

# Introduction

---

Les discriminations remettent en cause les bases même de notre société fondée sur l'égalité et le respect des droits de l'homme. Chacun peut contribuer individuellement à la construction d'une société plus juste, en portant un nouveau regard sur l'autre, sur sa différence. Il ne s'agit pas d'un sujet extérieur à nous-même. Il nous concerne et, en tant que citoyen, nous devons œuvrer pour que cette égalité tant affirmée par nos institutions républicaines ne soit pas qu'une chimère. Cette inégalité est bien souvent ignorée ou bafouée dans la vie de tous les jours, lors de l'accès au logement, à l'école ou dans le monde de l'entreprise...

Ouvrons les yeux ! La discrimination à l'embauche existe. Nul ne peut le nier et toutes les études, notamment les opérations de *testing* démontrent qu'un candidat avec un nom à consonance maghrébine, de sexe féminin, âgé de plus de 50 ans ou porteur d'un handicap ne fait pas l'objet d'un traitement égal. Il a moins de chances d'être reçu en entretien et d'être embauché. Ce constat est difficile à admettre pour un recruteur, un dirigeant d'entreprise, un manager ou un directeur des ressources humaines. Le récent rapport annuel de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'Égalité (HALDE) ne fait-il pas état de 2 000 plaintes au cours de l'année 2005, dont plus de 45 % dans le domaine de l'emploi ?<sup>1</sup>

---

1. Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, rapport annuel 2005, La Documentation Française, 2006.

Il est certain que l'entreprise ne peut plus prospérer sans prendre en compte son environnement. Depuis ces dernières décennies, elle doit davantage assumer sa responsabilité sociale, par engagement citoyen, mais aussi pour répondre à la pression des salariés, des consommateurs, des investisseurs ou de la société civile. Dans cette logique de développement durable, de responsabilité sociale ou de performance globale, la non-discrimination occupe une place centrale. Au-delà des considérations éthiques, l'entreprise a tout à gagner en ouvrant ses critères de recrutements, d'une part parce que la diversité est source de performance des équipes et génère plus de créativité et d'écoute ; et d'autre part parce que l'entreprise, en puisant dans un vivier moins restreint de candidats, augmente ses chances de trouver les bonnes compétences. C'est un enjeu d'autant plus crucial que nous savons, grâce à des études prospectives, notamment celles du Commissariat général du Plan, que les pénuries sont annoncées au cours des dix prochaines années en raison du départ à la retraite des papy-boomers. À cela s'ajoute que l'entreprise, susceptible d'être accusée de discrimination, ne peut plus ignorer le risque juridique et de réputation qu'elle encourt.

Une fois dressés l'état des lieux et les enjeux pour l'entreprise, comment agir ?

Le premier engagement est d'abord celui de la direction ; c'est à elle de donner le cap vers plus de diversité, de faire de la collectivité qu'elle anime un lieu d'ouverture et d'enrichissement à la différence.

Aux partenaires sociaux, il reviendra d'en faire un des sujets majeurs de la défense des salariés, pour que les droits des personnes discriminées soient respectés. Il leur faudra engager des négociations pour que se concluent de nouveaux accords d'entreprise relatifs à la diversité.

Pour les directions des ressources humaines et pour les managers, il conviendra de comprendre les mécanismes discriminatoires, et notamment les stéréotypes en œuvre... et de les déjouer. Il faudra rappeler les « fondamentaux » d'une opération de recrutement, à savoir que l'objec-

tif d'un recrutement est de rechercher la compétence... Et rien d'autre ! C'est aux services ressources humaines que reviendra la lourde responsabilité de la mise en œuvre de la politique diversité. Il sera nécessaire de réviser les procédures, ouvrir les canaux de recherche de candidats et ne plus les limiter aux écoles les plus prestigieuses, ne pas se cantonner aux médias les plus classiques et aller à la rencontre de ceux qui sont jusqu'alors discriminés ; leur adresser un message pour qu'ils s'autorisent à ouvrir les portes de l'entreprise. Mais à ce stade, si nous ne changeons pas nos schémas classiques de sélection, notamment lorsque nous définissons nos critères d'évaluation ou lors des entretiens, nos efforts seront vains. De même, la refonte de nos politiques de mobilité et de promotion interne est un des chantiers majeurs des années à venir : à quoi bon ouvrir nos portes à plus de diversité si nous n'offrons qu'un plafond de verre comme unique perspective ? Traiter la discrimination à l'embauche engendre nécessairement une réflexion plus globale en matière de ressources humaines dans l'entreprise.

Et si tout cela n'était qu'un beau discours ?

Alors, l'inquiétude est justifiée. C'est pour cette raison que l'entreprise doit rendre compte à la société et à ses acteurs externes. Elle doit surtout se doter d'indicateurs et d'outils de mesure (*auto-testing*, audits...) et présenter les moyens engagés en matière de lutte contre les discriminations.

L'objectif de cet ouvrage est d'apporter un éclairage sur la question des discriminations et des réponses concrètes en présentant des bonnes pratiques ainsi que des repères méthodologiques. Suis-je légitime à écrire un livre sur le thème de la discrimination à l'embauche ? Après tout, je n'appartiens pas aux minorités visibles : un homme, qui n'a pas encore atteint l'âge des seniors et qui n'est pas issu de l'immigration ! La défense de l'égalité des chances ne revient pas qu'aux seules personnes discriminées. Je veux leur adresser un message et leur dire que nous commençons à être nombreux à vouloir changer nos pratiques d'entreprise. En tant que citoyen, je veux être fier de mon pays où chacun a

l'assurance que ses talents lui permettent de trouver sa place. En tant que chef d'entreprise, je veux être fier que tous les salariés s'y accomplissent. En tant que recruteur, je veux être fier d'offrir à chacun l'opportunité qui lui convient, quels que soit sa couleur, son âge, son sexe ou un éventuel handicap.