



"La fuite des Cerveaux : un moyen de contourner les discriminations à l'emploi ?"

Le mardi 22 janvier 2008 au MEDEF

Cinquième édition du colloque de l'AFIP en faveur de l'emploi

SOMMAIRE

OUVERTURE DU COLLOQUE	P.5
Introduction du colloque faite par le Président de la commission « Entreprises et Société », MEDEF	P.7
Atelier 1 : La fuite des cerveaux : mythe ou réalité ?	P.10
Atelier 2 : Pourquoi les jeunes diplômés, issus des minorités visibles, font-ils le choix de l'expatriation et pour quelles destinations ?	P.25
 Table Ronde 1	
<input type="checkbox"/> Pourquoi le choix de l'expatriation ?	P.26
<input type="checkbox"/> L'expatriation, un outil de promotion...	P.29
<input type="checkbox"/> Comparatif des pratiques de recrutement en France et à l'international	P.30
<input type="checkbox"/> Face à cette problématique, quelle a été la stratégie du groupe Société Générale ?	P.31
<input type="checkbox"/> Le retour des cadres africains en Afrique, une opportunité pour le continent ?	P.32
CONCLUSION DE LA MATINEE	P.45
Atelier 3 : Agir, travailler et soutenir l'AFIP : nos partenaires témoignent	P.46
<input type="checkbox"/> Accompagnement et suivi	P.48
<input type="checkbox"/> Réseau de parrainage	P.52
<input type="checkbox"/> Formation et sensibilisation	P.57
<input type="checkbox"/> Recrutement	P.63
Atelier 4 : Comment concilier projet de formation et besoins des entreprises ?	P.66
 Table Ronde 2	
<input type="checkbox"/> Présentation du projet « Grandes Ecoles, passeports pour l'égalité des chances ! »	P.69
<input type="checkbox"/> Comment pallier à la pénurie de compétences dans les filières des nouvelles technologies ?	P.72
<input type="checkbox"/> Une démarche particulière pour faciliter l'accès aux métiers de la fonction publique	P.74
<input type="checkbox"/> Aider les entreprises à mieux appréhender et optimiser les différentes compétences	P.76
CONCLUSION DE LA JOURNEE	P.84

PROGRAMME

Modérateur de la journée : **Olivier THEOPHILE**
Directeur d'Etudes, ENTREPRISE ET PERSONNEL

8h30 - Accueil – Forum Presse

9h30 - Allocution de bienvenue : **Eric DOGO**, Président de l'AFIP

9h45 - Introduction **Pierre FONLUPT**, Président de la commission « Entreprises et Société », MEDEF

10h00 - *La fuite des cerveaux : mythe ou réalité?*

Erik JALIL SADIKI, Directeur de l'Espace Emploi International Paris

Jacky CHATELAIN, Directeur de l'APEC

Carole DA SILVA, Directrice-Fondatrice de l'AFIP

10h45 - Pause

11h00 - *Pourquoi les jeunes diplômés, issus des minorités visibles, font-ils le choix de l'expatriation et pour quelles destinations?*

Table ronde 1 - Animateur : **Marc CHEB SUN**, Rédacteur en chef de *Respect Magazine*

🚩 « **Une politique ciblée en faveur des minorités** »

Gallina MOUTOU, Outreach Community Officer pour le Business Centre d'Enfield

🚩 « **L'expatriation un outil de promotion...** »

Patrick TENWA, Responsable financier JP MORGAN

🚩 « **Comparatif des pratiques de recrutement en France et à l'international** »

Fabrice LACOMBE, Directeur Général Michael Page International

🚩 « **Le retour des Cadres africains en Afrique, une opportunité pour le continent ?** »

Andréa KINGUE, Directrice associée Men & Management Consulting, AfricSearch

🚩 « **Face à cette problématique, quelle a été la stratégie du groupe?** »

Richard OZWALD, Conseiller promotion à la diversité, Société Générale

12h30 - Pause déjeuner

14h00 - Agir, travailler et soutenir l'AFIP : nos partenaires témoignent

Sébastien LAILHEUGUE, Chargé de mission Réseau parrainage et écoles, AFIP



Accompagnement et suivi

Machoudi DAOUDA, Soraya HASSAINE et Claudia ADIGOUN



Réseau de parrainage

Joelle FODOR, Brice AKANATI et Tharanie SOMASUNTHARAM



Formation et sensibilisation

Catherine DROSPY, Société Générale et **Laurent DA SILVA**, Futurestep



Recrutement

Florence ALPERINE, IBM et **Olga KOENIG**, Danone

15h30 Comment concilier projet de formation et besoins des entreprises?

Table ronde 2 : Animateur : **Benjamin BLAVIER**, Chef de projet Cercle Passeport Télécom



«Comment pallier à la pénurie de compétences dans les filières de la nouvelle technologie?»

Soumia MALINBAUM, DRH Keyrus International et porte parole diversité du MEDEF



Présentation du projet « Grandes Ecoles, passeports pour l'égalité des chances ! »

André SOBCZAK, Enseignant-Chercheur à Audencia Nantes



«Favoriser les échanges interculturels pour une meilleure préparation du jeune au marché de l'emploi »

Arnaud ROUJOU DE BOUBEE, Directeur Fullbright Commission



« Aider les entreprises à mieux appréhender et optimiser les différentes compétences»

Khalid HAMDANI, Directeur Général Cabinet **AQUAELIS**



«Une démarche particulière pour faciliter l'accès aux métiers de la fonction publique »

Georges SAINT-LOUIS AUGUSTIN, Chargé de mission pour la Cohésion Sociale
Préfecture des Hauts-de-Seine

17h00 - Conclusion : **Carole DA SILVA**, Directrice Fondatrice de l'AFIP

17h15 - Cocktail

OUVERTURE

Olivier THEOPHILE, Directeur d'Etudes, Entreprise et Personnel **Modérateur de la journée**

La cinquième édition de l'AFIP introduit une nouveauté, puisque, pour la première fois, le colloque se consacre aux conséquences de la discrimination. Les quatre premiers colloques ont cherché à démasquer une réalité et à faire comprendre les ressorts de la discrimination. Après avoir traité des causes, nous nous intéressons cette année à l'une des conséquences de la discrimination, «la fuite des cerveaux».

Je laisse Éric DOGO, président de l'association, présenter le cinquième colloque de l'AFIP.

Éric DOGO, Président de l'AFIP

Mesdames et Messieurs membres du MEDEF, directeurs, directeurs de Ressources Humaines, je vous remercie d'être présents. Nous voici rassemblés au colloque de l'AFIP, ce temps fort de notre activité. Pour cette cinquième édition, nous voulons mettre en exergue la perte des talents que représente l'expatriation des cadres issus des minorités visibles de France, à force de ne pas trouver satisfaction dans leur recherche d'emploi. Quelques rapports ont abordé la question, mais, à travers les témoignages que vous allez découvrir, l'AFIP vient mettre des visages sur ces cadres issus des minorités visibles qui quittent la France.

Au-delà de l'utilisation de la "fuite des cerveaux" comme moyen de contourner la discrimination, l'AFIP souhaite aussi interpeller les pouvoirs publics et les entreprises sur leurs responsabilités dans la fuite de ces cerveaux et insister sur le gâchis de talents. Cette perte apparaît d'autant plus préjudiciable à l'économie de notre pays que toutes les statistiques de démographie démontrent que les populations actives de l'Europe occidentale sont en déclin. De la même façon, ces statistiques montrent que 40 % du renouvellement de la population en Europe est assuré par des populations migrantes. Nous devons alors prendre conscience de l'urgence de freiner cette "fuite des cerveaux" et de la nécessité sociétale de « casser » les préjugés et les représentations qui freinent véritablement l'embauche.

En attendant les réponses à la question, qui seront le sujet d'une des tables rondes, « Pourquoi les jeunes diplômés, issus des minorités visibles, font-ils le choix de l'expatriation et pour quelles destinations ? », je formule le vœu que ce colloque ne soit pas un colloque parmi tant d'autres. Je souhaite qu'il marque le début d'une réflexion profonde sur les actions à mettre en place pour favoriser l'intégration professionnelle des jeunes diplômés français issus des minorités visibles.

Je ne peux terminer sans remercier l'équipe permanente de l'AFIP, en particulier Carole DA SILVA, qui ne ménage pas ses efforts pour une plus grande intégration des jeunes diplômés. Je dois témoigner devant vous que, lorsque Carole et moi partageons des moments de découragement, nous nous demandons si le prix payé n'est pas trop élevé. Ceci ne nous empêche pas de reprendre le travail et de continuer le combat.

Je remercie aussi les entreprises partenaires de l'AFIP, plus particulièrement les DRH qui ont pu nous accompagner et nous écoutent dès que nous les sollicitons. Leur engagement ne doit pas faiblir. Je tiens à souligner le rôle essentiel que le MEDEF doit davantage jouer pour réduire les discriminations au sein de ses membres. Je remercie également les pouvoirs publics, dont le rôle est essentiel dans la lutte contre les discriminations, ainsi que les institutions telles que l'ACSE, la HALDE et les structures de l'Union Européenne.

Bon colloque et vive la France dans la diversité ! Merci.

Olivier THEOPHILE

Éric doit nous quitter puisqu'il représente l'AFIP au colloque organisé par l'Institut ASPEN et Les Échos sur « La France qui se réinvente ». L'AFIP a fait partie des cinquante initiatives identifiées par le journal Les Échos, qui marquent le mouvement de la France.

Je vous disais tout à l'heure que désormais les entreprises travaillent et s'investissent énormément sur ces questions de discrimination. La preuve en est que le MEDEF nous accueille et nous l'en remercions.

Nous vous souhaitons un bon colloque.

INTRODUCTION

Pierre FONLUPT,

Président de la commission « Entreprises et Société » MEDEF

Bonjour Mesdames et Messieurs. Cher Éric, chère Carole, comment le MEDEF peut-il s'impliquer davantage ? Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir, mais je tiens à préciser que nous ne sommes pas sans rien faire.

Il m'est agréable de rappeler aujourd'hui que le premier combat de notre présidente Laurence PARISOT, a été la diversité. Nous avons d'ailleurs conclu un accord. Je discutais tout à l'heure avec Cathy KOPP, qui négocie désormais pour le compte du patronat des accords interprofessionnels. Sa première négociation a été celle de la diversité, signée par quatre syndicats de salariés, dont la CGT. La situation est inédite. Cher Éric, le message est déjà arrivé et si nous ne faisons pas assez, nous tâcherons de poursuivre et de combattre ensemble sur de nouveaux territoires.

Il m'est agréable de vous souhaiter aux uns et aux autres, au nom de la présidente du MEDEF, la bienvenue dans cet auditorium pour votre réunion. Je crois que le fait que la manifestation se déroule au siège du MEDEF constitue déjà un point intéressant, qui démontre que « les lignes bougent », une dynamique dont notre présidente s'est faite la porte-parole.

Faire avancer la diversité représente avant tout le moyen de répondre à un paradoxe incroyable de la société et de l'économie française actuelle. D'une part, nous disposons d'un nombre trop important de jeunes diplômés qui peinent à entrer sur le marché du travail malgré leur potentiel. D'autre part, nous sommes face à une économie française qui a cruellement besoin de forces de renouvellement. Elle ne peut se permettre de laisser de côté des jeunes, porteurs de dynamisme, de créativité, d'envie d'avancer et de motivation. Il y va donc de l'intérêt des entreprises et de l'économie française de donner une chance à tous ces talents et de « débrider des énergies » qui ne demandent qu'à s'exprimer.

Même si cela suffirait à notre bonheur, promouvoir la diversité ne signifie pas seulement défendre une juste cause. Cela permet surtout à notre pays d'affronter les défis de demain dans les domaines de la créativité et de l'innovation. La diversité est porteuse de ces valeurs ajoutées positives que nous appelons de nos vœux. C'est la raison pour laquelle, le MEDEF est mobilisé pour faire avancer cette cause avec enthousiasme. La tâche n'en est pas moins ardue.

Notre action est multiple et prend de nombreux visages. S'incarnant tout d'abord dans l'accord national interprofessionnel signé sur la diversité, elle se concrétise aussi par les actions de terrain que nous menons. Ces actions se fixent pour objectif de faire évoluer la situation par une pédagogie régulière, tout en essayant d'apporter des réponses concrètes à ceux qui n'ont pas le temps d'attendre que la pédagogie ait fait son œuvre.

Nous participons, par exemple, à l'association « Nos quartiers ont des talents », dont Laurence PARISOT est présidente d'honneur. La logique de cette association, dont vous êtes d'ailleurs partenaires, complète celle de l'AFIP. Parallèlement, nous cherchons à nous associer à tous les partenaires susceptibles de faire avancer plus rapidement cette cause, tels que la HALDE, les pouvoirs publics, IMS-Entreprendre pour la Cité. Nous avons effectué un travail énorme autour de la Charte de la Diversité et sur sa promotion, en l'adaptant notamment aux moyennes entreprises. Ainsi, la cause qui nous réunit ne se trouve pas seulement réservée à une certaine taille d'entreprise, aux structures adaptées pour porter ce type de message et d'évolution. Nous souhaitons que l'ensemble des PME françaises recueille les bienfaits de la démarche à laquelle nous souhaitons les associer.

Aujourd'hui, vous vous intéressez à un thème particulier, sur lequel le MEDEF s'est également penché : la "fuite des cerveaux".

Nous avons mené une étude sur ce sujet. La commission « nouvelles générations », présidée par Laurence DANON, a mené cette étude qui n'a pas encore été diffusée. Certaines conclusions méritent d'être évoquées au moment d'ouvrir votre réunion :

Cette étude se préoccupe de la problématique des jeunes et de l'international. Nous avons obtenu des résultats contre-intuitifs, en inadéquation avec des a priori classiques. Cette étude ne visait pas à traiter des problèmes spécifiques des jeunes issus des quartiers ou de la diversité. Elle traitait plus globalement du problème de la "fuite des cerveaux" français vers les pays étrangers.

Certaines phrases toutes faites circulent, telles que : « la population française croît à l'étranger de manière exponentielle » ; « la grande majorité des partants sont des cerveaux surdiplômés » ; « ils émigrent de plus en plus, car ils ne croient plus en leur pays. » En réalité, si nous observons une croissance régulière de 3,9 % de la population française à l'étranger, cette étude révèle que les jeunes français partent dans une proportion comparable aux autres pays européens, avec un projet de retour dans les trois à cinq ans. Si nous faisons des comparaisons européennes et que nous étudions le pourcentage de la population envisageant de travailler dans un autre pays de l'Union européenne, l'Allemagne présente un pourcentage de 49 %, la Grande-Bretagne, 45 %, l'Italie, 50 %, et la France, 23 %. Si nous analysons la population qui a choisi d'émigrer sur la population totale, nous constatons : 5 % en Allemagne, 10 % en Grande-Bretagne, 11,3 % en Italie, et 3,4 % en France, même si ce taux est en croissance régulière puisque les 3,9 % que je vous indiquais précédemment constituent un taux en accroissement régulier. Parmi eux, en observant les « cerveaux » sur le terrain de la recherche en sciences et techniques, nous comptabilisons 10 800 docteurs en sciences et techniques issus d'Allemagne installés aux Etats-Unis, 19 300 issus de Grande-Bretagne, 3 300 en provenance de l'Italie et 3 800 en provenance de la France.

La France ne doit pas considérer l'exil de certains jeunes diplômés comme un « drame ». D'une part, nous avons appelé à cette ouverture vers l'étranger.

D'autre part, ils ne partent pas pour quitter la France, mais plutôt pour découvrir le monde et pour parler anglais.

Mais d'autres raisons motiveraient-elles leur départ ? Certains groupes particuliers présenteraient-ils des spécificités ? Le débat que vous ouvrez aujourd'hui est très important, car il nous oblige à regarder dans quelle mesure certains pays seraient plus accueillants que d'autres, envers des populations bien déterminées. Cette question concerne plus particulièrement les populations issues de la diversité. Le thème de votre colloque nous aidera à en apprendre davantage. Les analyses globales que je viens de présenter ne suffisent pas pour agir avec efficacité, car, dès lors qu'il faut passer de la réflexion à l'action, elles doivent être complétées par des analyses plus spécifiques. Ainsi, nous ferons avancer ensemble cette cause fondamentale. L'entreprise c'est la vie, mais la diversité c'est la vie aussi. Merci beaucoup.

« LA FUITE DES CERVEAUX : MYTHE OU REALITE ? »

LA "FUITE DES CERVEAUX" : MYTHES OU REALITE ?

Olivier THEOPHILE

Merci de nous accueillir. Vous avez déjà commencé à déconstruire certains mythes sur la "fuite des cerveaux". Je vous propose de continuer. Nous allons entendre, tour à tour, Érik JALIL SADIKI, directeur de l'Espace Emploi International, Jacky CHATELAIN, directeur de l'APEC, puis Carole DA SILVA, directrice fondatrice de l'AFIP.

Érik JALIL SADIKI, Directeur de l'Espace Emploi International

Je crois que de nombreux éléments ont été parfaitement déconstruits. Je vais donc tout à fait m'inscrire dans cette lignée.

Tout d'abord, je vous présente rapidement l'Espace Emploi International. Le fait que les pouvoirs publics offrent des moyens aux jeunes français pour partir peut paraître singulier. L'Espace Emploi International a été créé en 1999. Il regroupe les moyens humains et financiers de deux maisons, l'Agence Nationale pour l'Emploi et l'ANAEM, l'ex-OMI, l'Office d'Immigration Internationale. Il réunit une centaine de personnes, dont une tête de réseau située à Paris, au 48 boulevard de la Bastille, et 20 points d'implantation sur la totalité du territoire français, en particulier dans toutes les grandes métropoles. Notre travail consiste à aider les personnes qui souhaitent s'expatrier à un moment de leur carrière, qu'elles soient demandeurs d'emploi ou salariés.

Mon objectif n'est pas de promouvoir ce service, mais de répondre à une question sérieuse. Aujourd'hui, nous ne pouvons plus envisager la situation de la même façon que vingt ans auparavant. À la place de l'expression « fuite des cerveaux », j'envisagerais une conception plus réaliste d'« immigration circulaire » ou de « mobilité circulaire ».

Nous avons effectivement un mouvement de fond important. Dans les années quatre-vingt, 980 000 Français étaient installés à l'étranger. Les recensements de l'année dernière dans les consulats font état de 1 500 000 personnes environ. Toutes ces personnes ne travaillent pas, puisque ce chiffre comprend également les conjoints et les conjointes. Nous estimons aux alentours de 2 500 000 le nombre de Français vivant à l'étranger, puisque certains ne vont pas s'immatriculer dans les consulats. J'étais ravi des chiffres annoncés précédemment, parce que cela va me permettre d'apporter des précisions complémentaires.

Actuellement, nous avons un certain nombre de personnes qui veulent partir de France. Je pense que les entreprises françaises ne sont pas étrangères à cette motivation, car elles sont très intéressées par des profils qui ont pu avoir, à un moment de leur carrière, une expérience d'un an à trois ans à l'étranger. Effectivement, au bout de trois à cinq ans les Français reviennent sur le territoire. Récemment, j'étais au Québec pour rencontrer des institutionnels. 37 % seulement des Français qui rentrent au Québec avec des visas temporaires demandent à rester plus longtemps, et ceci ne veut pas dire qu'ils vont rester *ad vitam aeternam*. Au-delà de cette notion de "fuite des cerveaux", nous remarquons que certains de nos jeunes diplômés souhaitent, à un moment de leur vie professionnelle, enrichir leur parcours avec une expérience anglo-saxonne afin de revenir la valoriser en France. Ajoutons que, depuis vingt ans, nous constatons des améliorations dans l'enseignement de l'anglais, même si ce développement est lent.

Je tiens également à aborder une question plus complexe sur laquelle nous nous sommes penchés aujourd'hui et pour laquelle une expérience pilote se met en place actuellement pour les jeunes issus des minorités. Je suis moi-même d'origine marocaine, donc je peux en parler de façon un peu aisée. Comme la plupart des jeunes travailleurs français, j'ai trouvé ma place sur le marché du travail français vers l'âge de 27 ans. Après plusieurs années d'études secondaires, la moyenne d'âge pour trouver le premier travail qui corresponde réellement à l'attente du jeune diplômé est de 28 ans. Cette moyenne d'âge est plus tardive que celle des autres pays européens. Ceci explique d'ailleurs que les jeunes aillent chercher ailleurs ce qu'ils ne trouvent pas sur le marché français. À la fin du cycle universitaire en particulier, les jeunes rencontrent de vraies difficultés à trouver une activité conforme à leur niveau d'études.

J'ai eu l'occasion de travailler sur la commune d'Argenteuil. Sur un certain nombre de communes, en Ile-de-France en particulier, le taux de chômage national ou même régional, pour certains jeunes, est parfois multiplié par deux. Il y a un effet de stigmatisation évident. C'est pourquoi, nous mettons en place des outils tels que le CV anonyme.

Aujourd'hui, deux programmes très intéressants me semblent assez emblématiques de ce qui peut être fait pour aider ces jeunes. Le programme LEONARDO permet à des jeunes de partir faire un stage professionnel dans un autre pays de l'Union Européenne. Nous avons d'ailleurs élargi, puisque des programmes se mettent en place avec l'Asie, et nous prévoyons de les étendre au monde entier. Ces programmes peuvent aider des jeunes de banlieue à « faire leur détour ». En effet, nous constatons que la confiance qu'ils reçoivent dans les pays étrangers les transforme radicalement. Une telle expérience leur permet de sortir d'une forme de ségrégation qu'ils avaient intégrée.

Le deuxième programme en cours actuellement, en partenariat avec l'ANPE et l'association Itinéraire International, se déroule sur douze mois dans le département particulièrement difficile de Seine-Saint-Denis. Nous avons réalisé un test sur deux fois quinze personnes pour permettre à ces jeunes de bâtir un parcours de mobilité internationale. Nous avons démarré le programme au mois de janvier.

Nous aurons les premiers éléments à la fin de l'année. Nous espérons que cette expérimentation leur permette de se décentrer sur la réalité de la France, pour revenir dans d'autres conditions. Et je pense que cette expérience est vraiment utile.

Olivier THEOPHILE

Ainsi il apparaît clairement que cette "fuite des cerveaux" est aussi un investissement fait par des jeunes diplômés pour leur carrière future en France. Nous poursuivons avec le directeur de l'APEC, Monsieur CHATELAIN.

Jacky CHATELAIN, Directeur de l'APEC

L'APEC est une association qui a été créée par le MEDEF et les cinq organisations syndicales. Elle dispose de 47 associations sur le territoire national. Pour résumer notre mission de façon très simple, nous faisons en sorte que l'offre et la demande puissent se rencontrer sur le marché de l'emploi des cadres.

La "fuite des cerveaux" est un mythe qui en cache un autre : l'immigration choisie. Par contre, ce mythe cache aussi un certain nombre de réalités. En 2003, nous avons réalisé une enquête, qui rejoint entièrement les chiffres de l'étude réalisée par le MEDEF et présentée par Monsieur FONLUPT. Nous avons été interpellés sur cette thématique, car c'est un sujet que les hommes politiques reprennent régulièrement. En effet, ce sujet permet de critiquer la fiscalité et d'autres points encore. Nous devons être vigilants avec cette formule, car elle est politiquement très connotée et elle n'a pas de fond scientifique. Durant les années quatre-vingt, la France se lamentait de sa présence insuffisante en dehors du territoire national. À l'époque, le commerce extérieur se portait très mal. L'un des points forts de l'analyse révélait notamment que, contrairement à son voisin allemand, la France ne disposait pas d'une présence suffisante pour exercer une influence. Ainsi, les entreprises françaises n'étaient pas identifiées et ne parvenaient pas à trouver des points d'appui.

Aujourd'hui, nous sommes passées à un autre extrême. Dans les années 65, des ouvrages très intéressants ont été publiés, sur la "fuite des cerveaux" et le *gap* technologique avec les Etats-Unis. Quarante ans plus tard, nous pouvons relativiser. La "fuite des cerveaux" cache le mythe de l'immigration choisie. Quand nous demandons à de jeunes marocains de venir travailler en France, du point de vue français, c'est de l'immigration choisie, mais, du point de vue marocain, cela s'appelle de la "fuite des cerveaux".

Dans ce cas aussi, nous avons quelques enseignements. À la fin des années quatre-vingt-dix, la France a réalisé qu'elle manquait d'infirmières et qu'il y en avait beaucoup en Espagne. Les infirmières espagnoles, environ mille, qui sont venues travailler en France sont toutes reparties. Dans le même temps, le gouvernement Schröder en Allemagne avait décidé de faire venir 20 000 informaticiens indiens. Or, aucun informaticien n'est venu. Les études de l'ONU montrent que seule la guerre et la misère mettent les populations en mouvement. Les études réalisées à Chypre par exemple, montrent que les populations migrantes arrivées en grand nombre, ces derniers temps, viennent d'Irak, du Pakistan et du Sri Lanka.

Les réalités cachées sont de deux ordres.

La première est d'ordre collectif et macroéconomique. Nous observons une internationalisation des marchés de l'ingénieur. Il y a quelques mois, la Conférence des Grandes Écoles a fourni quelques chiffres sur ce sujet. Elle identifie 800 000 ingénieurs français en activité. Sur ces 800 000, 80 000 travaillent hors du territoire national, dont 43 000 en Europe. Or, j'avais cru comprendre que l'Europe ne représentait pas le niveau international, puisque nous voulons construire une union européenne. Si partir en Allemagne, en Suède ou en Grande-Bretagne, signifie l'expatriation, j'ai du mal à suivre la cohérence. Un des objectifs de la Commission européenne, contenu dans un des accords signés récemment, énonce clairement que l'enjeu est de favoriser et d'intensifier la mobilité professionnelle en Europe. Si nous voulons atteindre cet objectif, nous ne devons pas nous plaindre de la mobilité des populations en Europe.

Plus de la moitié des Français hors de France sont en Europe, et 13 000 se trouvent en Suisse, haut lieu de l'industrie chimique et pharmaceutique. Par ailleurs, toutes les écoles supérieures ont développé des cursus de formation dont une partie se déroule en dehors du territoire français. Et bon nombre d'universités vont dans la même voie, notamment grâce au réseau des universités franco-allemandes. Tout cela s'avère extrêmement positif dans ce souci de renforcer une cohésion dans le groupe d'Etats que représente l'Union Européenne.

Concernant la guerre des talents, deux pays sont particulièrement doués pour venir chercher les talents aux bons endroits : le Canada et l'Australie. Ils développent des politiques agressives. D'ailleurs, nous avons des discussions très vives avec la Délégation Générale du Québec, car ils souhaiteraient prospecter directement à l'APEC pour attirer les candidats les plus intéressants. Je résiste, car nous sommes financés par des cotisations payées par les entreprises et les cadres français.

Aujourd'hui, nous sommes dans un univers de concurrence. Or, la France présente deux éléments d'attractivité importants. Tout d'abord, alors que le marché de l'ingénieur s'est internationalisé, les écoles d'ingénieurs françaises sont identifiées comme de bonnes écoles. Certains états entreprennent des démarches pour venir « chasser » auprès de ces populations de jeunes diplômés. Pour la première fois, en 2007, nous avons constaté, par l'intermédiaire de l'équivalent du MEDEF au Danemark, que des entreprises allemandes, suisses, espagnoles, engageaient des démarches actives pour prospecter les écoles et les universités françaises, et venaient sur des salons. En effet, l'APEC organise quatre salons internationaux sur les fonctions de l'ingénieur et du commerce. Ensuite, dans le « désert » démographique européen actuel, la France est le seul pays européen, avec l'Irlande, à posséder une démographie dynamique. De nouvelles opportunités s'offrent aux jeunes diplômés français au sein du marché intérieur, c'est-à-dire le marché européen. La taille du marché intérieur change.

Sur le plan macroéconomique, nous ne devons pas dramatiser, parce que, dans le même temps, la recherche s'est internationalisée. L'« aspirateur à cerveaux » se trouve avant tout aux Etats-Unis, car les moyens de la recherche privée-publique aux Etats-Unis sont sans commune mesure avec ceux de la France et de l'Europe. Il est donc normal que les jeunes aient envie d'en profiter. De plus, le mode de fonctionnement à l'ancienneté du CNRS ne favorise pas la motivation des jeunes. Travailler en Californie permet de vraiment pousser la carrière des jeunes chercheurs.

En ce qui concerne les minorités visibles, nous avons fait un travail en Seine-Saint-Denis. Dans ce département, la demande ne rencontre pas son offre. Des jeunes diplômés d'excellentes filières de formation restent sans trouver l'emploi qui les attend.

Nous devons faire en sorte que ces jeunes sachent où le trouver. L'isolement de ces jeunes est provoqué par l'origine parentale et sociale. Ils surinvestissent pour avoir ce diplôme, sans pour autant en récolter les fruits. Or, lorsqu'ils ont le diplôme, ils ne comprennent pas qu'ils n'aient pas aussi l'emploi. Notre rôle est de faire en sorte que ces personnes puissent rencontrer des entreprises. Nous n'avons pas eu de mal à trouver des entreprises prêtes à accueillir ces jeunes de la diversité, car beaucoup d'entreprises mènent des politiques volontaristes. À un tel point que les candidats ont trouvé tellement vite un travail, que nous en manquions. Si nous jouons notre rôle d'activateur et d'intermédiaire, les solutions existent.

10 % des personnes que nous avons suivies, ont expliqué, lors des entretiens, qu'elles avaient projeté de quitter la France puisqu'elles n'arrivaient pas à trouver d'offres satisfaisantes. Dans ce cas, nous sommes dans le gâchis, et la collectivité évite le problème. Pour éviter ces situations d'échecs, nous devons renforcer notre présence sur le terrain et les coopérations avec des structures telles que l'AFIP ou « Nos quartiers ont des talents ». À travers les 40 000 entreprises clientes de l'APEC en 2007, nous constatons la difficulté qu'elles rencontrent pour trouver les compétences dont elles ont besoin. Face à cela, il est extrêmement paradoxal de voir des personnes réduites à quitter la France.

La politique publique fait montre de bien d'autres paradoxes. Le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Co développement estime à 400 000 personnes, le flux qu'il faudrait faire venir de différentes parties du monde pour répondre aux besoins de l'économie française. Comme vous avez déjà pu le constater, je suis assez sceptique sur l'immigration choisie. La France n'est pas attractive pour un jeune Indien qui peut trouver sans problème un emploi en Inde. Ce flux de 400 000 personnes n'est pas évident à trouver, donc il s'agit de valoriser les ressources que nous avons en interne.

Nous devons donc éviter les échecs, et nous donner les moyens de poser le problème de fonds qu'est la discrimination. Effectivement, nous appartenons à une société qui a une histoire et un passé. Et les réflexes discriminants subsistent. Dans les entreprises, certains individus ont des comportements xénophobes et racistes. Il s'agit de regarder ce problème en face. **Ce n'est pas une préoccupation" sur la fuite des cerveaux » mais un travail en interne sur nos comportements.**

Olivier THEOPHILE

Merci Monsieur CHATELAIN. Au niveau macroéconomique, nous avons vu que les raisons de partir sont multiples. Il s'agit soit de fuir des conflits, de saisir des opportunités pour pousser sa carrière, ou d'échapper à la discrimination. **Selon une étude publiée en 2007, la France fait partie du « tiercé » de tête des pays dans lesquels on se sent le plus discriminé.** Est-ce que ce sentiment favorise la "fuite des cerveaux" des jeunes qui sont à l'AFIP ? Qu'en pensez-vous Carole DA SILVA ?

Carole DA SILVA, Directrice fondatrice de l'AFIP

Bonjour. Le choix de ce thème a été volontairement polémique. Nous l'avons fait exprès, car nous nous doutions que cela susciterait de nombreuses réactions. Le choix des thématiques des colloques de l'AFIP émane de réflexions au cours de l'année, qui nous font penser qu'il y a un sujet à débattre. Depuis quatre ans, nous constatons que chaque année, parmi les 200 personnes accompagnées de manière individuelle et spécifique par l'AFIP, 10 % choisissent l'expatriation. Ceci rejoint les chiffres que vous avez mentionnés tout à l'heure. Ils partent sur un constat d'échec, après six à douze mois de recherche active pour des jeunes diplômés. Pour la plupart, ils ne reviennent plus, car ils ont reçu un accueil plutôt favorable dans ces pays. Ils ont un sentiment de valorisation de l'interculturalité et de l'identité.

Il a été difficile de trouver des chiffres assez précis pour préparer ce colloque, car les statistiques sur ce thème sont assez rares. Le constat que nous avons fait ne concerne pas tant la quantité des personnes qui s'expatrient, mais plutôt la qualité des personnes qui s'expatrient. Ces personnes ne trouvent pas d'échos à leurs aspirations professionnelles sur le marché français. Cette question qualitative est importante, car le marché français connaît une vraie pénurie de main-d'œuvre. Nous le constatons dans l'inadéquation entre les besoins de l'entreprise et les formations universitaires.

Dans moins de dix ans, les départs massifs à la retraite entraîneront un besoin énorme de recrutement de main-d'œuvre en France. Je n'ai pas assez d'éléments pour dire quels seront les niveaux de ces recrutements. D'ici 2015, les chiffres annoncés par le Ministère de l'Économie, des Finances, et de l'Emploi prévoient 750 000 recrutements nécessaires. Or, paradoxalement, un certain nombre de personnes s'expatrient parce qu'elles ne trouvent pas d'offres à la hauteur de leurs espérances sur le territoire national. Parmi ce public, nous n'avons pas dénombré combien de personnes étaient issues de l'immigration. Par exemple, sur les 400 000 Français expatriés à Londres, il est impossible de connaître le nombre de personnes issues des minorités. Le manque d'indicateurs et de statistiques ramène à la difficulté de pouvoir cibler des actions, une fois les difficultés repérées, pour avancer sur la question des discriminations.

Cette question se trouve au cœur du travail de l'AFIP : les personnes partent à contrecœur et ne choisissent pas l'expatriation pour découvrir de nouvelles contrées. Comme la France ne veut pas d'eux, ils doivent se diriger vers d'autres pays. Certaines personnes postulant dans des entreprises françaises en France, ne trouvent pas d'emploi, alors qu'elles sont embauchées dans cette même entreprise à Londres. Un tel état de fait donne l'impression que quitter le territoire français valorise les jeunes issus de l'immigration.

Le rapport ATTALI met en avant l'intérêt de relancer **l'immigration** qui, je cite, **est « facteur de développement de la population, source de création, de richesses et donc de croissance. »** Ainsi, en même temps, il est considéré que l'immigration peut représenter une plus-value pour la France. Certaines personnes vivant sur le territoire français sont en difficulté à cause de leur origine ethnique, de leur lieu de résidence ou de leur patronyme. Elles ont du mal à intégrer le marché professionnel français et ne sont pas du tout dans un parcours d'intégration. S'il y a des amalgames entre les définitions des mots, les choix politiques en termes d'actions publiques sont mauvais.

Il est important de rappeler que le fait d'être issu d'une minorité n'implique pas nécessairement d'être dans un parcours d'intégration, puisqu'il y a des personnes présentes sur le territoire depuis quatre générations, sans aucun lien avec le pays d'origine.

Il faudrait définir les actions à mettre en place pour ce public. Même si les entreprises, les associations et les pouvoirs publics se mobilisent sur cette notion de discrimination, la situation évolue assez difficilement. Le dernier rapport du BIT, sorti en mars 2007, faisait encore état de la situation assez alarmante en termes de discrimination liée à l'origine, par rapport aux jeunes issus de la diversité. Ce rapport rappelait que dans la majorité des cas, le recruteur préférait Julien à Karim, sur les métiers « à tension » de la restauration et du bâtiment. Ceci se vérifierait d'autant plus pour les publics diplômés. Nous avons un vrai travail à mener, de sensibilisation et de prise de conscience des enjeux et de la diversité. Il est temps que nous puissions passer de la réflexion à l'action.

L'AFIP s'inscrit vraiment dans cette démarche. Elle souhaite sortir de la problématique de la promotion de la diversité, de la lutte contre la discrimination, les ramener sur le champ économique et quitter le champ social. Tant que ce problème sera abordé de façon éthique, à travers une approche paternaliste, cette question n'évoluera pas et les entreprises ne l'intégreront pas comme un enjeu stratégique et un levier de performance et de croissance. Or, l'entreprise n'est pas philanthrope et il est normal qu'elle prenne en compte l'apport économique de cette approche.

L'étude de la Commission européenne rappelait une enquête menée sur plusieurs entreprises, concernant les métiers commerciaux. 80 % des entreprises interrogées attestaient que la diversification de leurs profils de commerciaux avait engendré une augmentation de leur chiffre d'affaires. Cette étude a prouvé que la diversité n'est pas un handicap lorsqu'elle est bien gérée et intégrée comme une plus-value. Si cette diversité est intégrée dans l'entreprise sans être préparée, elle peut être source de difficulté.

Beaucoup d'entreprises s'« emballent » sur cette question, sans préparer les collaborateurs et sans mesurer les changements que cela risque d'engendrer dans la culture de l'entreprise et dans l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs. Par la suite, ils sont surpris par les difficultés rencontrées. Or, il est évident que des différences culturelles, pas nécessairement ethniques, mais professionnelles, engendrent des conflits à gérer. Le fait qu'une personne soit issue d'une minorité ne représente pas nécessairement la source du conflit. Or, certaines entreprises prennent ce prétexte pour ne plus avancer sur cette question.

À l'AFIP, plus de 73 % des personnes suivies ont un niveau supérieur ou égal à un bac + 5. Les trois destinations les plus prisées par ce public sont le Royaume-Uni, le Canada, la Suisse et les Etats-Unis. Le manque de données statistiques nous empêche aussi d'avancer sur cette question. J'oppose d'ailleurs cet argument à tous les détracteurs qui pensent que mesurer les minorités mettrait en danger la République : dans ce pays, tout est mesurable. Cette base nous permet de définir des objectifs et de mettre en place une stratégie d'action. Quand une entreprise démarre une action, elle réalise un audit pour connaître son point de départ. À partir de là, elle se fixe des objectifs avec les moyens pour les mettre en œuvre.

Nous ne pouvons pas seulement nous fier à la bonté de la nature humaine pour régler cette question. Toutes les grandes démocraties qui ont été confrontées à ce problème, ont dû, à un moment, l'affronter de façon pragmatique. Même si je sais que l'histoire des Etats-Unis est différente de la nôtre, ils ont abordé la question de la condition de la population noire américaine avec un grand pragmatisme. Le Royaume-Uni, dont l'histoire avec ses anciennes colonies se rapproche davantage de celle de la France, a intégré, contrairement à nous, que des personnes différentes constituaient la Nation. De plus, il considère que cela apporte une plus-value à sa société.

L'AFIP veut montrer qu'il est temps d'avancer sur cette question. **Il s'agit de sortir de l'étape du discours pour passer à l'action.** Il faut s'attaquer au problème sans « langue de bois » et sans misérabilisme, car ce n'est pas ce que recherchent les personnes discriminées. J'appelle à un effort collectif pour penser la diversité comme un enjeu collectif. La grande majorité des 18 critères de discrimination punis par la loi implique la promotion de la diversité. Il faut parvenir à résoudre la question des origines comme un enjeu de cohésion sociale.

J'espère que les deux tables rondes prévues et le débat concernant l'inadéquation entre les formations et les besoins des entreprises nous permettront de faire un pas sur cette question, avec le soutien et la mobilisation de tous les partenaires présents aujourd'hui. Nous avons déjà tous fait ensemble l'état des lieux. En mobilisant les différents efforts et l'expertise de chacun sur cette problématique, nous pourrions avancer beaucoup plus rapidement.

Je trouve toujours très intéressant de donner la parole aux personnes concernées. En effet, nous mettons en place beaucoup d'actions tout en leur laissant peu de place. Or, leur situation les a forcément amenées à réfléchir à des solutions et à des propositions qui permettraient d'aller bien plus vite collectivement. Je vous remercie.

ÉCHANGES

Olivier THEOPHILE

Merci Carole DA SILVA. Monsieur JALIL SADIKI voulait réagir.

Érik JALIL SADIKI

Je perçois différemment la notion d'« immigration choisie ». Nous y participons à travers le dispositif des accords Jeunes Professionnels : la France a des conventions bilatérales avec treize pays. Nous allons tester des expériences, notamment en Tunisie, au Maroc et au Sénégal. Nous nous rendons compte qu'en France, il y a des personnes non satisfaites au-delà du cadre des jeunes diplômés et des personnes très qualifiées. Le Canada qui n'hésite pas à « chasser » des candidats étrangers, tout en ayant un taux de chômage de 6 %. La France doit faire de même, malgré un taux de chômage encore élevé : nous avons un grand nombre de métiers « en tension ».

Les accords Jeunes Professionnels nous permettent de faire venir des ingénieurs tunisiens en France pendant une période allant jusqu'à 18 mois. Les quotas mis en place établissent que, pour 100 Tunisiens qui viendraient en France, 100 Français se déplaceraient en Tunisie. Ce sont des accords d'échange d'emploi, qui permettent d'obtenir, au final, un contrat de travail. Ce système accélère le règlement des formalités d'entrée sur le territoire français.

Suivant les préconisations de Monsieur Brice HORTEFEUX, ces quotas vont être augmentés. Depuis plusieurs années, la Tunisie améliore de façon remarquable son système éducatif. Le taux de chômage tunisien reste très élevé : autour de 17-18 %. L'ambassadeur de France en Tunisie m'expliquait que la situation était potentiellement « explosive », alors que certains de ces métiers présentaient de réelles tensions en France. Je me suis donc engagé à contacter les entreprises françaises en difficulté de recrutement pour leur proposer ce dispositif. Ces jeunes Tunisiens, de 18 à 35 ans, viennent en France pour une durée déterminée et reviennent chez eux avec une expérience qu'ils vont valoriser. Ce dispositif est vecteur d'immigration choisie et de co-développement. Je vous assure que certains jeunes ont vraiment réussi. Cet outil va prendre de l'importance.

Un deuxième outil se met actuellement en place : la carte Compétences et talents. Cet instrument permet d'identifier des personnes que nous faisons venir en France. Ils vont retourner chez eux avec un projet de développement de leur pays. Dans les prochaines années, parallèlement à la construction européenne, un programme d'aide au développement du Maghreb et d'une partie de l'Afrique permettra de nouer des relations différentes.

[...] Les Canadiens étaient effarés de l'ampleur de la grève, car leur pays cherche en permanence à trouver des compromis afin d'éviter les conflits. Ils sont venus pour cette rencontre qui s'est tenue pendant deux jours à Paris, un jour à Lyon et une dernière journée à Bruxelles. Nous pensions que personne ne viendrait à cause de la grève. Alors que nous attendions 800 personnes par jour, plus de 800 personnes par jour se sont finalement déplacées.

Avec l'ambassade du Canada en France, nous avons organisé la visite de 40 employeurs canadiens pour recruter. Nos process de recrutement sont radicalement opposés : les Canadiens se moquent éperdument des diplômés et s'intéressent avant tout à ce que les jeunes diplômés peuvent concrètement leur apporter. Dans un tel état d'esprit, le recrutement nécessite parfois à peine un quart d'heure. Très souvent, ces jeunes diplômés sont très centrés sur leur parcours de formation. En France, nous sommes très attachés à la notion de Grandes Écoles et aux formations élitistes comme Sciences Po., alors qu'au Canada, ils ne connaissent même pas Sciences Po. **Le jour où nous accepterons de revoir totalement nos process de recrutement, la discrimination baissera certainement de façon significative.**

Jacky CHATELAIN

Je n'ai pas, non plus, de honte à travailler avec le Canada, mais il se trouve que nous n'avons pas le même mode de financement. Je ne pense pas que les entreprises qui participent aux 3/5^e des ressources de l'APEC seraient d'accord pour que nous aidions des concurrents à prendre les ressources dont elles ont besoin en France pour les attirer ailleurs. Dans ce cas, il s'agit de missions différentes des organismes.

L'approche de l'APEC dissocie les actions intervenues dans l'espace européen de celles du reste du monde. Notre démarche ne définit pas l'Europe comme un élément international. Actuellement, le marché intérieur européen se dessine progressivement, en fonction des niveaux de compétence. Ce marché intérieur est plus ou moins vaste du point de vue géographique. Cependant, il faut rappeler que parmi les Français installés en dehors de frontières nationales, 10 % sont retraités et 40 % sont des ouvriers ou employés.

En ce qui concerne le premier point que vous avez évoqué, vos exemples étaient intéressants, car aucun ne renvoyait à l'immigration : il s'agissait de co-développement. Effectivement, ces formules sont astucieuses et démontreront leur efficacité. Cependant, lorsque l'on déplace 100 ingénieurs français en Tunisie et inversement, sur 18 mois, cela ne correspond ni à de l'immigration, ni à de l'émigration. Immigrer signifie « je prends mes jambes et mes valises » pour m'installer dans un autre pays. Jusqu'à présent, c'est la définition que l'on trouve dans le dictionnaire, même s'il est possible que cela change.

Le problème est difficile à gérer politiquement. Il existe une propension à voter d'une certaine façon sur ce sujet. Cette question est compliquée et la marge de manœuvre des politiques est extrêmement étroite sur ces terrains.

Nous savons que l'Europe a besoin d'un flux de population qui ne peut lui venir que de l'extérieur. Madame DA SILVA a évoqué la Commission ATTALI. Or, cette Commission n'est pas la seule à avoir traité de ce sujet. Des chiffrages effectués par l'Union Européenne, dans les années 2003-2004, montrent qu'avec le maintien du ratio actifs/inactifs au niveau actuel, l'ensemble des vingt états européens devrait accueillir des dizaines de millions de personnes. Lorsqu'on observe la Roumanie, par exemple, qui s'est « vidée » de sa population et se trouve contrainte de faire venir des Chinois pour remplacer la main-d'œuvre dans ses usines, on mesure l'ampleur du problème.

Il est difficile de faire bouger les populations que nous souhaiterions avoir en France. Des pays comme le Canada ou l'Australie se sont construits sur des flux migratoires : ils ont une tradition et une expérience en la matière. L'Europe a connu une situation totalement inverse. Récemment, en Italie, un fait divers concernant l'assassinat d'une Italienne par un Roumain, a vraiment dégénéré. Ces sujets sont sensibles dans tous les pays européens et nous ne pouvons les ignorer. Je n'accable pas les hommes politiques, car je pense que c'est un sujet extrêmement difficile à gérer.

Pour l'Europe, l'enjeu est d'attirer des populations, mais il est illusoire de penser que, dans deux ou trois ans, nous allons accueillir le profil d'individu dont nous aurons rêvé. L'exemple des ingénieurs indiens en Allemagne est intéressant : certains pays émergents disposent d'appareils de formation de bonne qualité, tout en connaissant un réel développement ; un ingénieur indien est bien formé et trouvera sans difficulté un emploi bien rémunéré en Inde ; même si les salaires ne sont pas aussi importants dans les pays émergents, le souhait de travailler dans son pays d'origine reste une motivation de premier plan. À une époque, un slogan disait : « vivre et travailler au pays ». Vivre dans son environnement culturel d'origine est un réflexe naturel. L'échec rencontré par les Allemands, qui avaient les ambitions les plus fortes sur ce terrain, doit nous éclairer. Dans une logique d'immigration – émigration, il est difficile d'attirer les gens dont on a besoin immédiatement. Dans une logique de co-développement, la situation est complètement différente. Il ne faut pas mélanger les deux, sinon nous ne pourrions pas cerner les problèmes.

Je voudrais également insister sur un autre point que vous avez évoqué. À l'automne 2006, l'enquête sur l'insertion des jeunes diplômés présentait un regard croisé entre jeunes diplômés et recruteurs. **Tous les participants ont conclu que les recruteurs n'embauchaient pas de potentiels : le recruteur français recrute avant tout des diplômés. Ce comportement doit changer.** Certes, dans certains cas, le diplôme peut protéger une personne issue d'une minorité. Cependant, dans cette enquête 2006, **quatre recruteurs sur dix ont spontanément répondu qu'ils éliminaient les candidats en tenant compte des noms et prénoms.**

Ces deux éléments sont très lourds et nécessitent de profonds changements dans le comportement des personnes. Or, le discours général a pour réflexe de condamner l'entreprise. Celle-ci est composée de cadres qui prennent des décisions. Certaines entreprises ont mené une politique volontariste en mettant en place le CV anonyme. En retour, les comportements de rejet se sont durcis.

Ainsi, l'opérationnel qui recrute se « venge » de cette décision imposée, en refusant les candidats sélectionnés. **Il s'agit de travailler sur les comportements.**

Carole DA SILVA

Concernant le changement des méthodes de recrutement, je souhaitais ajouter que le recrutement se base sur deux critères principaux : le patronyme et le diplôme obtenu dans des filières d'excellence. Les diplômés existent, puisque les universités en forment plus de 60 000 par an. Cependant, les recruteurs cherchent avant tout le label des Grandes Écoles comme gage de compétence et de potentiel, sans pour autant s'intéresser aux qualités du candidat.

Un de nos partenaires avait repéré un de nos profils, très compétent, issu de l'École des Ponts. Il a passé plusieurs entretiens avec l'entreprise française, alors qu'en une semaine, une entreprise canadienne a décidé de l'embaucher. Ce cas traduit vraiment une situation de « fuite de cerveaux » et de « gâchis de talents », car ce jeune correspondait complètement à l'entreprise française intéressée, mais celle-ci a réagi trop tard.

Or, les cas similaires sont nombreux. Les jeunes attendent souvent trois à quatre mois pour obtenir une réponse, alors que les entreprises anglo-saxonnes répondent très rapidement, tout en leur donnant des responsabilités. En France, pour devenir *manager*, il faut attendre 35-40 ans.

Notre société très stratifiée ne crée pas de dynamique. Alors que la société motive les jeunes pour s'investir dans la formation, elle ne continue pas à soutenir l'effort d'engagement de ces jeunes en leur proposant des emplois moteurs. La France n'optimise pas ses diplômés bien formés. Ce point crucial représente une véritable hémorragie pour nos entreprises.

Il s'agit donc de savoir comment faire pour que les entreprises revoient leurs procédures de recrutement et comment mobiliser l'ensemble des collaborateurs. **La difficulté ne se situe plus au niveau des RH, qui ont bien intégré les enjeux de la diversité, mais au niveau des opérationnels et des managers.** Ensuite, l'intégration du candidat dans l'entreprise reste une vraie difficulté. L'AFIP a plusieurs propositions sur cette question, qui nécessite de vraies avancées.

Olivier THEOPHILE

Nous laissons le mot de la fin à Monsieur FONLUPT qui nous accueille aujourd'hui.

Pierre FONLUPT, président de la commission « Entreprises et Société »

MEDEF

Le problème du recrutement me semble tout à fait fondamental. Nous ne pouvons pas uniquement faire des contrôles. Il y a une pédagogie fondamentale à mettre en place le plus efficacement possible. Comme vient de l'évoquer Carole, il ne s'agit pas seulement d'une problématique du recrutement mais aussi de parcours d'intégration. Pour faire accepter l'idée d'intégrer des personnes qui ne correspondent pas complètement au profil imaginé, il faut bâtir un parcours qui permette de développer au maximum la potentialité de la personne, pour l'entreprise et pour son épanouissement personnel. Il ne faut pas seulement limiter cela à l'étape du recrutement, car il s'agit d'accompagner les collaborateurs dans leur montée en puissance.

Cette réalité se vérifie au-delà du premier emploi. Travaillant en partie dans les ressources humaines, je constate que **le « clonage » est un sport national**. De manière générale, en tant qu'entrepreneur, je sais tout le bénéfice qu'apporterait l'évolution de nos mentalités. Nous devons approcher avec un regard nouveau la problématique du recrutement de la constitution des équipes dont nous avons besoin. Ces changements doivent s'opérer au niveau de l'intégration et du parcours auquel cela renvoie.

Concernant les problèmes de formation initiale, le MEDEF tente de développer les « passerelles » qui constituent un moyen de casser ces clonages et ces systèmes de fonctionnement en silo, qui paralysent le système.

Je souhaitais témoigner sur ces sujets pour démontrer que les entreprises sont bien conscientes de toutes ces réalités. Le MEDEF a vraiment la volonté de favoriser toutes les initiatives qui permettent d'avancer dans une direction qui donne de réelles ouvertures à tous ceux qui ont une potentialité à valoriser.

Olivier THEOPHILE

Merci Monsieur FONLUPT. Pour finir, nous allons écouter une personne qui souhaite réagir à ces propos.

Patrick BUTOR, directeur de la Population et des Migrations, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement.

Comme Monsieur CHATELAIN l'a très justement dit, les différents chiffres annoncés montrent que la France est radicalement différente de ses voisins italiens, espagnols et allemands : ces derniers ont 1,3 enfant par femme, alors que les Françaises, qui travaillent beaucoup au demeurant, ont 2 enfants par femme. Nous sommes assurés d'avoir une population qui se maintienne et qui croît grâce à l'immigration, tandis que les autres pays européens, perdant un tiers de leur population en une génération, ont des besoins « colossaux ».

Une enquête sur les mouvements de populations qualifiées a été menée par des chercheurs français pour la Banque Mondiale, elle est publiée à La Documentation Française dans la collection Problèmes Économiques. Elle montre que la France est le seul pays européen ayant un solde net positif d'immigration qualifiée.

Vous avez également fait référence au chiffre de 400 000 demandes d'emploi insatisfaites, cité par Monsieur HORTEFEUX. Je lui ai communiqué ce chiffre avec les plus grandes réticences de l'ANPE, qui ne le souhaitait pas, car cet « instantané » ne traduit aucune réalité. Monsieur HORTEFEUX évoque ce chiffre, mais cela ne signifie en aucun cas qu'il veut faire venir 400 000 travailleurs étrangers pour résoudre ce problème d'ajustement, qui est largement conjoncturel.

Monsieur FONLUPT a parlé des actions menées en faveur de la diversité. Il a été trop modeste et n'a pas évoqué le **Label Diversité**, sur lequel les entreprises travaillent actuellement. Ce label **verra certainement le jour en juin 2008**. Il permettra de labelliser l'ensemble du processus et d'aller bien plus loin que la Charte de la Diversité, initiée avec beaucoup de succès par Claude BEBEAR.

À propos des questions de chiffres et d'enquêtes posées par Madame Carole DA SILVA, il est vrai qu'une décision du Conseil Constitutionnel nous empêche de mener une enquête sur l'origine ethnique. Cependant, nous avons tout de même des chiffres, car nous menons des enquêtes sur l'origine des personnes. En effet, l'INED et l'INSEE vont mener à partir de cette année l'enquête Trajectoires et Origines, commandée il y a quatre ans par Jean-Pierre RAFFARIN. Elle permettra d'observer les trajectoires résidentielles ou professionnelles des immigrés, en connaissant le lieu d'origine de l'immigré et de ses parents. Cette enquête sur les deux générations nous permettra de suivre très précisément la façon dont s'opère la diversité dans notre pays.

Olivier THEOPHILE

Je remercie nos intervenants. Je pense que ce qui a été dit ce matin est intéressant : les motivations des jeunes qualifiés ou non qualifiés, qui quittent le territoire français, nous posent beaucoup de questions. Il nous manque une donnée statistique indiquant leur appartenance, ou non, à une minorité visible. Ils semblent partir pour diverses raisons telles que, la discrimination, les mauvais diplômes ou le « clonage ». Ce sera l'objet de la deuxième table ronde animée par Marc CHEB SUN.

**POURQUOI LES JEUNES DIPLOMES ISSUS DES MINORITES VISIBLES
FONT-ILS LE CHOIX DE L'EXPATRIATION
ET POUR QUELLES DESTINATIONS ?**

POURQUOI LES JEUNES DIPLOMES ISSUS DES MINORITES VISIBLES FONT-ILS LE CHOIX DE L'EXPATRIATION ET POUR QUELLES DESTINATIONS ?

Marc CHEB SUN, rédacteur en chef de Respect Magazine

Tout d'abord, je souhaite remercier l'AFIP d'avoir organisé cette journée autour d'un thème porteur, que nous allons essayer de traiter de la manière la plus positive possible lors de cette table ronde.

Il ne s'agit pas de se « lamenter » sur des constats négatifs, mais plutôt de réfléchir aux enseignements que nous pouvons tirer pour aller vers une dynamique. C'est le but de cette journée, qui est extrêmement liée au thème que nous traitons. Une société qui ne réfléchit pas, de façon positive et dynamique sur elle-même est en déclin. Toutes les sociétés ont parfois besoin de poser des questions qui « dérangent », pour faire avancer la situation de manière déterminée. Si cela n'était pas fait, nous pourrions arriver à d'amers constats de mobilité et de régression. Ce n'est pas le but de cette journée et nous sommes présents pour apporter du changement ensemble.

Je souhaite tout d'abord resituer la problématique avec quelques chiffres. Il y a 2,2 millions d'expatriés français à l'étranger : 300 000 Outre-Manche, dont 220 000 à Londres ; un chiffre relativement faible : 30 000 Français, aux Pays-Bas, Danemark, Suède et Finlande réunis, mais les interviews montrent que ces pays intéressent de plus en plus les Français ; 280 000 aux Etats-Unis ; 124 000 en Espagne ; 168 000 en Allemagne ; et 70 000 en Algérie, premier pays du continent africain par le nombre d'expatriés français.

Ces chiffres révèlent une augmentation de 40 % des expatriations en dix ans. Un autre chiffre intéressant montre que 46 % des expatriés ont la double nationalité, soit une augmentation de 25 % en 20 ans. En dehors de la quête personnelle d'une nouvelle expérience et d'un regard différent, ce dernier chiffre traduit une volonté d'ancrage dans un « ailleurs ». Ce chiffre très intéressant est d'autant plus difficile à interpréter que de plus en plus de personnes coupent tout lien administratif avec la France, en adoptant seulement la nationalité du pays d'accueil.

Nous abordons le thème de cette table ronde « Pourquoi les jeunes diplômés issus des minorités visibles font-ils le choix de l'expatriation et pour quelle destination ? ». Il y a un an, Respect Magazine avait réalisé un numéro intitulé « Ciao la France ». Nous sommes partis du sentiment que, parmi les lecteurs du magazine, la volonté de quitter le sol français, pour chercher ailleurs ce qu'ils n'avaient pas trouvé, était de plus en plus fréquente. Nous avons voulu constater cette réalité et sa nature. Au-delà des chiffres, nous avons conclu sur la difficulté, voire l'incapacité, de la société française à faire face aux aspirations, aux désirs et aux rêves de sa jeunesse. Au sein de cette jeunesse, nous nous sommes rendu compte de l'absence « criante » de la place des minorités visibles.

Il n'y a pas que les jeunes issus des minorités visibles qui veulent quitter la France. Leurs motivations sont autres que celles, très positives, de l'aventure personnelle, du désir de voir ailleurs et de vivre de nouvelles expériences. Globalement, beaucoup de jeunes nous ont dit que, du fait de ne pas avoir les diplômes adéquats, de ne pas avoir été dans la « bonne école », ils ressentent le besoin de partir, car la France leur offrirait trop peu de places. D'autres disaient qu'ils avaient suivi les études adéquates pour obtenir un bon poste. Cependant, lorsqu'ils ont ressenti le besoin d'évoluer ou de changer de voie, ils ont eu de grandes difficultés à être compris et entendus. Ainsi, en France, il est très difficile de changer d'étiquette et d'avoir la possibilité de faire appel à d'autres compétences.

Face à ces considérations qui peuvent leur paraître « luxueuses », les jeunes issus des minorités dressent souvent un constat extrêmement amer. Comme ils ne se sentent pas désirés, ils se sentent contraints de partir. Cette catégorie particulière de motivation au départ met en avant la difficulté de la société française à intégrer une jeunesse, qui, par définition, se trouve dans l'expectative, dans la recherche et le besoin de s'interroger sur ses envies et son rôle dans la société.

Toutes les associations présentes aujourd'hui pensent que l'enjeu primordial réside dans le fait que la jeunesse, et particulièrement celle issue des minorités, ne soit ni spectatrice, ni exclue d'une société. Cette jeunesse doit être actrice et cela nécessite d'être pleinement accueillie et intégrée par les mondes économiques, sociaux et politiques.

Je pense que cette diversité de la société française a encore un peu de mal à trouver sa place. Nous verrons ce que nos invités en pensent.

Je vais vous les présenter très rapidement, afin d'entrer dans le vif du sujet. Andrea NINGUE, vous êtes la directrice associée de Men & Management Consulting. Pouvez-vous nous exposer en quelques mots en quoi consiste votre activité ?

Andrea NINGUE, directrice associée

Men & Management Consulting, AfricSearch

AfricSearch est un cabinet de recrutement dédié à l'Afrique, qui s'occupe de ramener sur le continent africain des cadres africains ayant fait des études à l'étranger, pour leur permettre d'accéder à des postes à responsabilité, de décision et de management. L'objectif final est qu'ils deviennent les managers de leur propre structure en Afrique.

La création du cabinet en 1996 représentait une gageure. En effet, prendre des cadres africains qui avaient déjà un emploi en Europe, aux Etats-Unis, pour leur proposer de venir en Afrique afin de participer au développement du continent, ne semblait pas évident à mettre en place. Après douze ans d'existence, nous obtenons 500 recrutements par an sur l'Afrique et ce chiffre n'inclut pas ceux du salon annuel du recrutement, que nous organisons sur trois continents, aux Etats-Unis, en France et en Afrique.

Marc CHEB SUN

Gallina MOUTOU, qu'est-ce que signifie cette appellation un peu mystérieuse qui vous désigne, *Outreach Community Officer* pour le Business Center d'Enfield ?

Gallina MOUTOU, Outreach Community Officer pour le Business Center d'Enfield

Je travaille pour le *Business Center* d'Enfield, situé dans une banlieue de Londres. Mon rôle est de démarcher et de prendre contact avec les entreprises et les différentes associations caritatives qui travaillent avec les minorités, afin de leur faire bénéficier des services professionnels disponibles pour eux, au sein de l'Etat anglais.

Marc CHEB SUN

Richard OSWALD, vous êtes conseillé « diversité et emploi des jeunes » à la Société Générale. Ainsi, nous pourrions voir le double aspect du débat qui nous réunit. Par ailleurs, vous avez travaillé dans le domaine public, où vous avez été chargé de mission et conseiller du ministre, sur les questions d'information, de participation et de citoyenneté des jeunes, sur la modernisation de la gestion publique, puis sur l'insertion professionnelle des jeunes. Vous apporterez un éclairage, fort de votre regard, de votre expérience et de votre travail actuel sur la diversité et l'emploi des jeunes à la Société Générale.

Fabrice LACOMBE, vous êtes le directeur général de Michael Page International. À ce jour, vous êtes en charge des activités France et Afrique du groupe. Vous êtes également vice-président de l'association « À compétences égales », qui réunit plusieurs cabinets de recrutement autour du refus de la discrimination et de la promotion de la diversité.

Fabrice LACOMBE, Directeur Général de Michael Page International

Tout à fait, nous souhaitons nous mobiliser autour d'un projet qui ne préoccupait pas les cabinets de recrutement à l'époque : la lutte contre la discrimination. Il est très positif que désormais ce sujet soit davantage « sous les feux de l'actualité », mais j'ose dire que nous avons contribué à faire évoluer la situation dans le monde assez « feutré » des cabinets de recrutement.

Marc CHEB SUN

Patrick TENWA, vous êtes responsable financier chez JP MORGAN et vous travaillez à Londres. Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste actuellement votre activité ?

Patrick TENWA, Responsable financier chez JP MORGAN

Mon métier équivaut à celui d'un contrôleur financier et de gestion en France. J'analyse les coûts technologiques et les autres types de coûts pour faire des recommandations au *senior management*.

Marc CHEB SUN

Nous avons donné des chiffres et nous avons traduit un sentiment plus général. Nous parlons beaucoup du départ des jeunes et notamment ceux issus des minorités. Selon vous, qu'est-ce qui les pousse à partir ? Qu'est-ce qui vous a poussé à partir et qu'avez-vous trouvé dans le pays d'accueil, qui vous manquait particulièrement en France ?

Patrick TENWA, Responsable financier chez JP MORGAN **L'expatriation, un outil de promotion...**

Cette question est très intéressante. Madame DA SILVA et Monsieur JALIL SADIKI ont mis en avant plusieurs aspects qui m'ont incité à quitter la France.

En tant que Français, j'ai eu le sentiment d'être valorisé au Royaume-Uni, car je parlais plusieurs langues et j'étais capable d'évoluer dans un environnement complètement différent. Malgré mon diplôme de Sciences Po, les gens ne s'intéressaient absolument pas à ma formation. Lors de mes entretiens, j'ai eu l'impression qu'**ils pensaient qu'ils pouvaient prendre le risque de m'embaucher, car ils croyaient en mon potentiel et leur attitude est similaire avec un Blanc. Ils prennent un risque** sur une personne sur un plan strictement business et, peu importe votre couleur de peau, **si vous ne convenez pas au poste, au bout de trois mois, vous devrez partir**. Un de mes très bons amis, responsable des ventes chez RBS, a fait une petite école de commerce et il pense qu'il n'aurait pas atteint un tel niveau de responsabilités en France sans être passé par une grande école.

Marc CHEB SUN

En dehors d'une politique plus ciblée sur la question de minorités, quand une société ouvre son marché de l'emploi à une conception plus ouverte, cela se répercute aussi sur les minorités. Ce point de vue s'avère très intéressant.

Patrick TENWA

Selon moi, l'ouverture se traduit en termes de business. La question est de savoir ce que la personne peut apporter à l'entreprise. À partir du moment où les DRH et toutes les sociétés françaises auront intériorisé cela, la France aura moins ce problème de minorités visibles exclues.

J'ai un « grand frère » parmi les Africains, qui a fait l'ICS. Les entretiens qu'il passés, en tant que *trader*, étaient très intéressants. Le responsable du *desk* pour lequel il a travaillé lui avait demandé ce qu'il ferait de 10 000 livres, 100 000 livres jusqu'à 100 millions de livres, pour voir sa capacité à vendre et à réfléchir très rapidement. Ainsi, il ne l'a pas jugé sur sa couleur de peau ou toute autre considération, mais sur ses compétences en tant que *trader*.

Fabrice LACOMBE, Directeur Général Michael Page International, Comparatif des pratiques de recrutement en France et à l'international

Je souhaitais m'inscrire complètement dans ce que vient de dire Patrick TENWA. Je suis venu pour témoigner des visions différentes du marché français et du marché anglais.

Nous sommes un groupe anglais et nous avons deux grandes filiales dans le monde, l'une française et l'autre anglaise. Et je discute beaucoup avec mes homologues anglais pour **comparer les situations françaises et anglaises. Le Royaume-Uni fait preuve d'un réel pragmatisme. Elle veut recruter sur la base des compétences.** Nous ne retrouvons absolument pas cette démarche dans les processus de recrutement français. Par exemple, lorsque vous envoyez un CV à une entreprise française, les moindres détails sont étudiés. Les recruteurs cherchent à savoir pourquoi vous avez choisi leur entreprise, pour quelle raison vous avez changé d'emploi, les diplômes que vous avez obtenus et les stages que vous avez effectués. Le prisme de vision de la candidature ne sera pas seulement basé sur les compétences.

Au Royaume-Uni, dans les 48 heures, vous êtes contacté pour savoir si vous connaissez bien votre métier. Les entretiens sont très rapidement déclenchés, alors que la candidature que vous avez fait parvenir en France en est toujours au stade de l'étude. Je suis volontairement caricatural pour insister sur les délais de recrutement en France.

En France, les recruteurs se posent de nombreuses questions. Comme le soulignait Pierre FONLUPT, cette situation est extrêmement regrettable, car nous mettons de côté une vision très pragmatique basée sur les compétences qui devrait être la seule vision. La personne qui a envoyé son CV au Royaume-Uni et en France ne peut que constater une différence fondamentale entre les deux pays : d'un côté, sa candidature a provoqué un retour positif, un questionnement et une réflexion sur ses compétences ; de l'autre côté, la personne n'a toujours pas été contactée.

Il y a une recherche de la candidature « parfaite » basée sur les critères suivants : le bon diplôme, la bonne expérience, et l'adaptabilité immédiate. Les entreprises n'en sont pas les seules responsables. La prise de risque est liée à un environnement général de croissance économique et juridique. Cet environnement favorable Outre Manche permet aux entreprises d'embaucher un candidat correspondant à 70 % des attentes pour le poste concerné, sur la base des compétences.

L'embauche se fait immédiatement. Ils prennent le risque et ils recommencent en cas d'échec. En revanche, la France recherche la candidature « parfaite » et met trois mois à se décider. **Nous avons vu des entreprises manquer des recrutements car elles avaient mis beaucoup trop de temps et n'avaient pas souhaité prendre le risque sur un CV qui correspondait à 90 % des attentes.**

Marc CHEB SUN

Je donne tout de suite la parole à Andrea NINGUE. Je voudrais également demander à Richard OZWALD s'il constate ce manque de rapidité décisionnelle et cette carence face à la prise de risque en France ?

Richard OZWALD, Conseiller promotion à la diversité, Société Générale

Face à cette problématique, quelle a été la stratégie du groupe ?

Il est certain que le critère de compétence n'est pas assez pris en compte et que le critère numéro un reste le diplôme, mais il existe des raisons à cela.

Il est très difficile de se défaire d'un salarié : l'enjeu est donc de taille. À la Société Générale, nous n'embauchons que des CDI. Cette année, notre groupe embauche 6 000 personnes, que nous souhaitons garder. Il est donc normal que nous examinions avec la plus grande attention les candidatures.

Il est vrai que le diplôme reste un indicateur important. Nous avons mis en place des tests d'habileté avec l'ANPE, qui consistent à mettre les candidats dans des situations professionnelles. Cette méthode est classique pour les métiers du bâtiment et de la restauration, mais elle l'est moins pour les services et la banque. Or, nous leur avons fait passer ces tests sans vérifier s'ils possédaient des diplômes et nous nous sommes rendu compte que seuls les détenteurs de diplômes réussissaient ces tests d'habileté. Les diplômes ne sont donc pas complètement à jeter !

Cela ne signifie pas pour autant que ceux qui n'ont pas de diplômes sont incompetents. En revanche, n'en concluons pas que notre système de diplômes n'a pas de valeur. Le diplôme renseigne beaucoup sur le jeune et permet d'aller vite. Culturellement, nous avons une grande confiance dans notre système éducatif.

Le diplôme ne doit pas être le critère unique, mais je pense qu'il restera encore longtemps la « pierre angulaire » pour recruter à des niveaux supérieurs à bac +2.

Marc CHEB SUN

Il ne faut pas utiliser le seul critère du diplôme et vous encouragez une volonté de diversifier le recrutement. Andrea NINGUE voulait également faire part de son expérience et de son point de vue.

Andrea NINGUE, Directrice associée Men & Management Consulting, AfricSearch

Le retour des cadres africains en Afrique, une opportunité pour le continent ?

Je voudrais aller au-delà du CV. Après avoir été embauchés et intégrés à l'entreprise, les jeunes issus des minorités visibles sont confrontés au problème du «plafond de verre». Beaucoup se disent qu'ils veulent quitter la France : «à compétences égales, une personne qui vient d'entrer dans le service passera forcément au-dessus de moi ; en tant qu'Africain ou étranger, je ne serai pas perçu comme capable d'assumer un poste à responsabilité car je suis « issu de ». Ils veulent rentrer en Afrique, car ils intégreront un espace socio-économique qui les accepte. Étant reconnus, ils considèrent qu'ils auront plus de responsabilités, qu'ils auront une véritable vie sociale et qu'ils seront acteurs de leur destinée. Ils préfèrent retourner dans leur pays d'origine, plutôt que de rester en France, où ils ont subi quelques humiliations.

Marc CHEB SUN

Cette difficulté dans le recrutement et dans les progressions de carrière revient dans de nombreux témoignages. Gallina MOUTOU voulait également nous faire part de son parcours.

Gallina MOUTOU, outreach community officer pour le Business Center d'Enfield (UK)

Une politique ciblée en faveur des minorités

Mon parcours est assez particulier. Je suis partie pour deux raisons au Royaume-Uni : j'y avais déjà réalisé un stage et j'avais été séduite par la grande visibilité des minorités visibles.

Par exemple, un des présentateurs de télévision à l'antenne depuis 20 ans est noir, alors qu'Harry ROSELMACK n'est arrivé que l'été dernier sur les chaînes françaises. De plus, dans tous les lieux, tels les banques ou les entreprises, il y a des minorités visibles.

Sur le site de l'AFIP, je tiens la rubrique pour les gens qui ont décidé de s'expatrier. Ils apportent leurs témoignages. Plusieurs témoignages montrent que certains étaient partis, car ils avaient un certain dégoût. Ils se sentaient rejetés au niveau professionnel. C'était également mon cas. Au Royaume-Uni, nous sommes immédiatement acceptés et considérés en tant que Français noirs.

Cette qualité est très appréciée, car nous apportons une plus-value au niveau linguistique, et cela ne choque pas du tout.

Mon poste réclame d'aller voir des entreprises recrutant des minorités ethniques. J'ai été embauchée, car j'avais cette compétence linguistique et cette capacité à aborder les différentes minorités. J'ai été recrutée en lien avec mon diplôme et mes qualités personnelles.

Marc CHEB SUN

Est-ce que vous confirmez que cela a aussi une importance de pouvoir se projeter et que cela donne beaucoup plus envie que de se trouver dans une société qui présente beaucoup de restrictions au niveau de l'image et de la présence des minorités ?

Patrick TENWA

Chez JP Morgan, mon chef direct est Sikh : il est barbu et enturbanné, et cela ne représente aucun problème. S'il a pu évoluer dans ce milieu professionnel et atteindre ce niveau, je peux faire de même, et lui demander de me coacher dans ce sens.

On n'imagine pas le véritable « choc » que cela représente pour un Noir, d'arriver au Royaume-Uni et de constater cette visibilité évoquée pour Gallina. Bien que vous ayez intégré la ségrégation évoquée par Monsieur SADIKI, vous constatez que la façon dont fonctionne la France n'est pas la bonne. Il existe des exemples où tout le monde a sa place et sa chance. Même si c'est loin d'être parfait, les barrières d'entrée, pour l'insertion professionnelle ou la recherche de logements, se trouvent à des niveaux beaucoup moins élevés. **Ne serait-il pas plus intelligent de trouver un système où la réflexion serait menée en termes de business et d'analyser le profit pouvant être tiré de telle ou telle personne ?**

Marc CHEB SUN

Le mot « visibilité » revient dans le témoignage de nombreux adultes, mais cela revient également extrêmement souvent dans les témoignages d'enfants et d'adolescents, lorsqu'ils reviennent d'un premier voyage et constatent avoir vu des Noirs sur les publicités. Toute la représentation qu'une société donne d'elle-même peut produire un « effet miroir ».

Dans le même sens, du côté des recruteurs, si une société véhicule une véritable diversification des représentations, pensez-vous que cela peut influencer la manière dont on perçoit un candidat ?

Fabrice LACOMBE

Nous nous sommes engagés dans la lutte contre la discrimination il y a dix ans environ. Nous avons donc travaillé sur les processus, la façon de gérer les candidatures reçues. Nous avons réalisé que nous avons recruté des gens venant de l'audit et, finalement, nous nous sommes rendu compte que notre entreprise n'était pas assez diversifiée.

Nous avons donc mené une politique volontariste pour avoir des consultants d'origines extrêmement variées et refléter ainsi la société. En se déployant sur les métiers financiers, nous avons la volonté de recruter des financiers qui recruteraient des financiers. Nos clients rétorquaient que le recrutement nécessitait d'être psychologue ou graphologue et considéraient qu'il était impossible qu'un financier recrute bien un financier. Nous étions en train d'importer une méthode anglaise, qui affirmait que des personnes spécialisées en finance et en comptabilité, étaient bien placées pour recruter des personnes spécialisées dans ce même domaine.

Nous avons déjà fait cette première démarche basée sur les compétences, mais, en recrutant des gens venant des cabinets d'audit, nous n'étions pas le reflet de la diversité. Ainsi nous avons mis un *input* sur ces aspects. Si nous voulons avancer sur ce débat, il faut être volontariste : un *input* est donné pour faire avancer le reste. Au-delà du changement de méthodologie, ce sujet a évolué dans notre société, car nous avons déclenché ces recrutements.

Andrea NINGUE

Je vais aller dans le sens de Fabrice, car je pense que la compétence au sein des cabinets fait vraiment la différence. Au sein d'*Africsearch*, nous avons une compétence RH à 100 %, mais la diversité veut que nous ayons des architectes, des juristes et des experts comptables, qui se sont intégrés au cabinet et aident à faire de meilleurs recrutements sur la base de leurs propres compétences.

En matière de diversité, nous nous centrons d'abord sur une niche commerciale. Dans notre base CV, nous avons davantage de Français Blancs prêts à s'expatrier pour des postes de longue durée. Ainsi, ils s'inscrivent dans une dynamique de travail et de vie dans une société.

Marc CHEB SUN

Richard OZWALD, que pensez-vous sur la question de la visibilité ? Est-ce que vous pensez que les images qu'une société produit sur elle-même, sur les écrans de télévision, au cinéma, dans la publicité, peuvent avoir une influence restrictive ou, au contraire, dynamique et positive sur la manière de diversifier son recrutement ?

Il s'agirait donc de diversifier l'imaginaire dans un premier temps, pour l'inscrire ensuite dans la réalité.

Richard OZWALD

Je suis complètement d'accord avec vous : cela facilitera la tâche des entreprises si, au niveau de l'image, la société elle-même donne l'exemple. Je crois que la société évolue très vite, en fonction des images et des représentations que l'on se fait. Il s'agit donc de faire évoluer les mentalités.

Il est réducteur de penser qu'il y ait un problème de racisme dans la grande entreprise. L'image véhiculée par l'entreprise par rapport à la diversité aidera l'entreprise et ses cadres à évoluer et ceci est très important.

Patrick TENWA

En même temps, ce processus prend du temps. Que fait-on alors des jeunes de 25-35 ans qui souffrent de cette discrimination ? Je comprends tout à fait ce que vous venez de dire. Cependant, à l'heure actuelle, des dizaines de milliers de jeunes issus des minorités visibles n'ont pas accès au marché de l'emploi en France. À mon sens, travailler l'imaginaire va corriger cette situation. Cependant, je réclame un changement dans les trois ans et non dans les vingt ans, sinon, ce sera une nouvelle « génération sacrifiée ».

La France équivaut au Royaume-Uni de 1976 : lorsque le *Race Relation Act* a été mis en place, des structures, telles que la *Commission for Racial Equality*, ont été instaurées pour veiller à la disparition de ces discriminations. Il est très important de souligner qu'en Grande Bretagne, il n'y a ni *Affirmative Action*, ni quota, car le travail se fait essentiellement sur l'égalité des chances. Tout recruteur publiant une offre d'emploi inscrit au bas de son annonce « *we are an equal opportunity company* ». Je souhaiterais simplement voir cela immédiatement inscrit sur les offres de recrutements françaises. Selon moi, le travail sur l'imaginaire ne résoudra pas le problème dans l'immédiat.

Marc CHEB SUN

Sans dire que ce travail sur l'imaginaire va résoudre les problèmes, il y a un fonctionnement global et « à tiroirs » d'une société. Ce que vous évoquez est extrêmement important et pose la question du cadre juridique. Cette question a été abordée dès 1976. Dans la discussion, nous pourrions peut-être nuancer ce que vous dites sur l'*Affirmative Action*, par exemple. Nous reviendrons aussi sur des témoignages autour du contexte.

Nous ne pouvons pas opposer, d'un côté, le cadre culturel et l'action sur les représentations et, d'un autre côté, l'action sur le cadre juridique.

La complémentarité de toutes ces actions peut produire un changement en profondeur, dans la durée et dans une dynamique de changement permanent. Beaucoup de témoignages émanant d'Angleterre montrent qu'il y a constamment des remises en cause pour savoir comment faire davantage et du mieux possible.

Je voudrais revenir sur la question des diplômes que vous avez évoquée tout à l'heure. Cette question est également importante : vous témoigniez du fait que votre formation, conséquente, n'a pas été déterminante. Cependant, Richard OZWALD disait que nous ne devons pas rejeter le diplôme. Outre-Manche et ailleurs, avez-vous le sentiment qu'il y a plus de diversification dans la manière d'appréhender la compétence et le potentiel, dont chaque société a besoin pour évoluer et se nourrir ?

Patrick TENWA

Les gens vont beaucoup moins à l'université qu'en France. **La différence essentielle réside dans le fait que c'est l'entreprise qui forme son employé**, alors qu'en France, l'université vous forme. Lorsque l'étudiant sort de l'université et entre dans le milieu professionnel, l'entreprise n'est pas censée le former. [...]

Fabrice LACOMBE

Si une personne quitte un employeur pour un autre employeur, on pourrait le considérer comme un échec, mais il y a tout un raisonnement qui est différent en France et au Royaume-Uni.

Il faut rappeler, tout de même, que nous ne sommes pas dans le même contexte économique et légal. **Au Royaume-Uni, il y a une véritable fluidité du marché.** Si nous comparons les deux pays, entre 2002 et 2007, la croissance économique se situait de 3 à 4 % au Royaume-Uni, alors que la France plafonne à 1,8 %. Heureusement, l'effet démographique dépasse la conjoncture économique. Cependant, nous sommes très loin de connaître la même pénurie de candidats qu'au Royaume-Uni.

C'est pourquoi, ce pragmatisme typiquement anglo-saxon est en place. J'observe qu'il se développe en France, ce qui représente une note d'espoir. Un éclairage conjoncturel et légal doit s'effectuer en France. Si je dois engager 40 consultants, je suis tenu de le justifier vis-à-vis de mon groupe, car c'est un engagement. Tandis qu'au Royaume-Uni, si MICHAEL PAGE décide de recruter 30 personnes, les recruteurs les engagent sur-le-champ. Ils partent du principe, en quelque sorte, que les nouvelles recrues généreront le *business* qui couvrira leur rémunération. Si cela ne fonctionne pas, ils repartiront « vivre leur vie ». **En France, cela ne se passe pas ainsi et, lorsqu'on embauche quelqu'un, cela coûte davantage 40 % de plus que ce qui est engagé par une entreprise anglaise.**

Comme les conséquences liées à une embauche sont plus lourdes en France qu'au Royaume-Uni, **les recruteurs français veulent limiter la prise de risque.** C'est pour cela que j'insistais tout à l'heure sur le fait de ne pas condamner les entreprises.

Cependant, nous devons réussir à faire évoluer la situation en France. En ce sens, **la bataille des compétences est primordiale. Lorsqu'une personne a 70 % des compétences nécessaires pour un travail, je considère qu'il faut l'engager et essayer.** De plus, les cabinets garantissent les recrutements. On ne comprend donc pas pourquoi les entreprises ne prennent pas le risque, même s'il est vrai que le cadre légal et le coût entraînent une prise de risque plus importante en France.

Marc CHEB SUN

Nous allons parler des actions réalisées en France et des développements possibles dans l'avenir.

Pour nuancer ce qui a été dit sur le Royaume-Uni, lorsque nous avons réalisé ce dossier, nous avons rencontré beaucoup de personnes qui souhaitaient partir mais qui étaient restées ou étaient revenues : elles avaient simplement changé d'avis lorsqu'elles avaient été malades et qu'elles avaient été obligées de rentrer très rapidement en France pour avoir des traitements remboursés.

Gallina MOUTOU

Je souhaiterais juste ajouter un élément. En France, les recruteurs parlent de risque, alors que le Royaume-Uni raisonne selon une logique de « gagnant- gagnant ». L'entreprise prend un risque, comme l'employé, et elle n'hésite pas à investir. Je connais beaucoup de personnes qui sont entrées dans une entreprise, car elles avaient le profil et pas seulement le diplôme, mais aussi les compétences personnelles. L'entreprise a assuré leur formation en leur donnant des cours d'Anglais, un diplôme professionnel intitulé le SSIE et d'autres formations encore. **Le Royaume-Uni repose sur un système méritocratique.** Les meilleurs sont récompensés et cela permet d'évoluer très facilement.

La France a besoin d'évoluer sur cette notion de prise de risque, car celle-ci se trouve des deux côtés.

Marc CHEB SUN

Vous nous disiez, Richard OZWALD, qu'il ne fallait pas seulement attendre et accueillir les jeunes diplômés issus des minorités, mais aller à leur rencontre. Pouvez-vous nous exposer vos actions dans ce sens ?

Richard OZWALD

Nous nous méfions beaucoup du discours démagogique sur ces sujets. La Société Générale ne communique pas très fortement sur la diversité, car elle veut avoir des résultats et montrer que nous avons vraiment intégré des jeunes issus de minorités visibles, avant de communiquer. Il est très facile de donner le change sur ces sujets et ce n'est pas du tout l'option que nous avons prise.

Certaines « actions – phare » représentent la vitrine de notre politique, par exemple, nous réalisons une opération Stade de France, qui permet à environ 150 jeunes, dont beaucoup issus des minorités visibles, de repartir avec un CDI en une journée. L'opération PHOENIX s'intéresse aux étudiants sortant des universités et non des écoles. Cette opération expérimentale demande six mois de formation supplémentaire, après l'obtention du *Master*, pour que le jeune soit en capacité de travailler dans l'entreprise.

Ceci prouve que l'université ne va pas au bout de la préparation du jeune pour intégrer le marché de l'emploi. Nous avons également établi des conventions avec Sciences Po et l'ESSEC, concernant des publics habitants dans des quartiers sensibles.

Nous avons voulu développer une stratégie globale. Nous avons changé notre image d'employeur, en affirmant que nous étions des employeurs de la compétence et de la ressource, et non de diplômés. Nous partons de loin, car la banque, en général, est étiquetée comme recruteuse de hauts diplômés. Nous avons lancé ce grand dispositif, il y a un an. Nous suivons quatre axes : l'attractivité, l'intégration, la fidélisation, la visibilité et la notoriété. Les actions se déclinent, par exemple, lorsqu'un jeune est employé pour la première fois, il ne regarde pas forcément le salaire, mais plutôt l'ambiance, les valeurs, l'engagement, la rapidité d'embauche et le *challenge*. Nous essayons de mettre en place rapidement des actions qui vont attirer les jeunes à poser leur candidature à la Société Générale.

Nous avons vraiment de mauvais résultats en termes d'intégration. Après avoir passé tous les entretiens et avoir été embauchées, les jeunes recrues étaient laissées à elles-mêmes, et partaient vers la concurrence. Nous sommes en train de construire un parcours d'intégration appelé *Starting*, incluant des séminaires d'intégration et des formations spécifiques. Dans un deuxième temps, les salariés prennent en compte l'équilibre vie privée - vie professionnelle, le salaire et la progression de salaire, la capacité à s'expatrier dans de bonnes conditions. Ils atteignent l'âge de 30 ans et veulent fonder un foyer.

Nous avons mis en place plusieurs dispositifs « Haut potentiel », « Futur dirigeant », qui permettent de repérer et cibler les jeunes. Ces dispositifs sont présentés aux jeunes quand ils arrivent : « vous avez du mal à entrer, mais, une fois que vous êtes entrés, nous allons essayer de vous fidéliser ». Il est vrai que nous avons des avantages en interne, qui incitent les personnes à rester. La Société Générale a plus de cadres à l'étranger qu'en France, puisque nous sommes 155 000 personnes dans le groupe, dont 60 000 en France. Nous sommes présents dans 60 pays : ceci offre une véritable possibilité de travailler à l'étranger, et nous vendons bien cette possibilité.

Nous essayons de déployer une démarche globale. Le Royaume-Uni attire les jeunes, mais lorsqu'il s'agit de construire sa vie, la France est certainement mieux placée.

Marc CHEB SUN

Gallina MOUTOU, qu'attendiez-vous de la France ? Avant de donner la parole à la salle, pouvez-vous nous faire part de vos attentes les plus urgentes ?

Gallina MOUTOU

Comme Patrick, je souhaiterais des changements au niveau de la loi. Je suis catégoriquement contre le CV avec photo. **Au Royaume-Uni, l'Equal Opportunity Form, permet de quantifier les données.** D'un côté, la France souhaite développer une politique d'intégration des jeunes issus des minorités d'un autre côté, elle doit mener des recherches sans avoir le droit de chiffrer. Cela révèle un véritable problème de fond.

Je voudrais que les politiques de l'emploi soient plus flexibles. Des emplois tels que les emplois jeunes sont précaires. Lorsqu'on postule après une période d'essai, la personne recrutée reste dans l'entreprise.

Patrick TENWA

La loi n'est qu'un complément. Le plus important est d'acquiescer cette notion de potentiel d'intérêt et de profit, évalué à travers le candidat. La loi permettrait que cet aspect profit s'égalise en termes d'opportunités pour tous, mais elle ne changera pas l'attitude des gens. Si vous retirez sa photo du CV, l'employeur attendra l'étape de l'entretien pour ne pas embaucher un jeune s'il est Noir. Même s'il est décidé d'enlever le patronyme, lorsque le recruteur voit qu'il ressemble à un Arabe, il ne l'embauchera pas. **La loi ne pourra jamais changer rapidement les attitudes des gens. Elle peut les corriger, si une sensibilité existe.**

Marc CHEB SUN

Nous allons donner la parole à la salle.

DE LA SALLE

J'ai plusieurs remarques à faire, dont une anecdote. J'ai commencé à explorer la piste de l'expatriation. J'ai répondu à une annonce à Washington le vendredi. J'avais une réponse dès le samedi et j'ai eu un entretien à Oslo dix jours plus tard. Je me suis retrouvée dans une conférence gouvernementale norvégienne avec des intervenants de tous pays. Lorsque j'ai dit que j'étais Française, ils ont eu l'air étonnés et m'ont expliquée qu'ils n'avaient pas l'habitude de voir des Français de mon origine. Lorsque je leur disais que j'étais Française d'origine martiniquaise, cela les rassurait. Seule une personne m'a dit, à la fin de la journée, que je n'avais pas à préciser que j'étais Martiniquaise.

L'imaginaire est fondamental. Quand je suis allée à Oslo, j'ai vu une affiche du mannequin noir, Alex Wek. Elle n'a quasiment aucune chance d'apparaître sur une affiche en France. Cet imaginaire se traduit dans les termes utilisés : en tant qu'Antillaise ayant grandi en Martinique, j'ai découvert que j'étais issue d'une « minorité visible », que j'appartenais à la « diversité » et que j'avais besoin d'être « intégrée ». J'étais française, et maintenant, je suis censée être française. Certaines idées préconçues découlent de cela : « nous sommes d'une minorité visible, nous n'avons pas de diplômes, nous habitons dans une cité et sommes issus de la banlieue ». Je connais beaucoup de gens vivant en banlieue qui ne sont pas issus des minorités visibles et qui vivent dans des logements très onéreux. Nous devons recadrer le contexte. Il existe des publics en difficulté et il faut leur destiner des plans d'action. L'imaginaire traduit qu'un Noir, un Arabe, ou un Asiatique est forcément un « pauvre malheureux de la cité », sans diplôme, qui ne sait pas parler le Français. Il faut donc s'adapter à lui.

Je ne parlerai pas d'échec individuel, mais plutôt d'échec des entreprises. Il paraît que j'ai une formation professionnelle excellente, mais que je manque d'expérience. En effet, après avoir déposé un nombre incalculable de demandes sans obtenir de réponses, il est difficile d'avoir une expérience professionnelle. J'ai eu la chance exceptionnelle d'effectuer une mission d'intérim de sept mois dans une très grande entreprise française, de plus de 10 000 employés, cotée au CAC 40 et qui a des partenariats internationaux. Je ne donnerai pas son nom pour qu'on ne l'identifie pas, mais c'est une entreprise française majeure. J'ai remplacé une femme en congé maternité, ce qui m'a permis d'acquérir une véritable expérience professionnelle. Je n'ai pas obtenu le poste par la suite.

Vous disiez que les entreprises françaises n'étaient pas racistes. Or, j'ai assisté à des comportements racistes. La stratégie fondamentale de cette entreprise, depuis dix ans, se base sur un partenariat avec l'étranger. J'ai assisté à des scènes révoltantes. Certains collègues ne pouvaient pas travailler avec des collègues asiatiques, car ils ne les comprenaient pas, linguistiquement parlant. Cela traduit un problème de fermeture. Les gens ne sont pas à l'écoute et partent tout de suite, de façon détestable, du principe que c'est « un idiot parlant l'anglais ». Je suis intervenue dans plusieurs visioconférences, en tant qu'interprète et intermédiaire. Les tensions étaient importantes et m'obligeaient à faire preuve d'une grande diplomatie. Un collègue m'a dit que c'était à cause d'une personne en particulier.

Quelques mois plus tard, une grande session avec 200 intervenants et le responsable des relations avec cette entreprise, a eu lieu. Ce collègue a expliqué que les Asiatiques de ce pays « ne sont pas comme nous » et les 200 personnes de la salle ont failli lui faire une *standing ovation*. Mis à part son aspect révoltant et immoral, ce comportement représente une réelle perte d'efficacité au niveau économique.

Jamila MOHAMMEDI

Bonjour, je m'appelle Jamila Mohammedi et je suis Française d'origine algérienne. Je ne parlerai pas de discrimination, car cela risquerait de durer très longtemps. J'ai finalisé un Master de commerce international l'année dernière, avec douze ans d'expérience professionnelle dans des sociétés d'envergure internationale. Je souhaite poser une question à Monsieur Fabrice LACOMBE. Quand j'étais assistante de direction, j'ai envoyé à plusieurs reprises des CV auprès de MICHAEL PAGE pour affiner mes recherches et je n'ai jamais eu de réponse. Cela fait dix ans que vous essayez de mettre en place un système pour lutter contre les discriminations. Je voudrais que vous me donniez des preuves de l'existence de ce dispositif. Merci.

Fabrice LACOMBE

En France, il y a une réelle difficulté, que je n'ai pas abordée précédemment, car je ne souhaitais pas faire l'apologie de ma profession.

Au Royaume-Uni, 90 % des recrutements sont sous-traités auprès des cabinets de recrutement, alors que les entreprises françaises n'en sous-traitent que 15 à 20 %. À l'échelle du cabinet que je dirige, nous recevons entre 3000 et 4000 CV par jour et nous gérons de 6000 à 7000 recrutements par an. Effectivement, plusieurs centaines de milliers de candidatures n'aboutissent pas. Je suis le premier à m'en soucier.

J'ai plusieurs analyses possibles par rapport à ce problème. Beaucoup pensent que notre exposition nous permet de trouver un emploi pour tous. Ce n'est malheureusement pas le cas, car nous ne sommes absolument pas les plus importants recruteurs sur le territoire français. Or, lorsque j'en discute avec les candidats, ils ont l'impression que nous avons beaucoup de postes par rapport au nombre de candidatures reçues. J'ai de très nombreux exemples et témoignages de personnes que nous avons recrutées pour nous et pour nos clients. Nous avons refusé des missions sur la base de consignes discriminatoires, puisque j'ai pour politique, en interne, d'indemniser les consultants qui refusent ces missions : cela génère une perte de chiffre d'affaires, que je leur octroie de façon artificielle pour que cela n'ait pas d'impact sur leur rémunération. Nous pratiquons donc une politique très active.

Cependant, en tant que chef d'entreprise, je souhaite vraiment témoigner que c'est un travail au quotidien. **Nous ne pouvons pas lutter contre les discriminations si le dirigeant ne prend pas partie et s'il n'y a pas une politique volontariste.** De plus, nous ne sommes pas « parfaits » et, malgré tous les dispositifs mis en place, il est possible qu'un consultant ou une consultante ne résiste pas à la pression ou ne fasse pas attention. Très humblement, j'affirme que nous sommes très engagés.

Nous sommes probablement une des entreprises françaises ayant le plus travaillé le sujet. Nous avons établi des partenariats avec la HALDE et ouvert nos portes à des associations et à des grandes entreprises pour venir voir notre manière de travailler et les dispositifs mis en place.

Nous allons étudier le dossier de Madame très attentivement. Je suis très heureux d'être invité chaque fois par l'AFIP. Si je n'ai pas tenu mes promesses, je vous invite à intervenir au prochain rendez-vous de l'AFIP et à m'interpeller en disant que je n'ai pas tenu mes promesses. Nous regardons cela ensemble juste après et nous réglons la question d'ici la fin de la semaine.

Patrick TENWA

Un sondage réalisé en 2007 en Grande-Bretagne montre que 46 % des minorités visibles ont témoigné qu'elles étaient victimes de discrimination. Parmi ces 46 %, 74 % ont dit que ces discriminations s'étaient déroulées sur leur lieu de travail. C'est un travail de longue haleine et, même si j'ai brossé un portrait un peu « idyllique » du Royaume-Uni, les problèmes demeurent.

Abel Rachid ZOUANI, journaliste

Je m'appelle Abel Zouani et je suis journaliste. La dame ne souhaitait pas un recrutement, mais seulement une réponse à sa question. Je trouve cette situation extrêmement gênante et impolie. Il est de notoriété publique que s'appeler Rachid ou Mamadou entraîne un manque de considération manifeste.

Fabrice LACOMBE

Je ne suis pas sûr que Madame n'ait reçu aucun retour de notre part. La preuve en est, - je voulais juste me permettre de le dire - que nous répondons à tous les candidats qui nous écrivent.

Abel Rachid ZOUANI

Le pays n'a pas réglé son histoire avec la colonisation. Dix fois plus de chercheurs travaillent sur ces sujets à l'extérieur de la France. De plus, Monsieur OZWALD a dit que les entreprises n'étaient pas racistes. De nombreux *testings* effectués dans des restaurants montrent que l'Africain n'est pas embauché, alors que le Français de souche l'est sans problème. Comme on dit chez moi, il ne faut pas « cacher le soleil avec un tamis ».

Je veux parler des médias. Dans un certain sens, je comprends les entreprises. Pourquoi embaucheraient-elles un jeune Français issu de l'immigration, lorsque **les médias ne cessent de diffuser des reportages sur des dealers et des faits divers mettant en scène des Africains.** Le jour où l'on cessera de diaboliser et de stigmatiser les minorités visibles, et où la France cessera d'être islamophobe, nous pourrons donner une leçon aux autres.

Je sais que cela peut choquer, mais je pense que la France est raciste. J'ai 53 ans et j'ai rencontré d'énormes difficultés pour trouver un emploi. Quand j'ai travaillé dans une entreprise française, j'ai vu que 75 % des gens étaient moins compétents que moi. J'étais obligé de travailler sept jours sur sept pour garder mon emploi. Alors, cessez de « nous faire prendre des vessies pour des lanternes ». Il faut commencer par se retourner contre les médias qui diabolisent les minorités dites « visibles ».

Les Français de souche vivent également cette discrimination. La diversité n'est pas seulement ethnique, elle est aussi sociale. Je m'excuse d'avoir pris autant de temps, mais j'avais besoin de le dire, car cette situation me pèse énormément.

Marc CHEB SUN

Non seulement nous vous en excusons, mais nous vous en remercions. Lorsque nous parlons d'actions sur les imaginaires, il est évident que l'influence des médias - qui vient du mot médiateur - va très rarement dans le sens de la médiation. Or, ils ont une influence considérable sur les représentations.

DE LA SALLE

J'ai une petite question qui s'adresse aux personnes qui connaissent bien la Grande-Bretagne. J'ai entendu ce matin que la France était le seul pays à avoir un solde de travailleurs qualifiés positif, avec davantage de personnes qui arrivent que de personnes qui partent. Ainsi, pour la Grande-Bretagne, cela signifierait que beaucoup d'Anglais quitteraient le pays, alors que vous-mêmes, avez choisi de faire carrière dans ce pays. À votre avis, est-ce vrai et comment peut-on l'expliquer ?

Patrick TENWA

Le Royaume-Uni est l'endroit idéal lorsque vous êtes célibataire. Quand vous commencez à fonder une famille, cela devient moins intéressant d'y rester. Des Anglais émigrent en Australie ou ailleurs, car le style de vie et l'environnement ne leur correspondent plus. Ils choisissent des destinations connues et faciles, telles que l'Australie, l'Afrique du Sud ou la Nouvelle-Zélande. Ce n'est pas une contradiction en soi. Cela montre simplement que le Royaume-Uni est un bon pays à un certain stade d'évolution de la vie.

Gallina MOUTOU

Je tiens à ajouter également que l'expatriation au Royaume-Uni n'est pas « mal vue ». Quand les étudiants font des études, on considère comme très positif qu'ils passent une année à l'étranger, alors qu'arrêter ses études pendant un an pour partir à l'étranger n'est pas très valorisé en France.

Marc CHEB SUN

Je ne suis pas d'accord. Désormais, en France, c'est aussi valorisé.

Richard OZWALD

Je souhaite réagir aux interventions précédentes de monsieur et madame. Je comprends tout à fait leur colère. Lorsque je disais que les entreprises n'étaient pas racistes, je me référais davantage aux entreprises du CAC 40. Tout d'abord, je parle de la Société Générale. Madame MALINBAUM, qui sera là cet après-midi pour le MEDEF, pense comme moi qu'il y a une charte éthique sur ces sujets dans les entreprises du CAC 40. Il est intolérable de penser qu'il est possible de discriminer par rapport aux origines ethniques et sociales. Effectivement, il y a forcément des failles, mais je ne pense pas que cela fasse avancer le débat de pointer chaque petit échec.

Je vais également vous parler d'un exemple. Notre opération Stade de France s'est déroulée pendant le Ramadan et nous n'avons pas pris en compte cette donnée. Nous avons invité des candidats à déjeuner et je me suis retrouvé seul. Or, nous avons recruté 150 candidats issus des minorités visibles, que nous n'avons absolument pas discriminés.

Si nous en restons à l'échange de faits, nous n'allons pas avancer. Le but est de sortir de cette situation. Pour cela, il faut avoir confiance et, dans ce sens, les grandes entreprises doivent prendre des engagements. Si le retour est toujours négatif et que l'on affirme que c'est uniquement de la « langue de bois », nous n'allons pas y arriver.

Nous essayons de prouver notre bonne foi, comme le montre cet autre exemple : nous avons fait un test avec Monsieur Jean-François AMADIEU sur notre processus de recrutement, pour savoir si nous discriminions. Les résultats montrent que nous ne discriminons pas par rapport à l'origine ethnique, mais par rapport à l'âge et vis-à-vis des seniors. Ensuite, nous avons mis en place un travail sur les processus de recrutement. À partir de 2009, lorsque nous répondons négativement à une candidature, nous avons une traçabilité. Nous avons jalonné le processus de recrutement, pour présenter des traces de chaque entretien avec les RH et les managers, de façon à pouvoir nous justifier si nous sommes attaqués. Cela prend du temps, mais notre bonne foi n'est pas en cause.

Bien sûr, je ne nie pas qu'il y ait encore des cas de discrimination. Cependant, je pense que nous devons adopter un état d'esprit de confiance. La grande entreprise ne met pas en place des opérations de communication pour mieux « maquiller » des attitudes racistes. Depuis trois ans, les esprits ont mûri et nous pouvons « tomber les masques » et parler franchement.

Nachida BABAÏSSA

Bonjour, je m'appelle Nachida BABAÏSSA. Je ne sais pas dans quelle catégorie vous allez me placer, parce que je suis d'Algérie, mais, comme vous le voyez, je ne suis pas d'une minorité visible, car je peux me fondre dans la masse sans problème. Parfois, on m'attribue des origines germaniques. Les gens sont étonnés lorsque je donne mon nom. Je ne crois pas que le problème se situe seulement au niveau de la visibilité. C'est également une question de patronyme. Monsieur a d'ailleurs évoqué le problème de l'histoire de la colonisation.

Je n'ai, certes, jamais eu de réponse me disant que mon patronyme posait problème. Cependant, il se trouve que j'ai postulé pour certains emplois, en envoyant des CV qui correspondaient exactement au poste, et je n'ai jamais reçu de réponse. Or, j'ai travaillé pendant plusieurs années chez L'Oréal, sous un autre patronyme à l'époque. Je ne sais pas s'il y a un lien de cause à effet, mais, après avoir travaillé en *freelance*, j'ai mis trois ans à retrouver un poste. J'ai un peu la mentalité anglo-saxonne. Je pense qu'il ne faut pas rester dans une entreprise *ad vitam aeternam* et qu'il ne faut pas hésiter à partir lorsqu'on a envie de quitter une entreprise, pour aller voir ailleurs. Les Français ont peur de quitter leur entreprise et c'est un vrai problème.

Je crois que ce n'est pas vraiment une question de racisme, mais plutôt de mentalité. Quand une entreprise vous recrute, elle considère être une chance pour vous et non le contraire, quelle que soit votre origine ethnique. Il est aussi vrai que les Français manquent de souplesse et de mobilité géographiques. L'élitisme ambiant fait que l'on accepte certaines personnes et non pas d'autres. Beaucoup de gens d'origine étrangère, notamment certains grands chercheurs ont du mal à avoir une chaire d'université en France, alors qu'ils n'ont aucun mal à en obtenir aux Etats-Unis ou dans d'autres pays européens.

J'ai étudié aux Etats-Unis, j'y ai travaillé et j'y ai vécu. Étonnamment, tout en étant proche géographiquement et culturellement de la France, je me sentais beaucoup plus à l'aise dans le monde de l'entreprise américaine. J'ai travaillé chez L'OREAL il y a 20 ans et, aujourd'hui, je touche un salaire moins important que celui que j'avais à l'époque.

Je souhaitais témoigner, car je connais tellement de médecins, d'ingénieurs, de pharmaciens, venus d'Algérie en France ces dernières années et j'aimerais que la France saisisse cette chance. Elle aurait tout intérêt à employer ces gens diplômés et compétents, dont elle n'a même pas financé les études. Ce sont des personnes qui rencontrent d'énormes difficultés et travaillent comme serveurs ou gardiens de nuit, car ils ne trouvent pas d'emploi.

Marc CHEB SUN

Ils représentent une chance pour la France. En guise de conclusion pour cette matinée, Madame BABAÏSSA vient de **proposer un slogan au MEDEF : « L'entreprise, c'est la vie : vous serez peut-être, l'année prochaine, une chance pour l'entreprise »**. Nous verrons. Merci à tous les participants et à l'AFIP. Je vous souhaite un bon déjeuner.

CONCLUSION DE LA MATINEE

Pierre FONLUPT, Président de la commission « Entreprises et Société »

MEDEF

Je pense que vous avez pu apprécier le débat de ce matin. Je parle de débat, car un échange riche a eu lieu ce matin. Je tiens d'ailleurs à remercier les participants de s'être prêtés au jeu et la salle d'avoir posé ces questions. Nous avons compris les motivations de certains jeunes à partir, car ils avaient du mal à trouver du travail en France. Le débat a permis de mettre en exergue les représentations que pouvaient avoir les chercheurs d'emploi sur l'entreprise et celles qu'avaient les entreprises sur leurs engagements. L'engagement ne suffit pas : il reste un énorme travail à effectuer par la suite et de façon permanente.

Cet après-midi, nous allons relancer les débats, en commençant par une présentation de l'action de l'AFIP, qui vise à réduire les représentations réciproques qu'ont les « parties prenantes » à l'emploi : les entreprises vis-à-vis des jeunes et inversement. Nous vous retrouvons à 14 heures pour cette nouvelle présentation. Le film de l'AFIP, intitulé « La barrière des préjugés » sera diffusé de 12 h 30 à 14 heures. Merci à vous.

AGIR, TRAVAILLER ET SOUTENIR L'AFIP :
NOS PARTENAIRES TEMOIGNENT

AGIR, TRAVAILLER ET SOUTENIR L'AFIP :

NOS PARTENAIRES TEMOIGNENT

Olivier Théophile

Sébastien LAILHEUGUE, permanent à l'AFIP, va animer cette table ronde et présenter l'AFIP à travers des témoignages d'entreprises, de jeunes et de parrains.

Sébastien LAILHEUGUE, Chargé de Mission Réseau parrainage et écoles, AFIP

Bonjour à toutes et à tous et merci d'être présents.

La table ronde, à laquelle nous vous avons conviés aujourd'hui, est un peu particulière. Elle a pour but de présenter les actions de l'AFIP, à travers ses partenaires. Nous fonctionnons à travers les expériences et les actions que nous menons dans les entreprises, les filleuls et filleules, les jeunes qui entrent au sein de l'AFIP, et les parrains et marraines.

C'est un projet d'accompagnement et de soutien, qui est commun. En effet, nous ne pouvons pas avancer seuls sur la question des discriminations. Nous le faisons avec les « forces vives », c'est-à-dire avec les personnes qui veulent s'investir au quotidien sur ces questions. Elles vont se succéder à cette table pour parler de leur expérience et des actions entreprises avec l'AFIP.

En premier lieu, nous allons accueillir d'anciens « Afipiens » : Machoudi, Soraya et Claudia. Je vous propose de vous présenter.

ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI

Soraya HASSAINE

Bonjour à tous. Je suis arrivée au sein de l'AFIP en 2004. J'ai obtenu un DESS dans le conseil en organisation en novembre 2003. J'ai commencé à rechercher un emploi, mais, très vite, cela s'est avéré très difficile. Pendant neuf mois, j'ai envoyé plus de 1000 candidatures sans obtenir une seule convocation. J'ai gardé toutes les réponses négatives pour prouver mes démarches de recherche auprès des organismes et pour ma fierté personnelle.

J'ai découvert l'AFIP en 2004, à la suite d'un article rédigé par une Afipienne. Cet article traitait de la mission remplie par l'association, notamment pour aider les jeunes diplômés issus de l'immigration à s'insérer dans le monde du travail. Je me suis très vite reconnue dans le discours des Afipiens. En effet, lors des différents ateliers auxquels j'ai participé, j'ai rencontré des membres Afipiens qui défendaient les mêmes idées que moi, qui avaient vécu des difficultés similaires, et qui avaient éprouvé ce sentiment de remise en cause personnelle : j'en suis arrivée à postuler pour des offres d'emploi qui ne correspondaient pas à mon diplôme, dans le domaine de l'assistantat, par exemple. Je me disais que je pourrais commencer dans ce domaine, pour évoluer par la suite. Or, même ainsi, cela n'a pas fonctionné.

L'AFIP m'a redonné confiance en moi et courage. J'ai rencontré beaucoup de personnes, parmi les entreprises partenaires, les Afipiens et les intervenants, lors des entretiens. Cela m'a donné envie d'aller plus loin. Je reste d'ailleurs en contact avec l'AFIP et je les remercie pour tout ce qu'ils m'ont apporté. L'AFIP représente aussi un encadrement et une rigueur dans la gestion de ses Afipiens. C'est une manière pour nous de ne plus se sentir seuls dans cette recherche.

Grâce à l'AFIP, j'ai décroché un CDI, car un des parrains a été très intéressé par ma candidature et je travaille en tant que consultante au sein d'une SSII. Je n'y étais pas prédestinée, car j'ai un diplôme dans le conseil en ressources humaines. Après avoir analysé mes différentes expériences, nous avons finalement conclu que ce poste me conviendrait.

Sébastien LAILHEUGUE

Il est important de préciser que Soraya a obtenu son emploi, par le biais de son parrain, mais grâce à ses compétences. En aucun cas, le réseau parrainage ne sert à faire du « recrutement sauvage », avec d'éventuels passe-droits. Soraya a su développer ses compétences et les valoriser.

Machoudi DAOUDA

Bonjour à vous tous. Je suis actuellement contrôleur de gestion à la SNCF. J'ai trouvé cette mission grâce à l'AFIP, car l'association a postulé à ma place en envoyant mon CV à la SNCF. J'ai été contacté au bout de neuf mois pour un entretien. Au départ, je n'ai pas voulu passer cet entretien, car il fallait partir à Metz.

Aujourd'hui, je travaille à la SNCF, à Metz, en tant que contrôleur de gestion dans le domaine du matériel.

J'ai fait des études universitaires classiques, puisque j'ai obtenu un bac + 5 audit et contrôle de gestion. À mes débuts, j'avais travaillé comme contrôleur de gestion chez KRONENBOURG, dans le cadre d'un stage, puis d'un emploi. Mon CDD n'a pas été renouvelé. J'avais beau envoyer des candidatures, cela ne donnait rien, je perdais confiance en moi et je déprimais. **Un jour, je regardais une émission à la télévision qui m'a révolté, car elle renvoyait une mauvaise image de la communauté noire. J'ai cherché des associations de défense et, sur Internet, j'ai trouvé l'AFIP.**

En décembre 2003, j'ai contacté Carole DA SILVA et je fais partie des premiers ayant travaillé avec l'AFIP. Nous avons fait des rencontres, nous avons optimisé mon parcours, mis en avant mes compétences, et j'ai travaillé sur mes faiblesses. Ils m'ont mis en contact avec Monsieur Brice AKANATI, qui est un monsieur formidable. Je ne veux pas lui lancer « des fleurs », mais il sait ce que je pense de lui. Il m'a appelé spontanément chez moi un matin, pour me rencontrer l'après-midi même. Nous avons revu mon CV et il n'a pas hésité à m'ouvrir son carnet d'adresses. J'ai rencontré des gens qui avaient le même parcours, qui rencontraient des difficultés similaires, ainsi que des gens qui avaient réussi dans le contrôle de gestion et qui pouvaient m'orienter. Il m'a redonné confiance. Il a donné du poids et de la profondeur à mes convictions et à mes projets. Ainsi, je me suis rendu compte que j'avais des compétences à faire valoir et que je devais aller de l'avant.

J'ai décroché un CDD chez NESTLE, marquant le début d'une aventure merveilleuse. Si je n'avais pas été soutenu par l'AFIP, je n'aurais jamais postulé chez NESTLÉ, car j'étais persuadé qu'un grand groupe ne m'embaucherait jamais. **Ma persévérance et le fait d'arrêter de me poser en victime, m'ont poussé à postuler.** Je me suis dit que je n'avais rien à perdre et cela a fonctionné. L'AFIP a eu un énorme impact dans ma vie. J'avais aussi décidé de m'expatrier au Canada. Or, ma vie était en France où j'avais des gens qui se battaient à mes côtés et j'ai décidé de rester.

Monsieur AKANATI avait une très belle phrase : « Chaque fois qu'on te renvoie ton CV, tu as perdu une bataille, mais pas la guerre. » Il ne faut jamais cesser d'y croire. Aujourd'hui, j'ai obtenu un vrai retour sur mon investissement et je suis très content. En effet, dans un mois, je vais occuper un poste de contrôleur de gestion très intéressant à la SNCF, au sein de la Direction du matériel, alors que je n'y suis rentré il y a seulement un an. Je profite énormément de ma situation actuelle, car je me découvre des compétences et une personnalité professionnelle que je ne soupçonnais pas.

Je ne peux que remercier l'AFIP. J'ai connu très peu d'« Afipiens » et d'« Afipiennes ». Je suis arrivé au début de l'AFIP. Si la plupart des Noirs étaient comme Monsieur AKANATI et donnaient un peu de leur temps, je pense que nous serions très peu de diplômés à nous retrouver sans travail. Merci, Monsieur AKANATI.

Sébastien LAILHEUGUE

Merci Machoudi. Claudia est la benjamine du trio : elle est arrivée en 2006. Comment s'est déroulé ton parcours ?

Claudia ADIGOUN

J'ai obtenu un master en communication en 2005. À la suite de cela, j'ai effectué un stage dans une agence de communication, dans laquelle j'ai finalement été embauchée en CNE. J'ai été ensuite licenciée par manque de budget. J'ai tout de suite retrouvé un CDD de deux mois, donc je ne m'interrogeais pas tellement sur la discrimination à l'époque.

À la suite de ce CDD, j'ai rencontré Angèle BARGA, chargée de mission à l'AFIP, puis Carole DA SILVA. **J'ai vraiment apprécié le processus de suivi et d'accompagnement, car il m'a permis d'intégrer une dynamique de groupe, dont j'étais consciente d'avoir vraiment besoin. À travers mon réseau de parrainage, j'ai eu la chance d'avoir deux marraines formidables**, que sont Noura BARRI et Chantal CAUMEL, **qui m'ont énormément aidée**. C'est étrange, car je suis arrivée à l'AFIP en septembre et j'ai recherché un emploi pendant huit mois, avec quatre entretiens, dont un qui n'en était pas un, car 95 % des questions étaient personnelles. Heureusement que Carole et Angèle étaient présentes à ce moment-là, car cela a été très dur de subir ce genre d'expérience, mais je ne regrette en rien de ne pas avoir intégré cette entreprise.

J'ai décidé de partir en Grande-Bretagne, par le biais du programme LEONARDO. J'ai été sélectionnée car j'étais motivée et Rémoise. Je suis partie à Londres où j'ai intégré une entreprise de luxe, SHISEIDO, en tant qu'assistante marketing. Même si la vie londonienne est horriblement chère, j'étais très heureuse, car la capitale anglaise offre une forme de respect. Or, je pense que ce respect a été perdu dans les relations avec les managers et les recruteurs français. **Lorsqu'un recruteur anglais me recevait, je me sentais traitée comme une « star », parce que les personnes ne s'intéressaient qu'à mes compétences. Je me sentais valorisée, alors que je n'ai absolument pas ressenti cela pendant plus d'un an en France. Je souhaite transmettre ce petit message aux entreprises.**

Ma mission chez SHISEIDO s'est très bien déroulée, et, depuis mon retour, j'ai eu plusieurs entretiens **en France**, qui m'ont vraiment « refroidie ». J'ai eu plusieurs entretiens, sans avoir de nouvelles par la suite. **J'avais oublié ce manque de respect, auquel je m'étais malheureusement habituée.**

À mon retour, je me suis sentie agressée. Souvent, les recruteurs m'ont reproché d'avoir des prétentions salariales trop élevées, considérant que c'était ma première expérience, mais je leur répétais que j'avais eu d'autres expériences auparavant. Sans être paranoïaque, j'en arrive à me dire que cette situation est liée à ma couleur de peau.

Je remercie beaucoup l'AFIP, car, grâce à eux, j'ai eu un suivi de qualité qui m'a permis de me défendre. **L'AFIP vous apprend à être excellent, car « on ne vous fait pas de cadeau ».** En entretien, vous devez être meilleur que les autres.

Je suis très heureuse de témoigner devant vous. Je recherche toujours au Royaume-Uni et en France. **Pour moi, il a été très intéressant d'envoyer des CV dans des entreprises très connues en France, avec lesquelles je n'ai pas obtenu d'entretiens, alors que la même entreprise représentée au Royaume-Uni a souhaité me rencontrer.** Pour l'instant, je ne sais pas encore ce que je vais faire, que ce soit au Royaume-Uni ou en France. Cela ne me pose pas de problème, mis à part personnellement, mais « il faut faire des choix dans la vie ». Je vous tiendrais au courant, mais j'espère vraiment trouver un emploi dans les plus brefs délais.

Sébastien LAILHEUGUE

Malgré tout cela, tu restes en suivi à l'AFIP, et nous n'avons jamais perdu contact. Avec tout ce que vous avez traversé, que diriez-vous à des jeunes ?

Machoudi DAOUDA

Il faut être optimiste dans la vie, et ne jamais baisser les bras car la société est sans pitié. Je ne nie pas le problème de la discrimination. Cependant, ma femme est blanche, d'origine alsacienne, et elle a été embauchée chez THALES : quand elle a signé son contrat, on lui a dit que les personnes du groupe étaient toutes issues de milieux aisés. N'étant pas issue de cette classe, ils considéraient que l'entreprise n'était certainement pas faite pour elle. Or, elle y travaille depuis cinq ans.

Il faut persévérer et se battre. C'est douloureux, mais il ne faut pas rester sur cela, car on se maintient sinon dans une dynamique d'échec, sans jamais s'en sortir. Il faut voir ses compétences et démontrer à l'entreprise qu'elle en a besoin. Le livre « L'audace d'espérer » de Barak OBAMA, exprime une véritable rage d'espérer. Il y a quelques années, il n'aurait jamais pensé devenir sénateur, et il est peut-être en passe de devenir président des Etats-Unis. Il y a évidemment des « mauvais », mais toutes les entreprises et toutes les personnes ne sont pas mauvaises.

Soraya HASSAINE

Dans cette société, il y a une place pour tout le monde. Qu'elle se présente aujourd'hui ou demain, elle sera toujours là. Il faut garder espoir car si nous avons réussi, il n'y a pas de raison pour que vous n'y arriviez pas.

Claudia ADIGOUN

Si vous êtes un jeune diplômé issu des minorités visibles et que vous cherchez depuis trop longtemps, il ne faut pas hésiter à s'expatrier et à revenir plus tard. Sans cela, on risque de rentrer dans un engrenage infernal. Si vous avez l'opportunité de trouver un emploi hors de France, foncez et investissez-vous. Battez-vous !

RESEAU DE PARRAINAGE

Sébastien LAILHEUGUE

Si vous ne voulez pas choisir l'expatriation, vous pouvez aussi venir à l'AFIP. Merci à tous les trois, futurs parrains et marraines de l'AFIP. En parlant de cela, d'ailleurs, je vais demander à Joëlle, Brice et Tharanie de bien vouloir monter. Ce sont trois représentants du réseau parrainage, un des piliers de l'action de l'AFIP, au même titre qu'il faut accompagner les jeunes diplômés de l'AFIP, afin de les préparer au mieux à l'entrée sur le marché de l'emploi, à la préparation du CV et de la lettre de motivation. Nous ne pouvons pas tout et nous ne connaissons pas tous les rouages du marché. Nous ne savons pas toujours comment orienter par rapport à des métiers. Les parrains et les marraines apportent leur aide. Ils parleront très bien de tout cela eux-mêmes. Je propose que vous vous présentiez.

Joëlle FODOR

Bonjour. Je suis sociologue et urbaniste. Je suis chargée de projet dans une structure parapublique de Ville Nouvelle où je réalise des projets de programmation urbaine.

Rien ne me prédestinait à être à l'AFIP. J'ai une licence de droit et d'urbanisme, une maîtrise de sociologie et un DESS de stratégie et de développement. Depuis que j'ai fait mes études, je me suis toujours impliquée dans l'insertion économique des jeunes en difficulté familiale, jusqu'à l'AFIP où je rencontre des jeunes qui sont, cette fois-ci, bien intégrés économiquement.

Brice AKANATI

Bonjour, je travaille à la direction financière européenne chez IBM. J'ai été très touché par le témoignage de Machoudi.

J'ai fait des études de lettres, j'ai préparé Normale Sup', j'ai une maîtrise en littérature comparée, je parle six langues et j'ai fait Sciences Po Paris. J'ai vécu la discrimination « dans ma chair ». Malgré tous ces diplômes, on m'a demandé si je parlais correctement le français et, lors de certains entretiens, j'ai dû apporter des dissertations pour prouver mes compétences.

Parfois, la discrimination est un peu difficile à prouver. Dans mon cas, elle a vraiment été factuelle. Je suis entré à Sciences Po « par infraction », venant d'un quartier difficile. Après avoir envoyé 300 lettres, je me retrouvais le dernier sans stage. Mon nom peut avoir une consonance grecque ou japonaise, donc j'arrivais à passer plus d'entretiens que la plupart de mes camarades africains. Cependant, cela n'aboutissait jamais. Un de mes amis camerounais, qui avait fait Sup'Élec et Sciences Po, postule pour un stage en finance. Il appelle devant moi et on lui répond que le stage est pourvu. Lorsque j'appelle, on me propose de venir passer un entretien.

C'était une grande entreprise française du CAC 40. En entrant dans le bureau, le recruteur me voit et se met à bégayer. Psychologiquement, c'est extrêmement déstabilisant. Je ne savais pas si je devais m'énerver ou discuter. Dans ce cas, ce n'était pas ambigu.

Ainsi, lorsque Carole DA SILVA m'a contacté pour faire du parrainage, j'ai été immédiatement d'accord. Dans le cadre de cette « galère » de recherche d'emploi, j'ai rencontré un DRH d'un grand groupe américain, qui m'a sauvé. Il m'a reçu et m'a clairement conseillé de ne pas « perdre mon temps » à chercher un travail dans une entreprise française. Ceci se passait en 1992. Je suis très content que nous soyons au MEDEF, car cela signifie qu'il y a une prise de conscience, et que la situation a évolué. Quelques personnes m'ont aidé à ne pas « baisser les bras », donc il m'a paru normal et urgent de répondre à l'appel de l'AFIP.

Nous avons parlé précédemment de « génération sacrifiée ». Dans le cadre de mes activités de parrainage, en dehors de l'AFIP, j'ai rencontré un jeune diplômé français d'origine sénégalaise, sorti lauréat de Sciences Po, qui a mis un an à trouver un travail. C'était pendant la période des violences urbaines en France. Il venait de trouver un travail. Il m'a dit que brûler les voitures, ce n'était pas le plus grave, finalement, car, lui, avait pensé à se suicider. **Pour des personnes qui ont de tels parcours, certifiant ainsi leur niveau d'intégration, il est insupportable de leur refuser un emploi. Ce problème représente une véritable urgence.**

Tharanié SOMASUNTHARAM

Bonjour à tous. Je travaille dans les ressources humaines, dans une entité de GENERAL ELECTRIC. Je suis doublement concernée par ces thématiques de discrimination à l'embauche, du fait de mes origines et de ma fonction, d'autant plus que mon entreprise s'intéresse à ce problème de façon récurrente.

Je me retrouvais dans les témoignages précédents, car cela fait très peu de temps que je suis sur le marché de l'emploi. J'ai obtenu un DESS en RH et Stratégie d'entreprise et j'ai mis six mois avant de trouver un emploi qui correspondait à mes attentes. La période de recherche n'a pas été si longue, car cela correspond à la moyenne. Je ne voulais pas penser que j'avais pu être écartée de certains postes à cause de mon patronyme.

Ainsi, lorsque j'ai rencontré l'AFIP, j'ai considéré qu'il était intéressant de rentrer dans une telle association. Il est vrai que cela m'intéresse de comprendre pourquoi certains ont tant de difficultés à trouver un travail. Je suis une jeune marraine et je souhaite vraiment y rester encore longtemps.

Joëlle FODOR

J'ai rencontré Carole DA SILVA lors d'un colloque sur le travail des femmes à La Villette. Je faisais une action avec une association, tandis que Carole présentait l'AFIP. Cela a été vraiment un choc, une prise de conscience. Nous nous sommes rendu compte que nous défendions les mêmes causes. Cela faisait douze ans que j'étais marraine dans des Missions locales de la Seine-Saint-Denis, avec des jeunes qui rencontraient les mêmes problèmes, mais sans diplômes et avec des difficultés familiales assez lourdes. Par conséquent, cela m'a vraiment choquée de réaliser que les jeunes issus des minorités visibles avaient les mêmes problèmes, tout en étant diplômés. J'ai pensé que je pouvais peut-être apporter mon aide grâce à ce que je connaissais déjà. Depuis, je m'implique beaucoup à l'AFIP.

Sébastien LAILHEUGUE

Après avoir pris tes fonctions, comment es-tu devenue marraine ? Comment as-tu décidé de travailler sur cette thématique du « marrainage » ?

Joëlle FODOR

Je suis marraine depuis trois ans. Si je peux me permettre de comparer les Missions locales et l'AFIP, les méthodes ressemblent à celles des conseillers d'éducation ou d'orientation. Cependant, lorsqu'il s'agit d'attribuer un parrain ou une marraine à un jeune, certaines missions en Seine-Saint-Denis étaient intéressantes. Les jeunes rencontraient les parrains et marraines potentiels. Au final, ils choisissaient ceux ou celles avec lesquels ils avaient le plus d'affinités. La situation est très différente, car ils n'avaient pas besoin de réseau professionnel. À l'AFIP, cela se passe différemment puisqu'une chargée de mission s'entretient avec les jeunes et leur attribue un parrainage, en expliquant l'intérêt de cette méthode.

Pour ma part, **j'offre davantage un coaching qu'un réseau**. J'aide à élaborer les CV et à préparer les entretiens. J'analyse avec le candidat les motivations des entreprises pour affiner la lettre de motivation et avoir une certaine « accroche » vis-à-vis de l'entreprise, face aux centaines de lettres de motivation qu'elle reçoit. Je les revalorise et je les conseille. Je cherche à être non institutionnelle, car lorsque cela fait longtemps qu'ils sont entre les ANPE et les différentes structures et ils sont un peu stressés.

Brice AKANATI

J'ai fait partie de la première vague de parrains. J'ai rejoint l'AFIP à ses débuts. Je suis un parrain préhistorique. Il est très intéressant que nous soyons des parrains à profils différents, car nous nous complétons. **Avec les candidats, je travaille davantage sur l'information, le « réseautage », le networking ou la méthodologie.**

Lorsqu'un « Afipien » arrive, car il cherche depuis longtemps et a perdu confiance en lui, la situation est vraiment difficile et nous engageons une « opération commando ». Il faut donc qu'il soit à l'aise et redynamisé. Dans un climat de recherche parsemé d'obstacles, il est indispensable qu'il connaisse parfaitement son marché, qu'il fasse de la qualité et présente bien pour attaquer sa cible. Lorsque la personne n'a pas les bons diplômes, elle doit offrir une approche extrêmement fine. Le candidat doit lire la presse économique et identifier les acteurs incontournables. En parallèle, nous ouvrons notre carnet d'adresses et nous faisons en sorte, non pas de « pistonner » le candidat, mais de le présenter. Lorsque nous rencontrons un candidat, nous apprenons à le connaître et nous voyons ses qualités. **Nous ne faisons pas une bonne action, mais une « bonne affaire »**. Les personnes contactées acceptent ou non de le rencontrer pour le juger sur ses compétences. Ce n'est pas un cadeau, mais cela permet de gagner du temps, d'éviter le gâchis.

En matière de ressources humaines, il y a un gâchis énorme pour les jeunes mais aussi pour les entreprises. Moi, je suis parrain par intérêt humain, mais également par intérêt financier. Lorsque je soutiens des jeunes que je trouve très compétents, je sais que, dans dix ans, ces futurs directeurs financiers pourront m'aider en cas de difficultés. **L'action n'est pas seulement humanitaire, car certains candidats très bons représentent une « bonne affaire » et je ne les perds pas de vue. Les entreprises doivent aussi raisonner ainsi. Les profils qui sont passés par des phases extrêmement difficiles, ont une vraie force. Ils connaissent l'esprit de combat et savent s'adapter à des environnements variés. Ce sont des profils extrêmement intéressants et efficaces.**

C'est un mode commando et pragmatique. Nous avons besoin de parrains qui disposent de carnets d'adresses diversifiés, de compétences telles que celles de Joëlle pour soutenir des candidats « abattus ». Ensuite, nous faisons circuler les « filleuls » pour être efficaces et avancer. Avec ou sans l'AFIP, il s'agit d'entrer dans une dynamique. Certains vont entrer directement dans une dynamique grâce à l'AFIP, car il y a eu la bonne information au bon moment. Dans cette salle aujourd'hui, il y a des chercheurs d'emplois et des entreprises et je lance un appel car nous avons vraiment besoin de toutes les compétences. Vous êtes des professionnels intéressés par ces questions et vous avez forcément quelque chose à apporter. Nous « recrutons » des parrains.

Joëlle FODOR

Depuis 2007, Brice a initié les binômes de parrains, qui permettent d'allier les spécialistes des réseaux, tel que Brice et des gens comme moi, qui présentent d'autres compétences. **Nous coachons ensemble. Les allers-retours de CV et de tests sont intéressants, car cela permet de valider nos travaux respectifs.** Cette méthode a été efficace et très appréciée par les jeunes qui en ont bénéficié.

Sébastien LAILHEGUE

Je pense en effet que c'est une bonne méthode. Suite à la campagne de recrutement lancée par Brice, nous avons rencontré Tharanie.

Tu es arrivée récemment. Après ces quelques mois de formation avec Joëlle et Brice, comment perçois-tu ton évolution et ton entrée à l'AFIP ?

Tharanié SOMASUNTHARAM

C'est l'AFIP qui est venue à moi, par l'intermédiaire de Sébastien. Sur le papier, je trouvais que l'idée était bonne puisqu'il s'agissait d'aider les personnes issues de l'immigration, mais je voulais savoir ce que cela cachait. J'avais peur que cela soit une réunion de personnes « lésées », qui viennent pour « s'apitoyer sur leur sort » ensemble et se dire que « le lendemain serait meilleur ». La réalité est bien différente. Il y a, d'un côté, le réseau de Brice et de l'autre, Joëlle qui motive tout le monde. Nous ne faisons pas du social, comme le disait Brice.

Cela suppose une organisation structurée et notre rôle est d'aider les gens compétents. Nous n'adoptons jamais une attitude condescendante envers ces jeunes issus des minorités visibles. Il est impossible d'entendre une phrase telle que : « Il est bon pour un Noir ». L'AFIP fait se rencontrer des gens qui se seraient rencontrés un jour, mais l'association sert à accélérer la cadence. Cette idée de rencontre est très importante à l'AFIP et ils arrivent à la mettre en œuvre assez facilement.

Par Brice AKANATI, j'ai donné quelques conseils à une personne et j'ai réalisé que j'y trouvais un intérêt immédiat pour mon entreprise et pour moi. Je sais que, parmi les « Afipiens », certains candidats pourraient vraiment être très intéressants. C'est donnant-donnant et, de prime abord, on n'imagine pas que l'AFIP mène aussi un tel raisonnement. On y va par intérêt collectif et il y a un réel échange. C'est ce qui me plaît dans l'AFIP, car j'y trouve mon compte. Moi-même, je pourrais me trouver dans la situation d'un « Afipien » et faire jouer à mon tour le réseau de Brice AKANATI entre autres. **L'implication des personnes membres de l'AFIP est la clé de sa réussite.** Les trois exemples présentés tout à l'heure sont représentatifs et montrent que ces personnes ont juste reçu une aide tout en ayant de fortes capacités au départ.

Brice AKANATI

Tout à l'heure, Machoudi a été très modeste lorsqu'il a dit que l'AFIP avait envoyé son CV, pour être embauché par la suite. Il a passé des tests à la SNCF et les recruteurs étaient très impressionnés par son profil, sa maturité, son approche business. **Le choix de la SNCF n'était pas une « bonne action », mais une « bonne affaire ».**

Les entreprises doivent comprendre qu'il existe des talents divers. **Sans sortir d'HEC, ces personnes présentent des parcours atypiques qui leur ont permis de développer d'autres qualités.** Nous parlons de pragmatisme ce matin et je pense que les entreprises ont tout intérêt à se pencher sérieusement sur ces candidatures.

FORMATION ET SENSIBILISATION

Sébastien LAILHEUGUE

Merci beaucoup. Je souhaite profiter de cette table ronde pour remercier tous ces parrains et marraines pour leur action. Trois sont présents autour de cette table aujourd'hui, mais ils sont bien d'autres, tels Olivier, Cyril, Véronique, Alain, et beaucoup d'autres encore.

Ce travail mené au quotidien par les parrains et l'AFIP, ne serait rien si les entreprises ne s'engageaient pas à nos côtés sur la formation et des actions de sensibilisation auprès de leurs salariés et de leurs managers.

Je vous demande d'accueillir Erika RAPP et Laurent DA SILVA. Bonjour à tous les deux. Erika, vous représentez la SOCIETE GÉNÉRALE et Laurent, vous êtes directeur général de FUTURESTEP. Je vous propose de vous présenter rapidement, puis d'expliquer les actions que vous entreprenez au sein de vos structures respectives.

Erika RAPP, SOCIETE GÉNÉRALE

Je suis conseillère recrutement pour la SOCIETE GÉNÉRALE. J'ai intégré la SOCIETE GÉNÉRALE pour mon stage de fin d'étude. À l'issue de six mois de stage, j'ai réussi à rester un peu plus, via une mission d'intérim de trois mois. Pendant cette mission, j'ai réussi à décrocher un CDD de onze mois. Il n'y avait pas de budget, mais j'ai réussi à me faire embaucher en CDI, par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement qui travaillait en prestation à 100 % pour la SOCIETE GÉNÉRALE. Après trois ans, j'ai enfin décroché mon CDI.

Nous avons signé la Charte de la diversité à la fin de l'année 2004 et nous avons créé un Conseil de la diversité en interne, car le groupe SOCIETE GÉNÉRALE est présent dans 77 pays et représenté par 115 nationalités, avec 120 000 collaborateurs dans le monde et plus de 50 % à l'étranger. Pour nous, il n'était pas suffisant d'adhérer à la Charte, s'il n'y avait pas d'actions en amont. Nous avons décidé de mener des actions au niveau du recrutement, mais aussi au niveau de la formation et du développement des collaborateurs, à la fois pour les discriminations envers les personnes issues de minorités visibles, pour l'égalité homme/ femme, le handicap, et l'âge.

Nous avons mené des actions, plus spécifiquement pour le recrutement, avec tous les acteurs du recrutement, c'est-à-dire : la Direction du recrutement, les RH et les managers qui rencontrent les candidats en entretien. **À la Direction du recrutement, nous avons mis en place des actions de sensibilisation et de formation.**

Ce n'était pas suffisant. Nous voulions aller encore plus loin, et l'AFIP nous a permis de voir concrètement comment se vit la discrimination au quotidien et comment elle se traduit réellement. La SOCIETE GÉNÉRALE se réunit une journée et demie par an pour son séminaire annuel. L'AFIP s'est exprimée pour la première fois au sein de ce séminaire.

Nous étions dans un cadre complètement extérieur et donc totalement à l'écoute pour être réceptifs à ce genre d'informations.

Olivier et Carole ont présenté l'AFIP, en s'appuyant sur les chiffres de la discrimination et surtout en diffusant des témoignages vidéo montrant des entretiens et des personnes victimes de discrimination qui s'expriment. À la suite de ces témoignages, nous avons participé à des entretiens inversés. Les conseillers en recrutement prenaient le rôle de candidats. Nous avons cinq minutes pour s'imprégner d'un CV et, lors de l'entretien, le « faux » recruteur nous posait des questions plus discriminantes les unes que les autres.

Les témoignages nous ont énormément marqués. Nous avons beau savoir que cela pouvait avoir lieu dans certaines entreprises, vivre ces témoignages nous a vraiment frappés. Les entretiens inversés étaient moins percutants, car cela ressemble à certaines méthodes que nous pratiquons. Il était tout de même intéressant de constater que **les remarques discriminantes ne sont pas nécessairement « méchantes »**. **Ce sont des préjugés et des stéréotypes** tels que « les Martiniquais ont froid en France », et « toute leur famille travaille à LA POSTE ». Comme l'entretien ne représentait pas un enjeu et que je n'étais pas concernée personnellement par le sujet, je n'avais aucun mal à avoir de la répartie. En revanche, il serait intéressant de poser des questions aux recruteurs sur des caractéristiques qui pourraient les marquer.

La SOCIETE GÉNÉRALE recrute 6 000 collaborateurs par an : depuis le séminaire du mois de mars, nous avons recruté. Au mois de novembre, nous avons refait appel à l'AFIP pour faire revivre ce moment aux personnes qui l'avaient déjà vécu et pour les nouveaux collaborateurs. Même si nous savions que la discrimination existait, nous ne pensions vraiment pas que les recruteurs pouvaient aller si loin dans les questions. Au niveau de la direction du recrutement, nous avons été rassurés, car nous ne posons jamais ce type de questions. En revanche, nous nous sommes dits que **nous n'étions pas garants de l'attitude des managers, dont beaucoup reçoivent des candidats en entretien. Nous devons informer les managers au quotidien.**

Depuis plus d'un an, nous travaillons sur ces sujets. Nous avons fait appel à des cabinets pour nous auditer et voir sur quels aspects la SOCIETE GÉNÉRALE pratiquait de la discrimination. Face aux résultats, nous avons mis en place des plans d'action. Notamment, nous avons instauré, depuis peu, une uniformisation de nos *process*, pour s'assurer que chaque candidat reçoit le même traitement. Nous travaillons également sur la formalisation des comptes rendus pour les managers. Il est important que cela soit formalisé, pour que les raisons du refus soient justifiées.

Merci à l'AFIP, car leur action est vraiment différente et nous permet de ressentir un peu ce que certains d'entre vous peuvent vivre.

Sébastien LAILHEUGUE

C'est important, car nous constatons que c'est un processus durable et changeant, qui nécessite un accompagnement et une relation d'interaction. Je laisse la parole à Laurent DA SILVA.

Laurent DA SILVA, FUTURESTEP

FUTURESTEP est un cabinet de conseil en recrutement, spécialisé sur les cadres et cadres supérieurs. À ce titre, nous sommes au cœur du dispositif de l'emploi. Notre rôle peut être primordial dans cette politique visant à favoriser la diversité. Les cabinets de recrutement ont souvent été au cœur des problématiques, car nous sommes très mis en avant dans les problèmes de discrimination.

Nous avons voulu être partenaires de l'AFIP, pour s'assurer que l'ensemble de nos équipes ait une vision extrêmement claire de la discrimination et d'une politique visant à favoriser la diversité. Effectivement, nos recruteurs, nos consultants, nos chargés de recherche, nos assistants sont censés être des professionnels du recrutement, ils se disent qu'ils maîtrisent les méthodes et que les discriminations n'existent plus. Les formations avec l'AFIP et BPI ont provoqué une véritable « douche froide », car chacun avait ses certitudes. Après les formations, ils ont remarqué qu'ils posaient ce type de questions et qu'ils orientaient leur entretien de telle façon. Or, ils ne peuvent plus se comporter ainsi désormais. Désormais, certaines remarques, émises auparavant dans les rapports d'entretien, ne sont plus possibles.

L'accompagnement de l'AFIP nous a permis de revoir entièrement nos modes de fonctionnement. Je peux vous garantir qu'au sein de l'équipe de direction de FUTURESTEP, il n'y a pas de discrimination. C'est des facteurs clés du succès de notre cabinet, car nous pouvons dire aujourd'hui que nous sommes un cabinet qui favorise la diversité et ouvre le champ des possibles auprès de ses clients.

Tout à l'heure, une jeune femme comparait le Royaume-Uni et la France. Bon nombre de ses analyses étaient justes. Cependant, je nuancerais ses propos en ce qui concerne le marché de l'emploi. Au Royaume-Uni, le marché est beaucoup plus tendu. L'accès au marché de l'emploi en France est très difficile et il est plus chaotique pour certains que d'autres.

Nous avons un rôle de *coach* auprès des employeurs et des candidats, afin d'éviter une certaine rigidité de leur part. Nous cherchons à décomplexer les personnes. En cela, l'AFIP nous a appris à être des partenaires de nos clients et nous éduquons nos clients. Je travaille depuis quinze ans dans le domaine du recrutement et la situation a beaucoup évolué. Il reste encore beaucoup de travail, mais je pense que, dans douze ans, la façon dont les DRH et les recruteurs envisageront la diversité sera extrêmement différente.

Une des nouvelles étapes clés est de décomplexer le candidat. Il doit être conscient de ses compétences et accepter d'être mis en compétition avec d'autres candidats.

Dans ces cas-là, il ne faut pas faire de raccourcis, car un candidat peut totalement correspondre à l'entreprise A sans être adapté à l'entreprise B. De même, son CV peut être apprécié au Royaume-Uni davantage qu'en France, car il correspond mieux au marché de l'emploi britannique. Des deux côtés, il faut éviter les raccourcis pour être vraiment centrés sur les compétences, et nous le répétons quotidiennement à nos clients.

Notre partenariat avec l'AFIP nous a amenés à mettre en place un *process*, et des personnes clairement identifiées au sein de FUTURESTEP sont chargées de contrôler ces *process*, la bonne application de cette méthodologie. Ces personnes forment en permanence nos consultants, mais aussi nos chargés de recherche, nos assistants et nos personnels marketing et finance. **Ainsi, l'ensemble des membres du cabinet est formé à cette politique de diversité et de lutte contre la discrimination.**

Brice AKANATI

Je voudrais commenter ce qui a été dit. Il est vrai que le marché du travail est difficile pour tous. Aujourd'hui, nous avons une chance, car il y a une prise de conscience de ces problèmes de discrimination. Nous pouvons mesurer les blocages. Certains chiffres circulent : avec un nom tel qu'Ahmed ABDELAOUI, le candidat a quatre fois moins de chance de décrocher un entretien. Or, ce blocage est énorme et ces chiffres traduisent un problème d'envergure. En tant que parrains, notre rôle n'est pas de dire de ne pas s'inquiéter, car ce sont les autres qui sont « méchants ».

Laurent DA SILVA

Je suis d'accord avec vous. Cependant, si on rajoute à cela des poids liés à une inhibition pour se créer soi-même des limites, notre rôle est de décomplexer les gens. Je peux vous garantir que beaucoup de profils se créent eux-mêmes des barrières. Nous devons briser cela et recentrer les candidats et les entreprises sur les compétences.

Nous sommes tous d'accord sur ce sujet. Mais cette réalité discriminatoire n'est pas marginale puisque le chiffre quatre est énorme. En tant que parrain, nous ne parlons pas de ce frein, mais nous faisons clairement comprendre aux candidats qu'ils devront être quatre fois meilleurs que les autres.

Brice AKANATI

J'ai travaillé chez SCHLUMBERGER. D'un point de vue purement humain, ce fut extraordinairement enthousiasmant et dynamisant d'entrer dans une entreprise où le directeur général européen s'appelait Satis BIKI, où le directeur juridique était nigérian, où tout le monde parlait des langues différentes. En termes de business, l'efficacité est vraiment au rendez-vous et, culturellement, chacun se sent à son aise.

Je souhaiterais savoir si vous avez des «*benchmarks*» internes. Certaines entreprises sont très avancées sur le sujet de la discrimination. En tant qu'entreprise, prenez-vous en compte ces éléments, échangez-vous et vous «*benchmarkez-vous*» sur ces questions ?

Laurent DA SILVA

Nous nous « benchmarkons » grâce à des *testings* internes. La mise en place d'une politique nécessite de dresser un constat initial. Nous instaurons des contrôles internes pour s'assurer qu'au moins sur les premiers filtres, nous respectons nos engagements écrits et signés et ce que nous promouvons au quotidien.

FUTURESTEP est membre du SYNTEC. Dans la commission interne, tous les cabinets réfléchissent autour d'une meilleure pratique du métier. Nous essayons de nous mettre en question et nous cherchons à savoir comment promouvoir la diversité, à travers les comportements de nos équipes au quotidien.

De même, nos grands clients français et internationaux nous défient sur nos propres pratiques. Ils nous présentent leur charte et nous demandent de leur prouver que nous sommes capables d'être en accord avec ce qu'ils souhaitent réaliser.

Parler de ce sujet au sein du MEDEF est un signe très fort. Cette discussion n'aurait pas eu lieu il y a dix ans et j'espère qu'elle ne sera plus à l'ordre du jour dans dix ans. C'est vraiment l'objectif. À travers les échanges que nous avons avec les entreprises, je suis convaincu qu'il reste beaucoup de travail à réaliser. **Néanmoins, nous avançons réellement, car il ne se passe pas une journée sans que les médias ne parlent de diversité. Finalement, le message passe, mais il faut continuer à le diffuser en permanence.**

L'AFIP réalise vraiment un travail formidable et je vous inviterai sans doute à venir au sein de notre structure pour expliquer votre vision. Plus nous multiplions les visions différentes, plus l'enrichissement est grand. Nous animons des conférences RH, au cours desquelles nous faisons venir de grands DRH français et internationaux, pour aborder des thèmes tels que celui de la diversité et tous les témoignages sont les bienvenus.

Erika RAPP, SOCIETE GENERALE

Seule la direction était au courant des audits lancés en interne avec Monsieur AMADIEU. Ces *testings* réalisés sur deux mois, nous ont permis de cibler les discriminations possibles. Nous avons d'autres points à travailler, mais le *testing* a mis en avant qu'il n'y avait pas de discrimination sur l'origine des candidatures.

Je voulais juste revenir sur le fait d'apprendre aux candidats à se décomplexer. Un candidat avait postulé pour un emploi de Conseiller accueil. Nous ouvrons ces métiers aux profils confirmés sans diplôme ou aux profils jeunes diplômés avec expérience, jusqu'à bac + 2 ou 3. Ce candidat avait un bac + 5 et cela correspond à un profil jeune cadre sur les métiers de Chargés d'affaires. Je l'avais contacté par téléphone pour lui dire que je ne voulais pas le rencontrer pour le poste de Chargé d'accueil, mais pour celui de Chargé d'affaires. Il a été très surpris, car il pensait ne pas nous intéresser pour un poste de cadre.

J'ai également reçu un candidat en entretien, sur un poste de Chargé d'études entreprises. Il avait été reçu un an et demi avant à la SOCIETE GÉNÉRALE, sans être retenu.

J'avais repris les éléments de cet entretien. Il était ressorti que cette personne était très froide et lisse, donnant une impression très hautaine. Or, une telle attitude est incompatible avec l'accueil de la clientèle. Lorsque je l'ai reçu, cette personne était extrêmement froide et non naturelle. Comme il reproduisait exactement le même schéma, je l'ai arrêté au milieu de l'entretien. Je lui ai demandé d'être naturel pour que je puisse cerner sa personnalité. Cela a été difficile, mais il a fini par m'expliquer qu'il était issu d'une cité et qu'il avait gommé tous ces aspects de sa personnalité. J'ai finalement rendu un avis favorable, car il avait un bon sens relationnel et commercial et de très bonnes capacités d'analyse.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises sont sensibilisées à cela et vont rechercher, lors des entretiens, des personnalités, des aptitudes et des capacités. Je m'engage au niveau du groupe et des entretiens : c'est vraiment important d'avoir des candidats qui se montrent tels qu'ils sont.

Laurent DA SILVA, FUTURESTEP

Ces personnes apportent des talents nouveaux, car ils ont eu des parcours compliqués et difficiles. Ce *fighting spirit* est un nouveau type de compétence et cela représente un réel atout pour l'entreprise. En entretien, le candidat ne doit pas hésiter à dire qui il est, à parler des difficultés rencontrées et de ce que cela lui a apporté. Ces personnes ont souvent une maturité personnelle qui permet de marquer beaucoup de points en entretien avec les cabinets et avec nos clients.

RECRUTEMENT

Sébastien LAILHEUGUE

Pour trouver ces candidats compétents qui ont le *fighting spirit*, je voudrais appeler Florence ALPERINE et Olga KOENIG, qui travaillent au quotidien avec l'AFIP sur ces problèmes de *sourcing*.

Olga, nous n'avons plus besoin de présenter DANONE. Comment s'est passée votre rencontre avec l'AFIP et pourquoi avoir décidé, contrairement à FUTURESTEP ou à la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, d'enclencher un processus de *sourcing* recrutement ?

Olga KOENIG, DANONE

La démarche de diversité de *sourcing* chez DANONE date d'un peu plus de deux ans. Elle ne concerne pas seulement les jeunes issus de l'immigration : nous avons fait un constat d'uniformité des profils qui entraient dans notre entreprise. Je m'occupe du *sourcing* au sein des services communs RH pour tous les jeunes managers bac + 4 et 5 qui intègrent DANONE. L'entreprise a des objectifs assez ambitieux en termes de *business* et nous avons décidé de diversifier les profils qui aborderaient les marchés. Nous avons donc décidé d'enclencher un projet de diversité de *sourcing*, car l'ouverture fait partie des valeurs de DANONE et **nous sommes convaincus que la diversité génère de l'innovation qui rend l'entreprise plus performante**. Nous avons enclenché ce projet sur plusieurs axes : les jeunes issus de l'université, les personnes handicapées, les internationaux issus des pays de développement du groupe dans le monde et les jeunes issus de l'immigration.

La rencontre avec Carole DA SILVA s'est faite par hasard. Nous avons été séduits par la démarche de l'AFIP, son aspect extrêmement qualitatif et par le fait que les jeunes s'acharnaient tellement à trouver un emploi que c'était certainement dû à la discrimination, mais cela renvoie également à des notions de base comme le fait que le candidat se renseigne sur l'entreprise avant de passer l'entretien.

Nous avons décidé de transmettre systématiquement nos offres d'emploi à l'AFIP. Nous avons participé à différentes initiatives, notamment les journées organisées une fois par an, entre des entreprises, l'AFIP et le CFFOP. Avec AREVA et SCHNEIDER, nous avons participé à des journées de sensibilisation sur la diversité pour les futurs décideurs et futurs recruteurs RH. Cela a été assez marquant. Nous avons également recruté une « Afipienne ». Nous pensons nous engager, dans un avenir assez proche, dans la démarche de parrainage. C'est un travail de longue haleine. Avec l'aide de l'AFIP une fois de plus, nous avons déjà sensibilisé nos recruteurs au recrutement de jeunes issus de l'immigration.

La deuxième étape consiste à convaincre les opérationnels, car ce sont eux qui prennent la décision finale chez DANONE et c'est souvent à ce niveau que nous devons avoir la démarche de vendre les candidats en interne. Nous avons le même travail à effectuer lorsque nous embauchons un universitaire, alors que l'opérationnel décideur est issu d'une grande école et fait un « clonage » complètement naturel, dans un monde où il se trouve sous la pression du *business*. J'espère que nous allons continuer à travailler ensemble pour faire avancer la diversité dans les entreprises.

Florence ALPERINE, IBM

Bonjour. Je suis en charge des opérations de recrutement chez IBM. La situation d'IBM est un peu particulière car **la diversité est portée par les salariés eux-mêmes**. Beaucoup de salariés se portent volontaires pour animer des réseaux représentatifs des femmes, des personnes handicapées, des jeunes cadres, et de la diversité culturelle, notamment grâce au réseau MIDI. Notre ambition, ainsi que celle de la direction, est de porter ces initiatives. La diversité ne part pas uniquement du haut vers le bas, avec des programmes RH parfaitement construits. Les salariés eux-mêmes participent à cette diversité et y consacrent une partie de leur temps de travail. Nous tenons à les soutenir dans cette démarche.

L'AFIP a signé un partenariat avec le réseau MIDI d'IBM, il y a deux ans. Grâce à l'AFIP, nous pouvons rentrer dans une démarche d'individualisation et d'accompagnement des candidats. IBM est très douée pour gérer des volumes, nous avons des *process* de recrutement européen et des outils de gestion de candidatures, mais notre enjeu est d'intégrer la diversité et tous les talents dans notre entreprise. Pour cela, il nous semble indispensable de rentrer dans une démarche d'individualisation. Grâce à l'AFIP, certains candidats ont bénéficié d'un véritable accompagnement, ils connaissent nos offres et ont été préparés à rencontrer IBM.

Les initiatives du réseau MIDI interviennent au niveau du recrutement avec l'élargissement du *sourcing*, l'individualisation de l'accompagnement des candidats et d'autres actions de parrainage qui ne sont pas forcément liées au recrutement. J'ai appris récemment que Brice était parrain et je souhaite vraiment diffuser davantage cette information pour élargir le réseau de parrains. Les grands chantiers du réseau MIDI consistent à travailler sur les statistiques pour améliorer la diversité et briser le « plafond de verre ». J'espère que nous accompagnons mieux le réseau MIDI. D'ailleurs, nous accueillerons début avril, dans nos locaux, le Forum de recrutement organisé par l'AFIP avec tous les partenaires de l'association.

Sébastien LAILHEGUE

Merci beaucoup. Du Forum de recrutement à l'arrivée au sein de l'AFIP, il y a tout un processus, sur lequel l'association n'est pas la seule à travailler, mais sur lequel elle essaye d'avancer pas à pas, en ayant recours à toutes les forces possibles pour nous aider.

Olivier THEOPHILE

Merci à tous. Vous pouvez applaudir nos participants dont nous admirons la transparence. Vous avez donc compris que l'AFIP est un réseau qui mêle des gens différents, des entreprises et des chercheurs d'emploi, des jeunes et des gens déjà en poste. Un réseau ne fonctionne que s'il y a des membres. Si vous voulez rejoindre l'AFIP, vous pouvez consulter le site ou nous contacter directement. L'AFIP recherche toujours des parrains et des entreprises.

Sébastien LAILHEUGUE

Juste avant d'entamer la seconde table ronde, nous voudrions parler d'un des partenariats que nous menons depuis un certain temps avec L'OREAL. Serait-il possible que Sylviane vienne nous parler de ce partenariat devenu protéiforme ? Avec L'OREAL, nous travaillons sur les processus de recrutement, nous avons fait des accompagnements au parrainage et de la formation. Je souhaiterais qu'elle nous dise en quoi consistent l'accompagnement et le travail au quotidien avec l'AFIP.

Sylviane BALUSTRE D'ERNEVILLE, L'Oréal

Merci de me donner la parole quelques minutes. Je voulais témoigner sur le partenariat que nous avons mis en place avec l'AFIP depuis deux ans et saluer le dynamisme et la ferveur avec lesquelles Carole DA SILVA et toute son équipe portent cette question de la diversité, en France et au niveau européen.

Nous travaillons avec l'AFIP sur le recrutement. Nous avons recruté un certain nombre de jeunes. Nous travaillons également sur le parrainage. L'essentiel est de « mettre un point d'honneur » sur le mot partenariat. Pour nous, **l'AFIP** n'est pas simplement un sourceur ou une association *lambda* avec laquelle nous travaillons. **C'est un véritable acteur de la diversité en France, avec lequel nous devons travailler.**

L'AFIP a bien voulu nous accompagner sur la sensibilisation de nos partenaires fournisseurs puisqu'elle est venue présenter ses différents services et parler avec ces différents fournisseurs, à l'occasion d'une Convention nationale, organisée début décembre par la Direction des achats. Le but était de dire combien la diversité était importante pour un groupe international tel que le nôtre et combien il était primordial que nos partenaires s'impliquent à leur tour pour faire avancer cette question.

Je voudrais vraiment saluer, une fois de plus, toutes les actions menées par l'AFIP sur la formation, sur le recrutement, sur l'accompagnement des jeunes, mais aussi sur la sensibilisation des entreprises quelles que soient leur activité, leur taille ou leur situation géographique, car nous devons être tous ensemble pour faire avancer cette grande question en France.

Sébastien LAILHEUGUE

La prise de parole était un peu cavalière, mais cela valait le coup car nous travaillons très régulièrement ensemble. À la sortie du guide notamment, L'OREAL nous a beaucoup assistés.

COMMENT CONCILIER PROJET DE FORMATION ET BESOINS DES ENTREPRISES ?

COMMENT CONCILIER PROJET DE FORMATION ET BESOINS DES ENTREPRISES ?

Olivier THEOPHILE

Nous allons passer à la dernière table ronde de cette journée. Nous avons vu que, parmi les freins à l'embauche, la question du diplôme est souvent évoquée. C'est l'objet de notre dernière table ronde. Je vous demande d'accueillir Nadia BENSACI, Docteur en sciences de gestion, Georges SAINT-LOUIS AUGUSTIN, chargé de mission pour la cohésion sociale à la préfecture des Hauts-de-Seine, Khalid HAMDANI, directeur général du cabinet AQUAELIS, Arnaud ROUJOU de BOUBEE, directeur de la FULLBRIGHT COMMISSION, André SOBCZAK, enseignant - chercheur à AUDENCIA-NANTES et Soumia MALINBAUM, DRH de KEYRUS INTERNATIONAL et porte-parole diversité du MEDEF.

Pour animer le débat, nous recevons Benjamin BLAVIER, Chef de projet CERCLE PASSEPORT TELECOM.

Benjamin BLAVIER, Chef de projet CERCLE PASSEPORT TELECOM

Merci Sébastien et bonjour à tous. Lorsque j'ai lu le titre de cet atelier, j'ai été un peu impressionné. Concilier projets de formation et besoins des entreprises : j'ai l'impression que c'est une question à laquelle l'Éducation nationale réfléchit depuis les débuts de la Révolution industrielle. Je pense que nous pourrions mobiliser une « cohorte » d'inspecteurs généraux, qui pourraient y travailler ardemment, plusieurs semaines durant, avant de sortir un résultat. Vous allez sûrement exprimer de très bonnes idées aujourd'hui, mais cela m'étonnerait que nous réussissions à résoudre le problème en si peu de temps.

Nous allons essayer de lier le plus possible notre réflexion au sujet de la "fuite des cerveaux". Les entreprises étant de plus en plus actives sur le sujet, n'y a-t-il pas aussi une responsabilité de notre système éducatif ? La discrimination ethnique à l'entrée des entreprises existe réellement. Cependant, peut-être y a-t-il aussi quelques projets à mener en amont ?

Je vais vous livrer quelques pistes de réflexion, et ensuite je reviendrai à mon rôle d'animateur.

Certains problèmes structurels alimentent la "fuite des cerveaux". Ainsi l'Éducation nationale produit de la discrimination, pour une partie de son fonctionnement.

La culture de l'éducation est éloignée de celle du monde de l'entreprise, même si cela s'est beaucoup atténué. Nous constatons une répartition assez forte avec les grandes écoles d'un côté et le reste du monde de l'enseignement de l'autre. Les grandes écoles ont une culture ancrée dans le monde de l'entreprise, et l'Université a établi une relation difficile avec le monde de l'entreprise, même si c'est en train de changer. Par facilité, les entreprises s'adressent aux grandes écoles, sans s'intéresser aux universités. De plus, il existe un véritable « culte » du bac + 5 en France.

La discrimination touche également ceux qui n'ont pas été jusqu'à bac + 5, entraînant un phénomène de « fuite de cerveaux » dans cette catégorie de jeunes. Certaines personnes ont le potentiel, mais elles n'ont pas pu aller jusqu'au bac + 5 pour diverses raisons personnelles.

Il y a un problème d'information, de réseau, et d'orientation qui entraîne une opacité générale du système d'éducation, qui implique que, lorsque vous êtes issu d'un milieu social défavorisé, vous avez moins accès à l'information pour connaître les bonnes filières et les bonnes écoles, quels types d'entreprises on doit viser et sur quel réseau on s'appuie pour obtenir ces informations. **Cette forme de discrimination sociale est très forte. Il y a plusieurs années déjà, Monsieur ATTALI disait que nous étions, dans certains cas, dans une situation de « délit d'initiés ».** Avoir les bons réseaux permet d'intégrer les bonnes écoles.

Les difficultés matérielles existent aussi puisqu'il faut se loger, payer ses droits d'inscription, renoncer à travailler tout de suite : tout le monde ne peut pas se permettre de tels efforts financiers.

La discrimination ethnique est aussi présente dans le monde de l'Éducation. Les mêmes mécanismes se mettent en place. Le corps enseignant n'est pas toujours à l'abri des mauvais réflexes.

Je souhaitais vous présenter ces quelques pistes personnelles pour lancer le débat. Je suis sûr qu'il pourrait y avoir beaucoup d'autres idées.

Je souhaiterais démarrer avec l'intervention d'André SOBCZAK, pour aborder la question des grandes écoles. Effectivement, un diplôme de grande école prépare à affronter le monde du travail en France. Or, Monsieur SOBCZAK va nous montrer que ce n'est pas si évident que cela.

PRESENTATION DU PROJET

« GRANDES ECOLES, PASSEPORT POUR L'EGALITE DES CHANCES ! »

André SOBCZAK, enseignant - chercheur à AUDENCIA-NANTES

Chez AUDENCIA – NANTES, j'anime un Centre pour la responsabilité globale. Nous sommes un groupe d'enseignants et de représentants d'entreprises comme DANONE et IBM, pour travailler sur la responsabilité sociale des entreprises. Évidemment, nous traitons beaucoup du sujet de la diversité et nous essayons de traiter des responsabilités que nous avons dans ce domaine, en tant que grande école.

Nous l'avons abordé de deux manières. Une première responsabilité est de sensibiliser les étudiants à mieux intégrer la notion de diversité et de fonder les recrutements sur les potentiels et les compétences. Nous chercherons à développer des relations avec l'AFIP dans ce domaine. L'année dernière, nous avons développé une approche encore plus originale pour « réveiller » nos étudiants. Nous avons voulu leur montrer qu'eux aussi pouvaient être touchés par des discriminations plus tard dans leur vie. Je ne suis pas du tout en train de dire que les diplômés des grandes écoles sont les premières victimes des discriminations. Cependant, nous avons mené une enquête pour la Commission européenne, dans le cadre de l'Année européenne pour l'égalité des chances et nous nous sommes rendus compte qu'un quart des diplômés disent avoir vécu des discriminations. En premier lieu, il y a une discrimination des genres, puisque les femmes se sentent discriminées au cours de leur carrière, mais pas à l'embauche. 9 % de nos diplômés se disent victimes de discrimination en raison de leur origine sociale ou ethnique.

Depuis 2006, nous avons engagé un programme avec l'École Centrale de Nantes pour accompagner les lycéens de Nantes, pour développer leur culture générale et leur montrer qu'ils peuvent avoir des ambitions et accéder à l'enseignement supérieur. D'ailleurs, un étudiant qui accompagne les lycéens est présent dans cette salle. L'implication des étudiants est importante et peut être valorisée, par la suite, dans l'entreprise. Nous voulons faire comprendre que les grandes écoles peuvent être accessibles. Il y a des systèmes de bourse et des concours qui permettent de tenter sa chance. Il faut retirer les obstacles qui sont faciles à mettre de côté. Il y a un potentiel que les entreprises nous demandent d'explorer. Notre rôle est d'aller à la rencontre de ce potentiel et de l'exploiter.

Nous ne sommes certainement pas les meilleurs dans ce domaine, mais nous essayons de parler de ce problème. Cependant, il n'est pas forcément évident d'évoquer les difficultés de recrutement, car certains étudiants considèrent qu'ils payent cher et ils veulent une garantie de trouver un emploi. Or, il est de notre responsabilité d'en parler, d'explicitier et de sensibiliser les managers à ces difficultés.

Benjamin BLAVIER

Si on sort de la thématique des grandes écoles qui est assez particulière, le témoignage de Nadia BENSACI est assez intéressant, même s'il n'est guère optimiste, pour dresser un portrait de la situation en France. Vous avez un cursus parfait, puisque vous êtes docteur en sciences de gestion, avec une thèse en sciences économiques intitulée : « Théorie financière des fusions - acquisitions dans la sphère bancaire ». A priori, ce thème ne peut qu'intéresser les entreprises. Vous allez nous livrer votre témoignage sur votre recherche d'emploi et ce que vous faites aujourd'hui.

Nadia BENSACI, Docteur en sciences de gestion

Il y a un plus d'un an, j'ai soutenu une thèse en gestion de l'économie à Paris II, dont le sujet porte sur les fusions acquisitions dans la sphère bancaire. C'est un sujet d'actualité à la fois théorique et empirique. Cette thèse a reçu la mention Très honorable, avec félicitations du jury à l'unanimité. Auparavant, j'avais fait un DEA d'économie mathématique et économétrie, que j'ai eu aussi avec mention, car je suis arrivée deuxième de ma promotion.

J'ai une formation complète en finance et en économie. J'ai aussi bien acquis les disciplines usuelles de microéconomie, macroéconomie, théorie financière et gestion de portefeuille, que la maîtrise des outils d'analyse quantitative, tels que les mathématiques, les statistiques, l'économétrie, l'analyse des données, etc. Cela me permet de faire des analyses en amont et en aval. Parallèlement à ma thèse, j'ai donné des cours de conjoncture économique pendant cinq ans, à Paris II.

À la suite de la soutenance de ma thèse, lorsque j'ai prospecté auprès des départements banque d'affaires des grands groupes bancaires et financiers, des départements de recherche économique des grandes entreprises, des observatoires de recherche économique ou de régulation bancaire et financière, j'ai finalement obtenu une mission de six mois chez EUROSTAFF, le cabinet d'études d'un des deux grands quotidiens économiques en France. Ensuite, je me suis trouvée dans une situation d'inertie totale.

Il y a trois mois, j'ai décidé de partir à Londres pour parfaire mon Anglais économique et prendre le pouls du marché de l'emploi britannique. Je suis actuellement une formation très intensive d'Anglais des affaires. En entendant les témoignages ce matin, je constate que le marché du travail en Grande Bretagne est marqué par un fort dynamisme, une grande flexibilité, un pragmatisme et une diversité affichée et acceptée. Ce marché ne disqualifie pas d'entrée une personne ayant un parcours atypique. Évidemment, c'est difficile et la concurrence est forte, car des gens de toutes nationalités affluent à Londres, mais Londres représente une touche d'espoir.

Benjamin BLAVIER

Quels retours les entreprises françaises émettaient-elles sur votre titre de docteur ?

Nadia BENSACI

J'ai eu des réponses négatives sans justification ou bien des entreprises qui me répondaient que j'étais trop qualifiée pour le poste auquel je prétendais. Bref, je n'entrais pas « dans la case ». Comme j'avais une thèse, je n'avais pas d'expérience professionnelle et j'étais trop âgée. Je présente un profil et un parcours atypiques.

Benjamin BLAVIER

Monsieur HAMDANI voulait s'exprimer sur l'appréciation des compétences dans une entreprise. Ce cas typique montre que certaines entreprises ne savent pas positionner la candidature d'un tel doctorant et écartent sa candidature par facilité.

Soumia MALINBAUM voulait intervenir. Deux particularités impliquent que vous êtes en rupture avec ce genre de facilité. Tout d'abord, vous êtes très fortement engagée sur le sujet de la diversité. Par ailleurs, vous êtes dans une entreprise en recherche de personnel et vous avez déployé des méthodes innovantes pour aller trouver des candidats sur le marché de l'éducation.

« COMMENT PALLIER A LA PENURIE DE COMPETENCES DANS LES FILIERES DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ? »

**Soumia MALINBAUM, DRH KEYRUS International et porte-parole diversité du
MEDEF**

Je suis directrice des ressources humaines dans un groupe de nouvelles technologies qui a pour objectif de doubler ses effectifs en trois ans, sur un marché en tension. Il y a une réelle pénurie de compétences, surtout lorsqu'on est à la recherche de talents. Je veux tout de même préciser que je n'apprécie pas ce terme qui discrimine, car cela signifie que, si certaines personnes ont du talent, d'autres n'en ont pas.

Nous sommes dans une « guerre » actuellement, où l'on recherche des informaticiens, avec un certain profil, une certaine formation et un certain cursus. Il y en a peu et toutes les entreprises les réclament.

J'ai constaté que ces candidats arrivaient avec une posture assez désagréable pour le recruteur. J'appelle ces candidats au parcours sans faute des offreurs de services. Ils font partie d'une certaine élite. Il est désagréable de proposer un poste à quelqu'un qui croule sous les propositions et qui ne viendra pas chez nous.

Nous avons 400 recrutements à faire en 2007 et je n'en ai recruté que 260, sans compter les nombreux départs, car le *turnover* est important sur ces marchés.

J'ai voulu explorer d'autres pistes de recrutement. Le vivier de la diversité était clairement pour moi une réponse à cet enjeu de recrutement. KEYRUS s'est donc engagé auprès de plusieurs associations. Je souhaite également remercier l'AFIP de son professionnalisme et du travail qu'elle effectue. Le monde associatif a beaucoup œuvré sur le sujet de la diversité, peut être à destination politique, sans beaucoup de résonance. L'entreprise en profite désormais un peu. Nous travaillons avec l'association « Nos quartiers ont des talents », où nous avons recruté et où nos consultants parrainent des jeunes des quartiers.

Nous avons commencé à mettre en place des politiques de recrutement diversifiées, sans même changer nos *process*. Nous nous sommes simplement réunis avec nos équipes et nous avons considéré qu'il était important de redéfinir les profils. Évidemment, nous continuons à recruter dans les écoles d'ingénieurs, dans les grandes écoles et les écoles d'informatique, mais nous cherchons aussi ailleurs.

Nous travaillons actuellement avec l'université Paris Dauphine sur un Master Systèmes d'Informations destiné à des personnes issues de formations en sciences humaines, qui sont des formations sans débouchés. Ces candidats viennent effectuer un cursus de formation pour se *reskill*, c'est-à-dire se repositionner dans le monde de l'entreprise. Ces candidats ont une « tête bien faite », mais ils ne sont pas employables. Nous travaillons avec deux professeurs pour créer ce Master Systèmes d'Informations International des Affaires, avec d'autres entreprises qui expliqueraient quelles sont leurs attentes. L'entreprise sait très bien ce qu'elle attend et il est important d'être à son écoute et que le corps enseignant prenne en considération ces attentes.

Chez KEYRUS, nous avons créé une Chaire d'entreprise avec une école d'ingénieurs. Nous avons détaché huit consultants informaticiens, qui vont dispenser 180 heures de cours, pendant six mois, dans l'option décisionnelle de la dernière année du cycle d'ingénieur. Nous prenons complètement en charge un cursus pédagogique. Les consultants peuvent apporter leur « griffe ». Nous parlons de retour d'expériences, échangeons sur de bonnes pratiques de façon à insuffler un certain nombre de savoirs auprès de ces étudiants. Ils sortent d'un cursus un peu différent d'un cursus classique qui serait enseigné par des professeurs très académiques, parfois très éloignés du monde de l'entreprise. Voici ces quelques exemples qui ont bien fonctionné.

Benjamin BLAVIER

Merci. Je pense à une autre expérience assez innovante qui cherche également à empêcher cette autocensure que subissent certains jeunes. J'aimerais que Monsieur Georges SAINT LOUIS AUGUSTIN se présente, ainsi que le projet qu'il a conduit. Il intervient très en amont pour aider les jeunes à se mettre en confiance et à se lancer sur la voie des concours de la fonction publique.

UNE DEMARCHE PARTICULIERE POUR FACILITER L'ACCES AUX METIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE

**Georges SAINT-LOUIS AUGUSTIN, Chargé de mission pour la Cohésion
Sociale à la Préfecture des Hauts-de-Seine**

[...] J'ai participé au futur plan Respect et Égalité des Chances, dont Fadela AMARA et Christine BOUTIN vont parler aujourd'hui. À la préfecture des Hauts-de-Seine, je me suis rendu compte qu'il y avait un manque autour de cette question de la lutte contre les discriminations et j'ai proposé un projet inspiré d'un projet réalisé trois ans plus tôt dans les Alpes Maritimes : un sous-préfet « Politique de la ville » a travaillé avec une association appelée l'AFIJ, afin de mettre en place un programme d'accompagnement et de formation aux concours de la fonction publique pour des jeunes issus des zones urbaines sensibles.

J'ai rencontré cette association il y a deux ans et je me suis dit qu'il serait intéressant de décliner cela au niveau du département des Hauts-de-Seine, puisque nous ne faisons rien sur ce sujet. Nous avons réfléchi sur les modalités de mise en œuvre de cette action. En novembre 2005, nous avons commencé à bâtir un programme avec des partenaires. En novembre 2006, nous avons lancé un appel d'offres avec un lot « formation aux principales matières au programme des concours de la fonction publique sur des postes d'encadrement intermédiaires et supérieurs », et un lot « accompagnement » qui concerne le *coaching* de ces diplômés.

À la Préfecture, nous avons constaté que nous avons très peu de jeunes issus de l'immigration sur ces postes. Or, l'État a vocation à s'occuper de ces questions. Il est le garant de l'Égalité, doit faire vivre la devise « Liberté, Égalité, Fraternité » et s'attacher à mettre en place des dispositifs de manière concrète.

En France, nous parlons des questions de discrimination depuis 1998, année de la création du GELD (Groupe d'Études et de Lutte contre les Discriminations) et de la permanence téléphonique 114. Ensuite, d'autres dispositifs tels que la CODAC puis la COPEC (Commission pour la Promotion de l'Égalité des Chances) ont été mis en place. Enfin, la HALDE a été créée en 2006.

Nous avons sélectionné un organisme d'enseignement supérieur, le pôle Léonard de Vinci à La Défense. Nous avons bâti un programme de 250 heures de formation avec du droit constitutionnel, des finances publiques, du droit administratif et des notes de synthèse. Une association était chargée de *coacher* ces jeunes. Ce dispositif en alternance permet à ces jeunes, à l'issue d'une formation intensive de quatre mois, d'intégrer une collectivité locale ou une association, dans le cadre du service civil volontaire. Ils ont donc six mois d'intégration dans une collectivité locale.

Ils travaillent dans différents services, acquérant ainsi une connaissance plus approfondie du fonctionnement d'une collectivité locale.

Treize stagiaires ont intégré cette formation depuis la mi-octobre 2007. Curieusement, beaucoup ont obtenu des BTS action commerciale ou ont déjà eu une expérience dans le secteur privé. Tous sont issus des zones urbaines du département. Ils achèvent leur formation fin janvier, et commencent une période de service civil volontaire à partir du 2 février, jusqu'au 2 août. Durant leur cursus, ces personnes vont passer des concours d'inspecteur du travail, d'inspecteur des impôts, d'administrateur de l'INSEE, etc. C'est assez emblématique pour nous de nous inscrire dans cette dynamique et j'espère qu'elles obtiendront un taux de succès important à ces concours. Nous voulons faire connaître les multiples métiers existants au niveau des fonctions publiques, et intéresser ces jeunes à ces métiers vers lesquels ils ne vont pas spontanément.

Benjamin BLAVIER

Merci pour ce témoignage. Quelle a été la réaction au sein de votre entité ? Ce projet est-il appelé à « essaimer » dans la fonction publique ? Est-ce que les avis étaient favorables ? Est-ce une initiative individuelle que vous portez ou ce projet rencontre-t-il un élan ?

Georges SAINT-LOUIS AUGUSTIN

J'ai été précurseur sur ce sujet, car j'ai commencé à m'y intéresser il y a trois ans. Or, le Ministère de la Fonction Publique, la DGAFP, a mis en place une allocation Diversité, qui permet à des jeunes diplômés des ZUS de suivre une formation dans les IPAG et de bénéficier d'une bourse d'étude d'environ 2 000 euros par an. L'idée s'est généralisée, même si c'est plutôt une initiative personnelle au départ. En tant qu'ancien vendeur issu du secteur privé, je crois que j'ai bien fait mon travail et que j'ai bien vendu cette idée.

Benjamin BLAVIER

Khalid HAMDANI, voulez-vous nous parler de votre activité et de votre expérience ?

AIDER LES ENTREPRISES A MIEUX APPREHENDER ET OPTIMISER LES DIFFERENTES COMPETENCES

Khalid HAMDANI, Directeur Général du cabinet AQUAELIS

J'ai rencontré cette thématique de la diversité et de la non-discrimination en novembre 1996. Depuis, j'ai été associé à plusieurs actions, dont la mise en place de la HALDE avec Monsieur Bernard STASI. Précédemment, j'étais chargé de prendre en compte la thématique de l'intégration au Haut Conseil à l'Intégration. Cependant, j'ai surtout mené des actions au sein des entreprises. Dès novembre 1996, dans le cadre d'un cabinet et aujourd'hui dans le cadre de la société AQUAELIS, spécialisée dans ces questions, nous avons essayé d'offrir aux entreprises ce qui est fait depuis très longtemps par les Anglo-Saxons.

Nous devons commencer par voir ce qui est réalisé par d'autres grandes démocraties, car il ne peut y avoir de prise en compte de ces problématiques par l'État, par la société civile et les entreprises, que si nous sommes dans une démocratie. Le système féodal n'avait pas de problème de discrimination. Il y avait trois États et chacun avait son statut et sa place définie par la loi. L'Arabie Saoudite, excellent allié du monde occidental, n'a pas de problème de discrimination. Le droit, la Constitution de l'Arabie Saoudite, accorde aux femmes un statut inférieur. Il y a une ségrégation légale. La démocratie permet l'égalité de traitement et la lutte contre les discriminations. Et la France est une démocratie.

Les Etats-Unis ont mis en place l'Affirmative Action. Les Anglais ont commencé à y réfléchir avec le Nationality Act en 1948, pour instaurer une loi en 1975, la Commission for Secure Equality. Les Canadiens ont commencé en 1972. Toutes ces expériences montrent que l'État donne l'exemple et ouvre ses portes et ses formations aux personnes atypiques, que l'on devrait pouvoir mesurer statistiquement. Ensuite, les Etats-Unis maintiennent des quotas au niveau des formations afin de nourrir et favoriser le renouvellement de la classe moyenne. Le système de formation doit adapter les jeunes aux besoins de l'entreprise en tenant compte des spécificités des minorités.

Enfin, les médias n'ont cessé pendant 40 ans de répéter l'idée que les Noirs étaient aussi bien que les Blancs et cela finit par porter ses fruits. Un film comme « Dans la chaleur de la nuit » avec Sidney Poitier a permis de changer l'imaginaire et d'ouvrir la porte à d'autres types de films, notamment sur les personnes en surcharge pondérale. **Alors que le premier présentateur Noir apparaissait en France, le premier présentateur Noir britannique venait de prendre sa retraite, après avoir été décoré par la Reine : Le décalage « horaire » était manifeste. Le point des médias est capital, en lien avec celui de l'Etat.**

Sur ces deux points, nous sommes défaillants. Il faut donc cesser de faire peser toute la responsabilité sur l'entreprise qui s'efforce d'améliorer la situation. Pour finir, en France, la discrimination est un délit pénal, alors que ce devrait être un délit civil. Nous discriminons tous au quotidien et la répression est défailante. Les Etats-Unis ont lancé un système qui mêle très subtilement incitation, prévention, information et répression. La sanction peut aller jusqu'à des millions de dollars. Une grande entreprise française en a fait l'amère expérience aux Etats-Unis et elle a payé 60 millions de dollars. Ce système répressif défaillant entraîne une réelle crainte face la discrimination.

Pour les jeunes diplômés, partir à Londres est une décision rationnelle. Ils font un calcul économique, puisqu'un an de recherche en France ne donne aucun résultat, alors que quelques candidatures à Londres permettent d'obtenir un emploi en un mois. Cette fuite n'est pas un paradoxe, mais un raisonnement purement économique. Ce calcul économique est fait par des personnes qui ont suivi de hautes études.

Ensuite, il reste la majorité des gens et, en premier lieu, les étudiants sortis avant la maîtrise ou le Master. Lorsqu'on entre en première année à l'université, on est livré à soi-même sans un adulte pour vous coacher et vous encadrer. À partir de la licence, les jeunes font un mémoire et commencent à acquérir une méthodologie. La maîtrise apporte davantage de connaissance et le DEA rend l'étudiant « sérieux ». C'est pour cela que j'avais évoqué le « syndrome Bac + 5 » : la méthode arrive très tard ; bien entendu, les jeunes n'ont pas fait de stage, ils ne connaissent donc pas la réalité. Ma génération a au moins bénéficié de nombreuses offres de petits boulots. Nous obtenions un travail en une heure. « À notre corps défendant », tout en suivant des études généralistes, nous étions en contact avec l'entreprise. À la sortie, les entreprises se méfient énormément des diplômés généraux. C'est le premier grand « drame » de notre pays et je suis très heureux d'avoir entendu Madame MALINBAUM dire qu'ils avaient « la tête bien faite ». Ces jeunes ont l'illusion d'avoir reçu une formation et rencontrent ensuite d'énormes difficultés à trouver un emploi.

La deuxième grande catastrophe concerne les jeunes qui n'ont même pas atteint ce niveau et sortent du système à la fin des études scolaires obligatoires : on « frise » alors l'illettrisme. Dans ce cas, il y a un problème de déficit de métiers. Ces jeunes de 16 à 18 ans, sont « perdus » et ils sont gérés par les conseils généraux dans des « stages de deuxième chance ». Leur problème majeur est d'ordre comportemental : leur comportement est non conforme à l'entreprise. Mais ils ont raison de manifester leur colère. Nous ne pouvons continuer à avoir autant de jeunes en échec scolaire. Il s'agit de savoir comment organiser des « passerelles » avec les métiers. Un plombier gagne très bien sa vie à Londres. La fuite n'est pas que dans les « cerveaux ».

Accéder à l'élite est important pour que le pays réalise que sa diversité signifie également des femmes Présidentes de la République et des hommes Noirs Premier Ministre.

Mais nous devons réussir à banaliser ces références pour les extirper complètement du débat et refocaliser sur les fondamentaux : il faut développer les « niveaux moyens » pour les proposer notamment aux PME. Le plus important est de professionnaliser les acteurs de l'insertion, qui doivent s'occuper du comportemental et de la motivation. Dans toute entreprise, la technique peut être donnée, mais on ne peut pas donner ces fondamentaux du comportemental. Nous sommes au cœur d'un problème très français.

Le dernier point concerne les quartiers. Nous sommes le seul pays, parmi les grandes démocraties de l'économie de marché, à présenter un tel urbanisme de ségrégation humaine. Ce problème est aussi une des racines du mal et s'avère bien plus grave que nos débats.

Benjamin BLAVIER

Je vous propose que nous passions aux réactions de la salle sur ce sujet. Y a-t-il des questions ou des témoignages ?

De la salle

Il est vrai que les entreprises françaises engagent peu de doctorants. En effet, de tout temps, le doctorat est perçu comme un diplôme ouvrant essentiellement les portes de l'enseignement. Il reste un énorme travail à effectuer pour les habituer à recruter des docteurs. La discrimination n'est pas tant sur le nom que sur le titre. Pour beaucoup, il faut vraiment veiller au fait que le titre n'est pas un gage d'entrée. Lorsque certaines personnes se targuent d'avoir des Bac + 16, cela ne veut plus rien dire. Après cela, sans doute, nous pouvons nous poser la question de savoir s'il y a de la discrimination. Ceci traduit mon expérience d'universitaire et de journaliste.

C'est très bien d'aller à l'université Dauphine, mais il y a également de très bonnes universités en banlieue, où il n'y a pas besoin de chercher la diversité. J'apprécie vraiment l'université de Dauphine, mais elle représente l'élite. Elle a d'ailleurs abandonné son titre d'université, il y a peu.

La semaine dernière, j'ai déposé deux dossiers au Ministère de l'Éducation Nationale, pour créer une licence afin de préparer les concours de la fonction publique territoriale. Or, même si cela peut paraître aberrant, le Ministère de l'Éducation Nationale lui-même me demande de supprimer le débouché « fonction publique », car il n'est pas à la mode.

Par ailleurs, si nous voulions créer du travail, il faudrait mettre en place une vraie alternance. Monsieur a dit qu'il était beaucoup demandé aux entreprises et je suis parfaitement d'accord avec lui. **Les collectivités locales, l'État, les départements devraient embaucher en vrais contrats d'apprentissage, pour permettre ensuite de passer les concours de la fonction publique.** Je pense que cela aidera beaucoup de gens de la diversité à s'insérer dans la fonction publique et à faire des carrières qui les mèneront sans doute à des postes de direction.

Soumia MALINBAUM

Je voudrais juste répondre à Monsieur. C'est vrai qu'il faut vraiment envisager la dimension de la diversité dans un spectre très large. Aujourd'hui, environ 40 % des étudiants en sciences humaines diplômés ne trouvent pas d'emploi. La démarche de l'université Dauphine - aller chercher ces candidats pour préparer un Master et les repositionner pour qu'ils soient employables dans l'entreprise - représente une vraie démarche de diversité. Recruter dans la diversité ne signifie pas seulement aller dans les banlieues. Nous ne devons pas stigmatiser. Nous recrutons dans toutes les écoles et dans toutes les formations.

Vous avez raison, l'apprentissage représente un des leviers les plus importants dans une démarche gagnant - gagnant pour l'entreprise. Ainsi, l'étudiant devient salarié, il est en immersion dans l'entreprise, où il apprend et comprend. De plus, les entreprises disposent, aujourd'hui, d'une injonction plus importante à augmenter les formations en apprentissage. Ce levier va fonctionner, même si certaines personnes ont encore des préjugés et considère que la formation en apprentissage est de mauvaise qualité, alors que, de nos jours, ce n'est absolument pas le cas. Les entreprises se mobilisent, mais il y a encore un travail de pédagogie à mener autour cette dialectique.

Le MEDEF a organisé un grand colloque, en présence de Laurence PARISOT, réunissant les entreprises qui recrutent et les directeurs d'écoles doctorales, car environ 20 % des docteurs et des thésards sont au chômage. Ces candidats sont prêts à intégrer le monde de l'entreprise, mais il faut les aider. Le premier Forum de recrutement entre des docteurs et des entreprises se tient prochainement. Je convie toutes les entreprises qui souhaitent recruter ces candidats, eux aussi victimes de discriminations.

De la salle

Je souhaite poser une question à Monsieur SAINT LOUIS AUGUSTIN, Chargé de mission pour la Cohésion Sociale à la Préfecture Hauts-de-Seine. C'est très bien de mettre en place un programme qui inclut les jeunes des minorités visibles dans les quartiers sensibles. À mon grand étonnement, je suis issue d'un quartier sensible des Hauts-de-Seine et je n'ai pas entendu parler de ce programme. J'aimerais savoir comment vous avez diffusé l'information.

Pour répondre à la question de Monsieur, concernant le pôle Léonard de Vinci, c'est effectivement un établissement privé. Huit candidats ont auditionné pour l'appel d'offres public. Parmi ces huit candidats figuraient l'IPAG de Paris X, de Paris II, le CNAM et d'autres associations qui font de l'APP, Atelier Pédagogique Personnalisé. Le jury a choisi le pôle Léonard de Vinci, car l'IPAG de Paris X, qui était arrivé en tête, ne pouvait pas, pour des raisons budgétaires, recevoir la subvention que nous étions prêts à lui allouer pour cette formation. Nous nous sommes donc positionnés sur le Pôle Léonard de Vinci.

En ce qui concerne les formations en alternance dans la fonction publique, je peux vous parler de trois dispositifs.

Le PACTE, programme d'accès aux concours des fonctions publiques de l'État et de la territoriale, concerne des métiers de catégorie C, en dessous du Bac. Cette nouvelle formation, mise en place il y a trois ans, permet d'accéder à la fonction publique sans concours discriminant. Les personnes travaillent en alternance pendant 12 à 24 mois. Au bout de deux ans, voire un an, elles intègrent la fonction publique, à partir d'une audition opérée par une Commission de sélection. Cela permet aux jeunes des quartiers d'intégrer la fonction publique.

Le dispositif des cadets de la Police Nationale, permet à des jeunes d'intégrer la Police Nationale sur les concours de gardiens de la paix. Il faut avoir le Bac pour être gardien de la paix. Pendant un an, les jeunes peuvent suivre des cours de remise à niveau, à mi-temps dans un lycée public, sur des matières fondamentales, comme le Français, les mathématiques, l'histoire - géographie, la culture générale.

Le reste du temps, ils effectuent des stages dans les services de police. Ils ont un contrat de droit public de cadet ou d'adjoint de sécurité. Ils ont cinq ans pour présenter le concours de gardien de la paix.

Depuis peu, le ministère a expérimenté une troisième formule de haut niveau pour accéder au métier de commissaire de police.

En ce qui concerne la question de Madame, nous avons eu des problèmes de communication. Nous avons rédigé et diffusé un large courrier aux 36 maires des communes des Hauts-de-Seine, au Conseil Général, à toutes les associations de terrain et à tous les chefs de projets en contact avec les résidents. Nous avons également fait du « boîitage » dans la commune de Colombes. Cependant, nous avons eu du mal à sensibiliser les jeunes, puisque nous n'avons reçu qu'une quarantaine de candidatures pour 15 postes. La communication a certainement présenté quelques failles, mais c'est une action expérimentale que nous pouvons améliorer. L'expérience sera reconduite si un nombre suffisant de candidats s'est inscrit au concours et si l'évaluation portant sur la formation, l'accompagnement, l'assiduité et le taux de réussite est probant. Évidemment, tout cela a un coût.

Carole LECOMTE

Bonjour, je suis Carole Lecomte une ancienne « Afipiennne ». Je voudrais reposer la question posée aux personnes présentes à cette table ronde : comment concilier projet de formation et besoin des entreprises, dans le contexte du colloque - la "fuite des cerveaux" - comme un moyen de contourner les discriminations à l'emploi ?

Je souhaite rebondir sur le projet de Madame MALINBAUM. J'ai l'impression que ce projet est intéressant, mais, à l'âge de 33 ans, je suis entourée de personnes qui se sont maintes fois recyclées et ne veulent plus être étudiantes. Aujourd'hui, les Masters durent deux ans, alors que les DESS ne demandaient qu'un an. Quand il s'agit d'entamer un Master en alternance pendant deux ans, tout en étant « camouflé » sous un contrat de stagiaire, que peut-on en attendre ? Ces personnes veulent avoir un projet professionnel stable. Je souhaiterais une réponse ferme. Le projet est intéressant, mais je voudrais connaître ce qui se cache derrière.

Soumia MALINBAUM

À propos de camouflage, de diversité et de flexibilité, je suis convaincue que le projet de refonte du contrat de travail et la flexibilité, apporteront beaucoup par rapport au contrat de travail, qui l'empêche de recruter autrement. **Un des problèmes de l'entreprise est le carcan législatif et réglementaire. La flexibilité n'empêche pas la sécurité.** Ce sujet n'est pas nocif ou camouflé.

Concernant l'apprentissage, 50 % des gens en contrat d'apprentissage sont embauchés. Ce ne sont pas des stages puisque l'apprentissage dure le temps de la formation. L'entreprise s'engage et, en général, lorsque cela se passe bien, elle a plutôt intérêt à transformer le contrat en apprentissage en CDI. Cela vaut le coup de tenter l'aventure. L'intérêt de ce Master est que les professeurs de Dauphine sont venus à la rencontre de l'entreprise, pour nous demander quels sont nos besoins en termes de management, de conduite du changement, et d'organisation.

Ils sont à l'écoute et vont adapter leurs cursus de formation pour ces personnes en fonction des attentes des entreprises. À l'issue de cette formation, nous aurons donc des candidats recyclés mais viables, qui trouveront un emploi. C'est le but essentiel.

De la salle (Consultant d'un cabinet)

Je souhaite aller dans le sens des paroles de Madame. Je ne suis pas porte-parole du MEDEF, et je suis donc très à l'aise pour en parler. **Tous les économistes et les sociologues du travail constatent que les pays laissant libre cours à la flexibilité ont un taux de chômage faible, une entrée des jeunes plus importante et plus précoce dans l'entreprise et davantage de diversité.** Ces constats sont évidents et nous pouvons les faire dans des pays qui n'ont même pas de contrat de travail, comme le Canada. La flexibilité favorisera davantage la diversité qu'on ne le dit.

En revanche, nous devons être vigilants sur deux points. **Nous devons travailler sur les potentiels** et non sur les compétences. La démographie nous impose de repenser le schéma d'évaluation des compétences. Il faut travailler sur les potentiels et savoir les détecter de manière fine. C'est un enjeu capital pour les cabinets que nous sommes et pour les entreprises.

Nous devons former l'entreprise à intégrer la nouveauté et la diversité. C'est très difficile, car il faut le faire sur les strates intermédiaires, c'est-à-dire le management de proximité. Or, il y a un énorme travail à faire. Je suis stupéfié par les Quinquas, dont je fais partie et qui m'entourent, qui ont oublié ce qu'était un adolescent. Ils sont intolérants et rigides. Jamais la société n'a été aussi dure à l'endroit des jeunes, car les vieux veulent rester jeunes, tout simplement.

Nachida BABAÏSSA

Ma question s'adresse à Soumia MALINBAUM. Pourquoi ne poussez-vous pas vos actions plus loin, pour faire en sorte que ces personnes, une fois sorties de ces formations, soient recrutées ?

En 1992, j'ai bénéficié d'une formation qui s'adressait à des profils issus des sciences humaines. J'avais quitté l'OREAL, j'avais travaillé en *freelance* et, après une session de réorientation approfondie, j'ai choisi cette formation dispensée par la structure SITCOM MEDIA, dépendante d'une SSII, filiale de FRANCE TELECOM. Elle formait des consultants en moyens de communication. Nous avons suivi une formation d'une année avec des enseignements très pointus. Au sortir de cette formation, qui coûtait tout de même 65 000 F par personne, une seule personne a été recrutée grâce à la formation. Toutes les autres personnes ont été livrées à elles-mêmes, sans suivi, ni accompagnement. En 2008, avez-vous une autre démarche ?

Soumia MALINBAUM

En 1992, c'était juste après la guerre du Golfe. Le contexte a bien changé, puisque les entreprises ont pour vocation d'élargir leur recrutement et, à l'époque, elles n'ont certainement retenu qu'un candidat, car le marché n'était pas aussi tendu. Nous recherchons des savoir- être, puisque nous savons que nous pouvons dispenser nos compétences. Nous cherchons des personnes qui ont une formation généraliste. En fonction de leur posture, nous, les entreprises, allons être capables d'investir sur le savoir faire. C'est le projet de demain, face à un vivier de candidats qui ne correspondraient pas directement à nos attentes. C'est aussi cela la diversité. Nous avons une université interne, nous pouvons donc tout à fait prendre en charge la formation, tout en mettant en place un contrat d'engagement réciproque.

Abel SOUANI

Je suis journaliste et ces propos me rendent dubitatif. Quand j'entends le mot « employable », je le traduis par « jetable » et je ne suis pas rassuré par le mot « flexibilité ». On demande d'être flexible, mais il faut un CDI pour avoir un logement. Il faut être flexible dans le recrutement, mais le banquier réclame un CDI. J'approuve la flexibilité si elle est encadrée.

Notre pays reconnaît un délit qui n'est jamais condamné. Le racisme et la discrimination sont des délits qui ne sont pas condamnés. Dès qu'un problème est soulevé, les erreurs et les responsabilités ne sont pas reconnues, comme l'a fait Monsieur le chargé de mission des Hauts-de-Seine. Je souhaiterais que les citoyens aient des réponses à leurs questions.

De la salle

Je souhaiterais poser une question à Madame MALINBAUM. Pour rentrer dans une formation en apprentissage, il faut avoir au maximum 26 ans le jour de la signature du contrat. Que faire pour recycler des personnes qui ont plus de 26 ans ?

Soumia MALINBAUM

La formation continue ne réclame pas de critère d'âge. Il existe beaucoup de dispositifs, mais il y a un problème de communication. Il faut aussi être dans une dynamique positive.

(Responsable d'une antenne jeune)

En France, nous allons beaucoup trop vite. Nous voulons copier le modèle canadien, alors le problème du logement, par exemple, ne se pose absolument pas au Canada. Pour parler de flexibilité, il faut également prendre en compte les autres paramètres. Je suis responsable d'une antenne Jeunes, financée par la Ville de Paris. Avant de parler de flexibilité, il s'agit de regarder le délai de recrutement pratiqué par les entreprises et parler des comportements à l'embauche.

Soumia MALINBAUM

Je ne trouve pas qu'en France nous allions très vite. Nous devons libérer le travail dans notre pays. L'accord est signé : tout cela est donc en train de se mettre en place. La « flexisécurité » est très importante pour les entreprises et libérer le travail va apporter une grande diversité. Nous le constatons déjà dans les autres pays. Cela augmentera aussi les offres d'emploi, car les chefs d'entreprise ouvriront plus facilement les postes.

Benjamin BLAVIER

La « flexisécurité » serait un parfait thème de colloque pour une prochaine fois. Merci à tous les intervenants. Je propose que Carole conclue la journée.

CONCLUSION DE LA JOURNEE

Carole DA SILVA, Directrice Fondatrice de l'AFIP

Merci beaucoup à tous. Je voulais vraiment remercier l'ensemble de nos partenaires et les intervenants. De mon point de vue, cette journée a été assez riche. Elle sortait un peu de l'ordinaire par rapport à la question de la discrimination. Chaque intervenant a abordé cette question de manière pragmatique, sans « langue de bois », avec beaucoup de transparence et de pédagogie.

J'ai noté que nous avançons sur le champ économique. Le manque de main-d'œuvre se traduit par une intégration de cette problématique au cœur des enjeux de l'entreprise. C'est un élément très positif car cela contribuera à faire avancer le débat de manière beaucoup plus efficace.

Pour autant, le poids des représentations demeure, tant du côté des personnes concernées par cette discrimination, que du côté des recruteurs. L'AFIP cherche toujours à travailler des deux côtés, en étant l'intermédiaire entre les deux publics, pour favoriser l'échange et le faire perdurer afin qu'à terme, elle n'ait peut-être plus lieu d'être.

Plusieurs points ont été soulevés dans nos échanges, parmi lesquels j'ai retenu les éléments suivants : ¹

- Il est nécessaire de revoir les processus de recrutement au sein des entreprises, depuis la rédaction de l'offre, jusqu'à l'intégration dans l'entreprise, et même au-delà, pour aller vers des parcours en collaboration.
- L'entreprise a véritablement intérêt à se rendre plus attractive face à la pénurie de main-d'œuvre qui se profile.
- Il est nécessaire d'adapter les profils aux besoins de l'entreprise par la formation.

En 2008, l'AFIP poursuivra son action à travers le parrainage et la réalisation d'outils tels que le Guide ou le DVD. Elle nouera également de nouveaux partenariats avec les entreprises.

▪ ¹ LA FIN DE L'ENREGISTREMENT A ETE COUPEE : LA CONCLUSION DU COLLOQUE EST DONC À COMPLÉTER PROBABLEMENT.

Nous allons travailler sur l'orientation de façon plus précoce, dès la terminale, mais aussi dès le stage de découverte en 3e. En effet, les jeunes des quartiers n'ont pas de réseau pour trouver un stage en entreprise.

Nous poursuivons également notre partenariat avec la Commission Fullbright, qui délivre des bourses à de jeunes étudiants pour 6 mois. Vous pouvez trouver cette information sur le site de l'AFIP, sur lequel seront également diffusés les actes de cette journée.

La volonté et l'envie collective sont là pour que les choses changent. Il s'agit de rendre notre société meilleure pour les prochaines générations et d'être fier de notre identité française diverse.

Le 16 avril prochain, nous vous donnons rendez-vous au Forum Emploi Diversité 2008 pour lequel nous sommes accueillis par notre partenaire IBM au siège du groupe à la Défense.

Je vous remercie et je vous invite à nous rejoindre pour le cocktail de clôture de cette journée.