 75 % d'ouvriers. Les principaux emplois de ces derniers sont ripeurs (éboueur), trieurs et conducteurs de matériel de collecte.

**Bénéficiaires :**

ONYX EST, soucieuse du développement des compétences et de l'employabilité de son personnel, souhaite faciliter l'accès à des parcours de formation aux salariés affectés aux principaux emplois de leur secteur d'activité : trieur, ripeur, chauffeur, majoritairement sans diplôme et rencontrant des difficultés dans la maîtrise des savoirs de base.

Ce dispositif s'adresse donc aux salariés illettrés ou ayant une maîtrise limitée du français et des mathématiques et doit permettre à ce public d'améliorer la compréhension et l'appropriation des savoirs de base liés à la vie sociale et professionnelle, de poursuivre sa professionnalisation et d'évoluer avec le métier.

**Objectifs :**

Plusieurs constats sont ressortis des réunions de Commission Formation et un dispositif permettant d'en tenir compte a été construit :

1) *L'illettrisme est un sujet sensible et les salariés concernés ont des stratégies de contournement pour ne pas faire connaître leurs difficultés pour écrire, lire et compter. Ils sont donc difficilement identifiables et ne souhaitent pas que leur entourage soit informé.*

- La participation est basée sur le volontariat.
- La confidentialité est garantie lors du traitement des dossiers.
- Pour des raisons de proximité ou d'affinité, il a semblé important d'associer les responsables hiérarchiques et les représentants du personnel pour faciliter la démarche du salarié.
- Envoi d'un document d'information au domicile de chaque salarié. Une personne du foyer sachant lire peut ainsi avoir connaissance du dispositif.

2) *La problématique et le niveau de connaissance varient selon les individus.*

- Un premier entretien individuel permet l'analyse de la demande du salarié, la prise de connaissance de son environnement social et professionnel et l'identification des objectifs.
- Chaque salarié est ensuite positionné par rapport au référentiel CUEEP (référence des financeurs publics).
- Un parcours individualisé est ensuite défini en fonction du niveau du salarié et de l'objectif visé.
- Le salarié s'engage dans un parcours de formation qui peut s'étaler sur une période variable de six mois à dix-huit mois, voir au-delà.
- La disponibilité du salarié est prise en compte pour définir le rythme de la formation.
- Un bilan intermédiaire en milieu de parcours permet de faire état de la progression dans l'acquisition de nouveaux acquis et le cas échéant, de redéfinir de nouveaux objectifs.
- En fin de parcours, un bilan des acquis au regard des objectifs initiaux est effectué. Un parcours complémentaire peut être envisagé.

3) *L'illettrisme est souvent le résultat d'un échec scolaire. Il y a alors rejet des dispositifs de formation classiques.*

- Une organisation en APP (atelier pédagogique personnalisé) qui permet un travail individuel et en petits groupes, avec un soutien personnalisé.
- Des outils pédagogiques spécifiques au secteur d'activité du déchet, élaborés à partir de documents internes de sécurité, de documents qualité, etc., ont été créés pour permettre aux salariés d'établir un lien concret entre leurs apprentissages et leur travail quotidien.

4) *La population concernée dispose de revenus limités.*

- Les formations sont gratuites pour les salariés.

5) *La plupart des salariés concernés n'ont pas le permis de conduire et ont une mobilité réduite.*

- Les formations sont organisées à proximité de leur domicile.

### **Descriptif :**

La professionnalisation du personnel le moins qualifié et le développement de ses compétences ont donc été mis en œuvre pour lui permettre d'évoluer avec le métier : en effet, l'arrivée de nouveaux matériels de collecte bouleversera dans l'avenir les besoins et les compétences nécessaires dans les activités du déchet. L'opération s'inscrit bien dans une anticipation des mutations économiques.

Ainsi, depuis 2001, une remise à niveau dans les savoirs de bases (lecture/écriture/calcul) est donc proposée aux salariés volontaires. À ce jour, une quarantaine de personnes sur les 1 650 salariés d'Onyx Est ont bénéficié du dispositif. Sur ces quarante personnes une dizaine a poursuivi son parcours de qualification en engageant une validation des acquis de l'expérience, donnant accès à un CAP gestion des déchets et propreté urbaine.

### **Moyens et partenaires :**

ONYX EST, dispose d'une commission formation constituée de membres élus représentant l'ensemble des salariés de la société. Ce projet a été proposé par la DRH à cette commission qui l'a retenu comme projet prioritaire à développer dans le domaine de la formation.

La commission formation s'est réunie environ une fois par mois pendant un an afin de concevoir ce dispositif de formation. Des spécialistes de l'illettrisme, des organismes de formation et des financeurs ont été invités aux différentes réunions de la commission formation.

Les salariés sont dispersés sur une soixantaine de sites sur les régions Alsace, Lorraine, Franche-Comté, Champagne-Ardenne et Bourgogne. Or, le souhait était d'apporter une formation de qualité et répondant à un cahier des charges identique quelle que soit la zone géographique.

– De nombreux organismes ont été sollicités en leur soumettant un cahier des charges très précis. Le choix s'est finalement porté sur le GRETA qui dispose d'antennes sur l'ensemble du territoire français.

– Le GIP formation tout au long de la vie, coordonne l'ensemble des GRETA concernés et assure la cohérence du dispositif.

Des outils spécifiques au secteur d'activité du déchet ont été créés, permettant ainsi aux salariés de faire le lien entre leur formation et leur travail quotidien.

Le calendrier de la formation, qui peut s'échelonner sur une année, s'inscrit sur le temps libre du salarié, mais s'adapte à ses horaires de travail.

### **Difficultés rencontrées :**

La problématique de l'illettrisme est toujours un sujet sensible, certains salariés préférant ne pas faire connaître leurs difficultés pour écrire, lire ou compter. Ils sont donc difficilement identifiables dans l'entreprise. Mais en interne, on ne parle pas directement de lutte contre l'illettrisme. Ce serait trop stigmatisant, tant pour les salariés que pour l'entreprise. Ce dispositif est baptisé : formation de culture générale.

Les personnes concernées pensent qu'elles n'y arriveront pas, qu'elles sont trop âgées... Un témoignage d'un salarié ayant intégré le dispositif a donc été diffusé dans le journal interne de l'entreprise.

### **Facteurs clés de succès :**

Les représentants du personnel ont été associés à la mise en place du dispositif de formation par le biais de la commission formation d'ONYX EST. Cette commission s'est réunie pendant près d'un an afin de concevoir le dispositif, le bouche à oreille a par la suite eu un effet sur la mobilisation des salariés.

Enfin, Les interlocuteurs du dispositif étant nombreux (stagiaires, formateurs, entreprise, financeurs, GIP), la coordination est un élément primordial de la réussite de ce dispositif.

- Un site intranet a été créé (avec des accès limités) pour permettre à chaque interlocuteur de consulter les informations dont il a besoin en temps réel.
- Un comité de pilotage a été mis en place et se réunit régulièrement.
- C'est la première fois qu'un dispositif de formation piloté par le GRETA fait appel à une gestion inter-académique. Des réunions interrégionales des formateurs et du comité de pilotage ont permis au fil du temps, d'apporter les améliorations nécessaires.

### **Perspectives :**

Ce dispositif doit s'inscrire sur la durée car le potentiel de salariés concernés par ce dispositif semble important.

Les personnes concernées par l'illettrisme ont souvent une vie difficile et doivent se soucier de mettre au point des subterfuges, effectuer une constante gymnastique de l'esprit pour trouver d'autres repères que l'écrit. Sortis en échec du système scolaire, inaptes à soutenir leurs enfants dans leur vie scolaire, se heurtant aux difficultés lors de la moindre démarche administrative, ils manquent de confiance en eux.

L'évolution constante des métiers et des technologies fait qu'aujourd'hui plus qu'hier encore, il est nécessaire d'accompagner ces salariés et de pouvoir leur proposer des formations de base leur permettant d'obtenir le niveau minimum pour exercer leur emploi et développer leur employabilité. Un salarié en situation d'illettrisme est également plus exposé aux accidents du travail, faute de pouvoir lire les consignes de sécurité et d'hygiène (essentielles dans notre branche d'activité).

Enfin, cette initiative s'inscrit dans un cadre plus général de professionnalisation des salariés. Parallèlement, un dispositif d'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience est mis en place.

Ce dispositif a reçu le 1<sup>er</sup> **prix mondial des innovations sociales du groupe Veolia environnement**. Le groupe a ainsi voulu récompenser la qualité de ce dispositif et souligner l'importance de généraliser ce type d'action au sein de ses entreprises.

---

## **Fiche n° 7 : Attribution de marchés à une entreprise d'insertion**

---

**Nom de l'entreprise :** GTM construction.

**Contact :** nom : Jean-Paul Bourgneuf.

*Fonction :* chargé de mission.

### **Bénéficiaires :**

Jeunes et adultes en grande difficulté (bas niveaux de qualification, bénéficiaires du RMI, demandeurs d'emploi de longue durée...).

### **Descriptif de l'action :**

Depuis leur création, les agences de réhabilitation de GTM bâtiment ont affirmé leur volonté d'agir en faveur des personnes en insertion, et cela s'est

traduit par l'attribution de marchés à des entreprises d'insertion dès 1992 et un partenariat avec le CNEI en 1994.

C'est en 2000 que le partenariat avec PRAO a démarré, l'agence de réhabilitation de GTM faisant appel à l'entreprise d'insertion pour l'exécution de certaines tâches, comme le nettoyage de chantier.

En complément de cette collaboration commerciale, la Fondation Vinci, groupe auquel appartient GTM Construction, a accordé en 2002 une subvention de 10 000 € pour le financement d'un véhicule. Soutien qui confère à l'entreprise d'insertion une certaine crédibilité.

### **Objectifs :**

Pour GTM, il s'agit de concilier des objectifs économiques avec une certaine responsabilité sociétale ; ainsi près de 2 % du chiffre d'affaire de l'entreprise est confié à des entreprises d'insertion. L'intervention auprès de la Fondation Vinci est par ailleurs venue conforter cet objectif.

Des enjeux démographiques (renouvellement de la population salariée) motivent également l'intervention de GTM en faveur de l'insertion professionnelle.

### **Moyens et partenaires :**

*Moyens humains* : un interlocuteur chez GTM, chargé du suivi du partenariat.

Le partenariat avec PRAO s'inscrit dans le cadre d'un partenariat plus large conclu avec le CNEI, Centre national des entreprises d'insertion.

2 % du chiffre d'affaires de GTM confiés à des entreprises d'insertion. Les missions qui ont été confiées à PRAO correspondent à 30 % de son chiffre d'affaires 2003.

### **Difficultés rencontrées :**

L'agence de réhabilitation, de part sa nature de maître d'ouvrage délégué, ne dispose pas de moyens de production propre. Aussi, et en dépit de la création de comité de pilotage et de suivi des chantiers intégrant les entrepreneurs, les possibilités d'intervenir en faveur du retour à l'emploi durable des bénéficiaires sont très limitées, voire nulles.

### **Facteurs clés de succès :**

Les tâches confiées à PRAO, à savoir le nettoyage de chantier sur des quartiers d'habitat social, sont généralement délaissées par les entreprises classiques. Le nettoyage de chantiers correspond donc à une niche d'activité, de surcroît particulièrement adaptée au niveau de qualification des bénéficiaires.

Par ailleurs, l'engagement de GTM bâtiment d'apporter à PRAO au moins 30 % de son chiffre d'affaire sur une année a conféré à l'entreprise une certaine stabilité économique, condition indispensable à l'entreprise d'insertion pour mener à bien sa mission d'accompagnement socioprofessionnel.

La qualité de l'encadrement des salariés de PRAO a été considérée comme un atout dans la conduite des missions.

### **Éléments de bilan :**

*Pour l'entreprise* : avis très positif des Agences de réhabilitation franciliennes.

*Pour les bénéficiaires* : en 2003, année de lancement de l'activité de nettoyage de chantier pour PRAO, un taux de 30 % de sorties positives (emploi durable

ou formation qualifiante) a été enregistré. Des résultats modestes, mais encourageants, compte tenu de la jeunesse du dispositif.

**Perspectives :**

Renouvellement du partenariat en 2004.

---

## Fiche n° 8 : L'intérim au service de l'insertion

---

**Nom de l'entreprise :** Adecco.

**Contact :** nom : Corinne Salver.

*Fonction :* responsable d'Adecco insertion.

**Bénéficiaires :**

Jeunes et adultes présentant des difficultés d'accès à l'emploi (sans qualification et/ou expérience).

**Descriptif de l'action :**

Dès le début des années quatre-vingt-dix, le contexte social et politique incite Adecco à développer un réseau d'insertion :

- des difficultés d'accès à l'emploi pour les publics sans expérience et/ou sans qualification ;
- des agences de travail temporaire qui, dans un contexte sélectif, ne peuvent placer ces publics demandant un accompagnement spécifique ;
- un gouvernement soucieux de développer des outils d'insertion par l'économie, qui autorise par une loi, la création des Entreprises d'insertion par le travail temporaire (EITT).

De plus en plus sollicité par les pouvoirs publics et de nombreux acteurs locaux, Adecco prend la décision de s'associer à la création de neuf EITT entre 1994 et 1996.

Devant le succès rencontré par cette initiative, Adecco décide alors de se rapprocher d'une structure professionnelle de l'IAE (Insertion par l'activité économique) afin d'amplifier son action et d'en assurer à terme un développement contrôlé.

En décembre 1996, un accord de partenariat est donc signé avec ID'EES intérim qui développera des EITT sur l'ensemble du territoire français.

**Adecco France, en partenariat avec des professionnels de l'insertion par l'activité économique, s'est investi depuis 1994 dans la création et le développement d'un réseau de quarante entreprises d'insertion par le travail temporaire.**

**Objectifs :**

*Auprès des clients :* leur permettre d'utiliser les services d'agences spécialisées, adaptées aux exigences de l'entreprise et aux besoins d'accompagnement des personnes en insertion professionnelle.

*Auprès des intérimaires :* les inscrire dans un parcours professionnel tout en bénéficiant d'un accompagnement social adapté à leur situation. Leur permettre à terme un retour durable vers l'emploi.

*Au sein de l'entreprise* : mettre en place des procédures d'accompagnement susceptibles d'être transférées vers le réseau classique. Enrichir la culture de l'entreprise en diversifiant les pratiques de l'intérim.

### **Moyens et partenaires :**

*Moyens financiers* : 1 128 587 € investis dans le réseau d'EITT depuis l'origine.

*Moyens humains* : deux permanents dédiés aux EITT et neuf cadres exerçant des fonctions de gérant ou d'administrateurs bénévoles.

Possibilité de consulter des experts en interne dans les domaines suivants : Gestion, Comptabilité, action commerciale, veille juridique, management, méthodologie d'accompagnement social et professionnel, marketing, formation professionnelle...

*Les financeurs publics* : ministère de l'Emploi, les conseils régionaux, les conseils généraux, les PLIE (Plan locaux pour l'emploi et l'insertion), les communes.

*Les actionnaires* : ils apportent aux structures le capital, la trésorerie et veillent à la gestion et au bon fonctionnement. Ce sont des entreprises privées, des organismes de formation, des associations intermédiaires, des foyers de jeunes travailleurs et des syndicats patronaux dans le domaine du BTP.

*Les entreprises clientes* : les entreprises utilisatrices des services des EITT qui sont volontaires pour l'accueil et l'intégration des personnes en insertion.

*Les réseaux d'insertion* : composées des ANPE, des missions locales, des Maisons pour l'emploi, des PLIE, des services insertion des conseils généraux, des CCAS, des foyers d'hébergement, des organismes de formation, des entreprises d'insertion et du réseau CAP Emploi. Ces structures orientent des personnes en difficulté d'accès à l'emploi vers les agences pour des mises à l'emploi par l'intermédiaire de missions d'intérim.

*Les syndicats patronaux professionnels* : le SETT et le CNEI. Reconnaissance auprès du SETT de la branche insertion dans le secteur professionnel. Le CNEI défend les intérêts des entreprises d'insertion.

### **Facteurs clés de succès :**

Différents facteurs clefs de succès peuvent être soulignés :

- s'associer à un partenaire de référence dans le secteur de l'insertion par l'activité économique.
- le transfert des salariés en insertion vers le réseau traditionnel ;
- la création d'un poste d'aide au développement des EITT ;
- le suivi et analyse des résultats tout au long de l'action. Diffusion d'un bilan mensuel et annuel ;
- en fonction de la demande des clients, les deux réseaux (classique et insertion) proposent une approche commerciale commune.

### **Éléments de bilan :**

- Quarante agences d'intérim d'insertion.
- 4 598 intérimaires placés en 2003.
- 687 équivalents temps plein.
- 1 264 sorties emploi ou formation professionnelle.
- 1 363 clients.

---

## Fiche n° 9 : Le recours au contrat d'apprentissage

---

**Nom de l'entreprise :** groupe Casino.

**Contact :** nom : Philippe Prêcheur.

*Fonction :* directeur de la formation.

**Bénéficiaires :**

Les 18-25 ans, de niveau initial CAP à Bac + 3.

**Descriptif :**

Le recours au contrat d'apprentissage au sein du groupe Casino n'est pas nouveau. Il s'inscrit dans le cadre plus large d'une politique de formation professionnelle, qui permet par ailleurs à 1 000 stagiaires/école de bénéficier de stages de trois à six mois environ.

Formé en alternance pendant une à deux années selon le diplôme visé, l'apprenti est encadré par un maître d'apprentissage, souvent le directeur du magasin, qui est signataire du contrat de travail. Sur le terrain, l'apprenti est formé par un « manager de rayon ».

À l'issue de la formation, 95 % des « Bac + 4 » et 75 % des niveaux BTS sont embauchés, ce qui donne une moyenne nationale de 82 % d'embauches.

**Objectifs :**

En 1999, Casino comptait 700 apprentis, aujourd'hui leur nombre est stabilisé à 500, dont :

- 100 de niveau CAP à Bac ;
- 300 de niveau BTS ;
- et 120 de niveau licence pro.

L'objectif pour le groupe Casino est d'accueillir 1 000 apprentis d'ici à trois ans, pour atteindre un taux de 2 % des effectifs environ.

**Moyens et partenaires :**

Le dispositif au plan local est animé par le directeur de la formation, qui travaille en lien avec chaque site et 40 CFA (Centre de formation des apprentis), à qui le groupe verse sa taxe d'apprentissage.

En interne, 50 % de la rémunération de l'apprenti sont pris en charge par le groupe sur le budget de la formation, ce qui laisse seulement 25 % du coût du salarié au magasin.

**Facteurs clés de succès :**

Miser sur l'apprentissage plutôt que la formation qualifiante, pour garantir un taux d'embauches fort.

Prendre en charge une partie du coût du salarié sur les budgets de la formation du groupe, pour faciliter leur accueil en magasin.

Créer, avec d'autres grandes enseignes, des classes « interentreprises », afin de rompre avec la monoculture Casino et de ne pas former des apprentis « Casino », mais des apprentis « grandes distribution ».



**Perspective :**

Auchan et Carrefour embauchent chacun 1 000 apprentis. C'est l'objectif que s'est fixé le groupe Casino pour les trois années à venir.

Par ailleurs, il s'agira d'explorer de nouveaux champs, et former des apprentis aux autres métiers du groupe, que sont la logistique et la restauration.



---

## Table des matières

<b>Préface</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Le contexte</b> . . . . .	<b>13</b>
L'ampleur du chômage dans les zones urbaines sensibles . . . . .	<b>13</b>
La pénurie de main-d'œuvre et la tentation du recours à l'immigration . . . . .	<b>13</b>
Les minorités visibles, premières victimes des déficiences de notre système de formation . . . . .	<b>15</b>
Une incitation à l'activité souvent trop faible . . . . .	<b>16</b>
La réalité de la discrimination en entreprise. . . . .	<b>17</b>
L'opacité statistique : un voile jeté sur les discriminations . . . . .	<b>18</b>
<b>Propositions</b> . . . . .	<b>19</b>
Comment évaluer l'efficacité d'une politique de diversité dans l'entreprise en l'absence d'outils statistiques ? . . . . .	<b>19</b>
Des initiatives que l'entreprise peut prendre seule . . . . .	<b>20</b>
– Réduire les discriminations à l'embauche et dans l'évolution de carrière des personnes diplômées et/ou qualifiées issues des minorités visibles . . . . .	<b>20</b>
• Permettre à nos concitoyens issus des minorités visibles d'accéder à un premier entretien d'embauche à égalité avec les autres candidats . . . . .	<b>20</b>
• Réduire plus spécifiquement la difficulté de recrutement des jeunes diplômés. . . . .	<b>22</b>
• Supprimer les discriminations dans l'accès aux stages en entreprise . . . . .	<b>22</b>
• Faire de la diversité une préoccupation à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise . . . . .	<b>23</b>
– Élargir la sélection des élites entrepreneuriales et professionnelles . . . . .	<b>24</b>
• Inciter les bons élèves issus des collèges à poursuivre des études longues générales ou professionnelles . . . . .	<b>25</b>
• Promouvoir les talents après le lycée. . . . .	<b>26</b>
Des initiatives qui demandent une action conjointe entreprises-autres institutions . . . . .	<b>27</b>
– Diversifier l'accès aux grandes écoles . . . . .	<b>27</b>
– Utiliser à bon escient la forte capacité d'intégration des universités, en particulier en réorientant vers les métiers de demain les jeunes engagés dans des filières universitaires qui offrent peu de perspectives d'insertion professionnelle . . . . .	<b>29</b>
– Résorber les inégalités sur le marché du travail dues à une mauvaise orientation . . . . .	<b>31</b>
• Resocialiser par l'entreprise . . . . .	<b>32</b>

• Rattraper les jeunes sans qualification par les écoles de la deuxième chance . . . . .	<b>33</b>
• Resocialiser par le sport et l'entreprise. . . . .	<b>34</b>
– Contribuer à l'évolution de notre système de formation pour réduire les sorties sans qualification . . . . .	<b>34</b>
• Sensibiliser les élèves des collèges à la vie de l'entreprise . . . . .	<b>34</b>
• Assurer la continuité entre la formation initiale et l'insertion professionnelle par l'apprentissage et la formation duale. . . . .	<b>35</b>
• Valoriser les collaborateurs qui s'impliquent dans la formation des jeunes . . . . .	<b>37</b>
• Bien orienter la taxe d'apprentissage réellement vers l'apprentissage . . . . .	<b>37</b>
• Établir l'égalité en matière de formation tout au long de la vie . . . . .	<b>38</b>
– Faire évoluer les mentalités, actions locales et sensibilisation nationale. . . . .	<b>38</b>
• Coordonner les actions dans les zones sensibles. . . . .	<b>38</b>
• Au niveau national, impulser et évaluer les actions menées . . . . .	<b>39</b>
• Conduire une campagne de sensibilisation nationale . . . . .	<b>40</b>

<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>41</b>
-----------------------------	-----------

<b>Personnalités rencontrées par Claude Bébéar . . . . .</b>	<b>43</b>
--	-----------

<b>Personnalités rencontrées par des membres de l'équipe projet . . . . .</b>	<b>45</b>
---	-----------

<b>Fiches opératoires pour les vingt-quatre propositions . . . . .</b>	<b>47</b>
--	-----------

<b>Annexes . . . . .</b>	<b>73</b>
--------------------------	-----------

Annexe 1	
<b>Quelques repères . . . . .</b>	<b>75</b>

La France des minorités visibles . . . . .	<b>75</b>
--	-----------

Les « quartiers » une géographie extensible . . . . .	<b>76</b>
---	-----------

Le choc de 2006, les illusions sur les emplois. . . . .	<b>77</b>
---	-----------

Annexe 2	
<b>Revenus sociaux et trappe à inactivité . . . . .</b>	<b>79</b>

Annexe 3	
<b>Enquête réalisée par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise . . . . .</b>	<b>83</b>

Annexe 4	
<b>Les Français, les DRH et les habitants des zones urbaines sensibles face aux discriminations à l'emploi</b> . . . . .	<b>89</b>
Note méthodologique . . . . .	<b>89</b>
Le jugement sur les difficultés rencontrées par les personnes issues des quartiers sensibles pour accéder à un emploi . . . . .	<b>90</b>
Le jugement des DRH sur l'efficacité des mesures prises pour lutter contre la discrimination . . . . .	<b>91</b>
Les critères sur lesquels il faudrait agir pour lutter contre la discrimination . . . . .	<b>92</b>
L'apport perçu d'une personne issue des quartiers sensibles à une entreprise . . . . .	<b>92</b>
Annexe 5	
<b>École de la deuxième chance</b> . . . . .	<b>93</b>
Le concept . . . . .	<b>93</b>
Les moyens . . . . .	<b>94</b>
Témoignages des CCI participantes . . . . .	<b>94</b>
Conclusion . . . . .	<b>96</b>
Annexe 6	
<b>Institut sportif de formation</b> . . . . .	<b>97</b>
Historique de l'activité. . . . .	<b>97</b>
L'offre de formation de l'ISF ou : « une vision globale de la problématique insertion » . . . . .	<b>99</b>
Conclusion générale . . . . .	<b>107</b>
Annexe 7	
<b>Bonnes pratiques des entreprises</b> . . . . .	<b>109</b>
Gestion de la diversité et prévention des discriminations : l'engagement d'entreprises en faveur de l'égalité des chances (IMS – Entreprendre pour la Cité). . . . .	<b>109</b>
Aperçu des bonnes pratiques d'entreprises en matière d'insertion professionnelle (IMS – Entreprendre pour la Cité). . . . .	<b>119</b>