

DIVERSITÉ ET EMPLOYABILITÉ

Revue internationale sur le travail et la société

Mahrane HOFAIDHLLAOUI¹

Jean Marie PERETTI²

Année : 2013

Volume : 11

Numéro : 1

Pages : 27-44

ISSN : 1705-6616

Sujets : Employabilité, Diversité, Flexibilité, Marché du travail, Populations défavorisées.

RÉSUMÉ :

Cette recherche est centrée principalement sur la pertinence du concept d'employabilité dans la définition des politiques et pratiques de management de la diversité. L'employabilité est un concept polysémique largement utilisé. Nous définirons le terme employabilité, terme à forts enjeux politique, idéologique, social, sociétal et économique. Qui sont les acteurs de l'employabilité? L'objectif est-il l'employabilité de tous? Quelle part laisse-t-on aux "inemployables"? Quels sont les outils mis en place pour promouvoir l'égalité des chances et l'emploi des personnes habituellement discriminées? Comment lever les freins organisationnels et permettre à chacun, dans l'entreprise, de s'engager en faveur du respect de la diversité?

La notion d'employabilité s'évalue dans le cadre des transformations profondes et accélérées du marché du travail dans le nouvel ordre économique mondial. Dans un contexte de crise, le niveau moyen d'employabilité diminue et on peut s'interroger sur les chances d'accès à l'emploi ou de maintien des populations sensibles, fragiles, dont l'employabilité est peu reconnue. Les politiques en faveur de la diversité peuvent-elles permettre de conserver l'égalité des chances et donc une « employabilité pour tous » au-delà des différences?

ABSTRACT:

The research principally focuses on the employability concept pertinence following to the definitions provided by diversity management politics and practices. We will try here to give definition to the term "employability", which is characterized by its strong political, social and economic stakes. Employability is a widely used flexible concept. Who are the employability

¹ **Mahrane HOFAIDHLLAOUI**, Professeur assistant ESSCA Angers, Mahrane.hofaidhllaoui@essca.fr

² **Jean Marie PERETTI**, Professeur des universités, Professeur à l'IAE de Corse et à l'ESSEC Business Groupe

actors? Do we target employability for every one? What is the share we provide for the employable persons? What are the tools we need to set up in order to sustain equity of chances and employ for those who are usually discriminated against? What are the organizational incentives and the conditions provided for everyone in the enterprise to take part into the respect of the diversity?

"Employability" notion may be evaluated within the context of the profound and increasingly fast rate change in the new-world-order economic market. Considering today's recession, the average level of employability has decreased and one can wonder about the employment access and tenure for all the delicate and fragile populations of narrowly-recognized employability. Is it possible for the pro-diversity politics to maintain equity of chances and therefore a free-from-differences employability for every one?

Key words: Employability, Diversity, Flexibility, Employment market, underprivileged people.

INTRODUCTION

Les entreprises et les organisations sont sensibilisées aux enjeux croissants de la diversité. Elles prennent des engagements (charte de la diversité...), obtiennent des labels (égalité, diversité), définissent et mettent en œuvre des politiques et des pratiques de management de la diversité, d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Le management de la diversité dans l'entreprise est aujourd'hui un des domaines importants de la gestion des Ressources Humaines. Garantir l'égalité des chances et l'absence de toute discrimination est nécessaire et difficile. Des études montrent la permanence de discriminations face à l'emploi. Les personnes n'ont pas toujours des chances égales sur le marché de l'emploi selon leurs capacités physiques ou intellectuelles, leur origine sociale ou ethnique, leur genre ou leur âge. Les différences ont souvent un impact direct ou indirect en matière d'accès à l'emploi, de déroulement de carrière, de rémunération ou de formation.

Les pratiques discriminatoires lors du recrutement peuvent prendre des formes diverses. À diplôme et qualification égale, des études ont montré que certains jeunes ont été victimes d'une discrimination liée à la consonance étrangère de leur nom, à leur origine, à leur adresse dans des quartiers en difficulté ou encore à leur nationalité. Cette discrimination touche des jeunes issus de l'immigration, tout comme des jeunes originaires de l'Outre-mer. On a observé de plus des effets discriminants cumulatifs, mêlant la nationalité d'origine et l'appartenance géographique à tel ou tel quartier. Les études montrent également que le handicap et le genre ont aussi un impact réel sur les chances d'accès à l'emploi.

Les progrès réalisés ces dernières années sont réels. L'évolution contraignante de la réglementation avec la légalisation des testings a accéléré l'évolution des pratiques. La signature de la « Chartes de la diversité » et d'accords dans différents domaines de la diversité (Emploi des personnes handicapées, égalité femmes- hommes, seniors), les candidatures pour l'obtention de label (égalité, diversité), la préparation des rapports RSE qui incluent un volet diversité, le développement de la notation extra financière intégrant la politique diversité ont contribué à des progrès significatifs.

La diversité d'employabilité des jeunes, non qualifiés ou diplômés, demeure cependant forte selon divers critères et constitue une source de discrimination indirecte. Après avoir montré l'intérêt de la notion d'employabilité et d'une approche en termes d'employabilité différentielle liée à certaines caractéristiques (âge, sexe, nationalité, spécialité professionnelle, capacités physiques et intellectuelles, etc.) nous examinerons ses limites et les politiques d'employabilité favorisant une diversité dans l'entreprise.

I - La notion d'employabilité : Intérêt et limite

L'adjectif « employable » (« qui peut être employé ») remonte au XVII^e siècle. « *Le potier fait des pots employables à services honnestes et honorables, et d'autres applicables à choses indignes et vilaines*», écrivait Pierre de Belloy, (citation extraite du « Dictionnaire Littré de la langue française, Tome 2, 1994).

Le sens moderne du vocable « employabilité » apparaît en Angleterre au début du XX^e siècle et s'inscrit alors dans le cadre de la mise en place d'une politique sociale de prise en charge des « basses classes » de la société. Il vise à séparer les « employables » des « inemployables » pour « *éviter que des pauvres non motivés, travailleurs occasionnels, indisciplinés et instables ne viennent constituer de faux chômeurs* » (Gazier, 1990). Cette première acception sera reprise aux U.S.A. lors de la crise de 1930, avec la mise en place des politiques d'emploi par le président Roosevelt.

L'économiste Nixon (1940) distingue trois formes d'employabilité :

- l'employabilité technologique, c'est-à-dire les qualités productives de l'individu appréciées par les tests d'aptitudes;
- l'employabilité économique qui correspond aux variations du marché du travail;
- l'employabilité socio institutionnelle regroupant les aspects conventionnels ou légaux qui régissent l'accès à l'emploi des diverses catégories de travailleurs.

En France, le terme employabilité est utilisé en 1966 par le sociologue Ledrut (1966) dans le cadre de l'étude du chômage qui donne à ce concept une orientation fondamentalement statistique. C'est « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir*

une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un». L'employabilité dépend des conditions générales de l'économie et de la société qui déterminent une employabilité moyenne. Il existe aussi une employabilité différentielle liée à certaines caractéristiques (âge, sexe, nationalité, spécialité professionnelle, capacités physiques et intellectuelles, etc.).

L'employabilité est une notion complexe et évolutive. La première conception de l'inemployabilité dans un contexte de plein emploi renvoyait à une connotation normative, de nature socio médicale. Par la suite, le terme s'est élargi aux caractéristiques psychosociales avec l'intégration de normes sociales, de «savoir être», qui traduisent la socialisation d'un individu.

Les critères d'«employabilité» généralement retenus sont : la présentation, la ponctualité, l'assiduité, la motivation, les compétences...Selon Toffler (1991), pour être vraiment employable, un travailleur doit posséder des connaissances de culture générale et partager certaines notions culturelles implicites concernant le temps, le vêtement, le savoir-vivre, l'argent, la causalité, la langue et «par-dessus tout, il doit être en mesure d'échanger des informations».

Avec la crise des années 1990, et l'apparition de l'exclusion durable de certains chômeurs, les critères de définition de l'employabilité ont été étendus. « Développement et Emploi », (Sauret & Thierry, 1994), a imposé l'employabilité pour désigner : « *la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement. Cette capacité fait appel à la fois au bagage accumulé d'expériences et de compétences utiles dans son métier actuel ou ailleurs, à la volonté d'anticipation et à l'autonomie que chacun doit manifester pour prendre le dessus d'une situation de changement, à la largeur de l'information et du champ de vision dont il dispose pour orienter ses choix* ». L'employabilité peut être définie comme la « *capacité à être employé sur le marché du travail. Elle dépend à la fois de l'origine et des conditions de l'offre et de la demande sur ce marché. Le maintien et le développement de cette capacité relèvent à la fois du salarié et de l'organisation* » (Aubret et Gilbert, 2003).

Pour Sauret et Thierry, les principaux «facteurs d'inemployabilité» observés au cours des deux décennies sont l'insuffisance de la formation continue, l'obsolescence des compétences; l'absence ou le refus de la mobilité professionnelle, l'incompréhension de la gestion anticipée des ressources humaines, la culture du non changement qui se traduit par une difficulté de transposition de ses aptitudes et compétences à un environnement différent et le cercle vicieux

échec exclusion. Dans une entreprise, les salariés qui n'ont bénéficié sur plusieurs années ni de stages de formation ni de mobilité professionnelle sont ceux que guette l'inemployabilité.

L'employabilité est liée autant aux compétences professionnelles qu'une personne possède qu'à sa capacité à les faire connaître et à les faire évoluer. D'un point de vue dynamique, l'employabilité d'une personne s'évalue en fonction de sa capacité propre à faire évoluer son portefeuille de compétences.

Pour que l'employabilité reste un concept opératoire, il convient, avec Gautié (1993), de considérer deux points importants :

- les critères sociodémographiques jouent dans la détermination de l'employabilité mais ils ne suffisent pas à l'expliquer entièrement;
- l'employabilité ne désigne pas seulement les caractéristiques ou l'histoire personnelle des travailleurs, elle renvoie indissociablement aux critères et pratiques de recrutement des entreprises, qui débouchent sur la stigmatisation et l'exclusion de certains groupes du marché du travail.

Adopter ce point de vue, c'est reconnaître que l'inemployabilité n'est pas seulement l'affaire des travailleurs, mais aussi celle des employeurs à travers leur politique de recrutement et de développement des RH et leur capacité à rechercher et garantir l'égalité des chances. La grande majorité des employeurs sont aujourd'hui convaincus de l'intérêt éthique, juridique, économique, social et démographique du management de la diversité et le problème se situe au niveau du comment le mettre en œuvre. Lorsque AUCHAN en 2009 décide de sélectionner des « managers de rayon » sans utiliser les CV mais en demandant de répondre anonymement à 27 questions telles que « comment un manager peut-il développer les compétences de son équipe? » sur le site de l'APEC, certains profils peuvent être repérés parmi les 1300 personnes ayant répondu qui ne répondaient sans doute pas aux critères usuels de présélection des CV. Ainsi, l'employabilité de certains candidats traditionnellement exclus peut être décelée.

Une authentique politique de diversité doit, dès le recrutement, rechercher l'employabilité des candidats au-delà des apparences et assurer l'égalité des chances. Prenons un exemple : faire du niveau de pratique de l'anglais un filtre lors du processus de recrutement est un facteur de discrimination indirecte. En effet les études montrent que les enfants de milieux favorisés

bénéficient davantage d'échanges et de séjours linguistiques à l'étranger, de voyages en Grande Bretagne et aux États-Unis et ont des opportunités plus nombreuses de devenir bilingue.

Il est primordial que les pratiques en faveur de la diversité soient intégrées à un plan global et cohérent qui comprend l'engagement de l'ensemble de l'entreprise et au premier chef des dirigeants, l'implication des partenaires sociaux et la déclinaison de l'ensemble du « process » RH (communication, formation mais aussi recrutement, évaluation et promotion) en fonction de l'objectif de diversité. Une politique de diversité doit éliminer les risques de discrimination tant directe qu'indirecte.

L'utilisation en GRH de la notion d'employabilité a suscité des réticences. Mathey-Pierre souligne la «naturalisation» du terme «d'employabilité». Le terme d'usage initialement statistique, conçu «pour mesurer les chances objectives de retour à l'emploi de certaines catégories de demandeurs» a dérivé vers une utilisation à propos des personnes elles-mêmes, qui selon leurs caractéristiques seraient plus ou moins «employables» ou «prêtes à l'emploi», abstraction faite du contexte économique (2007). Pour Ebersold *«En instituant des systèmes de régulation propres aux populations définitivement condamnées aux formes d'activités précaires les plus éloignées de la logique salariale, les politiques d'emploi ont rendu quasi "naturelle" l'idée qu'il existait des "inemployables" irrémédiablement condamnées à des formes d'activités marginales, voire à une marginalisation définitive loin du marché du travail»* (2001).

Un usage inconsidéré et hors contexte d'une notion dans l'air du temps peut être dangereux. Culpabiliser les travailleurs en leur faisant supporter les efforts permanents pour l'entretien des compétences tout au long de l'existence constituerait une dérive. La thématique de l'employabilité pose le problème de l'attribution de la responsabilité de sa maintenance entre l'employeur et l'employé. Comme l'observe Beck, *« Dans la société individualisée, chacun doit apprendre à se percevoir comme un bureau d'étude de son propre curriculum »* (2001). En France la législation et la jurisprudence imposent aux entreprises un devoir d'adaptation de leurs salariés. Elles ont donc une responsabilité en matière d'employabilité et doivent mettre en œuvre toutes les pratiques assurant à chacun des perspectives professionnelles dans l'entreprise ou en dehors. Elles doivent réduire au maximum les risques d'inemployabilité et, au-delà, redonner de l'employabilité à ceux qui l'ont perdu.

Être considéré comme «inemployable» n'est pas un état irréversible. On ne peut opposer les «employables» d'un côté, les «inemployables» de l'autre : *«les gens sont élastiques, il n'y a pas à figer des inaptitudes au prétexte qu'elles seraient définitives... Il est vrai qu'une faible formation et l'obsolescence des qualifications débouchent désormais sur des processus d'exclusion qui sont devenus criants»* souligne Gazier (1997). Inversement, des bilans de compétences, des actions de formations, des pratiques de validation d'acquis professionnels, les VAE (validation d'acquis de l'expérience), des périodes de professionnalisation, des actions de conversion sont susceptibles de réduire le risque d'inemployabilité.

Pour lutter contre l'inemployabilité, il est nécessaire d'identifier la nature des qualités nécessaires pour être employé (e). L'inventaire reste cependant d'une grande imprécision car les qualités sont liées au marché du travail, à l'importance numérique de l'offre d'emploi, au type d'employeurs et aux caractéristiques des entreprises.

La dégradation du marché de l'emploi depuis 2008 en France et en Europe accroît pour de nombreux jeunes le risque de ne pas être « employable ». On peut faire l'hypothèse que la diminution de « l'employabilité moyenne », du fait de la forte diminution des recrutements et en particulier de ceux des primo accédants au marché du travail, renforce l'importance des déterminants de « l'employabilité différentielle » (Ledrut, 1966). Dans ce contexte de moindre recrutement, on peut s'interroger sur la permanence des objectifs quantitatifs des volets recrutement des programmes de diversité. La pénurie de talents était l'une des raisons mises en avant pour justifier l'élargissement des viviers de recrutement. Elle semble moins actuelle en 2011. On peut aujourd'hui s'interroger : Que devient l'employabilité des populations moins favorisées sur un marché de l'emploi dégradé?

Le «profil des compétences relatives à l'employabilité» proposé par des chercheurs canadiens (Morin, 1996) distingue trois registres principaux :

- Les compétences issues de la formation, c'est-à-dire la capacité à communiquer, penser et apprendre, à ne jamais cesser d'apprendre;
- Les qualités personnelles faites d'attitudes et de comportements positifs, d'esprit de responsabilité et d'adaptabilité (créativité);
- L'esprit d'équipe : savoir travailler avec les autres.

Pour les jeunes à faible capital scolaire et/ou social, par exemple, les notions de savoir être (maîtrise de soi, présentation vestimentaire, politesse, respect des consignes) et de qualifications sociales renvoient à des formes de socialisation à développer. Dans le contexte 2012 de chômage croissant des jeunes, le débat sur les déterminants de leur employabilité, quelles que soient les formes de diversité est essentiel.

II - Diversité : Promouvoir l'employabilité ou favoriser l'adaptabilité?

L'employabilité, capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi, dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur.

Une intervention précoce par la mise en place d'une aide personnalisée en matière d'orientation professionnelle peut éviter que les intéressés ne deviennent des exclus du marché de l'emploi. Dans la méthode du profilage, la qualification professionnelle individuelle importe autant que le comportement social et l'adaptabilité. Les facteurs liés aux caractéristiques psychologiques de l'individu sont le plus souvent évalués au cours d'un entretien avec un demandeur d'emploi. Ils comprennent les effets de recherche d'un emploi et la motivation à travailler, la volonté de s'adapter à de nouvelles conditions de travail et la confiance en soi. L'approche individualisée et le suivi des personnes sont les deux constituants essentiels d'une orientation professionnelle accompagnée.

Formation et orientation sont deux clés de l'employabilité future des jeunes scolaires. Or, observe Jean Pierre Boisivon³, «L'école française ne considère que les enfants issus d'un bon milieu familial, nantis d'un solide héritage culturel et qui s'adaptent sans réticence au système scolaire qu'on leur propose. Les autres, tous ceux qui n'entrent pas dans ce schéma ont toutes les chances d'être rejetés. C'est le cas d'un grand nombre d'enfants de milieux défavorisés ». Faute d'une formation initiale suffisante, ces jeunes issus de milieux défavorisés ont un risque fort d'inemployabilité.

³ Interview de Jean Pierre Boisivon dans Le Pèlerin, n° 6610 bis, 6/08/2009.

Les lacunes au niveau de l'orientation font que les jeunes diplômés issus de milieux défavorisés ont souvent un handicap sur le marché de l'emploi. Les plus défavorisés sont ceux qui ont choisi des filières à faible employabilité faute d'informations suffisantes et ce sont souvent les jeunes issus de milieux défavorisés qui font les mauvais choix de filières. Il y a 2 à 3 fois plus de chances de « faire carrière » pour un fils de cadre que pour un fils d'ouvrier. L'effet réseau se cumule avec l'effet discriminant des origines. Bonne filière scolaire, bons réseaux et origine sociale se conjuguent pour la réussite professionnelle.

Pour les « groupes vulnérables » (personnes handicapées, populations immigrées ou issues de l'immigration, personnes à faible capital scolaire...), l'enjeu de l'employabilité – ou de « l'aptitude de l'homme à l'emploi », expression parfois préférée à celle d'employabilité - est particulièrement fort tant au niveau individuel que collectif). L'emploi apporte la protection sociale car avoir un emploi donne accès à des « droits de tirages sociaux », droit au congé de reclassement, au conseil d'orientation, à l'information professionnelle, au bilan de compétences.

La notion d'adaptabilité est parfois préférée à celle d'employabilité. Le rapport Gauron en donne les raisons : « L'employabilité renvoie à la seule responsabilité de l'individu et à une régulation de l'accès à l'emploi par une variation (supposée à la baisse) du coût du travail. L'adaptabilité s'inscrit dans une démarche collective de développement des compétences qu'appelle la création des nouveaux emplois. La formation en constitue la clé. Elle doit viser un double objectif : donner à chacun un capital de formation initiale suffisant pour lui permettre d'évoluer et les moyens d'assumer les emplois qui feront la croissance et le plein emploi de demain. L'adaptation implique de ce fait un engagement fort des trois acteurs que sont l'individu, l'entreprise et l'État. Elle suppose une démarche commune de qualification des hommes et des emplois qui articule différents dispositifs de formation tout au long de la vie (...) Adapter les individus à un travail en évolution permanente, tel est, en définitive, le but qui doit être assigné à la formation tout au long de la vie » (2000).

En France, le thème de l'employabilité est associé à une nouvelle orientation de la politique patronale et suscite des réserves des syndicats de salariés (Aubret et alii, 2002) dans la mesure où le salarié est tenu pour responsable du maintien de son employabilité dans la gestion de son processus de carrière. « On ne peut attendre des salariés qu'ils aient la préoccupation de l'employabilité tout au long de leur vie professionnelle sans faciliter leur positionnement par

rapport aux évolutions générales de l'emploi, des qualifications et des compétences attendues dans leur entreprise et sur le marché du travail dans leur domaine professionnel (...) C'est donc une nouvelle forme de « compromis salarial » qui se dessine, liant non plus subordination contre sécurité de l'emploi mais employabilité contre engagement dans le développement des compétences et des performances de l'entreprise. » (MEDEF, 2002).

L'entreprise recherche le maintien et le développement de l'employabilité de ses salariés par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nekka observe que l'approche des entreprises qui développent l'employabilité « consiste à éclairer leurs salariés à travers la communication sur leurs orientations stratégiques, les visions de l'évolution des emplois actuels, la situation des marchés internes de l'emploi, les moyens d'adaptation et d'évolution et les possibilités de la connaissance de soi. Cette approche est plus facile à mettre en œuvre dans les entreprises n'ayant pas de problème d'organisation (cloisonnement, jeux de pouvoir, etc.) » (2002).

L'employabilité se manifeste par la capacité d'obtenir et de conserver son emploi en s'adaptant à ses évolutions de celui-ci et revêt des formes spécifiques :

- l'employabilité moyenne d'un pays à un moment donné;
- l'employabilité catégorielle (femmes versus hommes, classes d'âge; personnes handicapées);
- l'employabilité individuelle en fonction des caractéristiques personnelles (nationalité, handicaps, comportements, formation).

Dans le cadre d'une politique de diversité, l'entreprise veille à reconnaître et développer pour chaque travailleur, candidat ou salarié, une employabilité satisfaisante indépendamment des caractéristiques personnelles ou catégorielles. L'employabilité dépend des critères d'évaluation par un employeur de l'efficacité productive d'une personne. Il est important de le faire sans filtres qui éliminent les « différents » au profit des « clones ». Le recours au CV anonyme et certaines méthodes de sélection permettent de reconnaître l'employabilité de profils atypiques. La méthode des « habiletés » développée par l'ANPE et largement utilisée dans la distribution spécialisée (IKEA) ou la grande distribution (Casino) conduit à retenir des personnes qu'une

méthode classique aurait éliminées. La campagne de publicité, en 2011, d'une enseigne de distribution (« ce n'est pas votre CV qui nous intéresse, c'est vous ») illustre cette approche.

Assurer à chacun une employabilité satisfaisante implique une politique diversité centrée sur l'amont, favorisant les formations en alternance (apprentissage et professionnalisation) pour ceux qui ont le moins d'atouts en main. Pour les jeunes issus de milieux défavorisés, l'alternance, avec son taux élevé d'accès à l'emploi, est une voie pour l'employabilité. Il devient alors fondamental que les parcours professionnels offerts dans l'entreprise aux diplômés de l'alternance soient de même qualité que ceux dont bénéficient ceux issus d'un parcours classique. Ceci nécessite que, par la formation dans l'entreprise, la formation initiale soit approfondie et élargie. Car, note l'OCDE « Il y a dans le capital humain les caractéristiques qui permettent à une personne de se structurer, de gérer et de déployer ses compétences. Ces caractéristiques comprennent l'aptitude et la motivation à apprendre, des compétences efficaces pour la recherche d'emploi, ainsi que les caractéristiques individuelles qui aident à bien travailler, de même que la capacité à harmoniser une vie personnelle réussie avec une bonne carrière » (2002). Le concept élargi de capital humain aide à combler le fossé entre ceux qui insistent sur la mission économique de l'éducation, et ceux qui mettent l'accent sur des bénéfices personnels et sociaux plus grands.

III- Les pratiques des entreprises : impératif de sélection et dérives discriminatoires

Le concept d'employabilité est intéressant car il ouvre un cadre stratégique à l'action des entreprises condamnées à la performance. Il participe également d'un certain pragmatisme, qui se fixerait des objectifs atteignables. Dès lors qu'un employeur ne peut plus, en réalité garantir le plein emploi, ni l'emploi à durée indéterminée, qui faisaient l'un et l'autre partie, il y a peu du contrat social ordinaire, ne peut-il s'efforcer au minimum développer de développer chez les travailleurs, la capacité à demeurer employable?

Autrement dit, l'employeur veillera constamment à s'efforcer de maintenir, d'entretenir et de développer les compétences professionnelles.

Dans cette perspective, il faudra "élaborer des politiques et des programmes qui visent à donner aux femmes et aux hommes les mêmes chances en matière d'emploi. Il faudra

notamment des mesures spéciales pour renforcer l'employabilité des groupes particulièrement exposés, tels que les travailleurs migrants en situation régulière, les handicapés et les jeunes travailleurs, et pour faciliter la réinsertion des chômeurs de longue durée sur le marché du travail (Conclusions concernant la poursuite du plein emploi dans une économie mondialisée: responsabilité des gouvernements, des employeurs et des syndicats, 83ème session de la Conférence internationale du Travail, Genève, juin 1996).

Interrogées sur leurs pratiques de recrutement, les entreprises et notamment les entreprises intermédiaires du marché de l'emploi (cabinet de recrutement, entreprises de travail temporaires,...) n'ont pas l'impression d'être critiquées par les chercheurs d'emploi.

De fait, pour les recruteurs, les références limites repérées dans l'analyse des offres d'emploi portant sur l'expérience professionnelle n'ont pas comme objectif de donner un renseignement sur l'âge du candidat mais plutôt d'informer sur son niveau opérationnel : ne souhaitant ou ne pouvant investir dans la formation d'un nouveau venu, les entreprises cherchent des individus immédiatement opérationnels qui idéalement ont déjà tenu le même poste avec succès, dans le même secteur et dans une entreprise comparable...

Cependant, au-delà de la nécessaire sélection sur la base de critères licites que constitue l'acte de recrutement, on constate que certaines entreprises ont recours à des critères illicites de sélection.

Ainsi, interrogées sur l'utilisation qu'elles font des éléments d'informations sociodémographiques qui figurent souvent sur un CV, les entreprises reconnaissent que sont des critères de sélection importants :

- la date de naissance (pour 16% très important et 54% plutôt important),
- les noms et prénoms (22% très important et 22% plutôt important),
- la photo (4% très important et 20% plutôt important),
- la situation maritale (3% très important et 21% plutôt important),
- le nombre d'enfants (1% très important et 12% plutôt important).

Ces résultats inquiétants rejoignent ainsi les perceptions des individus et corroborent les études statistiques que peut mener l'APEC sur certaines populations de cadres :

- ainsi l'analyse des résultats de l'enquête insertion des jeunes diplômés montre que les jeunes diplômés qui maîtrisent une langue d'Afrique du nord sont moins souvent en emploi que les autres (55% contre 75%),
- que les taux d'emploi des jeunes diplômés de Seine Saint-Denis sont significativement plus faibles que ceux des jeunes diplômés habitant en Ile de France (67% contre 74%).

Ces différentes études ont permis de mettre en évidence la persistance de pratiques discriminatoires qui s'expriment n'ont pas dans la seule offre d'emploi mais tout au long du processus de recrutement.

Dans ce contexte, on peut plaider en faveur du CV anonyme qui couperait l'accès aux informations sociodémographiques. Mais on peut aussi se demander si une telle procédure, imposée sans véritable sensibilisation ne ferait pas que retarder le moment de la discrimination au lieu de l'éviter.

Dès lors, la juste attitude revient à ne pas se focaliser uniquement sur les aspects visibles des discriminations mais à tenir compte également de la diversité de leurs aspects invisibles afin de lutter efficacement contre les formes multiples de mise à l'écart. Dans le cas du handicap, par exemple, ne pas s'arrêter aux seules dimensions visibles mais comprendre toutes les dimensions handicapantes: cécité, surdité, handicap moteur; mais aussi troubles mnésiques, fatigabilité, défaillance de l'écriture, problèmes temporaires d'élocution...

Le concept d'employabilité peut permettre de répondre à cette exigence, en armant les handicapés à développer leur polyvalence afin qu'ils puissent trouver un emploi productif plus facilement, tout en préservant la rentabilité de l'entreprise.

Autrement dit, une vraie question posée aujourd'hui consiste à savoir si les personnes en charge de l'organisation des équipes et du recrutement, dimensions clés des politiques de diversité, sont assez « armées » pour identifier d'autres profils et besoins, ce qui relève de cette compétence globale, à la fois technique et humaine, organisationnelle et managériale, qui est celle de la gestion de la diversité.

Il s'agit également pour les entreprises de penser non pas aux seuls problèmes ou aux projets immédiats que les personnes recrutées ont à prendre en charge, mais à leur

développement futur d'une part, toujours en lien avec celui plus large de leurs bassins d'emploi, leurs pays et régions d'implantation.

Le défi pour les entreprises actuelles consiste à traduire voire à convertir ou transformer la « multi culturalité » de leurs collaborateurs ou partenaires externes - caractéristique de plus en plus fréquente des entreprises actuelles- et la contrainte juridique ayant pour but de la circonscrire, en opportunités et en facteurs d'efficacité économique et sociale. Si l'attitude minimaliste ou purement « défensive » face à ce défi se limite à la non-discrimination en recrutement (recrutement et intégration de personnes « différentes ») et au respect du droit du travail, à partir trop souvent des seuls traits apparents, visibles, les recherches montrent que l'entreprise gagne à aller plus loin que ces deux éléments. En effet, il nous semble que celle-ci gagnerait à pratiquer véritablement le management de la diversité, en mettant en œuvre, dans l'intérêt bien compris pour elle-même -et pour ses différents partenaires- une approche plus engagée, volontariste, qui mette réellement en valeur la dimension également non visible de la diversité des hommes et des femmes impliqués dans son projet.

CONCLUSION

Sans la confiance, aucun État ne peut fonctionner. Pour faire face au défi moderne de la diversité, nous devons savoir que la confiance est absolument indispensable. L'État a besoin non seulement de la confiance du peuple dans ses institutions et ses dirigeants, mais aussi de la confiance qui doit régner entre les différentes communautés.

Il faut de ce point de vue tenir compte d'un facteur-clé, trop souvent négligé, à savoir le manque de confiance entre ces différents acteurs que sont les employeurs et les populations moins favorisées, fondé certes d'une part sur la méconnaissance des réalités auxquels ils sont confrontés les uns et les autres, mais aussi d'autre part, sur le fait qu'on ne donne pas toujours le temps aux « groupes vulnérables », ni de se révéler, ni de participer directement et durablement à un projet d'entreprise.

Dans la cité comme dans l'entreprise, la communication est alors essentielle, pour amener les personnes concernées à s'impliquer dans un même combat, à en partager les

ambitions. Mais cela doit se faire à leur rythme, celui d'une horloge intérieure qui épousera progressivement le temps nécessaire à l'établissement de la confiance réciproque et de l'estime.

La nécessité de la confiance implique alors que l'on s'interroge sérieusement sur la faisabilité des moyens à mettre en œuvre et les marges de manœuvre qui pourraient être dégagées pour agir ensemble. L'ambition est de rompre l'isolement et le repli sur soi des acteurs concernés et de provoquer des actes créateurs. Il peut s'agir de la mise sur pied d'une association, du lancement de micro-projets, de coopératives ou de petites entreprises, ou encore de l'intégration dans une entreprise ou d'une nouvelle chance de progresser donnée à un travailleur discriminé à travers la formation.

BIBLIOGRAPHIE

- AGOCS, C. et BURR, C. (1996). "Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences", *International Journal of Manpower*, vol. 17, n° 4-5, p. 30-46.
- AKOUN, A. et ANSART, P. (Dir), (1999). *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert/Seuil, pp. 181-183.
- ALVESSON, M. (1997). Review Article: Competitive Advantage through Diversity and People, *Organization*, 4, 2, 279-302.
- AMDIEU, J.F. (2004). Enquête testing sur CV, Adia- Paris1, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.
- ARREDONDO, P. (1996). *Successful diversity management initiatives, a blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London.
- AUBRET, J., GILBERT, P. et PIGEYRE, F. (2002). *Management des compétences*, Paris, Dunod.
- BARTH, I. et FALCOZ, C. (2007) (sous la direction), *Le Management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan.
- BECK, U. (2001). *La société du risque*, Paris, Aubier.
- BENDER, A.-F. & PIGEYRE, F. (2003). *Gestion des ressources humaines et diversité*, dans Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage, Les cadres au regard du genre, Paris, 20 juin.
- CHOPART, J.N. (1993). « Employabilité : défi ou gageure? », *Connexions*, 62, pp. 36-51.
- CORNET, A. & FOSSI, A. (2004). «Evaluation d'une politique de gestion de la diversité dans un hôpital public: un chemin pavé d'embûches?», *AGRH : Congrès 2004: La GRH mesurée!*, symposium-mixte, Uqam-Montréal, 1-5 septembre 2004.
- CORNET, A. et DELHAYE, C. (2007). « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », *Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 3

CORNET, A., RONDEAUX, G. (1998). « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes? », Actes du Congrès de l'AGRH, Saint-Quentin-en-Yvelines, p. 414-422.

CSR Europe, Business and Diversity, rapport disponible sur le site de CSR Europe 2002.

DASS, P. & PARKER, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning, *The Academy of Management Executive*, 13, 2, 68-80.

DEPLO, M., FRACCAROLI, F. et SARCHIELLI, G. (1993). « Tactiques d'insertion professionnelle pendant la transition de l'école au travail, L'orientation scolaire et professionnelle », *I'INETOP*, n°4, pp. 305-316.

FERRANDON, B. (2002). (dir.), « Les nouvelles logiques de l'entreprise », Cahiers français n°309, juillet-août, La Documentation française.

GAUTIE, J. (1993). Les politiques de l'emploi : les marges étroites de lutte contre le chômage, Paris, Vuibert.

GAVAND, A. (2006). Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir?, Paris, Editions d'organisation.

GAZIER, B. (1990). « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », dans *Sociologie du travail*, Dunod, vol. XXXII, n° 4, pp. 575 à 584.

GÉNISSON, C. (1999). « Femmes-hommes: quelle égalité professionnelle? », Rapport au Premier ministre, La Documentation française, Paris.

GILBERT, J., STEAD, B., IVANCEVICH, J. (1999). "Diversity Management, a new organisational paradigm", *Journal of Business Ethics*, vol. 21, n° 1, p. 61-76.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2002). « Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique », Actes du XIIIe congrès de l'AGRH, T.2, Nantes, 22-23 novembre 2002, p. 305-316.

LAUFER, J. (1992). L'entreprise et l'égalité des chances, La Documentation française.

LEDROUT, R. (1966). *Sociologie du chômage*, Paris, PUF.

LEPINE, I., LEGAULT, G., ROSS, C., CLOUTIER, J. (2004). La mesure des effets de la diversité de la main-d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique, Congrès de l'AGRH 2004, Montréal.

MATHEY PIERRE C. (2007), « Aux limites de la qualification », in *Projet n°296*, Janvier.

MEDEF, (2002). « Objectif compétences : rôle du salarié dans la gestion de ses compétences », vol. 7, Synergie.

MORIN, E. (1996). *Psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin.

MUTABAZI, E. (1994). « Gérer la diversité des cultures et des modèles : un enjeu nouveau pour les entreprises », in E. MUTABAZI & al, *Management International des Ressources Humaines : Fusions, Acquisitions, Filiales, Alliances et Coopérations*, Éditions Eyrolles, pp. 1-44.

NIXON, R. (1940). *The problem of employability*, Harvard University, Avril.

PELOSSE, J., SAURET, C. et THIERRY, D. (1996). « Employabilité : définition et enjeux » dans *Personnel*, Paris, Revue de l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel, mai, n° 369, pp. 6 à 8.

PERETTI, J.-M. (2006). (Sous la direction), *Richesses de la diversité*, Vuibert.

PERETTI, J.-M. (2007). (Sous la direction), *Tous différents*, Éditions d'organisation.

POINT, S. (2005). « La charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », 1ères rencontres sur la diversité à Corte, 6-8 octobre 2005.

POINT, S., et SINGH, V. (2005). « Promouvoir la gestion de la diversité. Radioscopie des sites Internet des grands groupes européens », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 58.

ROBERTS, Z. (2002). "Diversity has positive impact", *People Management*, vol. 8, n° 13, p. 9.

ROSEN SCOTT, S.C. (1993). « Vive la difference: managing workforce diversity », *Financial Executive*, November, vol. 9, n° 6, p. 44.

SABEG, Y. et CHARLOTIN C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser?*, Éditions d'Organisation.

SAINSAULIEU, R. (1990). *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP.

TIMSIT, G. (2001). *La gestion de la diversité dans les pays européens*, United Nations Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, N.Y.

WEINERT, P., BAUKENS, M., BOLLEROT, P., PINESCHI-CAPENNE, M. et WALWEI, U. (2001). *L'employabilité : de la théorie à la pratique*. Bern, Peter Lang.