




ANNEE 2014 - 2015

DISCRIMINATIONS LIEES A L'ORIGINE
DANS L'ENTREPRISE FRANÇAISE
CONTEMPORAINE : DANS QUELLES
MESURES LES INNOVATIONS SOCIALES
PEUVENT APPORTER DES SOLUTIONS ?

HAYATTE MAAZOUZA

TUTEUR: GEERT DEMUIJNCK

Master: Msc Creative Business-Edhec Business School



REMERCIEMENTS

Je remercie Benjamin Blavier et Saïd Hammouche pour le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder. J'ai été touchée par leur bienveillance et par leur profonde et sincère détermination à faire changer les choses. Je tenais à remercier tout particulièrement Benjamin Blavier via Passeport Avenir qui, à une époque de ma vie a su notamment m'aider d'une multitude de façons. Si je suis là aujourd'hui c'est aussi grâce au fruit du travail de son association. Je remercie également toutes les personnes associées au Msc Creative Business : personnel, intervenants, professeurs, tuteurs, étudiants... C'est cet ensemble qui fait de cette formation un plein succès.

CLAUSE DEONTOLOGIQUE

“EDHEC Business School does not express approval or disapproval concerning the opinions given in this paper which are the sole responsibility of the author. “

Table des matières

Introduction

Chapitre I : Discrimination en France, dimension du problème

- A) Eléments de définition
- B) Discrimination et loi en France
- C) Petit historique des discriminations en France : contexte socio-politique
- D) Les moyens de lutte contre les discriminations

Chapitre II : Discriminations dans l'entreprise et réglementation anti discriminations

- A) Quel constat dresser sur les discriminations en entreprises ?
- B) De l'obligation morale des entreprises de lutter contre les discriminations.
- C) Une réglementation en matière de lutte contre les discriminations est-elle profitable à l'entreprise ?
- D) Recherches sur les discriminations : théories les plus significatives et leurs limites.

Chapitre III : Les innovations sociales, des réponses « sur mesure » au problème complexe de la discrimination sur le marché de l'emploi

- A) Les innovations sociales : définitions et acteurs
- B) Exemples d'innovations sociales dans le domaine de l'emploi et qui luttent contre les discriminations
- C) Focus sur des entrepreneurs au service de la lutte anti-discriminations
- D) Quelles perspectives pour les entrepreneurs sociaux de la non-discrimination ?

IV. Annexes

V. Bibliographie

« Il n'y a de pire injustice que de traiter également deux situations inégales » Aristote, Traité de la morale, Livre V.

Introduction :

La discrimination se définit comme l'acte de mettre de côté, de distinguer une personne par sa couleur de peau, son sexe, sa sexualité, sa religion, ses opinions, son handicap, son physique, etc. Les discriminations trouvent différents terrains où elles s'expriment : l'accès aux soins, à l'éducation, aux loisirs en on ne compte plus les études réalisées sur la question.

Mais alors que l'individu passe une large partie de sa vie à occuper un emploi, les études en France, qui abordent le thème des discriminations dans l'accès à l'emploi restent relativement limitées comparées notamment à d'autres pays tels que les Etats Unis. Il nous est donc intéressant de constater que le marché de l'emploi en France et peut être encore plus que d'autres secteurs est très touché par la discrimination.

Selon une étude menée en 2014 par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail 31% des agents de la fonction publique et 29% des salariés du secteur privé déclarent avoir été victimes de discrimination au travail. Selon la même étude, un actif sur deux dit avoir été le témoin de discrimination au travail. Les principaux critères de discrimination cités par les victimes sont liés au genre (29% dans le public, 31% dans le privé) et à la grossesse et à la maternité (19% et 20%), les femmes étant donc naturellement plus touchées. Les salariés du privé citent également l'origine ethnique (27%) ou la nationalité (19%) tandis que ceux du public mettent en avant l'apparence physique (22%). Les discriminations sont nombreuses mais nous nous attarderons volontairement sur le critère ethnique.

En effet dans une étude datée de septembre 2014, le Conseil économique social et environnemental dont Sonia Hamoudi, qui en fut le rapporteur souligne le problème suivant :

« il a été démontré [...] qu'à diplôme égal, les descendants d'immigrés algériens avaient trois à cinq fois moins de chances d'obtenir un emploi que leurs voisins de palier nés de parents français » (p.160). Réalisé en 2014 ce rapport nous démontre combien le thème des discriminations dans le monde du travail est d'actualité. Il nous invite également à nous interroger sur le rôle des entreprises mais également celui de l'Etat français en matière de lutte contre les discriminations. Bien loin de vouloir identifier des responsables que nous voudrions accuser, il nous semble bien plus pertinent de comprendre le mécanisme des discriminations et leur histoire. Il ne s'agira pas pour nous d'intenter un procès aux entreprises, à l'Etat ou aux

individus, mais plutôt d'entrevoir les échecs d'une partie des solutions proposées par chacun des acteurs jusqu'alors en matière de lutte contre les discriminations, et les réussites d'autre part qui ont participé à leur échelle à réduire les discriminations dans le monde du travail. Nous verrons en quoi, les innovations sociales qui constituent des réponses à des besoins sociaux pas, peu ou mal satisfaits peuvent représenter des solutions sur mesure au problème complexe des discriminations liées à l'origine sur le marché de l'emploi français.

Quel est le statut des discriminations liées à l'origine sur le marché contemporain de l'emploi en France et quelles réponses les innovations sociales peuvent fournir en matière de lutte contre les discriminations sur motif ethnique?

Au-delà de l'approche académique transversale et de l'analyse des actions des pouvoirs publics et des entreprises nous nous pencherons sur les réponses en matière d'innovations sociales dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine dans le monde du travail.

Nous tâcherons de démontrer comment les différents acteurs du marché de l'emploi, parmi eux, les entreprises mais également les pouvoirs publics ont instauré de multiples mesures préférant les termes tels que « politique de diversité » plutôt que « lutte contre les discriminations ». Nous en analyserons les réussites mais également les échecs. Enfin nous tenterons d'observer dans quelles mesures les innovations sociales sont capables de fournir des solutions efficaces et audacieuses pour contrer les discriminations, véritable « poison pour la société » selon l'ancien Président de la République Jacques Chirac. Nous verrons dans un dernier temps comment la lutte contre les discriminations sur motif ethnique dans le monde du travail doit être le souci de toutes les parties prenantes de la société, sans le concours desquelles, aucune solution efficace au moins à grande échelle ne sera trouvée.

Chapitre I : Discriminations : dimension du problème en France

A) Éléments de définition

Le thème des discriminations revêt une certaine complexité en ce qu'il est à la croisée de différentes disciplines (droit, philosophie, sociologie, démographie, histoire, économie, psychologie sociale) et suppose donc la maîtrise de certains concepts. Qu'est-ce qu'une discrimination ?

Le mot discrimination vient du latin *discriminis*, qui signifie « séparation », « ce qui se distingue d'autre chose, d'une autre personne. » mais il s'est inscrit dans le langage courant (et dans celui des sciences sociales) avec un sens plus limité. Au sens courant, la discrimination est le fait de traiter de manière inégale et défavorable un ou plusieurs individus. Plus précisément, il s'agit de distinguer un groupe social des autres en fonction de caractères extrinsèques (fortune, éducation, lieu d'habitation, etc.) ou intrinsèques (sexe, origine ethnique, etc.) afin de pouvoir lui appliquer un traitement spécifique, en général négatif. Pour parler d'une discrimination il faut que le traitement réservé au groupe social discriminé soit perçu comme non légal.

Bien souvent nous confondons racisme et discrimination. Le racisme, bien qu'il soit souvent à l'origine de discriminations ne constitue pas en lui-même une discrimination. La discrimination s'inscrit dans le fait. Par exemple, l'une des premières luttes de Dr. Martin Luther King Jr à Birmingham en 1963 fut celle de supprimer les écriteaux que les gérants de restaurants et des bars disposaient à l'avant de leur commerce sur lesquels était écrit « No Negros » (« Pas de Noirs »). Les gérants interdisaient le droit d'une personne de couleur à consommer chez eux. Il s'agissait donc d'une discrimination de fait. Par contre si un gérant de restaurant prétend, écrit ou publie que les individus d'une certaine origine ethnique doivent se voir refuser l'accès aux restaurants et lieux publics il ne s'agit pas de discrimination mais de racisme. La discrimination implique donc un écart entre une égalité formelle et une inégalité réelle.

B) Discrimination et loi en France

Du point de vue du droit, comme le précise la loi du 27 mai 2008 citée en référence : « constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation ou identité sexuelle, son sexe ou son lieu de résidence une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne

l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. La discrimination indirecte quant à elle est une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés ci-dessus, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. La discrimination inclut également le fait de pousser quiconque à adopter un comportement discriminatoire. Tout salarié, tout candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise est protégé contre les discriminations au travail. Les salariés témoins ou ayant relaté des agissements discriminatoires ne peuvent pas non plus être sanctionnés, licenciés ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire. De plus, aucune décision défavorable à un individu ne peut se fonder sur la soumission ou le refus de cette personne à exercer une discrimination prohibée.

- Quels sont les recours en cas de discrimination ?

En cas de discrimination la victime peut recourir au pénal en déposant une plainte auprès du Procureur de la République, du commissariat de police, de la gendarmerie ou du doyen des juges d'instruction du tribunal de grande instance afin que les agissements dont elle est victime soient pénalement sanctionnés (par le Tribunal correctionnel). La voie civile est aussi possible. Les victimes ou témoins de discriminations peuvent recourir au conseil de prud'hommes et demander réparation pour le préjudice subi. A noter qu'il appartient à la victime de présenter les preuves qu'il y a bien eu discrimination directe ou indirecte.

La personne reconnue coupable de discrimination encourt : une sanction disciplinaire, s'il s'agit d'un salarié de l'entreprise, des sanctions pénales (trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende). Les personnes morales peuvent aussi être déclarées responsables pénalement d'actes de discriminations. Les peines encourues sont celles prévues par l'article 225-4 du Code pénal.

C) Petit historique des discriminations en France : contexte social et historique

Mais alors qu'en est-il des discriminations en France ? Force est de constater qu'il est évident qu'on ne peut identifier ni l'origine ni la date précise ayant vu naître le concept de discrimination. Dans la mesure où la discrimination naît du rejet d'une différence inhérente à l'homme puisque chaque homme diffère d'un autre on peut supposer que l'acte d'exclure autrui qui diffère de nous a toujours existé. Au-delà d'une réflexion purement philosophique nous

pouvons tout de même nous pencher brièvement sur l'histoire des discriminations sur le marché du travail en France.

1) « Discrimination » : un terme récent dans le débat public

Ce sont les années 1990 et le début des années 2000 qui ont vu apparaître la question des discriminations telle que définie précédemment c'est-à-dire comme étant le traitement défavorable d'une personne ou d'un groupe de personnes « en raison de critères prohibés et déterminés par la loi » sur la scène publique. Néanmoins de fait, elles ont toujours existé.

(Voir le rapport d'information de Mme Esther Benbassa et Jean-René Lecerf, La Lutte contre les discriminations : de l'incantation à l'action, 12 novembre 2014, avant-propos, p. 10)

En effet dès la III^{ème} République l'Etat s'engage dans la protection de certains emplois. Les médecins, avocats puis Compagnie chemin de fers d'Orléans exigent la nationalité française. En 1893, l'Etat plafonne à 30% le taux d'étrangers pouvant participer aux marchés publics (Etat, départements, communes). La Grande Guerre cause un énorme besoin de main d'œuvre dans les industries. Dès lors sont appelés un demi-million de travailleurs venus des colonies. La crise de 1930 et ses répercussions économiques instaurent ensuite une surveillance accrue des migrations. Sous Vichy, les discriminations sont « institutionnalisées » sur le marché de l'emploi. Tous les métiers sont touchés. Encore plus les professions libérales qui ont largement contribué à développer l'antisémitisme « mettant le prestige de leur discipline au service d'une logique discriminatoire et exclusive » (Mehdi Thomas Allal, Les discriminations, p 20). Les années 1938 et 1939 voient encore plus diminuer le droit des étrangers. Michael Marrus et Robert Paxton soulignent que le processus de répression des étrangers n'avait pas été issu d'une rupture brutale mais avait bien pris racine pour se développer durant toute la III^{ème} République. (Vichy et les Juifs, Calmann-Lévy, Paris, 1981) L'après-guerre verra s'instaurer des politiques anti-discriminatoires à travers la lutte contre le racisme et l'antisémitisme qui sera relayée par le Parti Communiste Français (PCF) qui soumet des projets de lois à l'Assemblée Nationale en 1959. Néanmoins ces propositions se heurtent à la réponse officielle du gouvernement qui restera la même tout au long des années 1960 jusqu'au début des années 1970. « La France n'a pas besoin de lois contre le racisme parce qu'il n'y a pas assez de racisme en France pour qu'elles soient nécessaires. » (Erik Bleich, « Histoire des politiques françaises antidiscrimination : du déni à la lutte », op. cit., p. 8.) 1971 et 1972 voient des avancées dans la reconnaissance du problème des discriminations en France. En 1971 l'Assemblée Nationale et le Sénat autorisent l'adhésion de la France à la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discriminations raciale, loi n° 71-392 du 28 mai 1971. Le 1^{er} juillet 1972,

sous la pression constante de nombreux députés, activistes anti racistes dans l'élan post 1968 est adoptée la « **Loi Gayssot** » qui sanctionne les comportements discriminatoires à l'égard de l'appartenance ou non à une ethnie, nation, race ou religion. « Il faut attendre une quinzaine d'années pour que la notion de discrimination donne lieu à un réel travail d'enquête empirique et de construction théorique, et plus de temps encore pour que l'on puisse parler d'un problème public ». Les discriminations ont donc une histoire, une historicité et progressivement, une prise de conscience générale se fait à leur sujet comme étant une source véritable de maux divers pour la société. Qu'en est-il donc de leur visibilité et de leur impact dans les rapports sociaux.

2) **Les discriminations sont une question sociale**

➤ **Quelle est la visibilité des discriminations et leurs impacts dans les rapports sociaux ?**

Les années 1960 voient passer des accords de main d'œuvre entre la France et les pays notamment du Maghreb s'inscrivant dans une période de croissance, de progrès et d'urbanisation des banlieues. Après le choc pétrolier (1974) on passe d'une immigration économique à l'immigration de regroupement familial ce qui fera d'autant plus apparaître les discriminations. Les élections locales de 1983 qui se déroulent dans un contexte de montée de la xénophobie traduisent la prise de conscience des français de l'installation définitive des immigrés. C'est en réaction à ce phénomène qu'est organisée le 15 octobre 1984 et sans aucune couverture médiatique la Marche pour l'Égalité et Contre le Racisme nommée plus tard et on peut le penser péjorativement « la Marche des Beurs » qui arrive triomphalement à Paris le 3 décembre. A la suite de cette marche est créée SOS Racisme qui innove dans le combat contre les discriminations en lançant des « testings boites de nuit » dans les années 1990. Les discriminations gagnent donc en visibilité et leurs impacts dans les rapports sociaux sont de plus en plus soulignés. En effet, en 2009 le rapport d'Open Justice Society* met en lumière l'augmentation des conflits, altercations entre la police et les minorités dites « visibles » et la méfiance de ces dernières vis-à-vis de la justice pénale. Il pointe également les effets négatifs des contrôles au faciès qui ont été parfois à l'origine d'émeutes urbaines. Le rapport met en avant non seulement la méfiance des minorités et de la police mais également la méfiance de la population française vis-à-vis des minorités qu'elle identifie –à force de contrôles au faciès publics- comme plus « dangereuses », moins fiables. Cette méfiance a un réel impact sur les rapports sociaux en ce qu'elle crée un cercle vicieux qui perpétue la mauvaise image des

minorités rendant plus difficile leur accès à l'emploi, au logement engendrant exclusion et paupérisation.

➤ **Les banlieues sont l'archétype du problème social des discriminations liées à l'origine**

Dans les années 1960 les banlieues étaient synonymes de modernité, d'urbanisation accélérée. Les années 1980, montreront à travers la violence médiatisée les banlieues comme étant des endroits où s'accumulent des tares sociales : délinquance, émeutes, immigration, exclusion, ghetto. « La Banlieue devient l'archétype **du problème social des discriminations liées à l'origine, et semble concentrer la plupart des conséquences sociales des discriminations.** » Le lien entre « banlieues » et « immigration » est fait dans la mesure où la population immigrée dans les banlieues est majoritaire car plus nombreuse à être assignée au sous-emploi ou aux catégories socio professionnelles les plus fragilisées sur le marché du travail, et plus encline à choisir les logements sociaux. Un nouveau type de discrimination voit donc le jour pénalisant les personnes en banlieues considérées comme « dangereuses ». A cela s'ajoutent les inégalités scolaires. Carte scolaire, autocensure, discriminations subies par les lycées freinent l'inclusion sociale. Le chômage pèse sur ces « quartiers » du fait d'une insertion sur le marché du travail difficile. Néanmoins quelques moyens ont été mis en place pour pallier ces discriminations.

D) Les moyens de lutte contre les discriminations pour une égalité effective

- **La HALDE (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité).**

La HALDE était une institution spécialisée dans la lutte contre les discriminations et rattachée au Collège de la Haute Autorité. Elle traitait directement les cas « toutes les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi ou par un engagement international auquel la France est partie »**. En 2011 son autorité est transférée au Défenseur des Droits (DDD). On peut toutefois en noter certaines limites dont notamment son pouvoir légal. Le pouvoir de la HALDE, et plus tard du Défenseur des Droits est limité à la saisine du Procureur de la République. C'est ce dernier qui ensuite décide ou non des poursuites. Dans bien des cas, des affaires jugées discriminatoires par la HALDE ont été classées sans suite par le Procureur. De plus le nombre de condamnations juridictionnelles effectives demeure faible rapporté au volume d'affaires portées à la connaissance du DDD (2009, proportion de 20%). La loi pour l'égalité des chances (loi n° 2006-396 du 31 mars 2006) puis la légalisation des testings par

l'article 225-3-1 du code pénal ont contribué à renforcer son autorité. Cependant comme le souligne Mehdi Thomas Allal dans son ouvrage*** « Le seul fait qu'une opération de *testing* se déroule dans le monde réel lui interdit en effet de réaliser pleinement sa visée d'observation « toutes choses égales par ailleurs ». En d'autres termes le réel nuit à la qualité de l'observation en tant qu'expérience expérimentale qui pourrait isoler les éléments. En fin de compte la HALDE n'avait qu'une fonction d'investigation bien plus que d'autorité pouvant sanctionner effectivement ceux qui commettent des discriminations. Sa dissolution en 2011 peut également nous questionner sur l'importance que les pouvoirs publics lui accordaient.

En janvier 2004 Yazid Sabeg, spécialiste des questions d'intégration et de diversité en France, publie *Les Oubliés de l'égalité des chances* pour l'Institut Montaigne avec Laurence Méhaignerie où tous deux proposent des actions volontaristes de l'Etat en faveur de la diversité dans le monde du travail, les services publics et la classe politique française. Yazid Sabeg y soulignera notamment les différences en matière de politique de promotion de la diversité entre la France et les Etats Unis (bien souvent en faveur de ce dernier ayant élu un président noir). Pour les Etats Unis, combattre les inégalités c'est lutter contre les discriminations raciales tandis qu'en France s'attacher aux inégalités sociales et donc économiques constitue le levier principal. La comparaison entre deux pays portant deux visions du monde complètement différentes peut être remise en question. Aux Etats Unis les conflits s'expriment plus facilement en termes de « race » là où la France est historiquement plus penchée sur le problème social. « Les actions publiques sont color blind, conduite par une logique d'égalité et non par une logique de minorités » (rapport 1991 du Haut Conseil à l'intégration). Cette particularité française se traduit par le refus d'une catégorisation raciale ou ethnique et par une politique publique qui se concentre sur les inégalités sociales et non raciales révélatrices de la conception française pour laquelle prime la classe.

Cependant ce n'est pas parce que le modèle français refuse de s'attaquer aux discriminations à travers le prisme ethnique qu'il ne met pas en œuvre des politiques volontaristes allant dans ce sens. Avant de questionner le rôle des entreprises dans la lutte contre les discriminations, il nous semble pertinent de délimiter le cadre politique favorable ou non dans lequel elles se placent afin de mieux en juger leurs actions.

- **Quelles réponses de l'Etat dans la lutte contre les discriminations ? (discrimination positive, égalité des chances, politique de la ville)**

Quelles ont été et quelles sont les solutions apportées par l'Etat dans le cadre de la lutte contre les discriminations ? Parmi les diverses mesures proposées par l'Etat nous présenterons le concept de discrimination positive, la loi sur l'égalité des chances avant d'observer le passage notamment sémantique de la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité.

- **La discrimination positive**

La discrimination positive est une politique visant à avantager un groupe de personnes lésées par le passé ou l'étant encore actuellement du fait de son appartenance ethnique ou de son sexe. L'existence et surtout la persistance de pratiques sexistes ou racistes expliquent l'éclosion récente, dans de nombreux pays, de politiques de discrimination positive. Des droits, des allocations, des places sont ainsi réservés à des groupes déterminés. Concrètement, cette politique permet et met en œuvre des inégalités de traitement favorables à certaines catégories « défavorisées ». Cette asymétrie n'a pas pour but de se pérenniser, mais bien de permettre, à terme, une véritable égalité entre les personnes. C'est précisément parce qu'elles ont pour but de réduire les inégalités que ces discriminations sont considérées comme « positives ».

Toutefois, des critiques peuvent être faites au concept de discrimination positive. C'est ainsi que Marie Boéton dans *Critiques & Limites « Discrimination positive en France »*, met en exergue le différentiel de traitement de la question des discriminations raciales entre les Etats Unis et la France. Elle souligne que la discrimination « raciale » constitue un sujet très délicat dans la mesure où la France « refuse à reconnaître juridiquement des termes de « race » ou « d'origine ethnique » afin de ne pas remettre en question le principe constitutionnel d'indivisibilité du peuple. La France use donc de subtilités juridiques pour mettre en place des politiques de discrimination positive à l'égard de ces populations issues de l'immigration, sans jamais les nommer explicitement comme telles. ».

Nous pouvons en conclure que la discrimination positive ou « affirmative action » peut être une réponse apportée à la lutte contre les discriminations mais seulement si elle n'est pas elle-même à l'origine d'une autre discrimination. La question de la préférence nationale à la préférence immigrée est un exemple. Dans son ouvrage *Les discriminations*, Mehdi Thomas Allal affirme que la condition sine qua non d'une discrimination positive juste se trouve dans sa forme non

exclusive, non permanente et surtout flexible, mouvante qui pourrait s'adapter aux circonstances permettant ainsi d'en éviter les effets pervers (Critiques & Limites « Discrimination positive en France », Marie Boéton. 2003/2 Tome 398, Editeur : S.E.R).

Une autre mesure importante dans la lutte contre les discriminations s'inscrit au lendemain de la « crise des banlieues ». Les révoltes sociales de l'automne 2005 ont levé le voile sur les inégalités et discriminations dont les habitants des quartiers populaires défavorisés et en particulier les jeunes sont victimes. Le gouvernement a, en réaction, instauré des mesures relatives à l'emploi et l'éducation en faveur d'un renforcement de la cohésion sociale. C'est dans ce contexte et en réponse à cette situation qu'est notamment adoptée la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances.

- **La loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances**

Parmi les 5 objectifs que vise la loi se trouve en première place l'emploi des « jeunes résidant dans les zones urbaines sensibles ou connaissant des difficultés d'insertion sociale et professionnelle ». Le projet de loi institue l'apprentissage junior avec initiation aux métiers, retour à l'enseignement général, conditions d'accès privilégiées au contrat « jeune en entreprise », financement simplifié du contrat de professionnalisation ou encore la création de quinze nouvelles zones franches afin de promouvoir l'emploi au bénéfice des habitants des quartiers en difficulté. Le second objectif est le renforcement de l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations. La loi prévoyait la création d'une agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances afin d'accroître la présence de l'État dans les quartiers sensibles, de concourir à la lutte contre les discriminations et de renforcer les actions d'intégration. Cette agence serait chargée de mener des actions en faveur des habitants résidant dans ces quartiers et en direction des publics rencontrant des difficultés d'insertion sociale ou professionnelle sur l'ensemble du territoire national, notamment les populations immigrées. Le Gouvernement renforcerait ainsi son action, tant en matière de politique de la ville qu'en direction des populations insuffisamment intégrées. Le projet prévoit, à ce titre, la reprise et la poursuite des actions du Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations.

C'est également à la suite de la révolte des banlieues que les pouvoirs de la (HALDE) se sont vus renforcés par la loi pour l'égalité des chances qui lui offrait la faculté de prononcer des sanctions administratives, la légalisation des testings avec ou sans le consentement de

l'organisme ou de la personne visée. La loi a également conféré au Conseil Supérieur de l'Audiovisuel de renforcer la diversité au sein de l'audiovisuel français.

Parmi les autres mesures figurent, l'aide fournie aux parents à exercer leur autorité parentale, le renforcement des pouvoirs des maires face aux incivilités lorsqu'elles portent préjudice à la commune, la création d'un service civil volontaire dans un but d'intérêt général ou d'insertion professionnelle. Il ne s'agit pas pour nous de faire l'inventaire exhaustif de toutes les mesures portées par le projet de loi mais plutôt de rendre compte des actions de l'Etat en matière de volontarisme de la promotion de l'égalité et de la lutte contre les discriminations. La loi 2006 entendait « redonner à tous les citoyens, quels que soient leurs origines, leurs croyances ou leurs choix personnels de vie, confiance dans la reconnaissance équitable de leurs mérites et de leur place dans la société. »

Progressivement s'établit un glissement vers le concept de diversité qui inclut une positivité là où la lutte contre les discriminations pouvait être perçue comme une mesure en réaction à une situation subie.

- **Vers la promotion de la diversité**

Les années 1990 puis 2000 voient émerger dans le vocabulaire public le mot « diversité ». C'est en 2003 que Jacques Chirac, alors Président de la République affirmait :

« Tous les enfants de France, quelle que soit leur histoire, quelle que soit leur origine, quelle que soit leur croyance, sont les filles et les fils de la République. Ils doivent être reconnus comme tels, dans le droit mais surtout dans les faits. C'est en veillant au respect de cette exigence, c'est par la refondation de notre politique d'intégration, c'est par notre capacité à faire vivre l'égalité des chances que nous redonnerons toute sa vitalité à la cohésion sociale. » Jacques Chirac, Extrait de discours prononcé le 17 décembre 2003

Mais en réalité, ces enjeux vont d'abord être mis au-devant de la scène sous la pression d'instances supranationales et c'est en premier lieu sous l'impulsion de la législation de la Communauté européenne notamment à travers l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne qui déclare:

« 1. Est interdite, toute discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité

nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. 2. Dans le domaine d'application du traité instituant la Communauté européenne et du traité sur l'Union européenne, et sans préjudice des dispositions particulières desdits traités, toute discrimination fondée sur la nationalité est interdite ... définissant les « actions positives » comme étant « un ensemble de mesures proportionnées visant à instaurer une égalité complète et véritable dans la pratique pour les membres de groupes socialement et économiquement défavorisés, ou subissant d'une manière ou d'une autre les conséquences d'une discrimination ou d'un handicap social passé ou présent (...). Ces mesures sont généralement mises en œuvre dans le cadre de politiques d'égalité et de diversité [1].

Pendant très longtemps, le droit communautaire se concentrait sur la non-discrimination relative au sexe. La situation a commencé à changer grâce à l'incorporation de l'article 13 dans le Traité de Rome en 1999, permettant à la Communauté de lutter contre les discriminations liées au sexe, à l'origine ethnique, à la religion, à l'orientation sexuelle, à l'âge ou à un handicap, aboutissant à l'adoption de directives sur l'égalité. Dès lors on parlera de promotion de la diversité. Il s'agit donc d'admettre positivement et de promouvoir la reconnaissance de l'individu et de ses différences ethniques, religieuses, sexuelles, physiques etc... ce qui s'oppose à la vision républicaine de l'individu abstrait et détaché de ses appartenances au bénéfice du citoyen neutre. Néanmoins certaines limites sont observables. La notion de diversité reste bien souvent floue, accolée au qualificatif ethnique.

Au terme de cette première partie nous pouvons constater l'historicité des discriminations bien qu'elles n'aient été introduites à proprement parler que tardivement dans le débat public. En effet ce n'est que dans le début des années 1980 que la lutte contre les discriminations prend de l'ampleur. Au-delà d'une meilleure visibilité nous reconnaitrons les premiers pas de l'Etat en faveur de la lutte contre les discriminations mais nous pouvons également en constater les actions encore timides, et largement impulsées par des instances supranationales telles que la Communauté Européenne. Nous avons également pu voir que les banlieues étaient bien souvent sources d'accumulation de difficultés sociales dont la discrimination face à l'emploi est une donnée qu'on ne peut ignorer. Nous avons donc défini le contexte historique, social et politique dans lequel la lutte contre les discriminations s'établit mais qu'en est-il du monde de l'entreprise qui est l'un sinon le partenaire crucial tant les discriminations sur le marché du travail rendant pérennes toutes les autres formes de discriminations, alimentant ainsi un cercle vicieux.

Les discriminations touchent tous les domaines et c'est pourquoi il faut une approche globale. L'individu est un être social et cet être social s'accomplit par le travail. Albert Camus, philosophe et écrivain français [1913-1960] a écrit dans l'Homme révolté : « La conscience vient au jour avec la révolte. » p.23. Il ajoute : « Dans l'épreuve quotidienne qui est la nôtre, la révolte joue le même rôle que le « cogito » dans l'ordre de la pensée : elle est la première évidence. Mais cette évidence tire l'individu de sa solitude. Elle est un lieu commun qui fonde sur tous les hommes la première valeur. Je me révolte, donc nous sommes. » p.30, Edition Gallimard 1951. Jean-Paul Sartre (1905-1980) dira également ceci : "En fait l'élément libérateur de l'opprimé, c'est le travail. En ce sens, c'est le travail qui est d'abord révolutionnaire." Sartre, Situations III. Gallimard, page 197,

Nous pouvons alors être amenés à penser que le travail est une forme d'existence en ce qu'il rehausse la valeur de l'homme, l'estime qu'il a de lui-même dans la société, aussi bien que ce que la société voit en lui à travers son travail. Par « travail » nous entendons ici, toute activité de production d'œuvres au sens large. Dans ces termes, la discrimination sur le marché de l'emploi est une aberration morale. D'ailleurs, alors qu'il y a quelques années encore le mot « discrimination » ne faisait pas partie du vocabulaire public, à l'époque où on ne reconnaissait pas son existence, aujourd'hui la lutte contre les discriminations est de l'ordre du consensus général et figure même dans la législation européenne et la charte des Nations Unies qui considère qu'il faut permettre à tous, à chacun de pouvoir mener sa vie comme il l'entend et accéder à un emploi. Nous nous intéresserons plus précisément au monde de l'entreprise comme forme d'expression des libertés et de l'épanouissement des individus mais étant également l'un des terrains où s'expriment les discriminations.

Les discriminations sur le marché de l'emploi sont multiples et diverses. Du processus de recrutement biaisé en passant par l'attribution des promotions sur des motifs non objectifs au sein de l'entreprise, nous verrons en quoi les discriminations sont un fait réel de l'entreprise française contemporaine. Nous tacherons également de montrer en quoi elles pénalisent non seulement les victimes mais également les entreprises du point de vue de leur attractivité et de leur compétitivité sur un marché de plus en plus mondialisé, où la diversité est- bien loin d'être un handicap- elle est un véritable gage de performance.

Chapitre II. Discriminations dans l'entreprise et réglementation anti discriminations

A) Quel constat pouvons-nous formuler au sujet des discriminations en entreprise ?

Il y a de fait, et malgré les actions engagées par le gouvernement de la discrimination à l'embauche liée à l'origine. Une étude a été menée entre 2004 et 2006 par l'Observatoire des Discriminations. Durant cette étude des séries de *testings* ont été réalisées consistant à envoyer des dossiers de candidatures de Français, blancs et dont le nom était français (c'est-à-dire sans consonance étrangère) d'un côté ainsi que des candidatures de Français dont le nom laissait penser qu'ils venaient d'Afrique Centrale ou du Maghreb. En dehors du critère physique tous les autres critères tels que l'éducation, les qualifications étaient identiques. C'est-à-dire qu'un Français blanc et un Français dont le nom était de consonance africaine avaient tous deux reçu une formation et des qualifications identiques. Résultat ? A compétences égales et à expérience identique un homme blanc et jeune, « aux nom et prénom à consonance française, et dont l'apparence physique ne présente pas de traits disgracieux, a trois fois plus de chances d'être embauché qu'un candidat âgé ou maghrébin, deux fois plus de chances qu'un handicapé ou qu'une femme ».

Dans une étude parue en septembre 2014 par le Conseil économique social et environnemental et dont Sonia Hamoudi fut la rapporteure est souligné le problème suivant : « il a été démontré [...] qu'à diplôme égal, les descendants d'immigrés algériens avaient trois à cinq fois moins de chances d'obtenir un emploi que leurs voisins de palier nés de parents français »...160

Sonia Hamoudi, « L'apport économique des politiques de diversité à la performance de l'entreprise : le cas des jeunes diplômés d'origine étrangère », étude du Conseil économique, social et environnemental (CESE) au nom de la section des activités économique, septembre 2014 : <http://www.lecese.fr/travaux-publies/l-apport-economiquedes-politiques-de-diversite-la-performance-de-l-entreprise-le-casdes-jeunes-diplomes-d-orig>

Les discriminations à l'embauche sur motif ethnique sont donc un fait constaté par de multiples organisations. Avant d'aborder l'impact des discriminations d'un point de vue purement économique nous nous pencherons sur la dimension éthique de ce problème. Dans son article **Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation**, paru en 2009, Geert Demuijnck, doctorant en éthique managériale et en philosophie politique nous rappelle l'obligation morale qu'ont les entreprises de s'opposer aux discriminations.

B) De l'obligation morale des entreprises de lutter contre les discriminations

Selon Geert Demuijnck, constitue une obligation morale des entreprises d'accepter leurs responsabilités dans la lutte contre les discriminations et d'y répondre via des mesures effectives et politiques RH spécifiques. En effet, selon lui si une entreprise tient une politique RSE, que sa stratégie est comprise et acceptée, qu'elle est économiquement viable et qu'elle ne lutte pas contre les discriminations alors on peut la blâmer. Il ajoute qu'il faut d'abord identifier le niveau de responsabilité des entreprises dans le problème des discriminations. Elles doivent reconnaître le rôle de modèles qu'elles représentent. Les entreprises ont certains dispositifs qui rendent encore plus intolérables les discriminations mais sans réelle volonté de s'engager dans cette voie elles ne se contenteront que d'offrir une conscience sociale de surface. Dans son article, l'éthicien tache de trouver une raison pouvant expliquer le retard de la France dans le domaine de la recherche sur les discriminations dans le monde de l'entreprise, là où les Etats Unis sont très largement en avance depuis quelques décennies. Il explique que bien qu'il n'y ait pas une littérature avancée sur la question en France, les recherches empiriques sont réalisables. L'ignorance ou plutôt la méconnaissance du sujet n'est donc pas une raison suffisante pouvant justifier l'absence de politique de diversité rigoureuse. De fait, on constate un manque cruel d'instruments et d'outils concrets de lutte contre les discriminations. Nous ne pouvons donc reprocher aux managers leur manque de mesures éthiques sans vérifier préalablement qu'ils disposent de tous les moyens et de toutes les conditions qui pourraient leur permettre une action significative. De l'autre côté, même dans les cas où des outils sont mis à disposition des managers, il manque une formation solide non seulement des RH mais de toute une génération de managers n'ayant pas été sensibilisée à la question de la non-discrimination dans le recrutement. C'est d'ailleurs un argument souligné par Saïd Hammouche, fondateur et directeur général de Mozaïk RH : le manque d'outils, de formation spécifique et de sensibilisation sur la question des discriminations à l'embauche est un des problèmes qui pénalisent les avancées en matière de lutte contre les discriminations sur le marché de l'emploi en France. La faisabilité est cruciale si l'on veut lutter efficacement contre les discriminations sur le marché du travail, d'où l'importance des recherches empiriques venant s'associer au discours normatif. Nous pouvons alors nous demander s'il n'est pas nécessaire d'instaurer une réglementation stricte à laquelle les entreprises se plieraient, faute d'actions volontaires assez poussées.

C) Une réglementation en matière de lutte contre les discriminations est-elle profitable à l'entreprise ?

- **Théories et réalité des discriminations en entreprise.**

Du point de vue du Code du Travail, l'embauche doit se baser sur les compétences professionnelles du concerné sinon des sanctions pénales sont à prévoir. Des efforts ont été réalisés dans les juridictions françaises et communautaires sur embauche et promotion et la Charte de la diversité créée à l'initiative du Directeur Général de (Claude Bébéar) en est un bon exemple. Ce genre de mesure concrète constitue un instrument puissant pour les entreprises car elles incitent les RH à se concentrer sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles. Du point de vue du droit sont interdites les différences de traitement en lien avec : origine, sexe, mœurs, orientation ou identité sexuelle, âge, situation de famille, caractéristiques génétiques, appartenance ou non, vraie ou supposée à une ethnie, nation, race, opinions politiques, activité syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, nom de famille, état de santé, handicap. Néanmoins, en cas d'exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée, un traitement particulier est autorisé (par exemple, l'âge maximum pour un recrutement fondé sur formation requise pour le poste concerné, handicap, le genre pour un emploi en qualité de mannequin, acteur...). Cependant la réalité est beaucoup plus complexe, et les cas de discriminations dépassent les cadres que tolère de la théorie.

La réalité des discriminations en entreprise

En mars- avril 2011, l'observatoire CEGOS (leader mondial de la formation professionnelle continue) en collaboration avec la Chaire de Management de la Diversité de Paris Dauphine sur la discrimination et la diversité en entreprises a mené une enquête d'envergure auprès de 1045 salariés et 160 DRH, toutes tranches d'âges et statuts de salariés représentés équitablement dans des PME, des entreprises intermédiaires et des grandes entreprises. Parmi ces entreprises les $\frac{3}{4}$ provenaient du secteur privé, $\frac{1}{4}$ du secteur public. L'enquête a révélé que l'origine ethnique, l'âge, le sexe et l'apparence physique sont les principaux facteurs de discrimination.

En 2007, une enquête similaire a de nouveau été réalisée par le CEGOS. Quel résultat ? Les discriminations restent nombreuses et on constate une réduction à peine notable alors que le législateur et les entreprises ont largement investi le champ (handicap, jeunes, cas des seniors,

des femmes avec loi 27 mai 2008). Le fait est qu'il reste très difficile de mesurer l'impact réel des politiques de lutte en matière de discrimination.

Nous savons ce qu'est une discrimination et savons qu'elle peut trouver place au travail, mais comment s'exprime-t-elle concrètement ?

Dans le rapport d'Esther Benbassa et de Jean-René Lecerf « *Lutte contre les discriminations : de l'incantation à l'action* », est décrit le phénomène d'anonymisation de la discrimination qui bien souvent s'expriment par des moqueries, plaisanteries ou des rumeurs colportées dont on ne connaît que rarement les auteurs. Cette anonymisation participe d'une certaine impunité du « bourreau ». Esther Benbassa insiste notamment sur le fait que la discrimination relève souvent d'un processus diffus, d'une accumulation de faits qui, pris isolément, ne constituent pas une discrimination mais qui, pris dans leur ensemble, justifient un sentiment général de discrimination ». Autre fait important que met en avant le rapport est que les collègues sont les premiers soutiens mais aussi les 1ers acteurs de la discrimination **34%** selon salariés et **39%** selon les DRH. De plus, **56%** des collègues qui constatent une discrimination n'interviennent pas se justifiant d'être trop « mal à l'aise face à la situation ». Il nous semble intéressant de nous pencher sur les pratiques RH qui existent, les réussites et les échecs des politiques RH notamment, contre la pérennisation des pratiques discriminatoires.

- **Quelles sont les conséquences de la réglementation en entreprise en matière de discrimination ?**

Actions concrètes des entreprises en matière de discrimination

A ce jour de nombreuses pratiques RH interviennent dans le champs de la non-discrimination : « embauche de personnes handicapées, accès à la formation pour tous, accès à l'évolution professionnelle pour tous, recrutement de personnes de plus de 50 ans, Charte de la diversité, gestion objective des RH basée sur les compétences et la sensibilisation des acteurs de l'entreprise à la diversité... » mais pouvons-nous pour autant dire que ces mesures sont efficaces ? Quelles sont les motivations réelles de ces politiques au sein des entreprises et pour quels bénéfices attendus ? Esther Benbassa dans son rapport, s'appuie sur les thèses les plus significatives à ce jour sur les pratiques managériales visant à réduire les discriminations en entreprises. Parmi de nombreuses idées très riches apparaissent notamment les motivations des entreprises à lutter contre les discriminations. Selon ce rapport 49% des entreprises agissent par conformité à la loi, 45% dans le cadre de leur politique RSE. En fait, on constate qu'en dehors

du cadre légal imposé (loi handicap, senior, formation tout au long de la vie) peu d'entreprises réalisent des actions en faveur de la diversité, ou de la non-discrimination. Toujours parmi l'ensemble des entreprises visées par l'étude, deux tiers affirment avoir une politique de diversité, 16% ont formalisé des « objectif diversités » et seules **6%** en mesurent les effets et l'efficacité.

Quels sont les bénéfices attendus par la mise en place de politiques antidiscriminatoires ? Selon les DRH, elles contribuent à créer une bonne ambiance et contribue à une certaine émulation dans les équipes, une ouverture sur le monde et favorisent la prise d'initiatives. Cette convivialité est considérée comme facteur de performance et de coopération. Selon Shore et Al (2008) plus main d'œuvre est diversifiée plus il y a de profit.

Selon une étude récente, 44% des DRH espèrent que les politiques antidiscriminatoires améliorent les performances économiques des entreprises mais seulement 14% constatent les bénéfices de manière effective. L'écart peut être expliqué par la difficulté de mesurer l'efficacité des politiques de diversité au sein des E. En 2003, une enquête menée par la Commission européenne dans 4 pays de l'UE sur les politiques pro-diversités en entreprise et leurs évaluation « Coûts et avantages de la diversité en entreprises » a tiré les conclusions suivantes ; les politiques pro-diversités ont comme principal impact de renforcer le capital humain et organisationnel. Par ailleurs, on peut constater certaines limites à l'ampleur des politiques anti-discriminations notamment juridiques. L'absence de statistiques ethniques en France, la difficulté de transformer la culture d'entreprise, le manque d'informations des entreprises sur les avantages et les mécanismes des politiques de promotion de la diversité en sont quelques exemples. D'où l'importance des initiatives publiques pour surmonter ces obstacles (campagnes incitatives, bonus aux entreprises...).

Malgré la présence de quelques thèses soutenant l'idée la diversité comme facteur de performance économique, bien souvent l'argument économique pour convaincre les entreprises de mettre en place des politiques en faveur de la diversité n'est que très peu utilisé.

En conclusion nous pouvons dire que certaines mesures interdisant les discriminations en entreprise existent bel et bien. La Charte diversité 2004, la loi du 25 mai 2008 et les modifications du Code du Travail en sont des exemples mais pour autant, les discriminations persistent, et ce parfois, de manière insidieuse. Par ailleurs nous avons vu que dans la majorité des cas les entreprises se conforment au cadre juridique mais ne réfléchissent pas à des politiques internes de promotion de la diversité sur du long terme et sur la base d'une volonté sincère. Enfin il est important de souligner le rôle crucial des salariés. En effet la lutte contre

les discriminations doit être engagée par tous. L'actualité française ne cesse de nous rappeler qu'il y a encore beaucoup de travail à faire sur la question de la non-discrimination et encore plus à travers le prisme économique. C'est pourquoi des recherches sur la question restent toujours très pertinentes. Dernièrement et ce dans le cadre de la politique de la ville, le président de la République François Hollande annonça la création future d'une agence de développement économique des « banlieues ». Cette annonce vient clairement confirmer qu'un lien étroit est réalisé entre jeunes des banlieues et discriminations. Elle met également en lumière le terrain majeur sur lequel doit se mener la bataille contre les discriminations à savoir, l'emploi. De fait, elle propose une étroite collaboration entre les entreprises et notamment les PME qui représentent l'essentiel du parc d'entreprises en France et les acteurs de proximité avec les jeunes des dits quartiers.

Véritable phénomène nuisible à l'avancement de la société, l'analyse des discriminations à travers l'approche managériale ne peut être que bénéfique. Au-delà du caractère immoral ou non éthique des discriminations qui sont « un poison pour notre démocratie et notre cohésion nationale. » selon les propos Jacques Chirac, ancien président de la république en 2006 il s'agit pour nous de voir les avancées en matière de lutte contre les discriminations en entreprise et les apports des innovations sociales, secteur en pleine expansion qui fait du bien-être des individus une priorité. Un consensus global est présent dans le monde de l'entreprise conscient des risques psycho sociaux tels que le stress, la souffrance qu'engendrent les discriminations dont les mécanismes sont attentatoires aux droits fondamentaux et aux libertés individuelles. Il est bénéfique d'évaluer les mesures, programmes volontaristes des entreprises, à travers leurs succès et leurs failles afin de mieux comprendre en quoi les innovations sociales notamment les entreprises solidaires et sociales représentent de plus en plus une alternative sérieuse et sincèrement soucieuse d'apporter des solutions à un problème récurrent. La question des discriminations à l'embauche n'est pas nouvelle. En effet de nombreuses études ont été menées et il nous paraît impossible et peut être également non pertinent de tenter d'en dresser une liste exhaustive. Bien au contraire nous tâcherons ici de mettre en corrélation ou en opposition les thèses les plus significatives de la littérature abordant le sujet avant de nous pencher sur les propositions émanant du monde des innovations sociales en matière de lutte contre les discriminations.

D) Recherches sur les discriminations : théories significatives et limites.

En 1971, **John Rawls** dans « The Theory of Justice », présente deux principes sine qua none à une posture d'équité et de justice parfaites à savoir « Social and economic inequalities are to be arranged so that they are [...] attached to offices and positions open to all under conditions of fair equality of opportunity » et « Position are to be not only open in a formal way, but that they should all have a fair chance to attain them ». En d'autres termes, la justice est la première vertu des institutions sociales. La justice sociale est la structure fondatrice de la société, sur laquelle les institutions sociales (constitution politique, accords économiques et sociaux) se reposent et décident de l'attribution des droits et devoirs fondamentaux tout en déterminant la répartition des avantages sociaux. La liberté d'expression, la compétitivité des marchés, la propriété privée, le statut des familles monoparentales etc. sont des exemples d'institutions sociales. De manière globale nous pourrions dire que les institutions déterminent les droits et devoirs des citoyens, en influencent les aspirations, les laissant entrevoir qui ils pourraient être et dans quelles mesures ils peuvent atteindre leurs projets. C'est précisément cette structure sociale initiale que J.Rawls considère comme décisive en ce que d'elle découlent des effets profonds, et durables sur la vie des hommes et femmes qui la composent. La structure sociale au sens global est fondée sur un système politique, économique et social qui prédétermine en tout cas pour une large partie les aspirations des individus. De ce fait, les institutions favorisent certains individus au détriment d'autres. De là naissent les inégalités profondes et inhérentes au système que la justice sociale doit en premier lieu traiter et réduire. En ce que les inégalités ne se cantonnent pas au domaine politique mais également économique, il apparaît évident que le monde de l'entreprise et ses acteurs ont un rôle important à jouer dans la lutte contre les discriminations. Rawls insistera sur le fait qu'il ne s'agit pas tant d'une égalité formelle (qui d'ailleurs est déjà acquise) que d'une égalité réelle, qui est problématique. Il dira « Those who are at the same level of talent and ability, and have the same willingness to use them, should have the same prospects of success regardless of their initial place in the social system, that is, irrespective, of the income class into which they are born » (Rawls, 1971,p.73). En ce sens, il met en exergue le caractère crucial de ne pas se contenter d'une égalité formelle mais qui ne s'inscrit pas dans la réalité. Concrètement, les lois imposent un cadre et les managers en entreprise, notamment RH les respectent. Cependant le respect des lois doit se doubler d'une vigilance éthique qu'Alder et Gilbert analysent.

En effet du point de vue des entreprises, la discrimination à l'embauche est un phénomène notable mais alors comment assurer un recrutement juste ou un « fair hiring » pour reprendre

le vocabulaire d'Alder & Gilbert. Ces derniers nomment trois approches éthiques considérant le « fair hiring ». D'abord, l'approche « utilitaire » consiste en un recrutement orienté résultat c'est-à-dire en termes de performances par rapport à des missions dans le cadre du poste proposé. Néanmoins les auteurs précisent que les managers RH doivent se défaire de leurs préjugés et considérer les candidats dans un spectre plus grand que ne l'invite le poste à pourvoir. Ils invitent notamment les managers à considérer la positivité pour l'entreprise globale d'avoir une main d'œuvre diversifiée. La seconde approche est « déontologique » . Elle souligne le caractère immoral de rejeter un candidat en se basant sur des critères n'ayant aucune relation avec l'emploi pour lequel il présente sa candidature. Enfin l'approche « procédurale » met en lumière l'importance d'offrir aux candidats embauchés ou non une visibilité et compréhension d'un processus de recrutement juste. Transparence et explications (dans le cas d'un rejet de candidature) sont des conditions éthiques fondamentales à des processus de recrutement justes.

Outre le fait d'adopter une démarche éthique de recrutement Alder et Gilbert n'hésitent pas à réclamer l'argument purement économique selon lequel une diversification des recrutements a pour résultat d'offrir de meilleurs candidats à l'entreprise et donc d'améliorer ses performances. “ it should enhance the ability to make better hires” (2006, p 462) .Par ailleurs, les auteurs expliquent également l'impact de la discrimination intentionnelle et non intentionnelle c'est-à-dire les préjugés que les individus ont de manière consciente ou non (2006, p. 461). C'est d'ailleurs l'un des points que soulève Geert Demuijnck dans son article s'adressant aux managers.

Malgré quelques différences entre les diverses théories toutes les analyses portant sur les luttes contre les discriminations sont d'accord pour reconnaître l'importance cruciale que chacun accepte ses responsabilités afin de pouvoir enclencher des politiques de promotion de la diversité au sein des entreprises, d'en concevoir les règles et outils pratiques de mise en application- conditions nécessaires. De plus, le fossé entre égalité formelle est réelle sur le marché du travail persiste voire se creuse. Beaucoup de chercheurs et spécialistes ont déjà analysé ce phénomène et à travers des prismes différents.

La diversité des approches méthodologiques et théoriques témoignent de la complexité du sujet qui est analysé à différents niveaux, selon différents mécanismes. Geert Demuijnck émettra notamment plusieurs critiques à l'égard d'un « savoir éparpillé » rendant difficile quelconque « vue d'ensemble ». Il reprendra d'ailleurs les propos des chercheurs (Bobo and Fox, 2003) pour mettre en avant cette limite qui parlent du champs d'étude des discriminations sur le marché du travail comme étant « composed of several disparate, mutually insular intellectual

communities » c'est-à-dire « composé de communautés intellectuelles, mutuellement insulaires, diverses et disparates ». Autre limite notable est que malgré un relatif large savoir sur la question, on ne sait encore que très peu l'impact des programmes de lutte contre les discriminations ; « We know a lot about the disease of workplace inequality, but not much about the cure » (Kalev et al., 2006 p. 590). Geert Demuijnck met également en avant le retard de la France et plus largement l'Europe relativement aux USA où les discussions autour de l'égalité et la lutte contre les discriminations (au regard des minorités ethniques sur le marché du travail) sont relativement avancées tandis qu'assez récentes en Europe. Une enquête menée en France en 2001 a révélé que la question de la discrimination n'était pas « un problème » pour les dirigeants d'entreprises (Gavand, 2006, Sabeg & Méhaignerie p.140, 2006). Depuis, le monde de l'entreprise a été plus fortement sensibilisé et investi. En 2004, est lancée à l'initiative de l'ancien CEO d'AXA est signée par plus d'une quarantaine d'entreprises la « Charte de la Diversité ». Les signataires s'engagent à lutter contre tout type de discrimination de manière active, faire en sorte que leurs politiques RH puissent contribuer à faire des entreprises le lieu où se « reflète la diversité de la société française » ainsi qu'à briser les plafonds de verre. Malgré un premier pas notable en ce qu'il s'agit de promouvoir en tout cas théoriquement et de manière positive l'égalité des chances, le texte manque cruellement de mesures concrètes permettant d'entrevoir son application à la réalité managériale. Néanmoins le point essentiel à la démarche de lutte contre les discriminations est atteint : celui de prendre conscience du problème et de reconnaître la responsabilité des entreprises sur la question.

La littérature mettra également l'accent sur l'opposition notable entre les bonnes intentions des entreprises, la rationalité économique et les mécanismes psycho sociaux. Parmi la multitude de mécanismes qui poussent à la discrimination nous trouvons les mécanismes intentionnels avec ce que Becker appelle en 1957 « *discrimination by taste* ». Sa théorie soutient que la concurrence réduit la discrimination observée sur le marché, car les entrepreneurs ayant une préférence forte pour la discrimination subiront les coûts les plus importants et seront éliminés du marché par les entreprises moins coûteuses (qui discriminent moins). Par ailleurs, discriminer sur la base de critères non pertinents, c'est-à-dire non relatifs aux attentes du poste, conduit souvent les entreprises à rejeter des candidats de qualité. Néanmoins, la réalité ne peut que nous conduire à percevoir cette explication comme incomplète (l'ouverture des marchés n'a pas réduit les inégalités, et les discriminations sur le marché du travail sont toujours notables).

En 1973, Arrow complètera avec le concept de « *statistical discrimination* ». Il s'agit pour les entreprises de privilégier ou au contraire avoir plus de préjugés sur une certaine population du fait d'extrapolation de statistiques. Prenons un exemple sortant du contexte du monde de l'entreprise. Si un policier sait que le taux de criminalité est plus élevé chez une certaine communauté il redoublera d'attention sur les personnes appartenant à cette communauté. Parallèlement si un recruteur sait que les Nord Africains ont un taux de criminalité plus élevé que les personnes d'origine française (et blancs) il aura sans doute plus tendance à considérer les candidats issus de cette communauté de manière négative. De même qu'un recruteur supposera un départ en congé maternité pour une jeune femme et non pour un homme... Cette différence de traitement est certes injuste, mais on ne peut reprocher son caractère rationnel.

Le dernier mécanisme qu'analyse Arrow est celui de la « *reactive discrimination* ». Il s'agit d'une discrimination volontaire de la part des recruteurs, managers sur la base des réactions des clients, consommateurs qui sont susceptibles d'entrer en contact avec leurs employés. Concrètement, cela se traduit par le fait de préférer un conseiller bancaire blanc dans un quartier essentiellement composé de Blancs pour lui épargner insultes et humiliations par exemple. Il s'agit donc d'une discrimination en réaction à un milieu. La partialité intentionnelle est donc de fait observable. L'article de Geert Demuijnck met entre autres l'accent sur les mécanismes non intentionnels qui sont tous aussi puissants et discriminants. En effet, les préjugés sont partout et peuvent être portés par les activistes anti racistes en ce qu'ils peuvent être pernicieux, subtils et inconscients vis-à-vis des Noirs, des musulmans, des femmes ou des personnes handicapées etc. Un test mis en ligne par Harvard (<https://implicit.harvard.edu/>) montre comment par mécanisme d'association, nous avons tendance à discriminer. Il démontre comment nous associons le fait d'être Noir ou Blanc au mal ou au bien. Les participants doivent cliquer droit ou gauche rapidement selon des mots considérés comme bons ou mauvais (comme « joie » et « peine »). Selon les conclusions, il apparaît que le lien entre Noir et Bien est plus long à faire qu'entre Blanc et Bien. L'une des explications qu'expose Geert Demuijnck est qu'il s'agit du résultat d'une longue expérience où le Noir est plus souvent associé au mal que le Blanc l'est. Après un certain nombre d'associations de ce type, le cerveau les reproduit plus facilement et nous en sommes moins conscients. Ce phénomène inconscient d'association basée sur les expériences cumulées est souvent à la base de discriminations. Un recruteur ayant eu plusieurs contacts négatifs avec la communauté noire ou maghrébine, bien que consciemment très ouvert et non raciste, se basera inconsciemment sur ses expériences passées et sera tenté de rejeter leurs candidatures plus facilement. Mais comme le précise l'article, cette situation n'est pas figée, il suffit d'en prendre conscience puis de rester vigilant (Nosek and Hansen, 2008)

Nous avons donc vu quelles étaient les théories les plus significatives analysant le phénomène des discriminations sur le marché du travail. D'où nous pouvons confirmer que les discriminations sont nuisibles au bien vivre ensemble, elles sont immorales (Rawls) mais également pénalisantes d'un point de vue économique (Adler & Gilbert). Nous avons constaté que divers mécanismes entraient en jeu, intentionnels ou non (Nosek & Hansen) mais que l'enjeu crucial était surtout de prendre conscience du comportement parfois discriminant que chacun peut avoir afin de pouvoir mieux s'en débarrasser. Nous avons également constaté l'une sinon la principale faille de la littérature sur le sujet à savoir, son caractère dispersé et relativement récent en France. Or la problématique des discriminations ethniques est visible et récurrente et il est important de constituer une base de connaissances riche et claire. Autrement, cela ne restera qu'un sujet abordé au lendemain de drames sociétaux. Nous nous sommes intéressés aux actions de l'Etat ainsi que celle des grandes entreprises et avons statué sur le fait que malgré des avancées en matière de prise de conscience du problème, les discriminations liées à l'origine sur le marché du travail n'ont pas diminué. C'est de ce constat que nous sommes amenés à réfléchir au rôle des innovations sociales, comme potentielles alternatives au problème très complexe des discriminations liées à l'origine.

Qu'est-ce que l'innovation sociale et en quoi pouvons-nous penser qu'elle représente peut être l'une des meilleures solutions à ce jour en matière de lutte contre les discriminations liées à l'origine sur le marché de l'emploi en France.

Chapitre III : les innovations sociales, des réponses « sur mesure » au problème complexe de la discrimination sur le marché de l'emploi

L'innovation sociale répond à situation perçue comme insatisfaisante et consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers (source : www.apce.com).

A ce jour très peu de recherches ont été réalisées sur les innovations sociales comme réponses adaptées à ce problème. Or les exemples d'entrepreneurs sociaux qui font beaucoup pour l'emploi des jeunes des quartiers populaires sont nombreux, et leur action, efficace. Par ailleurs, aujourd'hui l'économie sociale et solidaire (l'ESS) représente 10% du marché de l'emploi avec pour la première fois un ministre délégué à l'ESS en 2012. Travailleurs sociaux, monde associatif, fondations d'entreprises ont mené des actions au fil des années dans le but de réduire les discriminations bien souvent dans le cadre de la loi égalité des chances mais pas seulement. De nombreuses initiatives portées par des entrepreneurs réellement soucieux d'améliorer non seulement le monde de l'entreprise mais également le bien vivre ensemble ont émergé.

A) Les innovations sociales : définitions et acteurs

- Eléments de définition d'une innovation sociale

Avant de nous interroger sur les solutions proposées par les innovations sociales dans la lutte contre les discriminations à dans le monde du travail il convient d'abord de définir précisément ce qu'est une innovation sociale. « Le **Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire** (CSESS) définit l'innovation sociale ainsi : *"L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation."*¹.

Parmi les acteurs de l'innovation sociale on peut identifier, aux côtés des citoyens, quatre grandes catégories d'acteurs impliqués dans la production d'innovations sociales, et qui

coopèrent souvent au service de l'intérêt général. Parmi elles les collectivités territoriales sont de plus en plus engagées dans l'innovation sociale, parce qu'elles sont au contact direct des besoins des populations, financent le secteur, sont de plus en plus placées sous contraintes pour assurer des services publics de meilleure qualité, en associant les usagers et en recherchant une forme de performance globale. On trouve également les fondations d'entreprises, les entreprises sociales ou initiatives privées (associative, coopérative, SARL, etc.) à finalité sociale ou environnementale qui reposent souvent sur des innovations sociales. Enfin les associations constituent historiquement le plus grand laboratoire d'innovations sociales. Du fait de leur proximité avec la population, elles sont bien placées pour détecter les besoins nouveaux et leur apporter des réponses adaptées. En matière de lutte contre les discriminations à l'emploi nous pouvons relever certaines innovations sociales importantes et portant leurs fruits.

B) Des innovations sociales dans le domaine de l'emploi et qui luttent contre les discriminations

Fondé en 1978 par son directeur Pierre de Saintignon, le Groupe Vitamine T est une entreprise sociale figurant parmi les leaders de l'insertion économique par l'activité économique en France et compte 15 filiales dans les métiers des services, de l'économie circulaire, des solutions RH et du maraîchage biologique. La mission du groupe est clairement identifiée comme une lutte contre l'exclusion sociale en faisant de l'efficacité économique et de l'intérêt général les faces d'une même pièce. En effet, Vitamine T se charge de remettre à l'emploi les personnes agrées par Pôle Emploi relevant de dispositifs d'insertion (minima sociaux, chômeurs de longue durée, personnes sans ressources, décrocheurs scolaires etc.). Concrètement, un conseiller d'insertion socio-professionnelle accompagne le salarié dans la levée des freins à l'emploi (mobilité, logement, santé, maîtrise de savoir de base, surendettement, justice, etc.) et élabore avec lui un projet professionnel en même temps qu'un savoir-faire et un savoir-être. Vitamine T s'inscrit dans les conditions réelles de toute entreprise en France, (inscription dans le champ concurrentiel, exigences de qualité de services, création de structures juridiques de droit commun, paiement des 3 impôts commerciaux...). Aujourd'hui le groupe compte 2 500 salariés dont les deux tiers en parcours d'insertion et un chiffre d'affaires s'élevant à 50 millions d'euros. Il agit sur une vingtaine de site principalement dans la région Nord de France. Dans le même champ d'action des chantiers d'insertion on trouve également Acta Vista ou la Fondation Agir Contre l'Exclusion.

Dans le domaine de la co- création d'activités avec les entreprises en créant des passerelles entre les entrepreneurs et les entreprises, l'Adive est une association loi 1901 créée en 2009.

Son objectif principal est de « favoriser le développement économique des quartiers prioritaires par le soutien des quartiers prioritaires par le soutien des entreprises locales » (site internet <http://adive.fr/>). Contrairement à Vitamine T qui se concentrent sur les personnes en situation de réelle fragilité sociale, l'Adive quant à elle part d'un constat différent. Les jeunes issus des quartiers sensibles bien qu'ayant un réel potentiel du fait de leur ancrage territorial stratégique, leur flexibilité et leur réactivité manquent de débouchés commerciaux et souffrent d'une situation socio-économique précaire dont l'enclavement des territoires ou l'absence des modèles de réussites figurent parmi les tares. Ainsi, l'Adive propose de mettre en lien direct les entrepreneurs installés dans les quartiers prioritaires ou issus de la diversité avec les grandes entreprises françaises et internationales.

Enfin la Charte Diversité est une innovation sociale mais à l'initiative cette fois d'entreprises classiques. Ce texte d'engagement condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité. En effet, les innovations sociales peuvent être le fait de tous les acteurs (entreprises sociales, associations, fondation d'entreprise, entreprise classique...). Ce sont toutes autant d'innovations sociales soutenues par des entrepreneurs de l'ESS ou des entreprises privées qui s'inscrivent dans la lutte contre les discriminations sur le marché du travail. Leur dénominateur commun réside dans l'identification de ce problème crucial non seulement d'un point de vue social mais également économique. Elles considèrent l'insertion et le développement économique comme étant un des maillons forts de la lutte contre les discriminations. C'est d'ailleurs dans cette perspective que nous avons rencontré deux entrepreneurs sociaux qui chacun à leur façon agissent contre les discriminations liées à l'origine notamment.

C) Focus sur des entrepreneurs au service de la lutte anti-discrimination

- **Passeport Avenir : une association de parrainage pas comme les autres.**

Créée en 2005 par Benjamin Blavier, Passeport Avenir est une association à but non lucratif qui vise à réduire les discriminations en accompagnant les jeunes issus de milieux modestes en leur fournissant un soutien via un système de tutorat. En effet, l'association cible les discriminations mais à travers le prisme des inégalités sociales elles-mêmes bien souvent reliées de manière très intimes aux discriminations liées à l'origine. Elle met en relation ces jeunes avec des managers d'entreprises partenaires afin de leur offrir un passeport pour leur avenir. Lors d'un entretien que nous a accordé Benjamin Blavier part d'abord d'un constat, qui se trouve être le fondement sur lequel il a créé Passeport Avenir. Ce constat est le suivant ; les

jeunes issus des quartiers populaires sont victimes de discriminations dans l'accès aux études et à la vie active alors qu'ils ont le potentiel de réussite. Par ailleurs le soutien de proximité des cadres d'entreprises constitue un réel passeport vers la réussite. Enfin il est convaincu que l'entreprise a besoin de leaders qui affrontent les déterminismes sociaux, sont inventifs, persévérants et positifs (qualités très souvent communes à ces jeunes issus de la diversité.) La réponse fournie par l'association se fait à travers plusieurs étapes. L'idée proposée pour résoudre le problème initial passe d'abord par un accompagnement avec les entreprises et les jeunes issus de milieux modestes ainsi que le déploiement de valeurs telles que la solidarité, l'exemplarité, l'innovation, la responsabilité. En plus de l'accompagnement Passeport Avenir appelle à une réelle mobilisation des parties. D'abord les jeunes cadres issus de la diversité qu'elle soit sociale, ethnique ou territoriale et qui s'impliquent auprès de leurs cadets afin de les soutenir, leur redonner confiance en eux, en l'école et leur avenir. Ensuite les entreprises doivent se mobiliser pour développer des talents différents et enrichir leur capital humain pour un management de la diversité efficace. Enfin, la collaboration des écoles et des universités avec les entreprises pour développer l'ouverture sociale est cruciale. Au-delà des réussites individuelles, Passeport Avenir se sent porteur d'un projet d'intérêt général en voulant bâtir une société où les différences de tous sont synonymes de richesses pour tous. Soutenue par des partenaires privés tels que Accenture, Airfrance, SnCF, Alcatel Lucent ou encore LinkedIn,,Passeport Avenir est également partenaire d'autres associations qui partagent des valeurs communes comme Mozaïk Rh, United Way ou l'Institut Telemaque.

Dans bien des cas, les entrepreneurs sociaux du fait de la nature même de leur action portent en eux une réelle détermination à changer les choses. Ils sont motivés et mus par des valeurs auxquelles ils croient profondément. Au-delà de l'analyse classique de projets sociaux luttant contre les discriminations, j'ai voulu, lors des entretiens avec deux entrepreneurs sociaux, m'intéresser à leurs motivations, à leurs réussites mais également à ce qu'ils perçoivent comme limites. J'ai voulu notamment montrer que les valeurs qui animent ces entrepreneurs, leurs expériences personnelles et leur connaissance concrète de ces problématiques sont peut-être les éléments qui constituent véritablement leur force.

➤ **Benjamin Blavier ; portrait d'un entrepreneur social pour l'égalité des chances**

Benjamin Blavier est le Délégué général et le fondateur de Passeport Avenir, association créée en 2005, alors qu'il occupait le poste de Directeur Responsabilité & Innovation sociale au sein du Groupe SFR. Expert des questions de diversité et de l'égalité des chances, il intervient

régulièrement au nom de Passeport Avenir et de ses partenaires pour s'exprimer sur les problématiques de lutte contre les discriminations et promotion de la diversité, éducation et égalité des chances, innovation sociale et accès à l'emploi.

Nous nous sommes entretenus avec Benjamin Blavier. Il nous explique le point de départ de son innovation sociale ainsi que son fonctionnement. Il nous délivre également le regard qu'il porte sur l'avenir de son association et plus généralement, des initiatives sociales qui ont investi le champ de la non-discrimination et de l'égalité des chances.

- Quel a été le cheminement pour fonder Passeport Avenir ?

Passeport Avenir est la concrétisation d'une réflexion longue et profonde sur le problème des inégalités sociales. Lors de notre entretien, Benjamin Blavier a souligné le fait que dans bien son action sociale a trouvé ses fondements dans sa propre histoire personnelle et ses aventures professionnelles. Il se décrit par les mots suivants « enfant de l'immigration, j'ai 4 grands parents nés dans des pays différents. J'ai des racines italiennes, fils d'ouvriers agricoles et j'ai grandi sur l'île de la Réunion. Pour moi c'était tellement mélangé qu'il m'est impossible de mettre les gens dans des cases. Ce n'est qu'en arrivant en France que j'ai découvert la carte scolaire, la ségrégation sociale. J'ai été surpris en arrivant. ». A cette histoire personnelle il nous expliquera ensuite le constat qu'il a pu faire au travers de ses expériences professionnelles en plus particulier dans le domaine des ressources humaines.

Dans un premier temps le problème majeur des entreprises et des institutions est leur position de « déni » face au problème des discriminations. Selon Benjamin Blavier, les institutions sont encore dans le déni en entretenant le mythe de l'égalité républicaine ainsi que l'idée de méritocratie. A ce premier déni s'ajoute celui sur les inégalités qui se révèle être « encore pire pour les discriminations ethniques. Que ce soit à l'école ou dans l'entreprise la question n'est pas abordée. ». D'autre part il pointe du doigt les RH. En effet alors que leur rôle pourrait être clé dans la lutte contre les discriminations ethniques face à l'emploi il est en réalité tout à fait le contraire. Le monde des ressources humaines manque cruellement d'outils, de méthodes voire même de formation quant à la problématique de la diversité. D'ailleurs les écoles ne forment peu voire pas du tout à la diversité. Benjamin Blavier lui-même ayant fait carrière dans les ressources humaines nous explique: « La plupart du temps, ce sont les jeunes RH qui sont en charge du recrutement...J'avais une liste d'écoles dans lesquelles je devais piocher. Je devais trouver le potentiel. Or ce n'était dans les faits, pas vraiment le potentiel qu'on regardait mais l'idée était plutôt de réaliser une cooptation. Il s'agissait de choisir des gens qui se

ressemblaient. « J'avais l'impression de toujours recruter les mêmes profils, des clones.» De ce constat initial, Benjamin Blavier attire notre attention sur un point : finalement ce n'est pas tant le talent intrinsèque de l'individu qui prime que sa capacité à s'approprier le fonctionnement interne de l'entreprise de par ses codes, sa langue ou encore les loisirs qu'ont en commun les salariés.

Par ailleurs, les contraintes de production des RH sont aussi un facteur à prendre en compte. En effet dans un souci de rapidité et de performance, le travail de fond du RH n'est pas permis. Ce que Benjamin Blavier souligne est que le besoin de recruter rapidement, les objectifs professionnels individuels du personnel RH sont des facteurs expliquant la tendance à aller vers le plus simple c'est-à-dire à réitérer le même type de recrutement que ceux qui ont été réalisés précédemment et qui ont fonctionné. Le RH évite le risque que pourrait représenter un candidat un peu « différent ». « Le pire obstacle est celui de la facilité » selon Benjamin Blavier. Or la lutte contre les discriminations nécessite du temps et de l'argent. Néanmoins il y a çà et là quelques actions de la part des entreprises notamment dans les grandes entreprises, qui forment leur personnel RH à la diversité pour au moins se conformer à des normes légales. Cependant le sujet n'est pas abordé par les PME (petites et moyennes entreprises). La question des discriminations n'est pas comprise voire niée. Par discrimination on comprend celle qui est volontaire or ceux qui discriminent bien souvent le font de manière involontaire c'est-à-dire sans s'en rendre compte. C'est le cas le plus problématique car on ne peut résoudre le problème sans prendre conscience du fait qu'il en existe un. De ces conclusions nous ne pouvons que constater le caractère complexe du phénomène des discriminations liées à l'origine sur le marché de l'emploi. Qu'il s'agisse des entreprises ou des institutions, certaines failles alimentent cette discrimination que nous pourrions qualifier de systémique. C'est cette dernière que Benjamin Blavier tente de contourner avec Passeport Avenir. L'association tente d'offrir un soutien à des jeunes à potentiel mais qui sont pénalisées car n'ayant pas les codes de l'entreprise. Le projet de Passeport Avenir est de repérer les jeunes « déjà un peu cassés par l'école » et de leur faire croire en leur capacités à dépasser les limites qu'ils s'étaient initialement fixés par peur de l'échec, défaitisme ou auto-censure. Passeport Avenir voit le jour avec pour fil rouge de faire en sorte que les jeunes des quartiers populaires, issus de l'immigration accèdent à des formations puis à des emplois que les conditions de départ dans lesquelles ils se trouvaient ne favorisaient pas. Passeport Avenir cible les inégalités sociales et les discriminations ethniques, bien souvent liées selon Benjamin Blavier. Néanmoins il nous alerte sur le danger des initiatives qui partent d'une bonne intention en voulant par exemple

créer des emplois aidés mais qui finalement alimentent la stigmatisation. L'angle pour lequel opte Passeport Avenir est tout à fait autre.

- En quoi Passeport Avenir est une innovation sociale ? A quel besoin répond elle et comment ?

Selon Benjamin Blavier « L'accompagnement reste une idée neuve de même que le concept de faire se rencontrer des gens d'univers différents qui n'ont normalement rien à se dire. Nous voulons créer du lien. De manière plus concrète, le caractère innovant de notre association réside en ce que nous considérons la place légitime, irremplaçable des intervenants managers du monde de l'entreprise. Ils ne viennent pour autant pas supplanter d'autres organisations et surtout pas l'école. Ils ont une place toute autre, complémentaire. » Dans son fonctionnement concret, l'association approche des managers prêts à s'investir de manière bénévole. Ils sont formés puis mis en relation avec des étudiants. Ils sont également évalués régulièrement. Il était crucial de réfléchir à ce que pouvaient réellement apporter ces managers, comment repérer les étudiants ayant besoin de nous. Pour cela nous sommes passés par un ciblage territorial. Nous avons identifié 3 champs que les professeurs n'investissent pas à savoir :

- 1/ l'information sur le monde de l'entreprise (codes métiers, importance de l'international, métiers qui marchent ou pas etc avec quelqu'un qui aide les étudiants à décrypter ce monde)
- 2/ la préparation et les processus de recrutement qui sont des étapes cruciales pour le candidat
- 3/ la confiance en soi

En somme c'est tout le travail en amont de l'accès à l'emploi qui est ciblé par Passeport Avenir. « Je ne suis pas et ne veux pas venir en remplacement de l'éducation nationale mais je veux prendre des jeunes à 11-12 de moyenne en bac pro et qui finissent ingénieurs. Je veux qu'ils aient une histoire qui parle aux autres. » Le concept est louable mais nous pouvons en interroger les limites. La structure conserve une action relativement limitée de par sa taille et de par le nombre de bénévoles prêts à s'impliquer pour la cause. Une autre importante limite réside dans la recherche de financement qui dépend plus ou moins de la notoriété de l'association. La notoriété elle-même dépendante de l'ampleur des actions et de facto du financement. Nous nous rendons compte assez rapidement que sans une réelle détermination de la part des membres de l'association, il est très difficile de mobiliser dans un temps court, assez de moyens.

En termes de résultats Passeport Avenir n'est pas peu fière de ses réussites bien qu'il reste encore beaucoup à faire. Aujourd'hui, sur les jeunes suivis après leur bac technologique et qui

ont bénéficié du soutien de l'association, et selon une étude interne à l'association, 90% ont accédé à de grandes écoles contre une moyenne nationale entre 58% et 80%. Mais le chemin est encore long et les objectifs se veulent ambitieux. Benjamin Blavier souhaiterait doubler le nombre de bénéficiaires. Quant à la question d'une collaboration avec l'Etat, le directeur de Passeport s'y oppose « c'est à nous acteurs de l'innovation sociale de jouer ». L'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, la proximité de par une action ciblée sur des territoires, la préservation d'un esprit associatif poussé par des valeurs fortes sont gage d'une légitimité et d'une efficacité que Benjamin Blavier ne voudrait pas mettre en péril à cause d'une « nationalisation » du concept.

Là où Passeport Avenir intervient auprès des jeunes en école Saïd Hammouche et son cabinet de recrutement à but non lucratif crée une passerelle entre jeunes issus de la diversité à la recherche d'emplois et entreprises.

➤ **Le cas de Mozaïk RH : la diversité comme fer de lance.**

Mozaïk RH est un cabinet de recrutement à but non lucratif (association loi 1901) qui a pour vocation à mettre en avant les jeunes diplômés issus des quartiers auprès des entreprises. Fondé en 2007, Mozaïk RH a – en 5 ans, aidé 5000 candidats avec plus de 1700 placements réussis qui sont selon son fondateur « *autant d'exemples positifs pour les « quartiers »* ». Fort de ses nombreux clients (BNP Assurances, Capgemini-Sogeti, Danone, EADS, Orange, SFR, GDF Suez, Crédit mutuel et de nombreuses PME) le cabinet a vocation à changer l'angle de vue des recruteurs et cabinets de recrutements classiques. Concrètement Mozaïk RH s'attaque au problème de discrimination des jeunes diplômés des quartiers sensibles qui mettent 3 fois plus de temps à se faire embaucher que la moyenne française et acceptent souvent un emploi sous qualifié. Dans un souci de compréhension de l'action de Mozaïk RH nous avons complété nos recherches d'informations que son fondateur, Saïd Hammouche a bien voulu nous fournir au cours d'une interview réalisée cet été. Vous trouverez donc dans cette partie, des extraits de cet entretien venant appuyer nos idées.

- A quel problème Mozaïk RH répond-il ?

Dans un article de La Croix, Saïd Hammouche déclare en des mots très simples, le constat de départ :

« On nous répète qu'on est tous égaux, mais, la réalité, c'est que, quand on vient des quartiers populaires, et encore plus si on porte un nom étranger, on a beaucoup moins de chances de

passer l'étape du CV, même quand on est diplômé, tout simplement parce que les recruteurs pensent minimiser les risques en embauchant des gens qui leur ressemblent ».

Le constat que réalise Saïd Hammouche est le suivant :

- Les jeunes des quartiers sont stigmatisés par leurs origines et manquent des réseaux nécessaires.
 - Les diplômés sont perçus comme de moins en moins significatifs, les jeunes des quartiers ne croient plus au mérite républicain, se démobilisent et tendent vers la victimisation.
 - Les entreprises ne se risquent pas à recruter des personnes « différentes », perçues comme difficilement intégrer.
-
- Quelles solutions Mozaïk RH propose-t-il ?

Mozaïk RH est une agence de recrutement spécialisée dans la promotion de la diversité et qui, à la différence des agences de recrutement classiques, part des besoins des entreprises. Nous accompagnons de manière individuelle chaque candidat dans son chemin vers l'emploi et formons les recruteurs de demain. Un aspect fondamental est de faire évoluer la mentalité des RH en leur prouvant que dans la diversité se trouvent des opportunités, des profils uniques qui seront bénéfiques à l'entreprise.

Parallèlement à son action au sein de Mozaïk RH, Saïd Hammouche a participé à un ouvrage sur les discriminations. « **Chronique de la discrimination ordinaire** » a été co-écrit par Saïd Hammouche et Vincent Edin paru aux éditions Gallimard le 5 janvier 2012 Collection Folio actuel (n° 149), Gallimard) .Dans cet ouvrage les deux auteurs ont choisi de présenter la discrimination sur le marché de l'emploi en présentant les parcours de 6 personnages tout en s'appuyant sur des enquêtes statistiques. Il a pour vocation de pointer les discriminations ethniques, culturelles, sociales ou liées au handicap dont souffrent les diplômés comme pour Abdoulaye qui après un diplôme de 3^{ème} cycle est rattrapé et pénalisé au moment de son insertion professionnelle. Les auteurs mettent en lumière les conséquences psychologiques, morales mais également économiques et enfin sociales de ces discriminations. Ce texte prétend mettre en avant les 3 verrous fondamentaux à débloquent si l'on veut mener à bien la lutte contre les discriminations.

1^{er} verrou : prendre conscience que nous discriminons et sommes ou serons tous discriminés

- Nous avons tous des préjugés, des stéréotypes. Nous formons des étiquettes que nous sur les individus ou des généralités qui génèrent de la discrimination et à terme des inégalités.
- Outre l'indignation morale, il y a un coût économique à la discrimination d'où une nécessité supplémentaire de « sortir du déni »

2^{ème} verrou : reconnaître que la discrimination casse le lien social

- Nous sommes dans un système égalitariste (annexe)
- Selon Vincent Edin, une discrimination première crée des métastéréotypes : l'individu va intérioriser cela et va se figer dans un destin avec un plafond de verre, une autocensure qui a des conséquences psychologiques, casse le lien social ainsi que la croyance dans l'avenir et dans la République
- Saïd Hammouche quant à lui attire l'attention sur le caractère urgent de saisir le problème le plus tôt possible – plus tôt on est capable de « corriger le tir » et permettre l'ouverture sur l'autre, mieux nous nous protégeons du mécanisme de discrimination. « La discrimination concerne tout le monde ». Donner de l'emploi revient s'épargner des coûts que représenteraient des jeunes au chômage (allocations). « Plus vite on agit plus vite on aura réussi à créer de la richesse ! »

3^{ème} verrou : se doter d'une détermination à se donner les moyens efficaces pour lutter contre la discrimination : **l'innovation sociale** constitue une réponse.

- Saïd Hammouche souligne l'importance de trouver de « nouvelles solutions » grâce à l'aide des pouvoirs publics, mais également l'entreprise qui a un rôle social prépondérant. Néanmoins il en va de la responsabilité de chacun et surtout de la personne discriminée qui bien loin de se transformer en victime, « l'individu discriminé peut faire le choix de se prendre en main et devenir acteur du changement »

- En termes d'innovations les CV vidéos inventés par Mozaïk RH ont pour but de changer l'image des jeunes de banlieue. Les candidats sont présentés avec leur histoire et ne sont pas simplement des numéros des candidatures. La création d'une relation directe avec les recruteurs est un atout clé. A travers de petits films vidéos est renvoyée une image beaucoup plus positive de la banlieue. Vous pourrez trouver l'exemple de Sofia sous le lien youtube ci-dessous https://www.youtube.com/watch?v=uaFFhI_wnZ8&index=3&list=PL18156618CC7047CF

Concrètement une fois que le candidat a signé le contrat, Mozaïk RH demande aux entreprises de participer aux frais de recherche. Le cabinet marge les services. Ces marges servent ensuite à l'accompagnement des jeunes. A date, 500 cv vidéo ont été réalisés. « Les candidats qui les ont utilisés ont été 3 fois plus nombreux à décrocher des entretiens » nous déclare Saïd Hammouche. « Nous avons la capacité à mettre les bonnes personnes dans les bonnes entreprises. La facturation de nos prestations nous assure l'autofinancement. »

- Quel a été le cheminement avant d'arriver à créer Mozaïk RH ?

« Selon des statistiques récentes du MEDEF, 350 000 postes sont non pourvus aujourd'hui en France. Le taux de chômage est mauvais et plus particulièrement chez les jeunes. C'est encore pire pour les jeunes des quartiers. Comment cela est possible ? Parce qu'en France il y a une forte culture de la cooptation. Un jour j'étais en visite dans une entreprise qui compte plus de 15 000 collaborateurs. Le directeur était fier de me dire que plus de 60% des cadres recrutés dans son entreprise l'étaient par cooptation ou recommandation. C'est un fait. Les candidats qui n'ont pas de réseau ou n'ont pas accès à cet ensemble d'offres non visibles sont lésés. En France sur 100% d'offres seulement 30% sont visibles. Il y a de base une sorte de discrimination imposée par le système. A cette discrimination on peut ajouter celle liée aux préjugés. Récemment l'institut Montaigne nous indique que pour les individus dont le nom est à consonance maghrébine les résultats catastrophiques». (rapport en annexe). Un autre problème que souligne Saïd Hammouche est l'importance d'être outillé et doté d'une stratégie clairement définie en matière de recrutement de la diversité. « 95% des recruteurs ne sont pas formés au recrutement. On leur a appris à mener un entretien mais pas un entretien non discriminant. Il ne faut pas sous-estimer la force du préjugé des recruteurs. A force de ne pas être confronté à une jeunesse qui réussit et qui est invisible on est porté par nos préjugés souvent alimentés par les médias et faits divers qui construisent l'image négative du jeune des quartiers. »

- Quelle est la stratégie que vous avez adoptée ?

« En matière de lutte contre les discriminations en France on est beaucoup dans l'affrontement qui est parfois nécessaire et SOS Racisme en est un bon exemple. Néanmoins il ne faut pas sous-estimer le caractère bloquant que représente le déni dans ces sujets. C'est pour cette raison qu'au lieu d'être dans la lutte frontale nous avons décidé de privilégier l'accompagnement sur le mode de la co-construction. Nous sommes proactifs avec les entreprises pour lutter contre les discriminations.

- Comment êtes-vous accueilli par les entreprises ?

« Il y a les entreprises qui sont dans le déni total ou alors me montrent les chaînes de productions sachant bien qu'au siège la diversité est rare. Il y a les entreprises qui savent qu'elles ont un problème mais ne savent pas comment le résoudre. Il y a celles qui sont dans l'action de conformité avec la loi. En revanche, elles communiquent beaucoup sur les quelques employés issus de la diversité qu'elles ont en les utilisant comme vitrine afin de renvoyer l'image d'une entreprise où il y a un brassage ethnique. Aujourd'hui nous sommes aux prémices de ce qui devrait être fait. La collaboration avec les entreprises doit être plus forte.

- Quelle résonance la problématique que vous abordez a-t-elle auprès des pouvoirs publics ?

« Ils ne comprennent même pas le sujet. Il y a un gap entre le monde dans lequel vivent les élus, les fonctionnaires et les réalités économiques. Par ailleurs il y a une certaine génétique en France. Les politiques de lutte contre les discriminations sont calées sur les populations les plus exclues. Les élus n'ont pas vu la montée des aptitudes et niveau de connaissance des jeunes. On ne voit pas assez ceux qui réussissent et on considère qu'ils vont s'en sortir par eux-mêmes même car ils ont un diplôme. La réalité est toute autre. En effet, le chômage touche aussi les diplômés expérimentés et malheureusement il n'y a pas de réponse à ce besoin. Il faudrait davantage d'investissement de la part des institutions publiques dans la préparation, l'anticipation des problèmes posés par le sujet des discriminations plutôt que de la réparation. » L'ambition de Mozaïk RH est d'émerger en tant qu'acteur dans une logique d'intérêt général. Saïd Hammouche ne s'oppose pas à une éventuelle collaboration avec les pouvoirs publics. Selon lui il faudrait former des acteurs du changement au sein des entreprises mais également dans les collectivités locales. Autre point important, chasser les bonnes pratiques des entreprises en matière de lutte contre les discriminations pour alimenter des campagnes de communication sur la question serait une action efficace. En effet, cela donnerait plus de visibilité à la question de la non-discrimination sur le marché de l'emploi en même temps qu'elle aurait un effet bénéfique puisqu'elle inciterait les entreprises à s'améliorer sur cette problématique d'enjeu sociétal.

- D'un point de vue purement business, la lutte contre les discriminations en entreprise peut-elle rapporter ?

Les résultats de l'étude nous ont prouvé que notre action rapportait à l'Etat. En effet, trouver un emploi à un jeune évite les coûts liés au RSA et diverses aides qu'offre l'Etat. Par ailleurs et c'est ce qui est peut-être le plus important mais encore relativement difficile à évaluer, le SROI (Social Return On Investment) qui est l'impact social de notre association est très positif. Bien que sous-évalué encore aujourd'hui nous savons que l'action en amont à destination des jeunes de quartiers qui peinent à trouver un emploi est bien plus efficace que les politiques de réparations après coup.

- La diversité : un levier de performance en entreprise ?

Selon Saïd Hammouche, « C'est fondamental pour la stratégie de développement de l'entreprise de pouvoir se caler sur une stratégie de diversification du vivier de candidatures ». Nous pouvons corréler cette idée à un certain nombre de conclusions du rapport GoodWill Management **IMS Performance et Diversité 2010 (annexe n°**

- « Que l'entreprise qui prend une option défensive par rapport à la diversité en retire un désavantage concurrentiel qui peut être substantiel car au-delà des chiffres, nous n'avons pas évoqué l'impact négatif d'une telle posture sur la réputation, la marque ou encore la marque employeur.
- Que l'entreprise qui décide de diversifier son capital humain prend un risque si cette évolution ne s'accompagne pas d'un plan de management de la diversité. En effet, une augmentation des seniors, des travailleurs handicapés ou encore des étrangers ou personnes d'origine étrangère dans une entreprise non préparée laisse libre champs à l'expression de tous les préjugés et peut sérieusement entamer la motivation de ces minorités.
- Que le management de la diversité combiné à son augmentation est une excellente décision à la fois pour des raisons éthiques mais aussi pour des raisons d'affaires »

« A un moment donné faut aussi faire comprendre que la diversité c'est aussi la normalité » déclare Saïd Hammouche qui invite les recruteurs à regarder les candidatures différemment. L'innovation de Saïd Hammouche est sociale en ce qu'elle est d'utilité publique. Elle contribue à faire en sorte que tous les enfants de la République puissent se réaliser et permet d'assurer lien entre les jeunes et moins jeunes de quartier et les entreprises.

En définitive, après avoir analysé dans quel contexte social et politique les discriminations s'inscrivaient en France, force est de constater que malgré de nombreuses initiatives prises par les différents partis (institutions publiques, grandes entreprises), les discriminations liées à l'origine sur le marché de l'emploi non seulement persistent mais grandissent. Nous avons tenté d'expliquer le lien entre origine ethnique et origine sociale, les deux allant souvent de pair et l'exemple de la banlieue en est l'archétype. Mais ce n'est pas tout. Le dernier rapport de l'institut Montaigne « Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité » daté d'octobre 2015 nous révèle que les discriminations liées à la religion et notamment aux citoyens de confession musulmane sont un phénomène notable qui s'inscrit dans une actualité nationale et internationale difficile. A la discrimination sur motif ethnique s'ajoute donc la discrimination liée à la religion. Il faut donc redoubler d'efforts et nous avons vu que les réponses fournies par les différents partis, pris chacun séparément ne sont efficaces qu'à moindre mesure. En effet, les politiques publiques n'arrivent qu'en réparation alors que les entrepreneurs sociaux sont surtout dans une démarche d'anticipation. Malheureusement ces derniers ont un champ d'action limité du fait de structures souvent trop petites pour que les résultats soient significatifs à l'échelle nationale. De l'autre côté, le monde de l'entreprise classique est très divisé sur la question des discriminations. Beaucoup agissent uniquement dans le but d'être conformes à des normes légales, d'autres reconnaissent avoir un problème mais n'ont pas les outils et méthodes de lutte contre les discriminations. Enfin et c'est la majorité sont dans le déni. Nous voilà donc dans une impasse. Ne pourrions-nous pas envisager une synergie entre tous les acteurs ?

Nous pourrions par exemple réfléchir à un partenariat approfondi entre institutions publiques, entreprises et entrepreneurs sociaux afin d'analyser les « best practices » sur lesquelles bâtir une politique globale pragmatique et efficace de par son attachement à la réalité des discriminations. Les innovations sociales en ce qu'elles sont ancrées dans des territoires, en contact permanent et direct avec les populations sont en ce sens un atout évident. Néanmoins sans le concours des entreprises via une réelle détermination et le soutien de l'Etat on peut se questionner sur l'efficacité d'une accumulation de mesures qui restent dispersées et dont l'impact reste limité.

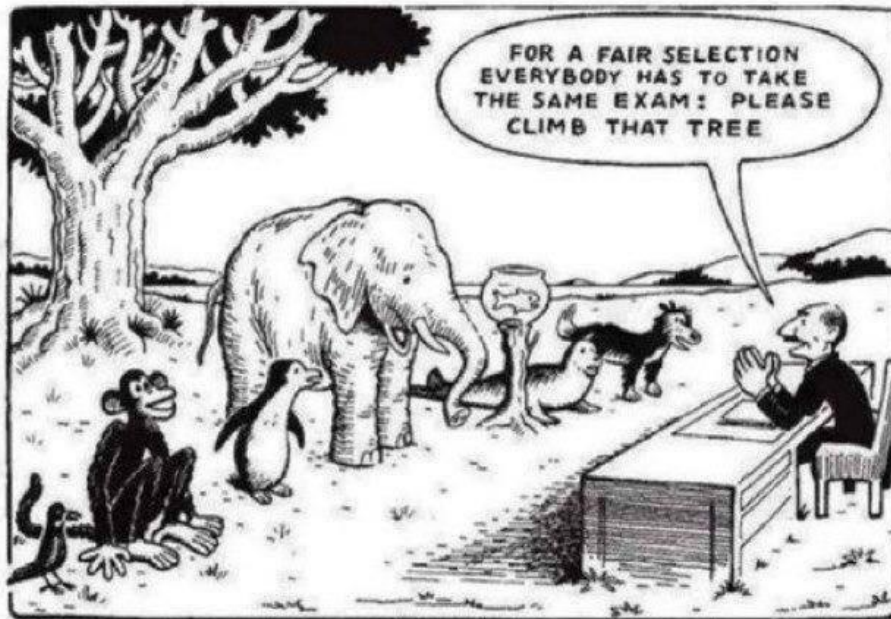
Du point de vue des entreprises, dresser une liste des « best practices », établir un système via des récompenses ou des campagnes incitatives à être acteur dans la lutte contre les

discriminations pourrait les faire passer du mode « J'agis pour être en conformité avec la loi » à « j'agis car l'Etat me soutient dans ma politique de promotion de la diversité. ». Ce système pourrait être bénéfique aux grandes entreprises mais aussi et surtout aux PME qui sont très mal sensibilisées à la problématique des discriminations alors qu'elles représentent 99,8% des entreprises (source : Insee 2011). Du point de vue de l'Etat nous pourrions réfléchir à une rénovation des processus de recrutement qui passe par l'adaptation de l'enseignement RH dans le supérieur. En effet la formation RH doit davantage se caler sur la réalité sociale. Il faut la détermination de tous, des outils efficaces, des instruments de mesures afin de mettre en avant la valeur économique de la diversité, le tout dans un cadre rigoureux avec des sanctions effectives. Des progrès ont déjà été réalisés dans ce sens et la création de l'Agence de développement économique des quartiers « France Entrepreneur » par le Président de la République François Hollande le 20 octobre 2015 en est un exemple fort.

Nous concluons sur les mots de Saïd Hammouche « Il faut surtout innover, ne jamais cesser de chercher, se questionner, aller sur le terrain pour élaborer des projets toujours plus innovants ! »

IV. ANNEXES

1) Système égalitariste



Our Education System

"Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid."

- Albert Einstein

2) Intervention de Benjamin Blavier, Directeur de Passeport Avenir lors du « Positive Economy Forum 2015 », au Havre

[Video ici](#)



- 3) Photo prise dans les locaux de Mozaïk RH, Prix du meilleur entrepreneur social de l'année par le Boston Consulting Group (gauche). Prix de l'entrepreneur social 2008 par Ashoka (droite).



- 3) Interview de Saïd Hammouche par l'Institut Montaigne

[Video ici](#)



V. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages consultés :

Philosophes de la morale et politique : Sher 1975

Théoriciens juridiques : Bell, 2003, 2004, Dworkin, 1977

Economistes : Arrow, 1973, Stiglitz 1974

Sociologues et Psychologie Sociale : Weil, 2005 et Bobo and Fox, 2003

Chercheurs en management : James and Wooten, 2006

Chercheurs en ressources humaines : Holzer 1997, Shore et al.2008 ; Stone et al.,2008

Juliette Rennes, "Illégitimer des distinctions en droit. Stratégies politiques et enjeux épistémologiques", Politix, 2011, n° 94

Robert Castel, La discrimination négative. Citoyens ou indigènes ?, Éditions du Seuil, coll. « La république des idées », 2007, 129 p., EAN : 9782020964418.

SABEG, Yazid, BEBEAR, Claude, Extrait de la Charte de la diversité, Pôle IMS Entreprendre pour la Cité.

John Rawls, A Theory of Justice, Harvard, HUP, 1971.

Félicien Lemaire (dir.), Les discriminations, Cujas, 2013, 176 p. (ISBN 9782254135042) 2004.

Patrick Weil, Liberté, égalité, discriminations, Grasset&Fasquelle, 2008

Boéton Marie, « Discrimination positive en France », Études, 2003/2 Tome 398, p. 175-184.

Éric Fassin et Jean-Louis Halperin (dir.), Discriminations : pratiques, savoirs, politiques, op. cit

Michel Miné, « Les concepts de discrimination direct et indirecte. »

Esther Benbassa (dir.), Dictionnaire des racismes, de l'exclusion et des discriminations, Larousse, Paris, 2010, 728 p. (ISBN 2035837871

Gwénaële Calvès, La discrimination positive, PUF, coll. Que sais-je ?, 2e éd. 2008

Gavand,2006,Sabeg & Méhaignerie, 2006

http://www.memoireonline.com/02/12/5395/m_Discrimination-dans-le-monde-du-travail1.html

Articles de presse en ligne :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006417828>

http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=4678C439E71739B9A33731BDCA19652C.tpdjo08v_2?idSectionTA=LEGISCTA000006165298&cidTexte=LEGITEXT000006070719&dateTexte=20150204

<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/egalite-professionnelle,117/la-protection-contre-les,12789.html>

http://www.ciao.ch/f/racismes/infos/eb974bb3d888ca283444639d86478300/racisme_et_discrimination_raciale

<http://www.20minutes.fr/livres/1135713-20130411-20130411-la-discrimination-a-embauche-marche-travail-francais-anthony-edo-nicolas-jacquemet-chez-rue-ulm-paris-france>

<http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/musulmans-la-realite-des-discriminations-au-travail-467384.html>

<http://tempsreel.nouvelobs.com/attentats-charlie-hebdo-et-maintenant/20150205.OBS1765/statistiques-ethniques-la-crudite-de-la-realite-effraie.html>

http://www.lemonde.fr/societe/article/2015/02/05/francois-hollande-estime-inutiles-les-statistiques-ethniques_4571106_3224.html

http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/plus-d-economie-dans-les-quartiers-pour-plus-de-social_1650105.html#68KWvPSMpD0HzbPQ.01

http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/plus-d-economie-dans-les-quartiers-pour-plus-de-social_1650105.html

<http://www.lesechos.fr/politique-societe/politique/0204136030835-politique-des-quartiers-quel-role-pour-la-nouvelle-agence-sur-le-developpement-economique-1090477.php>

http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/02/05/qu-est-que-l-agence-de-developpement-economique-annoncee-par-hollande_4570978_4355770.html

http://www.liberation.fr/monde/2015/02/16/le-directeur-du-fbi-appelle-a-prendre-garde-aux-biais-racistes-presents-chez-tous_1203666?utm_source=Facebook&utm_campaign=Echobox&utm_medium=Social

<http://www.20minutes.fr/societe/1551819-20150301-discriminations-freinent-integration-economique-descendants-immigres>

http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/02/05/qu-est-que-l-agence-de-developpement-economique-annoncee-par-hollande_4570978_4355770.html

<http://www.lesechos.fr/politique-societe/politique/0204136030835-politique-des-quartiers-quel-role-pour-la-nouvelle-agence-sur-le-developpement-economique-1090477.php>

http://www.francetvinfo.fr/france/hollande-annonce-la-creation-d-une-agence-de-developpement-economique-pour-renforcer-la-politique-de-la-ville_816841.html Agence développement économique, discours de François Hollande.

http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/25/les-socialistes-veulent-etendre-l-action-de-groupe-a-la-lutte-contre-les-discriminations_3453296_3234.html

<http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion1699.asp>

http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/02/11/ecole-l-echec-du-modele-francais-d-egalite-des-chances_1304257_3224.html

http://www.liberation.fr/societe/2013/12/19/l-egalite-des-chances-se-joue-a-l-universite_967792

<http://www.leparisien.fr/societe/l-ecole-ne-garantit-pas-l-egalite-des-chances-pour-7-francais-sur-10-27-11-2014-4326589.php>

<http://www.la-croix.com/Solidarite/Dans-l-economie/Said-Hammouche-DRH-des-banlieues-2015-05-15-1312658>

http://www.lesechos.fr/journal20150205/lec1_france/0204133812783-faire-enfin-une-place-aux-jeunes-diplomes-des-quartiers-1090308.php#gauche_article

<http://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/0204133841602-vivre-ensemble-ce-que-quatre-experts-conseillent-a-hollande-1090163.php>

<http://www.leparisien.fr/espace-premium/fait-du-jour/investir-sur-les-diplomes-des-quartiers-populaires-13-01-2015-4441489.php>

https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=newssearch&cd=5&ved=0CCgQqQIoADAE&url=http%3A%2F%2Fwww.leexpress.fr%2Femploi%2Fdans-les-banlieues-le-chomage-au-sommet-n-aide-pas-le-vivre-ensemble_1642641.html&ei=9b3TVK2eC4e6ggTf5ICQDQ&usg=AFQjCNEaDC1DlkX0YTOCRbl_a8ikUc9Wr5A&sig2=8jpeWHs9WKGEjQJ_xz-bUA

http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/un-site-emploi-dedie-aux-jeunes-diplomes-de-banlieue_1513882.html

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/02/03/mozaik-rh-l-affirmativ-action-a-la-francaise_4569089_1698637.html

<http://www.edrfoundations.org/entrepreneuriat-social-fr/mozaik-rh-projet-passerelles.aspx>

http://www.lemonde.fr/societe/article/2015/01/24/quand-la-segregation-scolaire-est-aussi-sociale-et-ethnique_4562819_3224.html

<http://www.leparisien.fr/economie/emploi/carriere/faire-le-lien-entre-les-besoins-des-entreprises-et-les-potentiels-des-banlieues-22-06-2015-4881127.php#xtref=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2F>

<http://mouves.org/2013/12/16/m-le-magazine-du-monde-la-banlieue-a-de-la-ressource-said-hamouche-mozaik-rh>

<http://www.apce.com/cid130888/qu-est-ce-que-l-innovation-sociale.html?pid=326>

<http://www.lelabo-ess.org/?+Innovation-sociale-ou-en-sommes+>

http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/17/ashoka-vigie-mondiale-de-l-innovation-sociale_1761263_3234.html

<http://tribu-solidaire.com/la-tribu-en-parle/les-partenariats-multisectoriels-prive-public-ong-au-service-de-l-innovation-sociale/2950/>

<http://www.adive.fr/fr/accueil.html>

<http://adive.urbilog.fr/blog/>

<http://www.passeport-avenir.com/publication/reussite-scolaire-des-primos-arrivants/#.Uv0PfSzghZE.facebook>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/politique-ville/lutte-discriminations.shtml>

http://www.lesechos.fr/journal20150205/lec1_france/0204133812783-faire-enfin-une-place-aux-jeunes-diplomes-des-quartiers-1090308.php#gauche_article

<http://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/0204133841602-vivre-ensemble-ce-que-quatre-experts-conseillent-a-hollande-1090163.php>

<http://www.leparisien.fr/espace-premium/fait-du-jour/investir-sur-les-diplomes-des-quartiers-populaires-13-01-2015-4441489.php>

https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=newssearch&cd=5&ved=0CCgQqQIoADAE&url=http%3A%2F%2Fwww.lexpress.fr%2Femploi%2Fdans-les-banlieues-le-chomage-au-sommet-n-aide-pas-le-vivre-ensemble_1642641.html&ei=9b3TVK2eC4e6ggTf5ICQDQ&usg=AFQjCNEaDC1DIkX0YTOCRbla8ikUc9Wr5A&sig2=8jpeWHs9WKGEjQJ_xz-bUA

http://www.academia.edu/8748995/Ethique_innovation_sociale_et_soci%C3%A9t%C3%A9_inclusive

<http://www.institut-cooperation.com/conseil/entreprises/#1>

<http://tribu-solidaire.com/la-tribu-en-parle/les-partenariats-multisectoriels-prive-public-ong-au-service-de-linnovation-sociale/2950/>

<http://www.apce.com/cid130888/qu-est-ce-que-l-innovation-sociale.html?pid=326>

http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/17/ashoka-vigie-mondiale-de-l-innovation-sociale_1761263_3234.html

<http://mouves.org/2013/12/16/m-le-magazine-du-monde-la-banlieue-a-de-la-ressource-said-hamouche-mozaik-rh>

http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/un-site-emploi-dedie-aux-jeunes-diplomes-de-banlieue_1513882.html

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/02/03/mozaik-rh-l-affirmatif-action-a-la-francaise_4569089_1698637.html

<http://www.edrfoundations.org/entrepreneuriat-social-fr/mozaik-rh-projet-passerelles.aspx>

<http://mouves.org/2013/12/16/m-le-magazine-du-monde-la-banlieue-a-de-la-ressource-said-hamouche-mozaik-rh>

Agence « France Entrepreneur »

<http://bfmbusiness.bfmtv.com/france/qu-est-ce-que-l-agence-france-entrepreneur-d-hollande-923829.html>

Vidéos :

Discours de Nicolas Sarkozy, présentation de la politique pour les banlieues et l'égalité des chances :
<https://www.youtube.com/watch?v=X0iJw5b9KGg>

Chaine Mozaïk RH Youtube :

<https://www.youtube.com/user/TVmozaikrh>

<https://www.youtube.com/watch?v=rN5Qbk9NBuY>

<https://www.youtube.com/watch?v=-r9C0hxLMOw>

<https://www.youtube.com/watch?v=EIMXTXtfl4>

<https://www.youtube.com/watch?v=Ih6j-MSZKQs>

<https://www.youtube.com/watch?v=NzdPwI9JV14>

<https://www.youtube.com/watch?v=rN5Qbk9NBuY&list=PL18156618CC7047CF&index=13>

