

Le rôle des entreprises dans l'intégration des travailleurs migrants au sein de l'Union européenne.

Une étude de *Pour la Solidarité* pour le Comité
économique et social européen (CESE) – Groupe I

Denis Stokkink et Dimitri Verdonck

Mai 2010

Sommaire

1. Executive Summary
2. Introduction générale
 - 2.1 Définitions (migrants, intégration, dialogue interculturel, diversité)
 - 2.2 Promouvoir la diversité au sein des entreprises
 - 2.3 Bénéfices de la diversité et de l'inclusion sociale des immigrés
 - 2.4 Les femmes et les jeunes immigrés ou d'origine immigrée face au marché de l'emploi
 - 2.5 Modèles de RSE appliqué à l'intégration des travailleurs migrants en Europe
 - 2.6 Modèles d'intégration des personnes immigrées ou d'origine immigrée
 - 2.7 Lutte contre les discriminations à l'embauche et sur le lieu de travail
 - 2.8 Mesures incitatives, labels et autres outils à disposition de l'entreprise
3. Les bonnes pratiques européennes
4. Analyse et Comparaison des bonnes pratiques
5. Quelques exemples à suivre pour les entreprises ?

1. Executive Summary

Dans un contexte de concurrence mondiale et de vieillissement de la population, l'Union européenne doit trouver des solutions novatrices pour relever le défi de la compétitivité. L'une de ces solutions consiste à faire appel aux travailleurs migrants tout en défendant les valeurs qui fondent le modèle social européen telles que l'égalité des chances, la solidarité et la cohésion notamment. Favoriser une *politique globale d'immigration de la main-d'œuvre (...)* et *mettre sur pied une nouvelle stratégie pour l'intégration des immigrants pour leur permettre de bénéficier pleinement de leurs capacités*¹, selon les termes de la nouvelle stratégie Europe 2020. C'est dans ce contexte et la perspective d'une intégration réussie des travailleurs migrants que s'inscrit le présent rapport consacré au rôle que peuvent jouer les entreprises en la matière.

Les termes de migrant ou d'immigré recouvrent des situations très diverses et prennent une dimension différente selon que l'on se focalise sur le statut du migrant, sa période d'arrivée, son pays d'origine, son âge, son genre ou encore ses compétences linguistiques et professionnelles par exemple. Des questions spécifiques se posent par ailleurs selon que l'on parle de migrants indiens hautement qualifiés dans le secteur des TIC, de réfugiés somaliens fuyant la guerre ou de personnes ayant la nationalité d'un État membre de l'Union européenne et des parents ou des grands parents originaires du Maghreb. Enfin, les migrations intercommunautaires que l'on analyse plutôt sous l'angle de la mobilité ne sont pas les migrations extracommunautaires et les migrations de salariés ne sont pas les migrations d'ouvriers ou d'employeurs.

Malgré la grande diversité des migrations et des migrants, l'emploi constitue généralement une motivation et/ou un besoin fondamental chez la plupart des migrants. Sur ce terrain, les besoins des migrants et ceux des entreprises peuvent trouver à se rencontrer. Une des clés pour que cette rencontre soit une réussite plutôt qu'un échec, commence par la prise de conscience par les travailleurs migrants et par les citoyens de leur pays d'accueil que l'intégration des migrants est un processus social d'adaptation mutuelle, comme le souligne le CESE dans l'un de ses avis consacrés à la question.

Pour ce qui concerne les moyens à mettre en œuvre pour une intégration réussie des travailleurs migrants au sein de l'entreprise, il existe diverses approches et de nombreuses pratiques dont certaines sont présentées ici à titre d'exemple. À titre d'exemple seulement car les entreprises, soulignons-le, ne sont qu'une partie des solutions à apporter à la question particulièrement complexe des travailleurs migrants. Notons par ailleurs qu'au sein de l'Union européenne, le secteur public qui concentre près de 20% de l'emploi a une dizaine d'années de retard sur le secteur privé qui a été précurseur en matière d'intégration des travailleurs migrants.

Sans apport financier, privé ou public, la majorité des cas pratiques présentés dans cette étude n'auraient pas vu le jour. Il constitue souvent la condition pour mener des expériences

¹ Communication de la Commission européenne *Europe 2020 : Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive* - COM(2010) 2020

nouvelles ou des projets pilotes. Retenons aussi que les bonnes pratiques présentées ici montrent l'importance des besoins en termes de formation. Quel que soit le pays envisagé, il ressort également de notre analyse que le changement des mentalités au sein des entreprises constitue un élément fondamental de l'intégration des personnes immigrées et d'origine immigrée. Il s'agit d'ailleurs du levier le plus important sans doute pour intégrer les travailleurs migrants au sein de l'entreprise et faire advenir des pratiques de gestion de la diversité efficaces. Il s'agit sans doute aussi du levier le plus difficile à mettre en œuvre. De bonnes pratiques ne pourront par ailleurs se développer davantage à l'avenir que si des plateformes efficaces de dialogue et d'échange sont mises en place, ainsi que des partenariats publics-privés ou entre entreprises, partenaires sociaux et/ou ONG notamment. Pour conclure, disons que cinq maîtres mots ressortent des cas pratiques analysés : sensibiliser, informer, accompagner, mobiliser et valoriser. C'est donc en ayant ces mots à l'esprit que nous vous invitons à prendre connaissance de la présente étude.

*

*

*

2. Introduction générale

2.1 Définitions

Migrants

Les termes de migrant ou d'immigré sont trop flous et imprécis pour pouvoir être utilisés sans danger. Ils recouvrent des situations très diverses et des besoins spécifiques qu'il faut prendre en compte lorsque l'on parle de l'action des entreprises en matière de diversité liée aux migrations. L'on peut dès lors distinguer : les migrants selon leur statut (les travailleurs migrants salariés ; les travailleurs migrants indépendants ; les travailleurs migrants au chômage ; les travailleurs migrants demandeurs d'asile ; les travailleurs migrants demandeurs d'asile déboutés ; les travailleurs en situation semi-légale (on désigne sous ce terme les travailleurs employés par des entreprises d'intérim étrangères opérant généralement à partir d'autres pays que le pays du lieu de travail. Les problèmes se situent au niveau du droit social) ; ou encore les travailleurs migrants en séjour illégal.

On peut également distinguer les migrants selon la période d'arrivée comme les primo arrivants par exemple. On entend par là des personnes d'origine étrangère, récemment arrivées ou sorties de la clandestinité, séjournant depuis peu dans le pays d'accueil en ayant la perspective d'y rester à long terme et ayant un statut bien défini : il

s'agit des personnes demandant un regroupement familial, des demandeurs d'asile recevables, des réfugiés reconnus, des réfugiés régularisés, des victimes de la traite des êtres humains, des migrants bénéficiant d'un permis de travail. Les migrants de première, deuxième ou troisième génération ou encore les migrants naturalisés sont d'autres distinctions en cours.

Pour ce qui concerne les pays d'origine des migrants (migrants européens, migrants d'Afrique du Nord, migrants d'Afrique Subsaharienne etc.) – une autre façon de distinguer les migrants – plusieurs études montrent que la répartition en "trois" groupes de population se manifeste clairement. Les immigrants de l'Ouest et du Sud de l'Europe, ainsi que les migrants provenant d'autres pays industrialisés, ont un taux d'emploi plus élevé que les nationaux et un taux de chômage plus faible. Par contre, les migrants des autres parties du monde et en particulier les migrants du Maghreb et des Turcs, obtiennent de moins bons scores sur le marché du travail et doivent faire face au taux de discrimination le plus élevé, ce qui réduit drastiquement leurs chances d'accéder et de gravir les échelons sur le marché du travail.

On distingue également les migrants selon leur niveau de qualification (migrants peu qualifiés, qualifiés ou hautement qualifiés). De manière générale, les ressortissants des pays tiers sont concentrés dans certains secteurs et certaines professions, même si cette tendance s'atténue normalement avec le temps. Leur proportion dans les emplois manuels est supérieure, pour tous les types de qualifications, à celle des ressortissants de l'Union (et presque deux fois supérieure pour les emplois manuels non qualifiés). Pour ce qui concerne les travailleurs qualifiés, on observe que la différence entre le taux d'emploi des migrants et celui des citoyens européens s'est réduite de 5%, alors qu'elle augmentait un peu pour les travailleurs moyennement ou faiblement qualifiés. Mais la qualification ne constitue pas une garantie d'emploi : le taux d'emploi des ressortissants très qualifiés de pays tiers restait sensiblement inférieur à celui des citoyens européens en 2002, ce qui soulève à la fois la question de la reconnaissance et de la valorisation des diplômes et des compétences ainsi que celle de la lutte contre les discriminations. Comme le souligne le CESE², *dans de nombreuses occasions, les travailleurs immigrants se trouvent dans une situation défavorisée, et souffrent de discriminations directes ou indirectes. Ils rencontrent également des difficultés juridiques pour la reconnaissance de leurs titres, certaines législations en matière d'immigration limitant quant à elles la promotion professionnelle et le changement d'activité.* Le CESE a d'ailleurs demandé dans plusieurs avis que les États membres améliorent leurs systèmes d'homologation de diplômes³, et que l'UE se dote d'un système de reconnaissance des diplômes pouvant être utilisé par les travailleurs immigrants⁴.

La population étrangère se concentre par ailleurs davantage dans les tranches d'âge comprises entre 25 et 50 ans, soit dans la tranche d'âge la plus active.

Enfin, l'on distingue également les migrants suivant leurs objectifs (migrants

² Avis du Comité économique et social européen sur *l'intégration et l'agenda social* - SOC/362

³ Voir JO C 162 du 25.6.2008

⁴ Voir JO C 218 du 11.9.2009

économiques, migrants pour réunification familiale, migrants demandeurs d'asile...). Ce qui nous occupe ici étant la rencontre entre un migrant et une entreprise, il serait justement utile de s'interroger sur ce qui fait que les objectifs ou les besoins des migrants puissent rencontrer ceux des entreprises.

Pour ce qui concerne les migrants, l'emploi constitue généralement un besoin fondamental. Une des principales motivations poussant les ressortissants de pays non européens à venir s'installer en Europe, est d'y trouver de meilleures conditions de vie. Pour les immigrés des générations suivantes, l'emploi est la voie de l'inclusion sociale. Ce besoin est lié à d'autres : sanitaires, de logement, de communication, de mobilité, de statut, de formation... L'emploi procure les revenus qui permettent d'éviter la marginalisation. De plus, le lieu de travail est l'un de ceux où le travailleur immigré tissera son premier réseau social hors de sa communauté d'origine. Pour le dire avec le CESE⁵, *l'accès au marché du travail est un facteur clé et un aspect fondamental du processus d'intégration, dans la mesure où un emploi exercé dans des conditions décentes constitue la clé de l'autosuffisance économique des immigrés et favorise les relations sociales et la connaissance réciproque de la société d'accueil et des immigrants.*

L'emploi, comme point de rencontre entre les besoins des migrants et des entreprises, peut aussi être parfois un point de friction provenant de la contradiction entre, d'un côté un stock de chômeurs important qui trahit des insuffisances en matière de formation et de qualification et de l'autre, le recours, parfois massif, à des populations non européennes formées ailleurs. Autre point de friction, celui du *brain drain*. Alors que les pays occidentaux s'inquiètent aujourd'hui du risque pour leurs économies d'une pénurie de scientifiques ou de travailleurs spécialisés, ils se tournent vers les ressources humaines des pays du Sud et de l'Est. Cela signifie que les coûts de formation de ces scientifiques et de ces travailleurs qualifiés sont à charge des pays exportateurs de cerveaux, tandis que les profits que génère leur activité professionnelle reviennent aux pays les plus développés. Une alternative, plus coûteuse, serait de former les chômeurs (y compris les migrants résidents) des pays occidentaux. Dans cette perspective, le CESE s'est d'ailleurs félicité⁶ que la législation en matière d'immigration soit plus flexible s'agissant des permis de séjour, comme il l'a proposé dans un avis⁷, en vue de permettre des systèmes d'immigration circulaire susceptibles de faciliter le développement des pays d'origine et compenser les effets les plus négatifs de la "fuite des cerveaux". Dans cet avis, le CESE a notamment proposé plusieurs modifications à la directive sur le statut des résidents de longue durée⁸ afin d'assouplir les procédures et s'est dit favorable à une procédure commune, accélérée et transparente pour l'admission de travailleurs migrants, en respectant les dispositions du traité de Lisbonne, à savoir le droit des États membres à déterminer le nombre d'immigrants

⁵ Avis du CESE SOC/362 op.cit.

⁶ AVIS du Comité économique et social européen sur la *Proposition de directive du Conseil établissant les conditions d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers aux fins d'un emploi hautement qualifié COM(2007) 637 final – 2007/0228 (CNS)SOC/300* - Avis du CESE SOC/300

⁷ Voir avis du CESE du 25 octobre 2007 sur la *Politique communautaire d'immigration et de coopération avec les pays d'origine pour promouvoir le développement* - (JO C 44 du 16.02.2008)

⁸ Directive 2003/109/CE du Conseil, du 25 novembre 2003, relative au statut des ressortissants de pays tiers résidents de longue durée

qu'ils entendent admettre sur leur territoire. Le rapport du groupe des sages présidé par le Président Gonzales⁹ ne dit pas autre chose en soulignant notamment que pour relever le défi démographique il faudra envisager des solutions telles que le recul de l'âge de la retraite ou l'investissement dans la recherche mais aussi *revoir et harmoniser les politiques d'immigration*¹⁰.

Intégration¹¹

De façon très large, l'intégration est parfois définie comme le fait pour une personne de devenir membre d'une société établie sur un territoire qui ne l'a pas vu naître ou dont il n'a pas la nationalité. Si l'on se place du point de vue de la société d'accueil, l'intégration peut être également définie comme la capacité pour une société d'accueillir de nouvelles personnes ou groupes de personnes sans remettre en question la cohésion de l'ensemble du corps social. Par le biais du terme *insertion* on peut mettre en lumière une définition plus neutre de l'intégration. En effet, ce terme signifie toute entrée ou élargissement qui inclut de nouveaux éléments dans le système, que cet apport perturbe ou au contraire renforce l'ensemble du corps social. Parfois aussi, au plan culturel, l'intégration est vue comme une assimilation, c'est-à-dire comme une incorporation pure et simple, comme l'adoption, par les minorités, d'une culture nationale dominante, notion profondément ancrée dans la pensée nationaliste par exemple qui a été décrite comme un mouvement dynamique d'homogénéisation culturelle.

La liste des définitions relatives aux termes utilisés pour appréhender la question de l'intégration est encore longue et ceux-ci varient très fort selon l'enjeu considéré (social, culturel, religieux, juridique, personnel...). Peu d'États se sont aventurés à établir une définition juridique du terme intégration car cela impliquerait de définir un certain nombre de critères devant être remplis et dès lors, aucun État ne pourrait échapper à ses obligations juridiques.

Le Comité économique et social européen a élaboré plusieurs avis¹² dans une perspective de promotion des politiques d'intégration et s'est félicité¹³ de voir l'intégration désormais figurer parmi les principes de la politique européenne d'immigration en rappelant que selon lui *les sociétés européennes devraient renforcer leur capacité à gérer la diversité liée à l'immigration et favoriser la cohésion sociale*. Le Comité a lui-même proposé une

⁹ Rapport des Sages, *Projet pour l'Europe à l'horizon 2030. Les défis à relever et les chances à saisir*, Mai 2010

¹⁰ Idem

¹¹ Anne Plasman & Dimitri Verdonck, *La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles*, Fondation pour la Solidarité, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°1, 2004

¹² Avis du CESE du 9 juillet 2008 sur le thème *Éléments pour la structure, l'organisation et le fonctionnement d'une plateforme destinée à une plus grande participation de la société civile à la promotion de politiques d'intégration de ressortissants de pays tiers au niveau de l'UE* - Avis du CESE du 21 mars 2002 sur le thème *L'immigration, l'intégration et le rôle de la société civile organisée* - Avis du CESE du 10 décembre 2003 sur la *Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions sur l'immigration, l'intégration et l'emploi*.

¹³ Avis du CESE sur la *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions – Une politique commune de l'immigration pour l'Europe: principes, actions et instruments COM(2008) 359 final*

définition de l'*intégration civique*, entendue comme une intégration basée sur *la mise sur un pied d'égalité des immigrants avec le reste de la population, en termes de droits et de devoirs ainsi que d'accès aux biens, aux services et aux canaux de participation citoyenne, dans des conditions d'égalité et de traitement*¹⁴. Dans un très récent projet de rapport d'information de la section spécialisée « Emploi, affaires sociales, citoyenneté » sur les nouveaux défis de l'intégration, Le CESE souligne également que *l'intégration est un processus social d'adaptation mutuelle dans le cadre de relations sociales complexes entre les personnes et les groupes. Ces processus sociaux doivent être soutenus par une bonne gouvernance aux différents niveaux : Union européenne, États membres, collectivités régionales et locales*¹⁵. Dans un autre avis, le CESE précise que l'intégration est *la mise sur un pied d'égalité des immigrants avec le reste de la population, en termes de droits et de devoirs, ainsi que d'accès aux biens, aux services et aux canaux de participation citoyenne, dans des conditions d'égalité des chances et de traitement*¹⁶.

Dialogue interculturel

Le Livre blanc sur le dialogue interculturel publié par le Conseil de l'Europe définit ce dialogue comme un échange de vues ouvert et respectueux entre des individus et des groupes appartenant à des cultures différentes, qui permet de mieux comprendre la perception du monde propre à chacun¹⁷. Le concept du dialogue interculturel est d'abord apparu dans les politiques internationales, par la promotion des organisations telles que le Conseil de l'Europe ou l'UNESCO. La politique du Conseil de l'Europe a influé sur la formation du concept comme tel qui se fonde sur des valeurs d'universalité et d'indivisibilité des droits de l'homme, de la démocratie et de la primauté du droit, et peut, par conséquent, être le moyen de garantir la stabilité économique, politique et sociale dans les politiques internationales.

Dans sa stratégie, le Conseil de l'Europe considère le dialogue interculturel comme un instrument de prévention et de résolution des conflits en favorisant la gestion démocratique de la diversité culturelle. Par la communication entre ceux estimant la diversité culturelle comme une menace et ceux la voyant comme un enrichissement, il peut aussi contribuer à partager des visions du monde et à mettre en exergue les différences et les similitudes entre les différentes traditions et représentations culturelles. Pour la mise en œuvre d'une politique cohérente visant à promouvoir le dialogue interculturel, le Conseil favorise le dialogue interculturel au sein des sociétés européennes entre les cultures majoritaires et minoritaires, entre les différentes cultures par-delà des frontières nationales et entre l'Europe et les régions voisines pour encourager la coopération internationale avec d'autres organisations actives dans ce domaine.

La promotion du dialogue interculturel fait partie des priorités du Conseil de l'Europe depuis les années 1990 et c'est en 2005, avec la Déclaration de Faro, qu'il expose sa

¹⁴ Idem

¹⁵ Projet de rapport d'information de la section spécialisée « Emploi, affaires sociales, citoyenneté » sur les nouveaux défis de l'intégration – SOC/376 op. cit

¹⁶ Avis du CESE SOC/362 op.cit.

¹⁷ Livre blanc sur le dialogue interculturel, Conseil de l'Europe, Mai 2008

stratégie pour le développement du dialogue interculturel. D'autres organisations internationales ont également présenté des initiatives relatives à ce sujet : en 1990–2000 avec l'adoption de la Déclaration sur la culture de la paix par l'UNESCO et le lancement de l'Année internationale pour la culture et la paix ; en 2001 avec l'Année des Nations Unies pour le dialogue entre les civilisations ; en 2003–2005 avec la création de la Fondation Euro-méditerranéenne Anna Lindh pour le dialogue entre les cultures par les 35 pays du Partenariat euro-méditerranéen ; en 2006 avec la préparation du Livre blanc sur le dialogue interculturel du Conseil de l'Europe ; en 2007 avec la Déclaration de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles et en 2008 avec l'Année Européenne du Dialogue Interculturel dans l'Union européenne.

Toujours dans le cadre de l'Année européenne du dialogue interculturel, le Comité économique et social européen a quant à lui initié, en novembre 2008 à Bruxelles, un large débat à propos des défis de l'intégration européenne. Rappelons à cet égard que le Comité a publié un avis¹⁸ dans lequel il précise qu'*il convient également d'attirer l'attention des citoyens européens et de chaque personne vivant dans l'Union sur l'importance de construire une citoyenneté européenne active et ouverte sur le monde, respectueuse des différences culturelles et fondée sur les valeurs communes de l'UE, à savoir la dignité humaine, la liberté, l'égalité, la non-discrimination, la solidarité, les principes de démocratie et de l'État de droit, ainsi que le respect des droits de l'homme, y compris les droits des personnes appartenant à des minorités*. En outre le Comité y plaide pour le *renforcement de l'Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes, afin qu'il devienne un organe de coordination au niveau communautaire qui favoriserait l'intégration culturelle des dizaines de millions de citoyens issus de l'immigration dans l'intérêt de la reconnaissance et du respect mutuels des différentes cultures*.

Diversité

Les politiques d'intégration des personnes immigrées et d'origine immigrée au sein du marché du travail sont un des objectifs visés par une gestion efficace et responsable de la diversité. La diversité est alors comprise comme la diversité ethnique, culturelle ou encore identitaire. La diversité au sens où elle doit être gérée désigne également le genre, l'âge ou encore le handicap. Dans la suite du texte, lorsque nous parlons de diversité nous visons la notion de diversité en lien avec celle d'intégration des personnes immigrées ou d'origine immigrée. Dans le cas contraire, nous spécifions de quel type de diversité nous parlons. La diversité ainsi entendue, est appelée à s'accroître et les entreprises y seront de plus en plus confrontées. Cette diversité est un défi pour la société tout entière et les entreprises en particulier. Entreprises au sein desquelles il faudra élargir *la culture de l'entreprise en intégrant des nouveaux travailleurs à tous les niveaux : celui des cadres supérieurs, des cadres moyens et celui des autres travailleurs*¹⁹.

2.2 Promouvoir la diversité au sein des entreprises

¹⁸ Avis du CESE sur la proposition de décision du Parlement européen et du Conseil relative à l'Année européenne du dialogue interculturel (2008) COM(2005) 467 final – 2005/0203 (COD)

¹⁹ Avis du CESE SOC/376 op. cit

Des différences de vue peuvent apparaître quant aux mobiles des politiques de diversité. Il y a un ensemble de raisons qui se cumulent les unes aux autres : les raisons éthiques, considérant que les inégalités sont moralement inacceptables ; les raisons sécuritaires, qui se préoccupent des risques d'incivilités et d'explosions sociales ; les raisons économiques, misant sur le potentiel de ces agents économiques qui sont négligés et enfin les raisons sociales selon lesquelles la pauvreté compromet la capacité des hommes à « faire société ». Si chacun mettra plus l'accent sur l'une ou l'autre, il est incontestable qu'en ce début du XXIème siècle, ces raisons justifient pleinement que l'ensemble des forces économiques, sociales et politiques intervienne sur ce champ de la diversité.

Concernant les moyens à mettre en œuvre, à nouveau, certains présentent de manière caricaturale les approches ; entre tenants de la loi, appelée à contraindre et/ou à sanctionner les actes discriminatoires et, d'autre part, les adeptes libéraux de l'action libre et volontaire des entreprises. Mais le problème est tellement fondamental dans notre société, que, pour l'ensemble des raisons déjà évoquées, ces deux voies doivent pouvoir se compléter l'une et l'autre, en s'appuyant, en particulier, sur le dialogue social entre l'État, l'entreprise, les interlocuteurs sociaux et la société civile. C'est une erreur d'opposer les méthodes, alors qu'on est dans un système économique de libre marché. En se situant, dès lors, dans une démarche réformatrice, nous nous devons d'utiliser tous les outils à notre disposition, en usant parallèlement de la loi, du volontariat des entreprises et du dialogue social.

Plusieurs directives européennes, adoptées au cours de ces dernières années, et qui s'imposent à tous les États membres, visent l'égalité dans l'entreprise. Elles ont permis des progrès importants en termes notamment d'égalité formelle entre les hommes et les femmes, mais aussi, à l'évidence, en termes d'égalités ethniques. Ces législations ont permis également de positionner des outils publics, ou parapublics, qui ont pu prendre une place spécifique aux côtés des entreprises, à la fois en qualité de gendarme de l'égalité et à la fois aussi en tant que conseiller et de soutien à la diversité. Nous avons besoin d'un ensemble d'outils qui organisent et encadrent la promotion de la diversité dans l'entreprise.

Pour l'entreprise, il y a clairement un objectif stratégique au travers de la prise en compte de ce que l'on peut qualifier d'intérêt social de l'entreprise. S'il ne faut pas nier les raisons éthiques, la diversité s'inscrit pour l'entreprise avant tout dans un objectif de croissance et de viabilité économiques à long terme.

L'examen de la réalité de nombreuses entreprises révèle l'utilité et l'efficacité que peuvent présenter des plans diversité pour casser les poches d'exclusion. Prenons le cas d'une grande entreprise qui souhaitait diversifier ses engagements, mais qui utilisait des méthodes de recrutement ne proposant à l'embauche que des jeunes hommes blancs. Et pourtant, leurs intentions étaient bonnes de prime abord. Ce n'est que dans le cadre d'un plan diversité, élaboré professionnellement, faisant intervenir les pouvoirs publics, le milieu associatif et des centres de formation, qu'ils ont pu identifier les biais de leur approche méthodologique de l'embauche et les solutionner. Dans ce cas d'espèce, des offres

d'emplois ont ainsi pu devenir accessibles à des catégories de la population, alors qu'autrement ils en seraient restés écartés. Ces résultats concrets découlent du fait que le plan de diversité forme un tout cohérent, fondé à la base sur une démarche volontaire de l'entreprise, appuyée et encadrée par les acteurs publics et des interlocuteurs sociaux.

Ce genre d'initiatives d'acteurs économiques, qui, en soi, n'est évidemment pas la panacée ne peut véritablement avoir les effets escomptés en termes d'égalité des droits au travail, sans l'action déterminante des pouvoirs publics, en termes de lutte contre le racisme et les discriminations mais aussi, en introduisant également la diversité dans l'emploi public. Ceux qui critiquent les politiques de diversité ne soulignent généralement pas que l'entreprise capitaliste a été précurseur en la matière et que le secteur public qui concentre près de 20% de l'emploi vient seulement de prendre des mesures spécifiques, 10 ans après le privé. Le retard peut encore être rattrapé.

Il existe toutefois encore très peu d'initiatives menées par des entreprises en matière d'intégration de travailleurs immigrés fragilisés sur le marché de l'emploi. On comprendra aisément pourquoi : le retour économique et financier ne va pas de soi. Certains secteurs sont toutefois plus ouverts à ce type d'expériences. Ainsi celui du travail intérimaire, passerelle d'insertion, recèle quelques expériences innovantes en matière de formation et d'intégration de travailleuses et de travailleurs immigrés. Le secteur de la construction offre également des possibilités d'intégration pour la main-d'œuvre non ou peu qualifiée ou pour des profils plus techniques. En ce qui concerne les populations d'origine immigrée de niveau de formation supérieur, les pratiques sont moins nombreuses, en dépit du fait que certains groupes d'immigrés présentent des caractéristiques spécifiques à cet égard.

Les propositions pour l'intégration des immigrés foisonnent à tous les niveaux de la société mondiale (ONU, BIT, Europe, nations, régions, localités). De plus en plus, elles intègrent les entreprises comme actrices à part entière de cette insertion. A titre d'exemple, le BIT a adopté un *plan d'action pour un marché équitable en faveur de 86 millions de travailleurs migrants*, dans le cadre de la 92ème session. Ce plan d'action implique les entreprises. Certaines ont déjà mis le pied dans cette voie. Des pays se montrent plus actifs que d'autres. Les États-Unis ont une longueur d'avance sur l'Europe, les entreprises y ayant été poussées de longue date par une politique volontariste et contraignante de discrimination positive (*affirmative action*). Différents phénomènes (intensification des migrations, rapports concluants à l'inégalité des chances face à l'emploi, politique et directives européennes en matière de discrimination et d'intégration...) accélèrent le mouvement en Europe.

L'attitude d'une multinationale cotée en Bourse et de plus en plus surveillée sur le terrain de l'éthique (tant par les investisseurs que par les ONG et les travailleurs) ne sera forcément pas la même que celle d'une TPE qui n'a, bien souvent, à rendre des comptes qu'à elle-même ou à son environnement immédiat. On peut donc utilement distinguer les entreprises par leur taille : La grande entreprise, en général multinationale, occupant plus de 250 personnes, l'entreprise moyenne occupant entre 50 et moins de 250 travailleurs, la petite entreprise comptant entre 10 et moins de 50 travailleurs et enfin la micro-entreprise

fournissant de l'emploi à moins de 10 personnes. Les yeux du grand public sont le plus souvent braqués sur les entreprises de grande taille, mises en avant pour la valeur exemplative de leurs comportements. Pourtant, les micro, petites et moyennes entreprises constituent une source majeure de capacités d'entreprendre, d'innovation et d'emploi. En 2003, plus de 90% des entreprises européennes étaient des TPE ou des PME et 70% des travailleurs étaient occupés par ces mêmes entreprises. Le poids des TPE et PME est donc considérable.

Le type d'activité joue aussi un rôle dans l'appréhension de la diversité : l'entreprise est-elle maîtresse de toute la chaîne de production ou sous-traite-t-elle une partie de ses activités ? N'est-elle qu'un sous-traitant ? Vend-elle directement ses propres produits au consommateur (en direct ou via un distributeur) ou ne traite-t-elle qu'avec d'autres entreprises (business to business) ? Selon ces critères, elle peut être plus ou moins placée sous les projecteurs. Elle aura aussi plus ou moins de possibilités de contrôle sur la pratique quotidienne. Le statut de l'entreprise peut également s'avérer fondamental : est-ce une entreprise commerciale, une entreprise publique, une entreprise d'économie sociale ou une association ? De plus en plus de voix s'élèvent pour que les services publics, les associations et autres ONG adoptent elles aussi des codes de conduite et/ou chartes décrivant ce qu'ils font en matière d'intégration des travailleurs migrants et de gestion de la diversité.

Si l'on se place non plus du côté de l'entreprise de l'entreprise mais du côté du migrant, on constate qu'il y a autant de migrants que de causes de migration, on l'a dit. L'emploi étant le lien qui unit les entreprises et les migrants, on peut établir des distinctions en sachant que ne sont pas comptabilisées officiellement dans les personnes étrangères les demandeurs du droit d'asile et, évidemment, les clandestins, ainsi que les immigrés naturalisés de première ou deuxième génération. On estime à 18,7 millions le nombre de résidents étrangers légaux dans l'Europe des 15 d'après les données collectées en 2000-2001. D'autres études, comptabilisant les *autres migrants* aboutissent pour l'ensemble de l'Europe des 25 à une fourchette de 36 à 39 millions de personnes. Dans l'UE-15, la part des ressortissants de pays tiers dans l'emploi total était d'environ 4% en 2003 (Eurostat LFS 2003). Comme le souligne le *Migration Research Group*²⁰, si l'on totalise les résidents nés à l'étranger et les résidents nés à l'étranger mais naturalisés citoyens européens, ainsi que les clandestins, la contribution des migrants à la croissance de l'emploi a été de 20% entre 1997 et 2000. En 2002, le taux d'emploi des ressortissants des pays tiers s'élevait à 52,7%, soit un taux inférieur de 14% à celui des citoyens européens²¹. Cette différence était particulièrement marquée pour les femmes. En même temps, les immigrants sont surreprésentés dans les secteurs à risques de l'emploi, dans le travail non déclaré de qualité médiocre, ainsi que dans les segments de la population particulièrement exposés à des risques sanitaires et à l'exclusion sociale. En outre, les immigrants au niveau d'éducation élevé et hautement qualifiés sont souvent incapables de trouver un travail adapté à leurs qualifications et doivent accepter un travail moins qualifié et moins bien rémunéré.

²⁰ Rainer Münz, *Migration, Labour market and Migrant' integration in Europe : A comparison*, in Paper for EU-US seminar of Integrating Immigrants into the Workforce Washington DC June 28-29 2004

²¹ Migrant to work innovative approaches towards successful integration of third country migrants into the labour market, Final Report, B. Frouws MSc, Drs . BJ. Buishoof, project number B3551 Zoetermeer, march 4, 2010

L'intérêt pour une entreprise d'employer des migrants est de plusieurs ordres. Il peut viser la clientèle (intérêt à intégrer des salariés maîtrisant la langue et la culture d'une partie ou de toute la clientèle visée soit localement, soit à l'extérieur du pays d'implantation) ; les filiales, les sous-traitants ou les fournisseurs (intérêt à intégrer des salariés maîtrisant la langue et la culture de filiales, sous-traitants ou fournisseurs situés dans des pays d'origine de la population immigrée concernée par les actions d'intégration) ; les actionnaires (exigence de l'actionnariat) ; la communauté locale (implantation de l'entreprise dans un tissu local à forte concentration de populations immigrées et, dès lors, intérêt à travailler sur ces questions pour des raisons d'image, de communication et de recrutement) ; les pouvoirs publics (mesures spécifiques soutenues par les pouvoirs publics) ; ou encore l'emploi en raison de difficultés de recrutement par exemple.

Les grandes entreprises sont les premières à avoir adopté les principes de diversité, d'abord mis en œuvre dans le cadre de politiques d'égalité des chances entre hommes et femmes ou de politiques environnementales. Ces entreprises commencent à élaborer des stratégies à l'égard des migrants.

2.3 Bénéfices de la diversité et de l'inclusion sociale des immigrés

Aujourd'hui la cohésion sociale est clairement devenue un objectif prioritaire au sein de l'Europe ce qui implique que la priorité soit accordée aux politiques d'intégration dans la mesure où les tensions ethniques, culturelles et religieuses découlant de mauvaises politiques en la matière (comportements discriminatoires par exemple) sont à l'origine de certaines des menaces pesant sur la cohésion sociale. Ajoutons que la *Stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive* (Europe 2020) précise que *le taux d'emploi de la population âgée de 20 à 64 ans doit passer de 69 %, actuellement, à au moins 75 %²²*. Pour y arriver, il faudra notamment favoriser une plus grande participation des femmes et des travailleurs âgés mais aussi *une meilleure intégration des migrants dans la main-d'œuvre²³*.

Un emploi satisfaisant constitue un puissant facteur de bonne intégration. Non seulement, parce que l'emploi procure les revenus qui permettent d'éviter la marginalisation, mais aussi parce que le lieu de travail est l'un de ceux où le travailleur immigré tissera son premier réseau social hors de sa communauté d'origine. L'intégration des migrants dans l'emploi et les entreprises est cruciale pour eux-mêmes. Elle est aussi un facteur de cohésion sociale. Pour le dire autrement et avec les mots du CESE²⁴, *l'intégration et la cohésion économique et sociale sont les deux faces d'une même pièce. L'Europe traverse une grave crise économique et sociale, avec des problèmes tels que la récession économique, la perte d'emploi et le déficit des finances publiques. L'on note un recul en termes de cohésion tandis que les gouvernements réduisent les ressources publiques allouées à l'intégration. Face à cette situation très difficile, le CESE considère qu'il est*

²² Communication de la Commission européenne *Europe 2020 : Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive* - COM(2010) 2020

²³ Idem.

²⁴ Avis du CESE SOC/376 op. cit

nécessaire de renforcer les politiques d'intégration pour améliorer la cohésion tant au niveau national que de l'UE. En collaboration avec la Fondation Dublin et les partenaires sociaux²⁵, le Comité économique et social a d'ailleurs analysé les conditions de travail des travailleurs immigrants et conclu que la diversité sur le lieu de travail augmentait les opportunités pour les entreprises et les travailleurs et qu'en matière de travail, la législation et les politiques publiques devaient être complétées par une collaboration avec les partenaires sociaux. Chacun détient une part de responsabilité dans ce processus : entreprises, pouvoirs publics, Conseil de l'Europe, Union européenne, Etats, partenaires sociaux, ONG sociales, y compris les associations de migrants, consommateurs et citoyens. Seul le dialogue entre ces différentes parties prenantes permettra d'améliorer cette intégration.

2.4 Les femmes et les jeunes immigrés ou d'origine immigrée face au marché de l'emploi

Comme les femmes immigrées ou d'origine immigrée, les jeunes immigrés ou d'origine immigrée connaissent des problèmes en raison non seulement de leur genre ou de leur âge mais aussi en raison de leur origine étrangère réelle ou supposée. Cette double caractéristique influence leur accès à l'entreprise et leur développement au sein de celle-ci.

Par rapport aux acquis du mouvement féministe des décennies précédentes, qui ont consacré l'importance première des inégalités entre les hommes et les femmes, on ne peut que réagir au fait que la Commission européenne et une série d'instances internationales les ont reprises sous le concept de diversité, aux côtés des autres formes d'inégalités économiques et sociales, liées à l'origine ethnique, le handicap ou l'âge. Pour les générations qui ont connu les combats féministes des années septante et du début des années quatre-vingt, le concept de diversité représente clairement un important recul en termes de lutte pour l'égalité de genre. Il faudra à l'évidence revenir sur ce combat perdu temporairement, pour lui redonner sa primauté, au regard des inégalités qui frappent toujours cette moitié de l'humanité, au delà des conditions d'âge, de handicap et d'origine. Quoi qu'il en soit, comme le souligne le BIT²⁶, *il faut que les politiques en matière de migration de main d'œuvre tiennent compte des spécificités de chaque sexe et visent les problèmes et abus particuliers auxquels sont souvent confrontées les femmes dans le processus de migration.*

De manière générale, on observe que la part des femmes dans le total des immigrés, par grandes régions de résidence, a faiblement évolué entre 1960 et 2000, passant, selon la Division de la population des Nations unies, de 46.6% en 1960 à 48.8% en 2000. Cependant, en 2004, dans la zone OCDE, la proportion des femmes immigrées dans le total des personnes nées à l'étranger était légèrement supérieure à celle de leurs homologues masculins. Ce constat concerne la plupart des pays membres (avec un maximum de 53% au

²⁵ Avis du CESE du 13 septembre 2006 sur le thème *L'immigration au sein de l'UE et les politiques d'intégration: la collaboration entre les gouvernements régionaux et locaux et les organisations de la société civile*

²⁶ Cadre multilatéral de l'OIT pour les migrations de main d'œuvre. Principes et lignes directrices non contraignantes pour une approche des migrations de main d'œuvre fondée sur les droits. Bureau International du Travail, Genève 2006

Japon, et une exception notable, le Portugal, avec seulement 37%). Une analyse plus fine des flux récents d'immigration (sur la base des effectifs de femmes immigrées vivant dans les pays de l'OCDE depuis moins de cinq ans) indique une féminisation plus marquée des flux. Ainsi, en 2004, cette féminisation est-elle particulièrement significative en Pologne, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal, en Grèce et au Canada. Une comparaison de la part des femmes parmi l'ensemble des immigrés arrivés depuis 10 ans ou moins en 1994 et en 2004 confirme cette tendance à la féminisation des flux. En Autriche, par exemple, en 2004, les femmes représentaient 56 % des arrivées enregistrées depuis 10 ans ou moins, contre 48% en 1994. En Espagne, la part des femmes arrivées au cours des dix dernières années sur le total de la population féminine immigrée atteint 86 %. Cette part s'élève à 74% en Italie et à 58% en Grèce. Dans le cas des pays d'Europe du Sud, ce phénomène s'explique par l'accélération des entrées associée à la forte demande de main-d'œuvre dans des secteurs traditionnellement féminins (services domestiques et garde d'enfants et de personnes âgées). L'importance croissante des migrations familiales dans plusieurs pays de l'OCDE au cours des trente dernières années a contribué à la féminisation des flux. On constate aussi une tendance à la féminisation des bénéficiaires des permis de travail dans certains secteurs de l'économie. Ainsi, en 2003, le nombre des femmes immigrées entrées au Canada au titre du recrutement des travailleurs qualifiés était quasiment identique à celui des hommes. Au Royaume Uni, en 1995, un quart des nouveaux permis de travail concernait des femmes, mais en 2004 cette proportion s'élevait à un tiers²⁷.

Les femmes migrantes accusent un retard en matière d'intégration dans le marché du travail. Leur taux d'emploi était inférieur de 16,9% à celui des Européens en 2003, alors que les migrants masculins affichent un taux d'emploi inférieur de 11 %. *L'éducation favorise l'accès au marché du travail des étrangères, mais significativement moins que pour les ressortissantes nationales. Autrement dit, l'écart entre les femmes étrangères et nationales tend à s'accroître avec le niveau d'instruction*²⁸. La différence entre les femmes migrantes hautement qualifiées et les femmes nationales est de 23,2 %. Pour les étrangères nées à l'étranger, ceci pourrait suggérer des problèmes liés notamment à la reconnaissance des diplômes. Ajoutons que les femmes migrantes sont concentrées dans les secteurs et les métiers faiblement rémunérés.

Dans un de ses avis²⁹, le CESE a par ailleurs tenu à souligner que *les travailleuses "sans papiers" employées à des travaux ménagers se trouvent dans une situation très vulnérable et dans certains cas dans des conditions de semi-esclavage. Certaines législations nationales ne garantissent pas pleinement les droits du travail ni les droits sociaux pour ce type d'activité. Ces problèmes sont encore plus aigus dans le cas des personnes en situation irrégulière et travaillant dans l'économie souterraine. Le Comité propose à la Commission européenne d'adopter de nouvelles initiatives afin de protéger convenablement les droits du travail et les droits professionnels de ces travailleuses. À cet égard, le BIT a demandé que soient mises en œuvre des politiques qui prennent en compte*

²⁷ OCDE, Les femmes immigrées et le marché du travail : diversité et enjeux. Résumé des discussions, séminaire OCDE & Commission européenne, 26-27 septembre 2005 à Bruxelles

²⁸ Jean-Christophe Dumont et Mario Isoppo *Les femmes immigrées et le marché du travail : diversité et enjeux*, Séminaire de l'OCDE et de la Commission européenne, Bruxelles, 26 et 27 septembre 2005

²⁹ Avis du CESE SOC/362 op.cit.

les vulnérabilités spécifiques auxquelles sont confrontés certains groupes de travailleurs migrants, dont les travailleuses en situation irrégulière³⁰.

L'intégration sociale est plus difficile lorsque les immigrants se trouvent en situation irrégulière; aussi, le Comité a-t-il proposé que l'on mène des processus de régularisation individualisés des immigrants en situation irrégulière en tenant compte de leur degré d'enracinement social et professionnel sur la base de l'engagement pris par le Conseil dans le cadre du Pacte européen sur l'immigration et l'asile³¹, qui prévoit des régularisations individuelles, dans le cadre des législations nationales, pour raisons humanitaires ou économiques, en particulier dans les secteurs professionnels à forte concentration de personnes en situation irrégulière.

2.5 Les différents modèles de RSE appliqué à l'intégration des travailleurs migrants en Europe

La RSE, appliquée à l'intégration des travailleurs migrants, est loin d'être un idéal figé et immuable. Elle prend racine dans un environnement économique, culturel, historique et légal particulier. Plusieurs paramètres doivent dès lors être pris en compte pour comprendre la diversité des situations.

En Pologne

En Pologne, la question de la diversité porte principalement sur le genre, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, le handicap et l'âge. Les questions plus sensibles liées à la religion, aux orientations sexuelles, à la nationalité relèvent plus souvent de la philanthropie. Au cours des vingt dernières années, les entreprises polonaises ont jugé nécessaire de commencer par structurer les bases de leur organisation et de leur mode de gestion avant de s'engager dans une démarche de RSE et/ou de diversité. Même s'il est donc encore relativement rare de trouver des entreprises qui développent une véritable gestion de la diversité, un changement est en train de s'opérer, pour passer du stade d'actions en faveur de l'égalité des chances à celui de stratégies en faveur de la diversité. Ce besoin découle en partie de la mondialisation et des attentes des entreprises étrangères partenaires. Le phénomène de migration massif que la Pologne a connu et le renversement de la tendance du marché de l'emploi en 2006 – jusque là favorable aux employeurs mais s'inversant en faveur des employés (plus d'offres d'emploi que de demandes) – ont également été déterminants dans cette prise de conscience et la nécessité de recourir à de nouveaux réservoirs de personnel et à des équipes diversifiées pour travailler efficacement. Les entreprises ont alors redoublé d'efforts pour garder les salariés les plus talentueux, leur offrir des conditions de travail permettant d'augmenter leur satisfaction au travail et leur engagement professionnel. Enfin, les financements européens ou internationaux tels que le FSE et EQUAL ont également fortement contribué au développement de la gestion de la diversité en soutenant des projets innovants

³⁰ Cadre multilatéral de l'OIT pour les migrations de main d'œuvre. Principes et lignes directrices non contraignantes pour une approche des migrations de main d'œuvre fondée sur les droits. Bureau International du Travail, Genève 2006

³¹ Conseil de l'UE, 13440/08, 24.9.2008

Des progrès notables sont à signaler dans l'implication du gouvernement en matière de RSE et de diversité. La création au sein du ministère de l'économie d'une équipe RSE marque cette volonté de changement et le ministère de l'économie apparaît de plus en plus souvent en partenaire de projets liés à la RSE. De même, la création en 2008 d'un service gouvernemental en faveur de l'égalité de traitement marque une étape décisive dans la prise en compte de la diversité dans toutes ses dimensions, avec cette fois une attention particulière aux questions liées au sexe, à la race, à l'origine ethnique, à la religion, aux positions politiques, à l'âge, à l'orientation sexuelle ainsi qu'à la situation familiale. L'arrivée en Pologne d'immigrants de l'Est de l'Asie (Chine, Vietnam), et les perspectives de leur augmentation dans les prochaines années joue sans doute en ce sens.

Les associations s'investissent elles aussi de plus en plus dans le champ de la RSE et de la diversité, mais leur coopération avec les entreprises a encore du mal à s'inscrire dans la durée. L'organisation de cycles de débats au niveau local entre les entreprises, les associations, les décideurs locaux, les médias serait sans doute intéressants. La sensibilisation aux enjeux de la RSE et de la diversité prend de l'ampleur depuis ces dernières années en Pologne mais les entreprises manquent d'informations suffisamment pertinentes sur les avantages que peut leur apporter une stratégie de la diversité à long terme.

En Italie

Les coopératives sociales italiennes démontrent leur capacité à produire de l'innovation sociale en faveur des publics les plus éloignés de l'emploi. L'origine de ce mouvement remonte aux années 1970. Les coopératives sociales ont pour objectif l'intérêt général de la communauté, la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens, ce à travers des services liés au secteur sanitaire et social, éducatif, ainsi qu'à des activités diverses dans le domaine agricole, environnemental, industriel, etc. La RSE fait partie intégrante du mode de fonctionnement des coopératives sociales italiennes, d'une part à travers les actions qu'elles mènent en faveur de l'inclusion des groupes défavorisés sur le marché de l'emploi, et d'autre part à travers leur mode de gouvernance et l'intégration, de façon délibérée, de l'intérêt public dans leur processus de décision.

Les coopératives sociales sont en général de petite taille et agissent au niveau d'un territoire limité. C'est en se positionnant comme un partenaire privilégié des pouvoirs publics, et notamment des collectivités locales, dans le domaine des services de proximité et de l'insertion qu'elles ont connu cet essor. Elles s'ouvrent aujourd'hui également à des acteurs privés. La loi reconnaît des avantages fiscaux aux coopératives sociales italiennes. Du fait de l'intérêt collectif qui est reconnu aux activités d'intégration, elles peuvent également accéder aux marchés publics (en-dessous du seuil de l'UE) grâce à la signature de contrats directs avec l'administration publique, sans passer par des appels d'offres. Les clauses sociales qui imposent l'emploi d'un pourcentage de personnes en difficulté dans les contrats publics sont également utiles aux coopératives sociales. Enfin, une mesure plus récente et plus innovante prévoit de favoriser l'intégration temporaire de personnes

vulnérables issues des coopératives B dans des entreprises classiques et ainsi d'établir des connections entre des employeurs privés et les coopératives.

En Allemagne

La population allemande est dans sa composition très diverse puisqu'elle intègre 15 millions de personnes d'origine étrangère. Cette diversité est pourtant loin d'être reflétée dans les entreprises. Exception faite des entreprises de plus de 20.000 salariés qui pratiquent une gestion de la diversité, les autres entreprises, tous secteurs confondus, soulignent leur difficulté à intégrer le concept même de la RSE et de la diversité, à le mettre en œuvre compte tenu de sa complexité et des coûts qu'il engendre ainsi que la contradiction qu'ils y voient avec la culture d'entreprise. Dans le rapport qu'elle a publié en 2008 suite à un projet mené autour du thème de "La discrimination dans la vie de tous les jours – Perceptions de la discrimination dans notre société et de la politique en faveur de la lutte contre la discrimination", l'Agence fédérale allemande de lutte contre les discriminations souligne également l'attitude critique et la réticence du monde de l'entreprise à engager des démarches en ce sens, arguant du fait qu'elles vont à l'encontre de leurs intérêts et qu'elles exigent trop d'efforts de la part des petites et moyennes entreprises.

Les défis et les menaces de la mondialisation pour les marchés et l'emploi, incitent toutefois les entreprises à changer le regard qu'elles portent à leurs employés et à intégrer le fait qu'en plus de leurs compétences et expériences professionnelles, le bagage culturel personnel de chacun, représente un atout. La diversité devient un outil qui contribue au succès général d'une organisation, notamment en fidélisant le personnel, en créant une meilleure atmosphère de travail et un mode de travail innovant, en répondant au défi du vieillissement de la main d'œuvre et au déficit de compétences, en augmentant sa compétitivité grâce à l'ouverture à de nouveaux marchés internationaux, en valorisant son image. Les entreprises intègrent d'ailleurs de plus en plus les questions liées à la diversité dans leurs rapports annuels.

En Espagne

Le phénomène massif et récent de l'immigration en Espagne contraint les entreprises à envisager leur approche de la RSE et de la diversité de manière différente. La RSE connaît depuis plusieurs années un essor important en Espagne. Fortement soutenue par les institutions – comme en témoignent la publication en 2006 d'un livre blanc par le Congrès espagnol, la création d'un conseil national sur la RSE et de nombreux textes de loi – la RSE a également fait l'objet de l'attention des médias, des universités et du secteur économique. Fait notable, les syndicats UGT, CCOO, CEOE, CEPYME et le gouvernement espagnol en ont fait un élément du dialogue social, où chacun de ces acteurs a un rôle essentiel à jouer. Les entreprises qui mènent des démarches RSE, s'engagent, sur une base volontaire, à accepter certaines valeurs dans le champ économique, environnemental et social visant des emplois de qualité, un bien-être social, la cohésion territoriale, la durabilité. Au-delà de cet aspect, elles l'appréhendent comme une véritable stratégie d'entreprise qui apporte des avantages

en termes de compétitivité, de croissance économique, d'innovation, d'attractivité des clients, des employés, en termes de notoriété et d'image. Pour d'autres entreprises, les coûts générés par la RSE ont au contraire des conséquences négatives en termes de rentabilité. Elles estiment par ailleurs qu'il ne leur appartient pas de gérer les problèmes de la société, et que la RSE ne fait pas partie de la culture d'entreprise.

L'égalité des chances, la flexibilité des heures de travail, la formation et l'intégration des personnes migrantes sont les principaux axes du volet social des politiques RSE des entreprises espagnoles. Compte tenu du développement massif du phénomène de l'immigration ces dix dernières années, ce pan occupe une place tout à fait particulière au sein des entreprises. Rappelons que l'Espagne est devenue le pays de l'UE qui compte le pourcentage le plus élevé d'étrangers (4 millions, soit 10% de la population), se plaçant ainsi devant des pays de longue tradition d'accueil comme la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni. Se pose donc pour elle, mais aussi pour tous les acteurs (administrations, représentants politiques, entreprises, partenaires sociaux, citoyens...) la question essentielle de l'intégration de ces personnes dans l'emploi et dans la société. L'enjeu est considérable du point de vue économique et social. De par ses fonctions, l'entreprise représente pour les immigrants le premier lieu d'intégration.

En France

Il existe en France un important dispositif juridique en matière de RSE, de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Mais les entreprises font aussi preuve d'un dynamisme propre pour développer leur stratégie de RSE et de diversité. Concernant la lutte contre les discriminations, les dispositions communautaires relatives à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique, ainsi que celles en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ont été intégrées dans le Code du travail et le Code pénal.

Un sondage réalisé auprès de plusieurs entreprises de la Région du Nord-Pas-de-Calais montre qu'elles ont une perception plutôt positive de la diversité. Dirigeants et salariés s'entendent pour dire qu'elle représente plus un avantage qu'un inconvénient, qu'elle est porteuse de richesse, d'ouverture, de créativité et d'innovation. Enfin, ils sont assez réceptifs à l'idée que leur entreprise puisse s'engager dans une démarche proactive en faveur de la diversité. A noter cependant que cette approche reflète plutôt la position des grandes entreprises. Celle des TPE et PME est un peu différente, car elles ne disposent généralement pas de services permettant de porter ce type de projet.

Parmi les outils que les entreprises utilisent au service de leur stratégie, la charte de la diversité figure en bonne place. Elle a été lancée en 2004 sous l'impulsion de Yazid Sabeg, aujourd'hui Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances auprès du Premier Ministre. En la signant, les entreprises s'engagent à s'investir en faveur de la diversité, à la garantir et à la respecter dans leurs effectifs. Elles s'engagent aussi à lutter contre toutes les discriminations. La charte s'articule autour de six axes : sensibiliser et former, respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination, chercher à refléter la diversité de la société française, communiquer, faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels, inclure

dans le rapport annuel un chapitre descriptif de l'engagement de non-discrimination et de diversité. La charte de la diversité recense aujourd'hui 2618 entreprises signataires en France. Soulignons – peut-être est-ce une des raisons de son succès – qu'elle ne s'apparente en rien à un outil contraignant pour les entreprises signataires au contraire du label Diversité peu utilisé.

En Belgique

La Belgique inscrit également la RSE et la diversité de longue date dans ses politiques publiques. L'intérêt pour la diversité s'est développé en Belgique dans les années 1980 par le biais de premières initiatives prises dans le but de former et d'accompagner les chômeurs de longue durée d'origine étrangère ou à faible degré de scolarité. A la même époque, le problème des inégalités au sein des organisations a également été soulevé. La diversité constitue un enjeu majeur du développement de la responsabilité sociétale en Belgique puisque le mouvement RSE y a pris racine, en 1995, dans le sillage du Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale signé par un groupe de dirigeants d'entreprises sous l'impulsion du président de la Commission européenne Jacques Delors. Il s'agissait alors de persuader les entreprises qu'elles avaient un rôle à jouer dans la réduction de l'exclusion du marché du travail des chômeurs de longue durée d'origine étrangère et à faible degré de scolarité. Et cela via une amélioration continue de leurs pratiques sociales (recrutement, formation, développement...).

La diversité en tant que telle a pris un essor particulier avec la transposition en droit belge des directives européennes sur la discrimination. Conçue comme une opportunité et englobée dans un cadre RSE d'engagement volontaire, la diversité est devenue une nécessité pour les organisations. En ce sens, elle déborde aujourd'hui le contexte de la RSE : même les organisations qui n'adhèrent pas au concept RSE sont contraintes de se préoccuper sinon de la diversité du moins du respect de la législation en matière de discrimination. Partenaires sociaux comme entrepreneurs marquent de plus en plus un engagement en faveur de la diversité, comme en témoignent d'ailleurs les conventions collectives qui ont été signées en 2008 au niveau fédéral. Elles ont force de loi. La Belgique a inscrit la diversité dans l'emploi dans ses priorités tant au niveau fédéral que régional.

2.6 Modèles d'intégration des personnes immigrées ou d'origine immigrée³²

Les deux modèles d'intégration qui sont généralement mis en avant dans les sociétés démocratiques européennes sont l'assimilation et le pluralisme libéral. Au sein de l'Union européenne, les premiers programmes d'accueil ont négligé les questions d'intégration des migrants et notamment la question de la maîtrise de la langue puisqu'on a considéré que les immigrés n'occuperaient que des emplois non qualifiés et retourneraient bientôt chez eux. Dans des cas exceptionnels, tel que celui de la Suède, les employeurs ont été obligés de dispenser ou de payer une formation linguistique dans le cadre des heures de travail. Notons à cet égard que le projet de rapport d'information de la section spécialisées « Emploi, affaires sociales, citoyenneté » sur les nouveaux défis de l'intégration³³, propose de préciser

³² La diversité dans tous ses états, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°10, 2007.

³³ Avis du CESE SOC/376 op. cit

que le CESE *entend souligner le rôle des pouvoirs locaux, régionaux et nationaux dans les processus sociaux d'intégration; ils doivent proposer aux immigrants des cours d'apprentissage de la langue, mais aussi des cours sur l'histoire, les institutions, les valeurs et les coutumes de la société d'accueil. Ces cours doivent être bien structurés pour permettre aux immigrants de se familiariser avec leur société d'accueil.* Des politiques d'intégration culturelle des immigrés ont été élaborées dans de nombreuses villes européennes et commencent à être mises en œuvre par des organismes au sein desquels les communautés immigrées sont présentes ou représentées, ou du moins par des instances indépendantes des pouvoirs locaux ou de l'État. Ces organismes ne sont cependant pas de simples lobbies de défense des minorités. Ils considèrent plutôt que leur mission est de faire tomber les barrières culturelles qui empêchent la communication entre les immigrés et les populations autochtones.

L'accès à l'emploi est un élément essentiel de l'intégration. Un emploi fournit des revenus réguliers, une indépendance économique et de nombreuses opportunités en termes d'intégration et d'interaction avec la population du pays d'accueil. Il paraît dès lors assez légitime que l'intégration des immigrés et des minorités ethniques passe partout en Europe par une stratégie visant à améliorer leur accès à l'emploi qui peut s'articuler autour de cinq grandes mesures : Informer l'opinion publique sur la discrimination et la sensibilisation à la nécessité de se montrer tolérant et respectueux vis-à-vis des autres, de manière à ce qu'elle soutienne les actions menées ; Combattre la discrimination et promouvoir l'égalité des chances sur une base juridique qui fixe des normes minimales de comportement pour les employeurs et les formateurs et restreigne la discrimination systématique ; Concevoir et développer des programmes de formation susceptibles de pouvoir répondre aux besoins particuliers des immigrés et des minorités ethniques. Les gouvernements peuvent en la matière favoriser et soutenir les programmes du secteur privé ; travailler activement avec les employeurs, les organisations patronales et les syndicats pour les associer aux plans visant à garantir l'avenir des jeunes, à la transmission de savoir-faire, à la formation en matière de recherche d'emploi, ainsi que pour influencer sur les politiques de recrutement et d'emploi des employeurs ; et enfin évaluer l'ampleur et la nature des obstacles qui entravent l'accès à l'emploi ainsi que l'efficacité des mesures prises.

Enfin, il faut souligner que les définitions de l'intégration varient d'un État membre à l'autre, mais que tous considèrent, du moins dans les discours officiels, l'intégration comme un processus impliquant tant les immigrés que la population d'accueil. Par ailleurs, aucun État membre ne dispose d'instruments permettant de mesurer l'intégration ou son degré de réussite. À cet égard un vaste programme est mené en ce moment au niveau européen via le programme FEI qui vise à identifier et mettre en œuvre les outils permettant d'appréhender le plus efficacement possible l'intégration des ressortissants de pays tiers.

Comme le résume le CESE, différents rythmes d'insertion des immigrants coexistent en Europe. À l'heure actuelle, les processus migratoires sont moindres dans les nouveaux États membres du centre et de l'Est de l'Europe, et plus intenses dans ceux du Sud et de

l'Ouest. L'expérience montre toutefois que tous les pays européens seront affectés dans l'avenir par des niveaux considérables d'immigration³⁴.

En France

La France a toujours refusé l'approche *multiculturaliste* non seulement pour les immigrés mais aussi pour des groupes ethniques d'origine historique en défendant le concept de l'égalité entre tous les citoyens dans un cadre unique. La France est souvent considérée comme l'exemple type du modèle de l'assimilation. Dans ce modèle, la nature permanente de l'immigration n'est pas réellement contestée, mais on s'attend à ce que les immigrants s'assimilent à leur société d'accueil. Les communautés d'immigrés ne sont pas reconnues comme des entités pertinentes, sauf en tant qu'interlocutrices des pouvoirs publics. Dans la tradition jacobine française, l'accent est mis sur la relation individuelle entre le citoyen et l'État, sans intermédiaire. Dans la sphère publique la reconnaissance des différences culturelles et religieuses est inconcevable comme le montre par exemple les débats sur le port public de la Burka. Ce modèle repose sur une distinction unidimensionnelle et exige de la plupart des immigrés une forte capacité d'adaptation à leur société d'accueil.

Au Royaume-Uni

Traditionnellement, le Royaume-Uni est l'un des exemples les plus typiques du droit du sol. Toute personne née dans ce pays est citoyen britannique. Pays d'immigration depuis très longtemps (25 % de la population londonienne appartient à des minorités ethniques), la Grande Bretagne a adopté un système basé sur les relations multiculturelles. Les politiques d'intégration s'articulent autour de la différence entre minorités ethniques ou « raciales » et population majoritaire. Dans la littérature européenne, la Grande Bretagne est également généralement perçue comme l'exemple type du modèle des minorités ethniques. Partant de l'hypothèse que l'immigration a un caractère permanent, les britanniques considèrent les immigrants comme des membres de leur nouvelle société, mais surtout du point de vue de leurs origines ethnique ou nationale. Sous cet angle, on peut dire que l'immigration a renforcé le caractère multiculturel de la société. La politique poursuivie consiste à donner à chaque communauté les moyens de préserver et de développer son identité culturelle. Dans ce modèle, les migrants se définissent tout d'abord par leur appartenance à un groupe, qui est déterminé par leur origine nationale ou leur religion. Le modèle des minorités ethniques a été suivi par plusieurs autres pays du Nord-Ouest de l'Europe, en particulier par les Pays-Bas et aussi, à divers degrés, par les pays nordiques. L'approche britannique a montré ses limites dans la mesure où elle n'a pas suffisamment concentré ses efforts sur la nécessité de faire se rencontrer les communautés étrangères et autochtones, ce qui a notamment abouti à la création de nombreux ghettos au sein desquels un seul groupe ethnique est représenté. L'impact des politiques de logement sur la cohésion sociale semble par ailleurs avoir été sous-estimé et fait dès lors l'objet d'un soutien accru de la part des autorités britanniques ces dernières années. Au-delà de la politique du logement, les britanniques concentrent

³⁴ Avis du CESE SOC/362 op.cit.

également leurs efforts en matière d'emploi et d'accès de certains groupes particulièrement touchés par les discriminations raciales à l'embauche.

En Allemagne

L'Allemagne est l'illustration la plus évidente du modèle du *travailleur temporaire immigré*. L'immigration y dépend dans une large mesure des besoins conjoncturels du marché de l'emploi et la présence des immigrants y est le plus souvent considérée comme temporaire. L'Allemagne fournit toutefois certains efforts en matière d'intégration des jeunes immigrants sur le marché de l'emploi. Des initiatives prévoient que les nouveaux migrants notamment acquièrent le droit de suivre un cours d'intégration comprenant des cours de langue et d'orientation, c'est-à-dire des informations juridiques, culturelles et historiques. Au fil des ans, les changements ont forcé les autorités allemandes à adopter des politiques plus hybrides,

En Finlande

La Finlande a adopté il y a quelques années une législation qui fournit un cadre général national d'intégration. En matière d'emploi, elle a défini des objectifs de lutte contre les discriminations notamment et a pour objectif d'assurer des possibilités égales pour chaque immigré de vivre dans la société finlandaise. La loi propose à chaque immigré de définir, avec les pouvoirs publics, son propre plan d'intégration élaboré avec un agent municipal ou un agent de l'emploi. Ce plan comprend des mesures comme l'étude de la langue, l'acquisition de connaissances sur la société et la culture finlandaises, l'acquisition ou l'approfondissement de la formation de base ou professionnelle, l'acquisition des capacités nécessaires dans la vie active en Finlande, des contacts avec les Finlandais ou la participation à d'autres activités utiles. La situation de vie de la personne concernée est en principe toujours prise en compte. Des stages de travail sont envisagés. Les activités prévues par le programme sont très variées (formation, travail bénévole dans des associations, stages en entreprise, instruction ou animation de groupes d'amateurs, participation à des activités de l'école des enfants, ...), car du point de vue des autorités finlandaises, c'est la diversité des activités qui facilite l'intégration. Au cours de cette période de réalisation du plan, l'immigré bénéficie d'une allocation équivalente à celle du chômage pour un Finlandais dans le même type de situation de famille. L'exécution incomplète du plan se traduit en principe par une diminution de l'allocation. Chaque année, la Finlande examine les taux d'emploi, les conditions de vie, l'éducation, la situation des enfants, des jeunes et des femmes, ainsi que les services sociaux fournis.

Au Danemark

À la même époque, la législation danoise a prévu des cours de langue et d'orientation gratuits pour tous les immigrants ainsi qu'un « accord d'intégration » impliquant que chaque migrant suive « de façon satisfaisante » un cours national d'intégration sous peine d'encourir des conséquences défavorables sur le renouvellement de son permis de résidence. Le

gouvernement a développé des mesures notamment dans le secteur de l'emploi qui consistent en formations par des stages en entreprises ou au sein d'administrations publiques, en assistance financière aux immigrés qui connaissent des difficultés spécifiques et en l'octroi d'un permis de séjour de sept ans pour les immigrés qui feraient un effort particulier. Par ailleurs, dans le cadre des mêmes réglementations, les autorités encouragent les entreprises qui mettent en place des formations pour des personnes immigrées qu'elles s'engagent à recruter par la suite. Elles se sont également engagées dans l'assistance à la création d'entreprises par des immigrés et notamment d'entreprises individuelles (auto-crédation d'emplois). Parallèlement, le secteur public a mis en place des programmes de lutte contre la discrimination ethnique (*Equal treatment committee*).

En Suède

Les principes de base sur lesquels se fondent les politiques menées en matière d'intégration en Suède sont l'égalité des droits, des responsabilités et des chances pour tous. L'intégration y est prise en compte dans tous les domaines d'action. Cette approche multiculturelle, , est très similaire à l'approche adoptée par la Grande Bretagne. La Suède met en œuvre une série de programmes et d'instruments de lutte contre le racisme et pour l'égalité des chances notamment en matière d'emploi, d'éducation, de logement et de protection sociale. Avec les Pays-Bas, la Suède est un des pays d'Europe à être allé le plus loin dans le développement d'une panoplie de politiques qui reconnaissent les revendications de chaque communauté culturelle. L'Irlande a une approche très similaire de celle de la Grande Bretagne. Il faut toutefois noter que tous les immigrants qui arrivent en Irlande ont la plupart du temps déjà une proposition de travail et l'intégration se fait donc largement à travers le marché du travail.

En Grèce

En 2003-2006, la Grèce a mis en œuvre un *plan d'action intégré* en faveur de l'intégration sociale de tous les immigrants légaux. Les domaines couverts par ce plan concernaient l'information ; le marché du travail (notamment en matière de recensement des compétences professionnelles des migrants et de mesures favorisant l'entrepreneuriat) ; la culture ; l'éducation et l'apprentissage de la langue ; la santé et le logement. La situation que connaît la Grèce risque de peser négativement sur la poursuite de telles mesures. Il en va de même au Portugal où il y a plusieurs années une Haute Commission pour l'immigration et les minorités ethniques a été créée afin de développer des politiques d'intégration axées sur le logement, l'aide sociale ou l'apprentissage de la langue. Comme l'Italie, ce sont surtout les ONG et la société civile qui prennent en charge l'intégration des personnes immigrées et d'origine immigrée.

Au Luxembourg

Dès 1993, le Luxembourg a adopté une loi sur l'intégration des étrangers mettant en œuvre des programmes axés sur l'adaptation sociale, économique et culturelle des étrangers. Le Luxembourg a la plus grande proportion d'étrangers de tous les autres pays

européen. Les enfants immigrants représentant 38% de la population scolaire totale, une attention prioritaire a été accordée à l'élaboration d'un programme destiné à favoriser l'intégration des enfants étrangers.

En Espagne

Dès le début des années 2000, l'Espagne a mis en œuvre un *programme global pour l'immigration*. Les domaines couverts par ce programme concernaient le droit aux soins médicaux ; l'accès au système scolaire ; le regroupement familial ; la liberté de culte ; l'accès à la citoyenneté ; l'accès à l'emploi ; le logement ; la mise en place d'instruments de dialogue entre ONG, pouvoirs locaux, régionaux et national ; la lutte contre le racisme et la xénophobie. Toutes les grandes villes d'Espagne ont élaboré des programmes d'intégration spécifiques.

En Italie

Les ONG et la société civile jouent un rôle très important en Italie. Le gouvernement travaille plus à travers le soutien financier qu'il apporte à des initiatives élaborées et mises en œuvre par la société civile organisée que par la mise en œuvre de politiques nationales ou régionales spécifiques.

2.7 Lutte contre les discriminations à l'embauche et sur le lieu de travail

Chaque État a un certain nombre d'outils à sa disposition pour mener à bien sa politique d'intégration quel que soit son modèle, quelle que soit son histoire. Outre le mécanisme de naturalisation ou le vote des étrangers, il existe de nombreux autres outils juridiques, culturels, politiques ou sociaux pour mener à bien ce *processus bilatéral* ou *mutuel* qu'est l'intégration. L'un d'entre eux est la lutte contre les discriminations.

Le terme *discrimination* vient du latin *discriminatio* qui veut dire *séparation, distinction*. En soi, le terme n'est ni positif ni négatif puisqu'il renvoie à l'action de *séparer, distinguer*. En revanche, la finalité que l'on peut lui assigner en modifie non seulement la portée mais aussi le sens. Elle peut soit lui donner une positivité, soit une négativité qu'il n'a pas au départ. C'est ainsi, par exemple, qu'aux États-Unis, en Grande-Bretagne ou en Inde, la notion de « discrimination positive » a été introduite en vue de favoriser les droits des populations minoritaires ou défavorisées culturellement, politiquement ou socialement. C'est le cas des Intouchables en Inde qui ne font partie d'aucune caste ou de la population afro-américaine des États-Unis. Certaines organisations internationales comme l'Organisation des Nations unies ou encore les institutions européennes ont également pris des mesures de discriminations positives. Dans ce cadre-là, ce ne sont plus des groupes minoritaires qui sont visés par de telles mesures mais plus généralement les femmes via les mécanismes juridico-administratifs du principe de l'égalité des chances.

Au niveau communautaire, la lutte contre la discrimination est souvent comprise comme la lutte contre la discrimination négative, celle qui vise à amoindrir l'autre du fait de

son ethnie, de sa couleur de peau, de sa religion, de son sexe ou de son appartenance sexuelle, etc. Ainsi, par exemple, la Commission européenne, a mis sur pied, pour la période 2001– 2006, l'initiative EQUAL en faveur de l'intégration des immigrés en soutenant des actions visant à lutter contre le racisme et la xénophobie en ce qui concerne le marché du travail et les demandeurs d'asile. Par ailleurs, dans sa récente communication relative à « l'immigration, l'intégration et l'emploi »³⁵, la Commission européenne a défini un certain nombre de priorités stratégiques pour relever le défi de l'intégration dans l'ensemble du territoire de l'Union européenne. La lutte contre les discriminations négatives est l'une d'entre elles.

Dans ce contexte, la Commission européenne souhaite également faire des entreprises un partenaire dans la lutte contre les discriminations négatives en promouvant les pratiques non discriminatoires. C'est pourquoi la question « des pratiques de recrutement responsable et de la lutte contre la discrimination au travail sera approfondie dans le cadre du nouveau forum multipartite sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ». De même, l'Observatoire européen du Racisme et de la Xénophobie sera mis à contribution pour la collecte de données sur la situation des migrants et des minorités ethniques en matière d'emploi, de logement, d'éducation et de violence à caractère racial. Pour mémoire, la lutte contre les discriminations négatives est un des onze axes stratégiques proposés par la Commission européenne pour favoriser l'intégration des populations immigrées en vue de l'emploi et de la croissance.

Tous les États membres ont été contraints de réviser ou d'adopter une nouvelle législation en matière de lutte contre les discriminations afin de se conformer à l'article 13 de la directive 2000/43 relative à la non-discrimination. Si la préférence est donnée à une approche individuelle, les conditions de l'égalité des chances au niveau individuel semblent parfois réunies sur le papier. Toutefois, dans la réalité lorsque les immigrants ou les minorités ont les mêmes droits que les autres membres de la population, ils ne sont pas pour autant à l'abri d'une discrimination du fait de leur race, de leur origine ethnique ou culturelle ou de leur religion. Difficulté supplémentaire : les règles de base qui régissent la société où ils vivent sont ancrées dans la culture dominante de cette société. Toutefois, aussi compréhensible que ce phénomène puisse être, il limite souvent les possibilités de ceux dont les racines culturelles sont ailleurs et qui ne sont pas nés et n'ont pas grandi dans cette société. Le préjugé culturel ou national inhérent aux mécanismes de sélection peut facilement conduire à l'exclusion des membres des communautés d'immigrés et des minorités.

Bien sûr, le CESE le souligne dans un de ses avis³⁶, les situations diffèrent d'un État membre à l'autre, tout comme le droit du travail et les pratiques sociales. Toutefois, de nombreux travailleurs immigrants font face à un certain nombre de désavantages et de difficultés pour trouver un emploi et à un manque de reconnaissance de leurs qualifications

³⁵ En Belgique, par exemple, un allochtone, ayant reçu le statut de réfugié des autorités belges, verra dans le décompte des années de travail en vue de la constitution de sa pension de retraite, la prise en compte de toutes les années d'activités professionnelles dans son pays d'origine. Les autres groupes formant la population allochtone sont exclus de ce régime.

³⁶ Avis du CESE SOC/362 op.cit.

professionnelles, sans compter que, dans bien des cas, ils ne parlent pas la langue et ne connaissent ni les lois, ni les pratiques, ni les institutions sociales du pays d'accueil.

2.8 Mesures incitatives, labels et autres outils à disposition de l'entreprise.

Le développement d'une politique d'intégration en entreprise de personnes issues de l'immigration peut être promu à travers plusieurs types d'outils auprès des entreprises. Le premier type d'outils est externe à l'entreprise, lui est contraignant et est rigoureusement encadré et constitué par la législation européenne et nationale. Le deuxième type d'outils peut être volontairement adopté par l'entreprise tels les labels et toute mesure incitative dont l'entreprise souhaite se saisir. En mai 2005 en Belgique, la Conférence interministérielle sur l'intégration dans la société a proposé la création d'un label de promotion de la diversité sur le marché de l'emploi. A l'initiative des ministres fédéraux de l'Emploi et de l'Intégration sociale, une réflexion a été menée en concertation avec le Centre pour l'Egalité des Chances et le monde du travail (les partenaires sociaux, des experts, des entreprises...). En septembre 2006, un projet pilote Label Egalité Diversité a été lancé, sous la coordination du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Concertation sociale. Quinze entreprises et organisations s'y sont inscrites et se sont vu décerner le Label en 2007³⁷. L'expérience n'a plus été réitérée depuis. En Région wallonne (Belgique) par exemple, quatre mesures incitatives ont été créées pour encourager et valoriser les initiatives des entreprises et organisations en matière de diversité. D'abord une charte de la diversité est proposée aux entreprises, désireuses de s'associer à la dynamique de lutte contre les discriminations et de gestion de la diversité des ressources humaines (près d'une centaine d'entreprises ont déjà ratifié cette charte de même que 2 secteurs d'activité : la construction et les secteurs verts). Ensuite des aides à la gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations actives en Wallonie doivent permettre aux entreprises de concrétiser les engagements pris au travers de la charte de la diversité en entreprise, faire l'autodiagnostic de leur GRH sous l'angle de la diversité, définir une politique de gestion de la diversité de leurs ressources humaines, implémenter cette politique et l'évaluer (sept entreprises et organisations bénéficient déjà, à ce jour, de ces aides et plusieurs autres dossiers de demande sont en cours d'instruction). Par ailleurs, l'agrément, par la Région wallonne, de *consultants diversité* a pour but de soutenir les entreprises et les organisations dans leur démarche diversité. Enfin un prix annuel wallon « Diversité et ressources humaines dans les entreprises et les organisations » a pour objectif est de visibiliser et de soutenir une initiative ou une pratique particulièrement pertinente, menée par une PME/TPE, une grande entreprise, une asbl ou un service public (cinq lauréats ont été primés en 2007, quatre en 2008 et quatre en 2009, dans les quatre catégories suivantes: grandes entreprises, PME/TPE, asbl et services publics). Il s'agit d'amener les entreprises à faire évoluer leur gestion des ressources humaines et à tirer parti des atouts de publics « différents » (femmes dans des métiers ou fonctions traditionnellement réservés aux hommes, personnes handicapées, personnes d'origine étrangère, jeunes et aînés) et de lutter contre les discriminations à l'embauche via des mesures incitatives. Précisons que toute candidature au « Prix *Diversité* et Ressources humaines en Wallonie » doit avoir fait l'objet d'une concertation avec les partenaires sociaux.

³⁷ Pour plus d'information : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8138>

Les politiques publiques jouent un rôle important pour la mise en place de pratiques innovantes en matière d'intégration de populations d'origine immigrée par le canal de l'entreprise (dans ou par l'entreprise). On constate également que la plupart des actions menées par des pouvoirs publics sur la question de l'intégration des immigrés passent très souvent par des structures administratives ou le travail social. Ainsi, à Barcelone, en Espagne, l'Union européenne a soutenu un projet dans lequel des immigrés aident les plus démunis d'entre eux à s'expliquer et à se faire comprendre auprès des fonctionnaires et employés des services publics. En Italie, dans le cadre du même programme européen, l'institut « per il Mediterraneo » a entrepris une recherche-action avec des partenaires espagnol et portugais. Cette recherche-action consiste à comparer systématiquement l'offre de formation aux attentes des immigrés. Il apparaît d'ores et déjà qu'il y a un manque de concertation entre les prestataires des formations et les populations auxquelles ils s'adressent. Le projet a associé des syndicats et leurs services spécialisés dans les questions d'immigration et de formation, des directeurs de PME et des dirigeants de structures de formation.

Les consommateurs se montrent de plus en plus sensibles aux critères éthiques. Le succès des labels du commerce équitable en est la preuve. Cette progression est notamment due aux campagnes d'information et aux actions des consommateurs et des ONG sociales, ainsi qu'au travail des pouvoirs publics (Conseil de l'Europe, Union européenne, États) pour favoriser la cohésion sociale et la RSE. Un label diversité pourrait jouer le même rôle dans ce domaine s'il est accepté à la fois par les mouvements de consommateurs, les partenaires sociaux et les associations de migrants et s'il est soutenu et diffusé avec des moyens conséquents par les pouvoirs publics.

3 Les bonnes pratiques européennes

Les études de cas présentées dans la présente section ne sont que des exemples de pratiques d'entreprises visant à intégrer les migrants. La question de l'intégration des migrants est une question complexe, ce qui précède en témoigne largement. Dans ce contexte, les entreprises ne sont qu'une partie des solutions à apporter aux nombreuses problématiques liées à la question des travailleurs migrants.

Le terme de *bonnes* ou de *meilleures* pratiques a fait l'objet de nombreux débats. Et si les francophones ont tendance à préférer le terme de *bonnes* pratiques, les Anglo-Saxons privilégient le terme de *best practices*. Ces différences se reflètent dans les classements et pratiques en matière de notation qui se réfèrent, selon les cas, à une donnée relative (*best*, le meilleur de sa catégorie) ou absolue (*good*, une pratique qui sort de l'ordinaire ou innove dans sa catégorie). L'objectif donné à la caractérisation de la pratique détermine la terminologie employée. Ainsi, s'il s'agit d'un classement ou d'une notation sociale ou sociétale, le recours à un terme relatif est celui qui semble le mieux indiqué. Il ne donnera cependant pas d'indication qualitative. Si un secteur est par exemple particulièrement exécrationnel dans le domaine environnemental, l'entreprise qui mettra en place des actions de cet ordre, sera épinglée comme *best* alors que les puristes qualifieront ces mêmes actions de

minimum. Dès lors, si ce type de classification a son utilité, elle recèle aussi ses limites. Promouvant des entreprises qui sont dans des démarches parfois minimalistes, elle ne tient en effet pas compte de modèles et d'innovations réelles. Il ne faudrait cependant pas en déduire trop rapidement que la notion de bonne pratique est plus qualitative. La *bonne pratique* ne se réfère à aucune pratique antérieure. La notion de progrès est absente de cette terminologie et c'est bien ce qui en marque ses limites. Bonne ou meilleure pratique, tout dépend donc de l'objectif que l'on veut donner à une qualification de ce genre. Le piège à éviter est sans doute de tomber dans l'auto-définition d'entreprise. Pour ce qui nous concerne ici, nous utiliserons le terme de *bonnes pratiques* pour désigner des initiatives menées par des entreprises et qui nous paraissent intéressantes ou remarquables pour leur valeur d'exemple. Le chapitre consacré plus loin aux *meilleures pratiques*, vise les pratiques que nous avons trouvé les plus intéressantes ou les plus remarquables parmi les bonnes pratiques présentées et analysées dans la présente étude.

1. Mutuelle MACIF (France)

La MACIF, une grande mutuelle française, se présente comme une entreprise de l'économie sociale, engagée pour la diversité et défendant les valeurs de solidarité et de tolérance. C'est dans cet esprit que la mutuelle a mis sur pied une politique volontariste en matière de lutte contre les discriminations, et ce principalement par le biais de deux accords ; le premier portant sur son engagement vis-à-vis des travailleurs handicapés et le second portant sur la diversité³⁸. De manière plus concrète, la mutuelle souhaite garantir à ses salariés, l'égalité des chances tout au long de leur carrière professionnelle. La mutuelle s'intéresse plus particulièrement à l'emploi des personnes handicapées ; l'intégration des jeunes de toutes origines ; l'égalité, la mixité et la place des femmes dans l'encadrement, et l'accompagnement et la gestion de carrière des seniors. C'est par ce type d'engagement et de mesures que la MACIF entend lutter contre toutes les formes de discriminations.

Une autre manière pour la MACIF de prévenir les discriminations à l'emploi ou dans la vie professionnelle a été la mise en place, en avril 2008, d'un concours nommé *Économie sociale, diversité ethnique et emploi*, destiné aux entreprises de l'économie sociale ainsi qu'aux mutuelles, coopératives et associations. Cette initiative avait pour objectif d'encourager les efforts en faveur de la diversité ethnique. La MACIF a récompensé deux structures : l'association *Petit à Petit* qui a reçu le Prix National pour son projet auprès des populations gitanes sédentaires, et la société coopérative d'intérêt collectif *Féminin Technique* qui a reçu le Prix Spécial du jury pour son projet en faveur des femmes issues de l'immigration. Le jury a salué la démarche de mobilisation des professionnels de l'emploi afin de lutter contre les discriminations multiples dont sont victimes les femmes issues de l'immigration.

2. Entreprise Serdomas Sistemas (Espagne)

Serdomas Sistemas est une entreprise de services à la personne de 14 salariés et est basée à Madrid. Elle propose des services au domicile des personnes âgées ainsi que des

³⁸ En octobre 2007, la MACIF a signé la charte diversité.

activités de nettoyage, cuisine, repassage aux familles, qui visent à leur faciliter la vie de tous les jours et à répondre au besoin d'une meilleure conciliation de la vie privée et professionnelle. La stratégie de l'entreprise repose sur l'intégration des immigrants, qui constituent près de 90% du personnel, ainsi que sur la diversité de l'équipe, composée de personnes de cultures, de langues et aux profils différents. Elle propose à ses salariés des formations sur les soins et les services à domicile. Elle leur donne une réelle possibilité de flexibilité des horaires de travail, ce afin de leur permettre de répondre aux exigences familiales et personnelles qui s'imposent à eux. Par ailleurs, l'entreprise négocie aussi pour eux avec la banque *Caixa* des conditions préférentielles d'attribution de micro-crédits, de cartes de crédit, d'avance sur salaire, etc. Elle engage pour eux les procédures de réunification des familles, à travers son service juridique. Afin de garantir un processus de sélection objectif, le groupe de personnes chargées du recrutement est parfaitement mixte. Lors du processus de sélection, toutes les questions qui ne seraient pas liées au poste à pourvoir sont exclues. Enfin, l'entreprise repose sur une organisation horizontale visant à faciliter le partage des responsabilités, l'association du personnel aux prises de décision et son implication maximale.

La mise en place de cette stratégie découle d'un questionnaire adressé au personnel afin d'identifier ses principaux besoins, puis de la mise en place d'un plan d'action en faveur de la conciliation de la vie familiale et professionnelle, qui s'est accompagné d'une action de communication en direction du personnel. Ce travail a été réalisé avec l'appui d'une structure d'accompagnement. Le programme est particulièrement apprécié des femmes, car il leur permet à la fois d'acquérir des compétences professionnelles et de concilier leur emploi avec leurs obligations familiales. Il contribue à augmenter la satisfaction et la motivation du personnel, à améliorer l'ambiance au travail et en conséquence une meilleure productivité. Enfin, ce programme a eu un réel impact sur l'image et la réputation de l'entreprise, tant en interne qu'en externe.

3. Entreprise Banca Transilvania (Roumanie)

Ce projet, lancé en 2007, est dirigé par *La ville de Cluj a une âme*, une fondation corporatiste fondée par *Banca Transilvania* en partenariat avec une fondation d'assistance sociale. Il s'est matérialisé par la création d'un centre d'accueil de jour où des jeunes de 14 à 18 ans de milieu défavorisé, souvent d'origine étrangère, en conflit avec leurs parents, reçoivent de l'aide selon un plan d'intervention personnalisé. Ils ont accès aux informations, aux programmes de formation personnelle et professionnelle (programmes d'éducation et de mentorat, apprentissage professionnel, assistance sociale et pédagogique). Ils peuvent également loger au centre pour une certaine période, jusqu'à ce qu'ils réussissent à trouver un emploi et à vivre de manière indépendante. Ces jeunes sont en effet souvent confrontés à la difficulté de trouver un emploi leur permettant de subvenir à leurs besoins.

Partant du constat qu'il y avait dans la région de Cluj un manque crucial d'opportunités sociales et économiques pour les jeunes issus des catégories sociales défavorisées, la *Banca Transilvania* a tout d'abord lancé une campagne de signatures auprès de la communauté locale, afin de vérifier l'intérêt qu'il y aurait à créer une telle structure. Grâce à l'implication volontaire d'entreprises, d'étudiants, de la presse locale pour collecter

les signatures, *Banca Transilvania* a réussi à récolter 65.000 signatures en un temps record. L'objectif était à terme de transformer ces signatures en contributions financières de la part de la communauté d'affaires de Cluj, ce qui a permis de créer la fondation.

La réussite de ce projet est intéressante à plus d'un titre. Il a tout d'abord eu un bon impact auprès des jeunes. La plupart de ceux qui menaçaient de quitter le système scolaire y sont restés, ceux qui l'avaient quitté l'ont réintégré, d'autres enfin ont entamé une formation professionnelle ou ont trouvé un emploi (définitif ou temporaire). La clé de réussite du projet réside également dans le partenariat public-privé et dans l'apport essentiel de la fondation Enfant, Communauté, Famille en termes d'accompagnement social. Le travail de communication qui a été mené autour du projet en direction des écoles, des centres de soin, des employeurs, des associations à vocation sociale mérite d'être souligné. Le projet découle de l'engagement fort de la banque pour répondre à un besoin d'inclusion sociale, combler le déficit de politiques gouvernementales dans ce domaine. Cet engagement est d'autant plus remarquable que ce type de projet coûte cher et qu'il nécessite de gros moyens humains (conseil professionnel, psychologique, assistance sociale, formateurs...). Enfin, le projet résulte d'une véritable stratégie, mise en place après un diagnostic des besoins.

4. Entreprise Phoenix (Allemagne)

Fabricant de technologie électronique, l'entreprise *Phoenix Contact GmbH & Co. KG* emploie 10.000 personnes dont la moitié en Allemagne. À l'actif de cette entreprise, on peut compter la création d'un centre de santé interne et des formations à la diversité pour le personnel, notamment. Au sein du groupe (notamment à Bloomberg), il y a environ 10% de personnes issues de l'immigration (Turquie, Pays-Bas, Portugal, Croatie, Chine et pays d'Europe de l'Est.). L'entreprise considère que l'expertise de ses employés étrangers en matière de migration est particulièrement précieuse. Maîtrise de plusieurs langues, mentalités et références culturelles sont autant d'atouts très utiles dans un environnement professionnel international. Au sein de Phoenix Contact, c'est particulièrement vrai pour les postes techniques et de management. L'entreprise s'investit également dans la qualification professionnelle initiale des jeunes d'origine étrangère. Elle joue ainsi un rôle exemplaire sur le marché de l'emploi de la région de Lippe (Westphalie) en les soutenant dans leur début de carrière. Toutes les personnes qui entrent Phoenix Contact bénéficient d'un programme d'intégration, où l'accent est mis, entre autres, sur l'aspect positif de la diversité. Les responsables de service qui travaillent avec des ouvriers d'origine étrangère reçoivent des formations sur l'interculturalité, des formations en langue sont par ailleurs proposées afin de lever les difficultés de communication. L'évaluation de cette politique démontre son efficacité : peu de turnover, loyauté des employés peu qualifiés à l'égard de l'entreprise. La communication interne constitue aussi un élément important de sensibilisation à la diversité. Le magazine des employés ainsi que la newsletter interne à l'entreprise valorisent des témoignages de salariés d'origine étrangère. A l'externe, la politique de communication de Phoenix Contact est plus neutre. Elle n'utilise en effet pas sa politique en matière de diversité comme outil commercial ou de recrutement, considérant que la politique de sélection doit être basée sur les compétences et non sur l'application de quotas. En revanche, Phoenix Contact souhaite pouvoir communiquer davantage en direction des

écoles, etc., sur la nécessité de s'ouvrir à l'interculturalité et à la diversité, qu'elle considère comme des facteurs de succès essentiels pour les années à venir.

5. Entreprise TEC Hainaut (Belgique)

TEC Hainaut est la société publique de transport en commun de personnes dans la province du Hainaut, en Belgique. L'initiative concerne un partenariat de réinsertion sociale via le nettoyage intérieur des autobus par des personnes de 18 à 25 ans en rupture de travail et/ou de scolarisation, allocataires sociaux de longue durée. Les objectifs sont de participer à la construction d'une image positive d'un service public institutionnel de la Région Wallonne qui insère dans une équipe de travail identifiée un public plus fragilisé sur le marché de l'emploi, ainsi que de créer un nouveau et vrai métier de techniciens de surface spécialisés en nettoyage de véhicules bus appelés « Agent de Propreté Bus » (APB). Suite à des actes répétés de vandalisme sur les lignes de transports en commun dans la Province du Hainaut où sévit un taux de chômage élevé, TEC Hainaut a décidé de mettre en place en 1996 un partenariat avec les personnes qui commettaient elles-mêmes ces actes, en les associant à la tâche de nettoyage des bus qui rentrent au dépôt en fin de journée. Pour ce faire, une collaboration a été conclue avec le Centre public d'aide sociale (CPAS) de Mons qui a désigné les participants et avec une entreprise de formation par le travail (EFT) locale, la *Cecos*, pour activer un projet de réinsertion sociale. Depuis 1996, 76 personnes ont participé au projet, dont certains ont été engagés par le Tec comme préparateurs de matériel ou chauffeurs. La pérennisation du partenariat est assurée au travers de la création d'une entreprise d'insertion sociale (*Seconet*) agréée par la Région wallonne. Elle emploie actuellement 12 personnes dont 9 sous contrat à durée indéterminée. Des conseillers tuteurs formés (travailleurs du TEC qui se sont portés volontaires) accompagnent les jeunes sur le terrain pour leur apprendre une culture du travail, les mettre en confiance et les évaluer. Trois formatrices de *Cecos* sont intervenues dans la professionnalisation aux méthodes de nettoyage.

La réussite du projet réside dans le partenariat efficace qui s'est construit entre l'entreprise TEC Hainaut, le CPAS de Mons, la *Cecos*. Depuis lors, ce partenariat a été étendu à d'autres métiers de nettoyage, ainsi qu'à d'autres dépôts comme celui de La Louvière et de Tournai, impliquant des collaborations avec d'autres CPAS locaux. La communication tient également une part importante dans la réussite du projet, elle est permanente à tous les niveaux en interne et en externe notamment via le journal interne de l'entreprise où l'on insiste sur le lien entre le métier et la réinsertion sociale, et via les notes au Conseil d'entreprise. Il est cependant à regretter que ce projet ne mobilise pas plus de femmes candidates. Le travail de nettoyage des bus est perçu comme plus pénible que le travail de nettoyage ménager.

6. Programme GENERA (Espagne)

GENERA est un programme espagnol de soutien au développement d'initiatives d'emploi indépendant. L'objectif principal de ce programme (financé par le Fonds social européen) est l'intégration sociale et professionnelle des migrants. Le public cible est

composé de migrants particulièrement vulnérables d'un point de vue social et répondant aux critères suivants : les femmes sous qualifiées immigrées avec famille et les personnes immigrées travaillant dans des conditions instables ; les demandeurs d'asile politique et autres personnes se trouvant sous protection internationale. Ces personnes doivent être autorisées à travailler ou posséder au moins une autorisation de séjour sur le territoire espagnol, ce qui signifie qu'elles sont en situation régulière en Espagne. Concrètement le programme est divisé en deux étapes. La première vise à sélectionner les agents qui seront chargés de choisir les bénéficiaires du programme. La deuxième vise à travailler autour des compétences entrepreneuriales : pré-viabilité ; business plan ; soutien au financement de nouveaux projets ; suivi du processus de création de la nouvelle entreprise. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la loi espagnole du 18 juillet 2007 relative à l'intégration des migrants, demandeurs d'asile politique et autres personnes se trouvant sous protection du Ministère espagnol du Travail et des Affaires Sociales et dans le cadre de la résolution du 3 juillet 2009 de la Direction générale espagnole responsable de l'intégration des migrants. Ce projet permet d'apporter une réponse à l'intégration professionnelle et sociale des migrants, demandeurs d'asile politique, réfugiés, apatrides, personnes sous accord de protection temporaire ou qui bénéficient d'un autre statut de protection. Il est tout à fait adapté à ces personnes qui démontrent souvent des capacités personnelles et professionnelles pour entreprendre. Les informations qui sont transmises sur les procédures à suivre leur sont particulièrement utiles. La plupart des emplois créés par les migrants sont dans le domaine des services, avec un rayonnement local.

7. RE-Energie (Italie)

L'initiative *RE ENERGIE - un point de repère* menée par des coopératives sociales de type B³⁹ en Italie, vise à promouvoir l'utilisation de sources d'énergie renouvelables (SER) et à développer des processus d'adaptation à la demande du secteur public, privé et des familles. Elle vise également à créer un tissu de nouvelles entreprises "environnementales" : des projets sociaux qui fourniront des services à ce secteur émergent et offriront des possibilités d'emploi de haute qualité aux personnes défavorisées qui n'avaient, jusqu'à présent, évolué que dans des secteurs à faible valeur ajoutée. Le public cible est composé de personnes défavorisées, jeunes et immigrés en particulier (63% des personnes employées). Les objectifs sont notamment de faire connaître de nouvelles méthodes de gestion de l'énergie au niveau territorial ; développer une action intégrée de promotion des sources d'énergie renouvelable au sein des secteurs public et privé et dans les familles, afin d'augmenter la demande et, en parallèle, favoriser la création et la croissance de projets sociaux et environnementaux capables de répondre au besoin croissant en systèmes fonctionnant grâce à des sources renouvelables ; élaborer des stratégies d'innovation et de croissance pour l'économie sociale, tout en renforçant une série d'outils garantissant l'embauche d'individus menacés d'exclusion du marché du travail (sur la base du modèle SAL, Service d'aide à l'emploi, voir plus bas) ; ou encore de construire un partenariat solide

³⁹ En Italie, les coopératives sociales ont été créées durant les années 1970. D'un point de vue juridique, elles ont été reconnues par la législation italienne à travers la loi 381/91. Leur objectif doit être le suivant : rechercher l'intérêt général de la communauté en défendant le bien-être humain et l'intégration sociale grâce à des moyens tels que la gestion de services sociaux, de santé ou d'éducation ; l'organisation de différentes activités- agricoles, industrielles, commerciales ou divers services- dans le but de placer des personnes défavorisées. (type B)

entre les différentes parties prenantes: autorités locales, qui ont un rôle à jouer dans la promotion des sources d'énergie renouvelables et dans la mise en œuvre de plans énergétiques locaux pour stimuler l'installation de systèmes solaires (par exemple); des projets sociaux, qui ont un rôle à jouer dans la formation et la requalification des personnes ; finalement, les partenaires technologiques du projet.

Le modèle SAL (Service d'aide à l'emploi) est principalement conçu et mis en œuvre à travers des initiatives du FSE. Le SAL est un service novateur en matière de promotion sociale, de soutien à la recherche d'emploi et embauche des personnes défavorisées : grâce à des mesures de soutien, il les aide à choisir les stratégies et leur indique les secteurs où postuler. Derrière ce modèle se cache la volonté d'élaborer des itinéraires individuels vers l'emploi, en plaçant, avec l'aide de l'intermédiaire, chaque sujet au cœur de son propre projet, ainsi que les services publics locaux et la municipalité.

8. Entreprise Repass Drive In Nivelles (Belgique)

Repass drive in Nivelles est une entreprise sociale belge (Région wallonne) de services aux personnes qui emploie moins de 250 personnes. L'initiative vise le recrutement de personnes peu qualifiées et rencontrant des difficultés cumulées d'insertion (sociales, linguistiques...) et tous les demandeurs d'emploi considérés comme difficiles voir très difficiles à placer, indépendamment de leur origine, de leur âge ou de leur genre. Le but est de donner la possibilité à des personnes sans qualification d'obtenir un vrai travail et donc de permettre à un public fragilisé de s'insérer sur le marché de l'emploi, notamment des femmes seules avec enfants et d'origine étrangère. L'initiative se focalise sur la valorisation des compétences et du savoir faire des personnes concernées. Aucune expérience professionnelle préalable n'est requise. Une formation sur les techniques de repassage est donnée par la suite. Une parfaite maîtrise de la langue française n'est pas exigée mais simplement le fait de comprendre les consignes données en français. Des personnes étrangères sont arrivées en ne connaissant que quelques mots mais elles ont reçu une aide et ont travaillé en totale immersion linguistique durant 8h avec le soutien des autres travailleuses les aident à améliorer leur français. Le genre n'est pas un critère de sélection mais le secteur d'activité a une forte influence et la majorité des candidats pour le repassage sont des candidates. Depuis peu, un homme dans l'équipe s'occupe de l'accueil et de la gestion du stock. Le personnel est composé de toutes les tranches d'âge (de 19 ans à 54 ans), et de diverses cultures : serbe, chinoise, équatorienne, péruvienne, polonaise, italienne, africaine, belge.

9. Entreprise Delhaize (Belgique)

L'*Opération Jobs d'été* à été mise en œuvre par Delhaize, une enseigne de la grande distribution qui compte 17 000 employés en Belgique et 141 000 dans le monde. Chaque année, les magasins *Delhaize* accueillent des étudiants jobistes pour remplacer les employés partis en vacances. Traditionnellement, le groupe réservait ces postes aux enfants du personnel. Depuis 2006, *Delhaize* a décidé d'ouvrir son recrutement pour favoriser la diversité au sein de l'entreprise et donner à des jeunes issus de milieux défavorisés et

éloignés de l'emploi une opportunité d'acquérir une première expérience professionnelle. Pour les jeunes, l'initiative est l'occasion de découvrir le monde du travail et d'acquérir une expérience professionnelle en gagnant de l'argent de poche. Pour les magasins, l'intérêt réside notamment dans l'ouverture de leur recrutement pour plus de diversité et la contribution à l'insertion de jeunes. Pour mener à bien ce projet, *Delhaize* a confié au Think Tank européen *Pour la Solidarité* le soin de coordonner l'opération. PLS a pris contact avec des associations locales qui travaillent quotidiennement avec des jeunes pour leur confier le recrutement et le job coaching (rédaction d'une lettre de motivation, d'un cv, préparation à l'entretien d'embauche). Ensuite ces jeunes se rendent à un entretien dans un magasin situé dans leur région. Les directeurs de magasin, qui se sont portés volontaires pour le projet, décident, après l'entretien, d'engager ou pas le jeune. A la fin de l'opération, une évaluation a lieu pour mesurer le degré de satisfaction des directeurs et des jeunes. Au total, une cinquantaine de jeunes participent au projet chaque année.

10. FACENERGIE Sport (France)

COFIDIS est une entreprise de vente de crédits à distance, de 1600 salariés. Elle s'engage depuis plusieurs années en faveur de la diversité et de la non-discrimination, et elle est en ce sens soutenue par les partenaires sociaux. Son engagement se concrétise à travers une dynamique interne avec la signature d'une charte de la diversité, d'un accord interne sur l'égalité des chances (s'engager, sensibiliser, former et communiquer, objectiver les processus RH, recruter et promouvoir, instaurer un dialogue social, garantir la mise en œuvre ainsi que l'évaluer et la faire connaître), du recrutement d'une *référente diversité*, d'une formation de tous les managers et de toute l'équipe RH au management de la diversité, de l'animation tout au long de l'année d'actions autour de la diversité, d'audit des pratiques et des dispositifs RH. Son engagement se concrétise également à travers une dynamique externe avec une implication dans plusieurs actions en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi, comme FACENERGIE sport. Cet événement, destiné à des demandeurs d'emploi, et en priorité à des jeunes, souvent d'origine étrangère vise à faciliter la rencontre entre des demandeurs d'emploi et des collaborateurs d'entreprise dans le cadre d'une rencontre sportive, et donc dans un cadre informel. En parallèle des matchs de foot et de rugby qui opposent des équipes mixtes (comprenant des demandeurs d'emploi et des salariés de l'entreprise), des stands de simulation d'entretiens et des visites d'entreprises sont organisés.

Cette initiative permet de faire évoluer le regard des jeunes sur l'entreprise, de développer l'esprit d'équipe et de se confronter à d'autres personnes dans un cadre citoyen où les barrières sociales ne sont plus identifiées. Il a également un impact sur le projet de l'entreprise car les collaborateurs se sentent valorisés en y participant. FACENERGIE Sport est le fruit d'une collaboration entre de nombreux partenaires, notamment des municipalités et des missions locales.

11. Teckentrup GmbH & Co (Allemagne)

Cette entreprise produit des portes et des portails, des portails industriels et des

portes de garage, et est dans ce domaine l'un des plus gros fabricants en Europe. Parmi les 800 salariés qu'elle emploie, 25% sont d'origine étrangère. *Teckentrup GmbH & Co KG* a été la première entreprise de la région Lippe (Westphalie) à signer la charte de la diversité qui met l'accent sur l'égalité des chances au regard de l'âge, du genre, de l'origine ethnique, de la religion, du handicap, de la préférence sexuelle, etc. L'entreprise met l'expertise de ses employés au cœur de sa stratégie et valorise les compétences linguistiques et la capacité d'adaptation de son personnel d'origine étrangère dans son développement à l'international. Elle recrute des ouvriers d'origine étrangère à travers le bouche-à-oreille qu'elle pratique auprès de groupes de migrants et de leurs leaders. La gestion de la diversité est traitée au plus haut niveau de décision de l'entreprise, considérant qu'il est essentiel de sensibiliser le personnel de direction à ses enjeux pour ensuite pouvoir la mettre en place efficacement dans la structure et rallier le personnel à cette cause. Pour asseoir sa stratégie, *Teckentrup GmbH & Co KG* s'appuie sur des équipes multiculturelles au sein desquelles chacun acquiert une culture de la diversité. Elle organise des ateliers sur des thèmes spécifiques et des événements qui permettent de vivre la diversité dans la vie de tous les jours. C'est ainsi qu'elle organise une fois par an un "carnaval des cultures", où chaque groupe de migrants présente les plats et boissons qui lui sont typiques, apporte des informations sur sa culture, ses caractéristiques. Cet événement permet aux employés de se rencontrer et de se familiariser aux différentes cultures. L'entreprise les informe sur les différentes religions et les comportements qu'elles génèrent (exemple : le Ramadan). Elle s'appuie pour cela sur des personnes issues des différents groupes de migrants. Elle réalise des cartes de vœux adaptées aux croyances de son personnel, elle organise des équipes de foot multiculturelles. Cette stratégie s'avère porteuse. Il ressort en effet du questionnaire d'évaluation qui a été adressé au personnel, qu'elle leur donne pleine satisfaction, que l'ambiance de travail en est améliorée, qu'il y a une meilleure perception des enjeux de la diversité. L'image de l'entreprise est également meilleure auprès des différentes parties prenantes. A noter cependant que *Teckentrup GmbH & Co KG* ne souhaite pas utiliser son engagement en faveur de la diversité pour vendre ses produits. Elle souhaite l'utiliser à des fins internes. Enfin, l'entreprise communique sur les enjeux de la diversité lors de conférences, au sein de réseaux d'entreprises ou auprès des universités. Elle fait également partie d'un réseau qui vient de voir le jour dans la région de Lippe et qui vise à favoriser l'échange d'expériences en matière de RSE et de diversité.

12. Innodämm GmbH (Allemagne)

Cette entreprise est spécialisée dans l'isolation des bâtiments. Elle emploie 31 personnes, dont la moitié est d'origine étrangère. L'entreprise emploie également des personnes éloignées du marché de l'emploi (seniors, mères célibataires, personnes handicapées). La position de l'entreprise étant de toujours choisir la personne la mieux adaptée au poste, il apparaît que le choix se porte souvent sur des personnes issues de l'immigration, qui font en général preuve de grandes capacités d'adaptation, de réactivité et d'ingéniosité sur les chantiers. Les nombreuses nationalités au sein de l'entreprise constituent un avantage certain pour les contacts avec les clients et pour le développement à l'international. La diversité fait partie intégrante de la vie de l'entreprise. Toutes les personnes qui entrent à *Innodämm GmbH* bénéficient d'un apport en qualification, auquel

s'ajoute une formation en langue pour les personnes d'origine étrangère. L'entreprise tient compte, autant que faire se peut, des situations individuelles de ses salariés, en donnant par exemple la possibilité aux mères célibataires de travailler chez elles, ou en intégrant le fait qu'une personne d'origine étrangère peut avoir à s'absenter longtemps pour des raisons familiales (deuil...).

La politique de gestion de la diversité qui est pratiquée par *Innodämm GmbH* a des résultats très positifs : motivation du personnel, grande loyauté et fierté à son égard, fort sentiment d'identification à l'entreprise. Elle a également des retombées en termes économiques, car les clients se sentent en confiance lorsqu'ils passent des commandes, et qu'ils peuvent le faire avec des personnes de la même origine qu'eux, ainsi qu'en termes de réputation. Cette approche de la diversité combinée à celle de la compétence technique vaut à *Innodämm GmbH* d'être reconnue pour un savoir-faire unique et de se différencier des autres entreprises qui interviennent dans le secteur de l'isolation des bâtiments. Compte tenu des perspectives importantes de création d'emploi en Europe dans le domaine de l'isolation thermique, en particulier pour les personnes peu qualifiées, cette expérience est particulièrement intéressante. *Innodämm GmbH* communique d'ailleurs beaucoup, elle a participé à plusieurs concours liés à la RSE et à la diversité. Elle envisage par ailleurs d'échanger son expérience avec d'autres entreprises, ainsi que de développer, en partenariat avec la chambre de commerce, ses propres cours de formation pour des installateurs d'isolation.

13. Sita Nord (France)

Sita Nord est une filiale de Suez-environnement, qui intervient dans le domaine des déchets : gestion des déchets industriels et de santé, des collectivités, tri et valorisation. L'entreprise a mis en place une politique globale de lutte contre les discriminations et en faveur de la diversité, qui s'est concrétisée par plusieurs actions. Un accord de groupe en faveur de la promotion de l'égalité des chances et de la diversité dans l'entreprise a tout d'abord été signé avec les organisations syndicales, puis un diagnostic global des filiales du groupe a été réalisé et des préconisations générales et spécifiques ont été faites. Des formations basées sur un tronc commun et sur des approches spécifiques ont ensuite été mises en place dans les filiales du groupe, d'abord à destination des managers et des membres de la RH sur le management de la diversité, puis sous forme de formations-actions pour les managers de proximité, le personnel RH de proximité et les partenaires sociaux en région. Le comité de direction a en parallèle été sensibilisé à la lutte contre les discriminations et aux leviers à actionner dans l'entreprise pour y remédier. Un plan d'action a ensuite été élaboré. Parmi les actions mises en place, la *Job Academy* qui est innovante puisqu'elle propose d'apporter un accompagnement collectif de 5 semaines à des demandeurs d'emploi dans l'entreprise. Sita Nord implique ses collaborateurs dans cette démarche, qui animent tout au long de la session des ateliers visant à préparer concrètement les demandeurs d'emploi à retrouver un l'emploi. Cette initiative est intéressante car elle permet de faire découvrir l'entreprise autrement et de lever les préjugés que les demandeurs d'emplois peuvent avoir. Elle a par ailleurs un effet positif au sein de l'entreprise car les collaborateurs se sentent valorisés à travers l'apport de compétences

qu'ils mettent au service des demandeurs d'emploi.

14. Entreprise Shell (Grèce)

En Grèce, la société Shell collabore avec le département grec du Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCNUR). Le HCNUR par l'intermédiaire du Centre de Soutien aux Réfugiés (un département de la Fondation de Travail Social) propose une série de candidats au département de ressources humaines de *Shell-Hellas*. Les candidats sélectionnés (suite à une interview) sont placés dans une des station- service de Shell. La participation des Nations Unies dans le partenariat fut une des motivations – garanties principales pour Shell (le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés est une organisation intègre, expérimentée et prestigieuse). Pour le Centre de Soutien aux Réfugiés, il était nécessaire d'assurer et promouvoir l'accès des réfugiés au chômage à des emplois de qualité. Le terme qualité renvoie à des emplois légaux (en Grèce le travail au noir est une pratique très répandue, surtout en ce qui concerne les immigrés), des emplois stables et relativement bien rémunérés afin de permettre aux réfugiés d'avoir une vie décente.

15. Institute for Social and Cultural Education & Mundo global idiomas (Allemagne)

Le contexte historique de l'Allemagne de l'Est a généré une situation particulière pour les migrants : en raison des longues frontières, la population de cette partie de l'Allemagne avait une bonne compréhension des problèmes des immigrés en provenance des pays voisins. La région constituait une bonne base de départ pour entrer dans l'UE. Mais, après la réunification, le taux de chômage est devenu extrêmement élevé. Les instruments d'intégration déployés dans ces régions visent donc essentiellement la régulation et la formation afin de réduire le sous emploi. Les personnes ciblées sont des personnes sans emploi vivant dans les régions frontalières, principalement des immigrés des nouveaux États membres et en provenance des anciennes colonies, souhaitant travailler en Allemagne ou en Espagne. Le partenariat entre *Institute for Social and Cultural Education*, une ONG de Chemnitz, et *Mundo global idiomas*, un institut d'apprentissage des langues situé en Espagne mais travaillant aussi en Allemagne, est fondé sur des rencontres et des échanges d'expériences dans le cadre d'une méthode d'apprentissage basée sur des projets théâtraux menés avec des travailleurs en chômage de longue durée. Formateurs et immigrants se sont retrouvés en 2005 au cours d'un grand festival théâtral créatif. Ce partenariat offre de nouvelles méthodes pour atteindre les immigrés sans emploi et combat le chômage tout en soutenant l'intégration, en permettant d'augmenter les qualifications de ces personnes ainsi que la compréhension mutuelle. Les méthodes peuvent être appliquées à tous les groupes défavorisés dans un contexte social et culturel et le projet permet de construire de nouvelles structures de coopération européenne une fois le projet achevé.

16. Croix Rouge (Allemagne/Espagne)

En 2000 a démarré à Berlin un vaste projet de partenariat ayant pour objet l'intégration des populations ayant des difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi. Une initiative pas uniquement ciblée sur les populations immigrées. Chaque partenaire du projet

a identifié un groupe cible en fonction et c'est la Croix Rouge espagnole qui s'est chargée du soutien aux personnes. De pays d'émigration, l'Espagne est effectivement devenue un pays d'immigration et la Croix Rouge y a acquis une grande expérience en matière d'intégration qu'elle propose aujourd'hui à d'autres pays. En Allemagne, la Croix Rouge a constitué, dans le cadre du projet, un réseau de partenaires : entreprises privées, syndicats, agences sociales, ONG et associations d'immigrés. Grâce à ce réseau, elle a pu rencontrer tous les niveaux de besoins qui doivent être résolus avant d'entrer sur le marché de l'emploi : *assessments* individuels, ateliers de préparation à l'emploi, formations professionnelles, support de l'auto-emploi, sélection de travailleurs présentés aux entreprises, production de brochures et de livres pour sensibiliser l'environnement (médias, entreprises, etc.). La Croix Rouge a également développé des structures de communication avec l'environnement : médias et entreprises privées élargissement constamment le partenariat. Les points forts de ce partenariat résident notamment dans son caractère transfrontalier : la Croix Rouge espagnole apporte son expertise de l'intégration à l'Allemagne. Cette expérience peut constituer un point de départ pour d'autres partenaires. Le projet mis en œuvre entre 2000 et 2006 avec le soutien d'Equal, a débouché sur la signature de plusieurs centaines d'accords entre des gouvernements locaux et des entreprises.

17. VIA Bayern / Croix Rouge (Allemagne/Espagne)

Le projet a été menée sous forme de partenariat entre *VIA Bayern*, une association chapeautant des associations, des groupes et des initiatives œuvrant dans le domaine du travail social interculturel, de l'immigration et des réfugiés ; l'Institut d'éducation pour les écoles de Munich ; d'autres ONG ayant une expertise du travail interculturel et *BBJ Consult AG*, la branche munichoise d'une entreprise de consultance ayant une solide expérience dans le conseil des jeunes et les activités dans les zones rurales. Le projet a permis le développement de modules éducatifs antiracistes et antidiscriminatoires en vue de favoriser l'apprentissage à la formation interculturelle, de proposer des modèles d'actions pour les entreprises munichoises et un matériel de formation pour les écoles distribué dans toute l'Allemagne. L'Association pour le travail interculturel (VIA) soutient la diversité culturelle dans l'éducation et le travail. L'objectif du partenariat est de combiner l'éducation à l'emploi, au travail interculturel social et de combattre la discrimination et le racisme. Les partenaires se concentrent sur le travail à l'échelon local. Ils ont développé des activités de sensibilisation, des concepts éducatifs, des formations, des activités dans les entreprises. Ils organisent des échanges de vues et développent du matériel pour l'éducation interculturelle et antiraciste. L'objectif est de conscientiser spécialement les jeunes, les enseignants, les travailleurs sociaux et les décideurs. Chaque partenaire apporte son expertise et ses voies d'accès aux publics concernés. Les méthodes et matériaux créés peuvent être utilisés dans toutes sortes de contextes éducatifs.

18. JVD (Belgique)

Cette initiative consiste en un partenariat associant l'entreprise d'insertion JVD, l'Office de l'emploi flamand (VDAB), la société de formation *AA Communications* et l'entreprise d'insertion (constructions métalliques) *Leutrako*. Ce partenariat œuvre en quelque sorte

comme un réseau faitier permettant aux partenariats mis sur pied par JVD de fonctionner. Ceux-ci sont conclus avec des entreprises s'engageant après trois mois à recruter toutes les personnes sélectionnées et formées à son intention. Le VDAB agit comme opérateur public de formation. AA Communications délègue des formateurs en langue néerlandaise et *Leutrako* apporte son savoir-faire en matière de formation. L'objectif des partenaires est de stimuler la mise au travail des immigrés sortant des circuits classiques de mise au travail et de formation parce qu'ils ne parlent pas la langue, n'ont pas de permis de travail ou de diplôme reconnu.

19. Randstad (Belgique)

Initié début 2000, ce projet réunit *Randstad*, entreprise de travail intérimaire et initiateur du projet, des ONG, des entreprises publiques et des entreprises d'économie sociale. L'objectif est de favoriser l'embauche de personnes défavorisées (75%d'allochtones) via l'intérim. Une agence spéciale a été créée à cet effet. La Chambre de Commerce apporte sa connaissance du monde des entreprises, *Vitamine W*, le *VDAB*, *Educar* et d'autres acteurs apportent leurs compétences en matière d'accompagnement, de formation ou d'insertion. Les évaluations régulières ont permis d'améliorer le trajet d'accompagnement des candidats et de mieux faire correspondre l'offre avec la demande d'emploi.

20. UMCTA (Espagne)

Cette initiative espagnole soutenue par la banque *Caixa de Catalunya* et initiée par l'Union madrilène des Coopératives de travail associées (*UMTCA, Union Madrileña de Cooperativas de Trabajo Asociado*), a permis de réunir une association de citoyens équatoriens, diverses organisations locales afin d'améliorer l'offre de formation et de conseil aux personnes immigrées et d'origine immigrée. Constatant que le nombre d'immigrés requérant des conseils et des formations sur la création de coopératives doublait chaque année depuis 2001, l'UMTCA a fait appel à une série de partenaires connaissant bien les milieux immigrés. L'objectif était de diffuser ce mode alternatif d'accès au marché du travail parmi la population immigrée, détecter, conseiller et former les candidats à l'entrepreneuriat.

21. Secteur agricole (Andalousie, Espagne)

A Cartaya en Andalousie, on cultive la fraise et les agrumes. Une activité qui nécessite un apport de main-d'œuvre saisonnière durant l'été. Ces travailleurs sont source de bien-être économique pour la région. Chaque année, 4.500 à 5.000 saisonniers viennent ainsi grossir la municipalité qui, en temps normal, compte 15.263 habitants. Chaque année aussi, des immigrés s'installent : elles sont 200 familles environ, originaires de pays arabes, d'Amérique latine ou des pays de l'Est, à avoir élu domicile à La Cartaya. L'immigration est donc un sujet important pour la municipalité : la plupart des immigrés occupent des emplois précaires, trouvent difficilement un logement et risquent de tomber dans l'exclusion sociale d'autant que leur niveau de scolarisation est faible et qu'ils connaissent mal les ressources du pays et leurs droits. « Les administrations publiques doivent donner l'exemple et développer de nouvelles formules pour promouvoir la diversité et assurer un traitement égal

pour tous et toutes. » Les pouvoirs publics, que ce soit le Gouvernement d'Andalousie ou la Mairie de La Cartaya, ont donc initié des partenariats pour prévenir cette exclusion. Dans le cadre d'un programme européen EQUAL pour ce qui concerne le Gouvernement d'Andalousie avec le consortium *Pangea – Arco Mediterraneo* et, pour ce qui concerne la Mairie, au sein de l'Association d'appui aux travailleurs saisonniers (AATT) ainsi qu'avec les entreprises du secteur agricole et des villages proches. Médiation interculturelle, insertion professionnelle, sensibilisation, formation, accès au logement : les activités des partenariats ont pour objectif d'apporter un soutien aux immigrés à tous les niveaux.

22. Casino/CFDT (France)

Dès les années 90, le syndicat CFDT exprimait sa volonté de lutter contre toutes les formes de discriminations au travail, racistes en particulier. Restait à la concrétiser. La participation à un programme européen *Equal – Lucidité* lui en a donné la capacité. Le choix du syndicat s'est porté sur le groupe de grande distribution Casino, un des principaux employeurs (500 à 600 salariés) de la région Rhône-Alpes où le partenariat a pris racine. Les immigrés (Français d'origine étrangère) y exercent essentiellement le métier d'hôte(sse) de caisse. Un métier principalement féminin souvent occupé à temps partiel et caractérisé par un salaire réduit. La situation sociale de ces immigrés est précaire : ils rencontrent notamment des problèmes de logement. Les autres immigrés qui remplissent des fonctions d'hôtes(ses) d'accueil ou de chefs de rayon, n'est guère plus brillante. Dans ce cas-ci, c'est la CFDT accompagnée d'ISM CORUM (Inter service migrants, Centre d'observation et de recherche sur l'urbain et ses mutations) qui a décidé de prendre contact avec la direction du groupe pour lui proposer un partenariat. Pourquoi Casino ? Parce que le groupe évolue dans le secteur de la grande distribution qui a mauvaise réputation en matière d'intégration. Après une année de dialogue et de petits pas vers la confiance, la construction d'un projet a démarré. Il a eu pour acteurs non seulement la CFDT, ISM CORUM et Casino mais aussi le syndicat CGT, l'ANPE (Agence nationale de l'emploi, aujourd'hui *Pôle Emploi*), concernée par toutes les questions de recrutement, la déléguée régionale au droit des femmes-égalité, la Mission régionale d'information sur l'exclusion, la direction régionale du travail et ses antennes départementales. L'objectif était de changer un certain mode de fonctionnement du groupe et d'introduire des éléments de lutte contre les discriminations raciales. Améliorer les conditions de travail des salariés de Casino et plus particulièrement celles des personnes d'origine maghrébine mais aussi de comprendre ce qui se passe, comment s'articulent les discriminations et, in fine, de déboucher sur des actions concrètes basées sur le dialogue social, tels étaient les objectifs concrets de l'initiative. Des Comités de recherche action (CRA) composés des partenaires ont été créés puis un échantillon correspondant à la structure du groupe Casino a été défini : un hypermarché, un supermarché, un entrepôt et une cafétéria situés dans des départements différents de la région. Les membres des CRA ont rencontré les salariés de ces sites et leur ont proposé une interview ainsi qu'un programme de formation. La formation consistait en des mises en situation destinées à sensibiliser le personnel et à déceler les discriminations cachées. IMS-CORUM a alors entrepris une série d'études fouillées. Son approche privilégie les méthodes de l'anthropologie urbaine. Les bilans sociaux du groupe ont été passés à la loupe ce qui a rapidement permis de détecter les inégalités hommes-femmes mais pas de renseigner sur

les discriminations raciales. L'analyse de la situation sur le terrain s'est avérée bien plus riche d'enseignements, l'enquête mettant par exemple en évidence le faible nombre de salariés d'origine immigrée employés dans les entrepôts. Le partenariat a mené à une prise de conscience claire de problèmes de discriminations raciales au sein du groupe Casino. Il a aussi permis de créer un espace de discussion au sein duquel d'autres sujets peuvent être abordés tel que celui des handicapés. 38 personnes au sein des organisations syndicales, des associations, des administrations et de l'entreprise ont travaillé à la mise en œuvre de ce projet qui bénéficie de subventions de la Commission européenne dans le cadre du programme Equal et de diverses institutions publiques françaises telles que la Direction régionale du travail, emploi, formation professionnelle, le Ministère de l'Emploi ou le Fonds d'actions social, intégration, lutte contre les discriminations. Parmi les points forts de ce partenariat, citons le fait qu'un travail de préparation minutieux a été effectué afin de construire la confiance entre les partenaires, et que le rôle des syndicats et le soutien des pouvoirs publics se sont avérés déterminants. .

23. Pierre & Vacances (France)

Initié sous l'impulsion d'une série de patrons de grandes entreprises françaises (en particulier AXA), le partenariat entre le groupe Pierre & Vacances, spécialisé dans les loisirs et la promotion immobilière, et SOS-Racisme a pour objectif d'offrir un accès plus aisé à l'emploi à des jeunes diplômés d'origine étrangère. La première convention signée en 2003 entre l'entreprise et l'ONG était limitée : Pierre & Vacances s'engageait à recevoir les CV envoyés par SOS-Racisme, à les trier, à faire un choix et surtout à recevoir les candidats retenus : il s'agissait en quelque sorte de pratiquer une discrimination positive à l'égard de ces candidatures. Au fil des évaluations trimestrielles, il est apparu que l'opération était un échec: fin 2003, beaucoup de candidats avaient été reçus mais aucun diplôme d'origine étrangère n'avait été engagé. Au cœur de cet échec, le manque de technicité et de professionnalisme déployés pour encadrer cette opération baptisée « ça va être possible » : « Il ne suffit pas de dire que l'on va privilégier des jeunes d'origine étrangère, pointe le directeur des ressources humaines de Pierre & Vacances, pour que cela marche. Il faut apporter au projet les moyens nécessaires. » Sans quoi, le résultat peut même être néfaste pour l'entreprise dans la mesure où l'opération risque d'être considérée comme une simple opération de marketing dépourvue d'engagement réel. Le partenariat a néanmoins été reconduit et le projet complètement remis à plat. Cette fois, les offres d'emploi ont été envoyées à SOS - Racisme qui, quant elle, a fait parvenir à Pierre & Vacances les CV correspondant aux exigences des postes à pouvoir. Les candidatures sont élargies : l'employeur ne se limitera plus aux bac + 3, 4 ou 5 mais prendra aussi en considération les bac + 2. Enfin, l'expérience montrant que les candidats ne maîtrisent pas la rédaction du CV, de la lettre de candidature ou la technique de l'entretien, les partenaires ont ensuite eu recours à un organisme extérieur spécialisé en recrutement afin d'aider les jeunes à concevoir leur candidature, à déposer une réponse et aussi pour favoriser l'adéquation offre. Le projet initial s'est doublé en outre de la création d'un site Internet « ça va être possible », géré par SOS - Racisme et l'Institut du mécénat et de la solidarité, sur lequel les entreprises partenaires déposent leurs offres d'emplois et les candidats leurs CV. Pierre & Vacances reçoit maintenant les CV directement, sans qu'un bureau de sélection n'opère un « filtrage »

défavorisant les diplômés d'origine étrangère. Bénéfice pour l'entreprise : avoir accès à des candidats auxquels elle n'avait pas accès auparavant et ce gratuitement.

24. Michael page/SOS Racisme (France)

À l'origine de ce partenariat, une « fuite » dans la presse : un employé licencié par le bureau de recrutement révèle que des fiches concernant les profils des candidats et remplies par des consultants de *Michael Page* contiennent des notes dénigrant certains traits physiques ou des allusions raciales. Cette révélation pousse *SOS Racisme* à interpeller le cabinet qui regrette cette pratique. Pour redresser son image écornée, le consultant doit agir. Un partenariat se met en place dont l'objectif est de lutter contre les discriminations à l'embauche, notamment chez les cadres. Tous les échelons hiérarchiques sont concernés. Il s'agit d'une initiative réellement partagée, souligne-t-on du côté de *SOS Racisme* : « De toute façon, il paraît difficile qu'une ONG contraigne une entreprise à une démarche qu'elle ne souhaite pas entreprendre. » Le projet se déroule en trois phases. Dans un premier temps, *SOS Racisme* pratique un audit fouillé des bases informatiques. Il s'agit de bien appréhender les modes de fonctionnement des consultants, leurs procédures et pratiques de recrutement. Cette étape permet de connaître l'entreprise, de débusquer les pratiques discriminatoires et de repérer les points méritant une action pour les empêcher. L'audit dure près d'un an : ce n'est que dans la durée que les langues se délient et que se gagne la confiance. Dans un deuxième temps, un certain nombre de mesures sont prises pour lutter contre les pratiques discriminatoires. Elles ont trait à la mise en place d'une nouvelle base informatique pour empêcher la description des candidats, à la création d'une commission de déontologie, sorte de hotline pour les consultants qui ont besoin de conseils et d'appui face à certains clients. Les partenaires rédigent une charte déontologique et un dépliant pédagogique afin d'aider les consultants à réagir face à une demande discriminante d'un client. Un moteur de recherche traquant les mots discriminants éventuels est inséré dans la base de données ainsi que dans les procédures d'évaluation et de contrôle du travail des consultants. Enfin, *SOS Racisme* mène un deuxième audit afin d'évaluer, après un an, les résultats de l'opération. Il s'agit cette fois d'observer, à partir d'un échantillon de 250.000 candidats postulant chez Michael Page, le traitement qui leur a été réservé par les consultants à chaque étape de leur passage au sein du cabinet. L'ONG confronte également les taux d'entretien obtenus par les candidats ayant des noms d'origine européenne et par les candidats portant des noms à consonance étrangère, ainsi que par les candidats masculins et féminins. Des entretiens sont menés en parallèle avec les consultants. Alors que le partenariat devait s'achever après le premier audit, il est question aujourd'hui de réaliser une vidéo pédagogique de manière à transmettre la préoccupation vis-à-vis du problème des discriminations. Plus de 50% du personnel s'est dit prêt à participer à son élaboration. 75% sont très satisfaits de la démarche de partenariat. L'opération a rencontré un écho très positif auprès des populations d'origine immigrée : davantage de candidats issus de l'immigration se présentent au cabinet.

25. KEK INE (Grèce)

Le partenariat noué, entre le Centre professionnel de la GSEE (principale organisation

syndicale grecque) et une série d'associations, organisation patronale (PME) et administrations publiques vise avant tout la professionnalisation des services de soutien et de conseil à l'emploi. Créé dans le cadre du programme européen Equal, E-QUALITY a pour objectif de garantir la qualité des prestations délivrées dans le cadre des structures d'accompagnement vers l'emploi et en particulier de traiter des questions portant sur la discrimination et surtout l'insertion socio-économique des publics défavorisés (dont les immigrés ou les réfugiés politiques). Parmi les orientations suivies, on relèvera une volonté d'influencer les partenaires sociaux, les organisations régionales et municipales dans le but d'éradiquer les phénomènes de discrimination portant tant sur l'accès de publics défavorisés au marché du travail que sur la participation active aux procédures de formation des politiques de l'emploi et d'insertion socio-économique. Le partenariat comporte une multitude d'activités : recherche et étude, formation de professionnels du soutien et du conseil professionnel, élaboration du système de qualité et d'une base de données, création d'un logiciel pour le contrôle et l'évaluation des actions promues dans le cadre du programme, etc. L'investissement dans ce projet est lourd : plus de 2 millions d'euros. Des procédures d'auto évaluation du partenariat ont été mises en place. Une équipe de travail se réunit deux fois par mois et utilise plusieurs outils méthodologiques : un système de baromètre d'évaluation, des interviews collectives et personnelles, des « future workshops », des rapports, etc. Une autre équipe de travail est chargée de contrôler le degré d'accomplissement des objectifs du partenariat. Elle rédige un rapport qui est présenté au conseil d'administration. L'initiateur du partenariat (organisation syndicale) précise que la collaboration avec les organisations partenaires (ROMS, Conseil hellénique pour les réfugiés, etc.) a contribué à une prise de conscience directe des particularités, des visions et difficultés rencontrées par les populations immigrées et les minorités ethniques. Il est convaincu que des problèmes complexes comme l'exclusion sociale, les discriminations et la pauvreté nécessitent une approche multidimensionnelle. Cela dit, un partenaire mentionne que la stabilité de ce partenariat très large est particulièrement sensible aux changements qui ont lieu au sein des organismes et services publics (remplacements des responsables). Une instabilité qui nuit à la coordination et à l'efficacité du partenariat.

4 Analyse et Comparaison des pratiques

Le contexte historique

Le contexte historique explique l'étendue et la portée des initiatives menées en faveur de l'intégration des personnes immigrées et d'origine immigrée, que ce soit au sien de l'entreprise ou plus largement au sein du marché de l'emploi.

Migrants et minorités

La présence sur le territoire considéré d'une forte proportion de migrants ou l'existence d'une minorité importante est un élément qui contribue à ce que les entreprises envisagent la question de la diversité. Les représentants de la Confédération entrepreneuriale espagnole des sociétés de travailleurs (*Confesal*) expliquent toutefois que l'immigration étant un phénomène massif mais très récent en Espagne (environ 10% de la population), il n'existe pas encore de texte législatif contraignant les entreprises à intégrer

les immigrés par l'embauche, d'où une situation encore trop peu satisfaisante à cet égard.

La taille des entreprises

Il paraît assez évident que les grandes entreprises et les multinationales comme Coca-Cola, Microsoft ou les grands groupes bancaires rencontrent beaucoup moins d'obstacles financiers pour mettre en œuvre une stratégie de RSE, axée ou non sur la diversité, que des PME aux moyens beaucoup plus modestes. Car avant de devenir un investissement payant en termes de compétitivité, la RSE représente d'abord des coûts pour une entreprise. Or selon l'Union européenne, les PME en Europe représentent plus de 90% de l'ensemble des entreprises, avec certes quelques différences nationales. L'entreprise européenne de droit commun est donc de taille limitée et ses moyens relativement modestes ne lui laissent pas toujours le loisir de s'engager dans une nouvelle logique de production et de relations avec ses salariés. Il est donc essentiel que des outils adaptés soient mis en place à destination des PME pour leur permettre de s'intéresser concrètement à la diversité, car comme le rappelle le CESE Souvent, les *petites entreprises européennes n'ont pas de département de ressources humaines, il est dès lors nécessaire qu'elles puissent recevoir le soutien de structures spécialisées fournies par les autorités et les organisations patronales*⁴⁰.

Au niveau gouvernemental

Pour certains, les questions de diversité sont politiques et ne doivent pas être abandonnée aux marchés. Ce serait donc aux politiques de définir les grandes lignes d'une nouvelle *citoyenneté entrepreneuriale*. Pour d'autres le gouvernement devrait bien se garder de tout excès de réglementation et se borner à mettre en place des plateformes de discussion pour partager les bonnes pratiques en matière de diversité dans l'entreprise. Des outils tels que des « chartes diversité » soumises à ratification symbolique des entreprises seraient, de ce point de vue, préférées à une intervention normative contraignante. Outre la question de la réglementation, celle des subventions fait également débat.

Au niveau des entreprises

Comment insuffler aux entreprises l'adhésion nécessaire pour lui faire adopter des comportements spécifiques en faveur de la diversité ? La question n'est pas simple, car *a priori* la finalité première d'une entreprise n'est pas de se comporter de manière socialement responsable. Pour elle-même la diversité n'a pas plus d'intérêt que quoi que ce soit d'autre qui ne contribue pas à rencontrer l'exigence de profit de toute entreprise dont c'est la vocation première. Les débats semblent souvent achopper sur cette question : il semble en effet très délicat de convaincre des entreprises de jouer un rôle dans la cohésion sociale. Certains mettent donc en avant qu'une gestion efficace de la diversité contribue à créer de la cohésion sociale, c'est-à-dire du bien-être et donc du pouvoir d'achat.

Le succès rencontré par les initiatives présentées dans la présente étude montre que les entreprises peuvent elles aussi avoir un intérêt réel à mener des initiatives visant à

⁴⁰ Avis du CESE SOC/376 op. cit

favoriser l'intégration des migrants au sein de l'entreprise. Cela peut s'avérer utile pour leur image bien sûr mais aussi pour prendre en compte leurs propres intérêts. Pour Casino en France, la diversité culturelle des collaborateurs facilite clairement l'insertion de la chaîne de distribution dans les quartiers dits difficiles : les actions entreprises par le groupe en matière de politique de la ville, d'insertion et de solidarité ont montré qu'elles améliorent la sécurité des activités et des établissements face aux tensions urbaines. Pierre & Vacances reçoit les CV de candidats directement sans qu'un bureau de sélection n'opère un filtrage défavorisant les diplômés d'origine étrangère. Bénéfice pour l'entreprise : elle a accès à des candidats auxquels elle n'avait pas accès auparavant, et ce gratuitement. Les candidats sélectionnés et formés par JVD, les partenaires de *Randstad*, d'*Euromanet* ou de *Knowinghow*, sont directement *employables* par les entreprises partenaires car ils ont été formés en fonction de leurs besoins. La collaboration de Fortis avec Forum correspond aux besoins de l'entreprise qui souhaite *colorer* son personnel autant que sa clientèle et cherche à engager des candidats hautement qualifiés. Le partenariat lui donne accès directement à une source de tels candidats.

Étonnamment, l'impact sur l'image de la société auprès du public qu'a l'intégration de travailleurs migrants et/ou une stratégie de gestion de la diversité au sein de l'entreprise, n'est que rarement cité par les entreprises. *Shell Hellas*, en Grèce, estime que l'action opérée avec le Haut Commissariat aux Réfugiés en vue d'une intégration d'immigrés dans ses stations service est ressentie très positivement par les clients des stations concernées. Quant à la société Pierre & Vacances en France, elle mentionne que l'opération menée avec SOS Racisme sur le recrutement de jeunes diplômés d'origine étrangère a eu un gros retentissement médiatique. On peut encore préciser que le partenariat Michael Page et SOS Racisme a eu un écho positif auprès des populations d'origine immigrée.

Le financement

Sans apport financier, privé ou public, la majorité des initiatives présentées dans cette étude n'auraient pas vu le jour. Le soutien financier est souvent la condition pour mener des expériences nouvelles, des projets pilotes. Les partenariats sont financés de manière très diverses. Les uns sont entièrement supportés par le secteur privé. D'autres se fondent uniquement sur des fonds publics (locaux, régionaux, nationaux ou européens). D'autres encore mélangent fonds publics et fonds privés. Lorsque les initiatives sont financées par des fonds européens, on constate généralement une attention toute particulière mise sur la qualité des prestations et sur l'étape de l'évaluation (c'est manifeste en Grèce). Lorsque les partenariats sont financés par des pouvoirs publics nationaux ou régionaux, ils s'appuient sur une législation nationale ou régionale particulière relative aux problèmes d'immigration. Lorsque les partenariats sont financés par des pouvoirs locaux, ils se situent souvent dans un contexte difficile (phénomène des saisonniers ou explosion de la population immigrée par exemple).

Points forts et faiblesses

En Espagne l'initiative RSE de *Serdomas Sistemas* (Madrid) a permis le développement

professionnel et, pour les femmes, l'accès à certains niveaux et échelons professionnels avec, en parallèle, possibilité de concilier carrière professionnelle avec objectifs personnels et familiaux. La satisfaction et la motivation des employés ont par ailleurs.

Dans le cas de l'initiative allemande (Phoenix), il apparaît qu'étant tournée vers les personnes peu qualifiées travaillant au sein du groupe et en tant que plus grand employeur de la région de Lippe, la politique menée contribue à lui faire jouer un rôle de régulateur sur le marché de l'emploi. On note également que les personnes peu qualifiées sont fidèles au groupe, ce qui est étonnant quand on connaît la tendance générale, parmi les travailleurs issus de l'Europe de l'Est, de changer fréquemment d'employeurs. À cet égard, la gestion de la diversité apparaît comme un instrument permettant de garder son personnel. Un autre élément du succès réside dans le fait que tout le personnel est associé, la diversité fait partie intégrante de l'identité de Phoenix qui publie par exemple un journal interne et une newsletter interne qui permet l'appropriation des questions de diversité par l'ensemble du personnel. Concrètement ces supports permettent la publication de rapports sur les travailleurs étrangers ou de projets liés à l'intégration et l'interculturalité. Concrètement, chaque nouvel employé est familiarisé à la politique de RSE menée au sein de l'entreprise. La diversité est présentée de manière positive. Ensuite des sessions de formations à l'interculturalité sont organisées à l'attention notamment des chefs de départements en contact avec une forte proportion de collègues issus de l'immigration. Un travail est effectué sur les spécificités culturelles et la façon de lever les barrières religieuses. Selon Phoenix, une ouverture aux migrations place également favorablement l'entreprise sur le marché du travail allemand et européen du fait que cette ouverture sera à l'avenir un facteur de succès pour chaque entreprise. Par ailleurs, le travail en réseau au niveau international rend l'ouverture à l'autre de plus en plus nécessaire.

Dans le cas de l'initiative menée en Belgique par l'entreprise TEC Hainaut, les facteurs du succès sont notamment la participation du personnel de l'entreprise dont un accompagnement personnalisé par des conseillers tuteurs ; l'implication des syndicats ; la valeur vraie accordée au métier créé dans le cadre du partenariat ; l'évaluation permanente ; l'appui des syndicats depuis le début. Des difficultés ont toutefois été rencontrées comme l'ancrage des participants dans le non travail ; la distance entre la culture d'entreprise et celle des stagiaires venus d'horizons divers. Il reste que l'initiative a permis une ouverture du milieu de travail qui contribue à changer activement les stéréotypes de part et d'autre et améliore le fonctionnement de l'organisation. Une initiative aisément transférable ailleurs.

L'initiative espagnole de soutien à la création d'entreprise nous enseigne que la population immigrée se caractérise par un fort potentiel personnel et professionnel en matière d'initiatives entrepreneuriales. Les informations d'ordre juridique et professionnel que tous les bénéficiaires du programme ont reçues se sont par ailleurs avérées très utiles à l'heure du lancement de l'activité.

Sur ce point, notons que le CESE a pris toute la mesure du champ ouvert par l'auto-

création d'entreprise par les travailleurs migrants⁴¹ en termes d'intégration. Le nombre d'entreprises démarrées par des personnes d'origine immigrée ne cesse de croître au sein de l'Union européenne et le CESE a demandé que l'esprit d'entreprise des immigrants soit favorisé par l'Union européenne en demandant notamment aux organisations patronales et aux chambres de commerce de s'ouvrir aux entrepreneurs d'origine immigrée et de favoriser leur accès à des sphères dirigeantes. Souvent ces entreprises sont créées dans le secteur de l'économie sociale, souligne le CESE.

En Italie, le modèle de Service d'aide à l'emploi (SAL) est principalement conçu et mis en œuvre à travers des initiatives du FSE. Le SAL est un service novateur en matière de promotion sociale, de soutien à la recherche d'emploi et embauche des personnes défavorisées : grâce à des mesures de soutien, il les aide à choisir les stratégies et leur indique les secteurs où postuler. Derrière ce modèle réside la volonté d'élaborer des itinéraires individuels vers l'emploi, en plaçant, avec l'aide de l'intermédiaire, chaque sujet au cœur de son propre projet, ainsi que les services publics locaux et la municipalité.

En Belgique, l'initiative *Repass Drive In Nivelles* rencontre un vif succès notamment grâce aux formations (français, techniques professionnelles de repassage), au suivi régulier et flexibilité de l'organisation du travail (possibilité de combiner ses horaires avec ceux des bus/formations, aide administrative...), à la collaboration fructueuse avec le CPAS de Fleurus pour le recrutement, au faible *turn over* et à l'insertion dans le zoning industriel de Nivelles. Les difficultés résident dans les grandes différences de culture et le non respect de certaines règles dû au manque de socialisation. Il reste qu'on constate de la part de l'entreprise un souci de jouer totalement le jeu de l'entreprise d'insertion en allant plus loin que les critères imposés (employer des personnes qui ont de zéro à un an chômage ou qui n'ont pas diplôme du secondaire supérieur).

Pour ce qui concerne le projet mené par l'entreprise Delhaize, il apporte une réelle opportunité aux jeunes issus de milieux défavorisés d'avoir une première expérience professionnelle. Des difficultés organisationnelles liées à la gestion du temps ont été rencontrées. Les jeunes ayant participé à l'opération sont ravis de cette expérience. Dans la plupart des cas, ils postulent l'année suivante pour un nouveau job d'été.

Notons enfin que les pratiques présentées ici montrent l'importance des besoins en termes de formation. Le CESE est pleinement conscient de cette dimension essentielle pour l'intégration des travailleurs migrants relève que *certaines lois et pratiques nationales empêchent les ressortissants de pays tiers d'y participer* [formations techniques et professionnelles] *ou limitent leur participation. Le CESE estime qu'il appartient aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux de faciliter l'accès des travailleurs immigrants aux formations dans des conditions d'égalité.*

5 Quelques exemples à suivre pour les entreprises ?

Quel que soit le pays envisagé, il ressort de notre recherche et de l'analyse des

⁴¹ Avis du CESE SOC/362 op.cit.

bonnes pratiques que le changement des mentalités au sein des entreprises constitue un élément fondamental de l'intégration des personnes immigrées et d'origine immigrée. Il s'agit du levier le plus important pour intégrer les travailleurs migrants au sein de l'entreprise et faire advenir des pratiques de gestion de la diversité dignes efficaces, mais il s'agit sans doute aussi du levier le plus difficile à mettre en œuvre. Ces pratiques ne pourront par ailleurs se développer à l'avenir que si des plateformes efficaces de dialogue et d'échange de bonnes pratiques sont mises en place, ainsi que des partenariats publics-privés ou entre entreprises, partenaires sociaux et ONG. Ce dernier type de partenariat était particulièrement fructueux. Pour être efficace, la gestion de la diversité doit prendre corps dans des projets concrets. Cinq maîtres mots ressortent des pratiques analysées : sensibiliser, informer, accompagner, mobiliser et valoriser. En amont, un travail de sensibilisation et d'information des entreprises sur la diversité et l'intérêt d'engager des travailleurs migrants doit permettre une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de ces thématiques. En aval, un meilleur accompagnement des entreprises par les pouvoirs publics ou la société civile s'avère très utile pour renforcer et étendre leur mobilisation. En outre, il s'avère également important de mettre en évidence ce qui marche et de montrer que tant les grandes entreprises que les petites ont quelque chose à retirer d'une stratégie efficace de gestion de la diversité et d'intégration des travailleurs immigrés ou d'origine immigrée.

- Les pouvoirs publics, les entreprises, les syndicats, les intermédiaires entre la société civile et les associations de travailleurs migrants devraient encourager la conclusion des **multi-partenariats** entre eux qui constituent un gage de succès en matière d'intégration des travailleurs migrants. Lorsque les intérêts, les compétences et les ressources des uns et des autres se croisent, ils se renforcent mutuellement. Pour encourager ces multi-partenariats, il serait opportun de créer des **espaces de rencontres** entre ces différents acteurs. Se rencontrer permet de mieux percevoir le fonctionnement des uns et des autres tout en favorisant le dialogue sur un terrain non-compétitif.
- S'avèrent particulièrement pertinentes, les initiatives publiques ou privées visant à **identifier précisément les besoins** des travailleurs migrants selon qu'il s'agisse de primo-arrivants qui ne connaissent pas ou peu le pays, de personnes d'origine étrangère qui connaissent le pays mais rencontrent des difficultés d'intégration ou encore de personnes en situation irrégulière par exemple. Pour être en mesure de proposer des solutions efficaces aux travailleurs migrants, les entreprises doivent d'abord connaître quels sont exactement leurs besoins. Dans cette perspective, il s'avère également opportun d'**inclure** autant que faire se peut les travailleurs migrants dans les projets menés en vue de leur intégration.
- Il est important de ne pas négliger les possibilités d'**auto-emploi** des travailleurs migrants. Chaque acteur peut apporter une compétence particulière (transfert de compétences, coaching, financement, relais, information, ...) à cette fin.
- Les pouvoirs publics et les entreprises qui en ont le souhait et les moyens devraient

soutenir tout particulièrement **l'auto-crédation d'emploi par des femmes immigrées** (en leur donnant la formation nécessaire à l'autogestion ou en partageant des expériences réussies par exemple) afin de faciliter leur intégration sur le marché du travail. Cette formule permet souvent de prendre en compte les besoins spécifiques réclamés par les femmes migrantes.

- Le rôle des **pouvoirs publics** est de **soutenir les entreprises**. Ce soutien peut être financier avec des incitations fiscales notamment mais il doit aussi se décliner à différents niveaux : donner un contenu précis au concept de diversité et d'intégration des travailleurs migrants tout comme **montrer l'exemple** en pratiquant des politiques de diversité dans la fonction publique.
- Les pouvoirs publics pourraient également jouer un rôle plus actif dans la **promotion** et la **diffusion** des enjeux liés à la gestion de la diversité et l'intégration des travailleurs migrants auprès des entreprises, en créant des occasions d'échange de bonnes pratiques notamment mais aussi des lieux pour informer les entreprises sur l'intérêt d'une intégration réussie des travailleurs migrants.
- Les pouvoirs publics devraient soutenir davantage tous les types de **formations** visant à améliorer ou adapter les compétences des populations immigrées en vue de leur insertion sur le marché du travail, dans la mesure où elles s'appuient sur une analyse des besoins de la population cible et du marché du travail.
- L'intégration des travailleurs migrants nécessite un changement de la **mentalité** au sein de l'ensemble de la société. Dans cette perspective, les entreprises pourraient notamment développer davantage de **synergies** avec divers acteurs : des pouvoirs publics mais aussi des associations de migrants ou d'ONG travaillant avec les travailleurs migrants, des écoles formant de futurs travailleurs et/ou entrepreneurs sensibilisés à la diversité ou encore des travailleurs faiblement qualifiés lors de rencontres avec le personnel de l'entreprise.
- Les entreprises soucieuses d'œuvrer en faveur de l'intégration des travailleurs migrants auraient avantage à créer des **groupements d'entreprises** s'associant pour mettre en place des actions communes. Ce type d'actions permet aux entreprises de réduire les coûts et aussi d'accroître l'efficacité et la visibilité de leur action.
- Quant aux travailleurs migrants, ils auraient tout avantage à **participer** à des groupes de défense des intérêts des migrants afin de constituer des occasions de dialogue et des relais auprès des pouvoirs publics, des entreprises et des organisations de travailleurs et faire en sorte que leurs besoins réels soient pris en compte. Lorsque cela s'avère possible, els travailleurs migrants devraient également veiller à rejoindre ou **créer des associations** de migrants susceptibles d'accompagner efficacement l'intégration des nouveaux arrivants au sein de leur pays d'accueil.