



SAÏD HAMMOUCHE
PRÉSIDENT FONDATEUR
DE LA FONDATION MOZAÏK

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS
PROFESSEUR ÉMÉRITE À HEC PARIS



DIVERSITÉ DES ORIGINES

OSER SE DONNER DES OBJECTIFS CHIFFRÉS DE RECRUTEMENT !

Dans un contexte de crise environnementale et sociale majeure, avec notamment le retour de l'inflation liée aux incertitudes géopolitiques, les entreprises font face à des attentes croissantes en termes de responsabilité et d'engagement pour la société. Leur réponse ? Le renforcement des pratiques de responsabilité sociale et environnementale. **Mais rapport après rapport, le constat ne varie guère : les candidats avec un nom à consonance maghrébine ont près d'un tiers de chance en moins d'être rappelés par un recruteur**¹. Seuls 3,5 % des dirigeants des comex du SBF 120 sont issus de minorités visibles². Quand bien même la loi interdit toute forme de discrimination liée aux origines³...

La diversité sociale, culturelle, territoriale est-elle condamnée aux effets de manche ? **À l'heure où les modes d'organisation des entreprises sont interrogés**⁴, notamment par les plus jeunes, la question se pose désormais d'adopter une approche plus engageante : **oser des objectifs chiffrés pour faire avancer**

la diversité des origines. Notamment pour affronter les difficultés de recrutement qui s'accroissent. Comparaison n'est pas raison, mais si, au nom de la sobriété, les entreprises se mobilisent pour réduire de 10 % leur consommation énergétique, pourquoi ne seraient-elles pas capables du même volontarisme en matière de recrutement et de management ? Dit autrement : **en quoi se priver d'un talent au prétexte de sa différence serait-il plus acceptable que de ne pas éteindre son radiateur en quittant le bureau ?**

De nombreux travaux de recherche et autres études ont secrété et diffusé une forme de consensus, au moins dans les discours : ouvrir son organisation, c'est lui permettre d'améliorer sa performance⁵, comme l'a récemment rappelé l'Association française des managers de la diversité (AFMD) lors de la semaine de l'entreprise inclusive. **Dans un contexte économique caractérisé par l'incertitude, la diversité apparaît comme une garantie d'adaptation permanente et une réponse aux défis d'une économie en transition.**

L'enjeu porte désormais sur

la volonté des entreprises de passer aux actes. Certaines n'ont pas hésité à franchir un cap. C'est le cas, par exemple, de Sanofi, le géant français de l'industrie pharmaceutique, qui a décidé cette année de recruter comme l'an dernier 15 % de ses 1 600 alternants dans les territoires prioritaires de la politique de la ville⁶.

« Quotas ! » « Discrimination positive ! », etc. : à la querelle, préférons le réel. La capacité des entreprises à se fixer et à atteindre des objectifs chiffrés réside dans la mise en place de plans d'action au service d'une stratégie inclusive et impactante. **Objectifs qui supposent de mesurer la diversité des origines (mesure tout à fait légale !), de former l'ensemble des managers et, enfin, de changer certaines pratiques RH, notamment celles de la sélection des candidat(e)s et de la gestion des carrières.** Avec souplesse mais avec résolution. Sur ce point, le recours aux solutions digitales de sélection utilisant des modules d'intelligence artificielle ne semble pas vraiment résoudre les problèmes de discrimination, bien au contraire⁷ !

Sortir des faux semblants est à ce prix. Gagner en attractivité aussi ! Auprès des consommateurs et des investisseurs plus exigeants. Mais aussi auprès des nouvelles générations. Une récente enquête OpinionWay⁸ indique ainsi que seuls 22 % des 18-30 ans considèrent que les engagements sociétaux des entreprises sont des priorités. Raison invoquée : « la grande suspicion » sur lesdits engagements. **Oser se donner des objectifs chiffrés de recrutement est une garantie supplémentaire pour l'entreprise de traduire son discours sur la diversité en réalité visible ! ♦**

(1) Discrimination à l'embauche des personnes d'origine supposée maghrébine : quels enseignements d'une grande étude par testing ? (travail-emploi.gouv.fr).

(2) Home | D&I Etude SBF120 (Etude-diversite-des-origines-des-instances-dirigeantes-sbfi20.com).

(3) Discriminations à l'embauche : ce que dit la loi (travail-emploi.gouv.fr).

(4) Besseyre des Horts, CH. « Apprendre de la crise sanitaire : responsabilité et subsidiarité », *Entreprise & Carrières*, n° 1510, du 11 au 17 janvier 2021, p.22.

(5) Diversité et inclusion : Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion. Résumé analytique. (ilo.org)

(6) <https://www.studyrama.com/formations/alternance-apprentissage/trouver-son-entreprise-d-accueil/alternance-sanofi-annonce-recruter-1-600-alternants-en-108557>

(7) Gentelet, K & Canelle, L-K : « Comment l'intelligence artificielle reproduit et amplifie le racisme », *The Conversation*, 23 novembre 2021.

(8) Horaires, carrière, responsabilités... Ce que veulent les jeunes en matière d'emploi - *Le Parisien*.