



# égalité

## Actes du Colloque



De la discrimination à la diversité,  
les clés de performance  
pour l'entreprise

[WWW.EQUALITE.COM](http://WWW.EQUALITE.COM)



**AIR FRANCE**



**FSE**  
Fédération Française des  
Syndicats des Employés



# De la discrimination à la diversité, les clés de performance pour l'entreprise

Jeudi 28 novembre 2002

<b>Accueil.....</b>	<b>4</b>
<b>Présentation des objectifs du colloque .....</b>	<b>4</b>
<b>Présentation du projet Equallité .....</b>	<b>5</b>
<b>Les orientations du programme EQUAL .....</b>	<b>6</b>
<b>Catherine Barbaroux.....</b>	<b>6</b>
Quatre thèmes privilégiés.....	7
<b>Paul-Edmond Medus .....</b>	<b>9</b>
<b>Conférence : de la discrimination par les âges à la diversité des âges .....</b>	<b>11</b>
Ce qui s'est passé .....	11
le retournement démographique.....	12
Comment aller vers une gestion des âges et maintenir les salariés dans l'emploi ?.....	12
A partir de là, quatre pistes majeures .....	13
<b>Table ronde : discrimination, diversité, les expérimentations des entreprises.....</b>	<b>14</b>
<b>Deutsche Bank :la gestion de la diversité, projets et initiatives.....</b>	<b>14</b>
Contexte et objectifs de la gestion de la diversité .....	14
Son importance stratégique .....	15
Les premières réalisations .....	15
<b>Schlumberger : le management de la diversité.....</b>	<b>14</b>
Les origines et le contexte.....	16
Les mesures mises en place.....	17
Les enjeux à venir .....	18
<b>Kodak Pathé : un programme international de sensibilisation.....</b>	<b>20</b>
Le contenu de la formation .....	20
La politique de Kodak en matière d'égalité professionnelle .....	20
Le déploiement d'EAMER .....	21
<b>Air France : les actions de développement en bonne place du dialogue social .....</b>	<b>21</b>
La problématique des âges .....	21
L'égalité hommes femmes et la mixité des métiers .....	22
Les actions de développement.....	22
<b>RATP : la diversité dans les interactions entre l'environnement et l'entreprise .....</b>	<b>24</b>
Une présence territoriale .....	24
Une politique importante de prévention.....	24
Une politique d'insertion et de recrutement .....	24
L'ouverture du statut sans condition de nationalité.....	26
<b>Approches comparées de la discrimination et de la diversité : les enjeux pour l'entreprise propos .....</b>	<b>26</b>
<b>Synthèse des ateliers .....</b>	<b>28</b>
<b>Comment gérer les recrutements en pratiquant la diversité.....</b>	<b>28</b>
<b>Comment faire évoluer les pratiques de GRH en intégrant la diversité.....</b>	<b>29</b>
<b>Comment dynamiser les pratiques de management et de relations sociales en favorisant la diversité</b>	<b>30</b>
<b>Au-delà des apparences, conférence .....</b>	<b>31</b>
Quelques éléments sur l'impact des apparences .....	31
Vieillesse et apparence, les préjugés.....	32

<b>Paroles d'experts et réactions des entreprises.....</b>	<b>33</b>
<b>La diversité maîtrisée ou subie.....</b>	<b>33</b>
<i>Paroles d'experts</i> .....	<b>35</b>
<b>Helen Lee Gosselin : Pourquoi l'équité salariale ? .....</b>	<b>35</b>
Les grandes lignes de la loi .....	35
Ce qu'est un programme d'équité salariale .....	36
Comment comparer des pommes et des oranges ? .....	36
Quelle efficacité de la loi pour les petites structures ? .....	37
<b>Philippe Alonzo : la contingence des carrières féminines .....</b>	<b>37</b>
Une enquête conduite auprès de mille secrétaires .....	38
Les différences de carrière hommes/femmes .....	38
<b>Pascale Levet : les entreprises et les quinquas, regards croisés .....</b>	<b>40</b>
<i>Réactions des entreprises</i> .....	<b>41</b>
<b>Christine Briche, Air France.....</b>	<b>41</b>
<b>Alain Dupeyron, France 3 .....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>43</b>

## Accueil

### **Nicole Raoult**

#### **Chef du projet Equallité et coordinatrice, Forsense Consultants**

Nous avons le grand avantage d'avoir aujourd'hui avec nous pour initier cette démarche nos partenaires, notamment Catherine Barbaroux, déléguée à l'Emploi et à la Formation professionnelle. Paul Schietecatte, directeur général d'Entreprise & Personnel, vous dira pourquoi nous nous sommes engagés ensemble ; Je dirai quelques mots de la démarche que nous avons adoptée ; ensuite Catherine Barbaroux et Paul-Edmond Medus présenteront les grandes lignes du projet EQUAL

Bernard Quintreau vous exposera les grandes lignes du rapport qu'il a présenté en début d'année à la ministre de l'Emploi. Une discussion s'engagera ensuite autour d'une table ronde sur l'essentiel de notre mission : valoriser les pratiques des entreprises françaises et étrangères en matière de discrimination, de dynamique des âges ; nos invités relateront leurs différentes expériences. La matinée s'achèvera par un propos de sensibilisation sur les actions de lutte contre les discriminations de tous ordres, lancées en entreprise.

L'après midi, plus interactif, commencera par des ateliers suivis d'une table ronde entre chercheurs et directeurs d'entreprise partenaires de notre projet ou de projets voisins. L'après-midi se poursuivra avec un propos d'Hélène Gosselin, professeur à l'université de Montréal, sur la lente mise en marche de la loi de 96 sur l'équité salariale et ses premières évaluations dans l'entreprise. Tout cela peut paraître a priori disjoint, mais tout s'inscrit dans la lutte contre les discriminations ethniques, d'âge ou de sexe que vise le projet Equal ; nous avons quant à nous retenu les discriminations combinées d'âge et de sexe.

## Présentation des objectifs du colloque

### **Paul Schietecatte**

#### **Directeur général d'Entreprise & Personnel**

Je suis heureux d'ouvrir ce colloque en tant que représentant d'Entreprise & Personnel, « chef de file » de ce projet, avec beaucoup de partenaires il est vrai.

Nous avons consacré cette journée, pour résumer, au management de la diversité au service de la performance.

On voit que ce management de la diversité est un enjeu clé de la performance des entreprises pour les années qui viennent. Dans les décennies précédentes, celles de la croissance industrielle, les grandes entreprises ont assuré leur développement avec un modèle de reproduction sociale assez normé ; rien ne ressemblait plus à un sidérurgiste qu'un autre sidérurgiste - alors que ce management de la diversité va devenir une obligation sociétale, un impératif de gestion et, mieux encore, une opportunité pour les entreprises.

Obligation sociétale : nous sommes rattrapés peu à peu par un courant anglo-saxon. De plus en plus législateur et juge s'orientent vers des normes qui ne sont plus seulement des interdits mais des obligations de faire, pour lesquels on ne cherche pas simplement des responsables mais des coupables, ces obligations étant assorties de sanctions pénales lorsqu'on n'a pas réussi à faire ce que le législateur demande, y compris dans le domaine de la diversité et de la discrimination.

Nécessité de gestion : en raison du retournement démographique, si les entreprises veulent disposer de compétences elles vont devoir diversifier leur politique de recrutement, leurs modes de gestion des ressources humaines par rapport à des attentes peut-être plus individuelles et moins collectives.

Je crois surtout que c'est une opportunité. Dans notre économie qui se globalise, on voit bien, que la différenciation se fait de plus en plus par l'innovation, la créativité, la réactivité, et que dans le fond la diversité sous toutes ses formes, dans l'entreprise, dans sa gestion des ressources, devient un atout, un investissement immatériel de première importance pour être compétitif, se différencier et gagner. L'entreprise performante sera de plus en plus ouverte à la société, à son marché, aux différences, et elle peut faire de cette ouverture un élément fort de compétitivité.

Je crois que c'est dans cet esprit que la Communauté européenne a lancé ce programme sur le management de la diversité : en faire un instrument de la compétitivité de l'économie et de l'ensemble des entreprises européennes. Entreprise & Personnel a souhaité, dans le cadre de sa capacité de prospection, à investiguer ce thème au service de ses adhérents, et cela avec un certain nombre de partenaires institutionnels qui ont travaillé sur ce sujet – je pense à l'ANACT, aux ARACT - et des entreprises qui pour des raisons peut-être de circonstances, de culture, de marché, se sont engagées plus rapidement dans ce management de la diversité. Ce que nous souhaitons aujourd'hui, c'est cette diversité d'approches : institutionnelle, légale, managériale, pour faire de cette journée le point de départ d'une réflexion qui se poursuivra sur les deux années à venir, et qui sera pour tous, source de performances et de la possibilité d'élaborer un compromis social auquel nous aspirons en cette entrée dans le troisième millénaire, au moment où l'économie se mondialise. Merci de tous vos apports, vos réflexions, vos témoignages, merci aux organisateurs pour cette journée qui sera d'une grande qualité.

## Présentation du projet Equallité

### Nicole Raoult

Nous avons choisi de tracer le cheminement que nous allons suivre ensemble pendant plusieurs années, le chemin de la lutte contre les inégalités, vers une logique de construction du management de la diversité de l'entreprise en rapport avec ses marchés ou l'environnement sociétal.

Ce chemin, nous allons le tracer grâce au financement et l'appui du FSE, grâce surtout à l'implication de nos partenaires directs. C'est Air France, avec Mme Briche qui en relatera le contexte ; c'est la Sécurité sociale avec laquelle nous avons conduit au titre de l'objectif 4 le projet européen que nous avons appelé Impact et dont nous avons tiré un livre : « les changements au risque de l'âge », sur ce sujet déjà de la prévention des effets du vieillissement. C'est l'AFPA, qui travaille avec nous sur la coopération transnationale avec des Espagnols et des Italiens, le réseau ANACT représenté notamment par l'ARACT Limousin qui a organisé une manifestation très intéressante le 12 novembre sur le renouvellement et l'attractivité économique et sociale de la région, et l'ARACT Lorraine avec laquelle nous bâtissons la journée du 11 décembre sur un sujet prioritaire pour nous dès le début du projet : la coopération et les confrontations entre générations, en privilégiant la dimension régionale.

A ce montage financier, avec Entreprise & Personnel porteur du projet, nous envisageons aujourd'hui d'associer d'autres entreprises et partenaires régionaux.

« Equallité » c'est donc le programme *EQUAL* plus une idée de qualité, car il nous semble important non seulement de remonter le taux d'emploi des plus de 50 et surtout de 55 ans... mais aussi que cela se fasse dans une recherche de qualité des emplois. Nous jouons donc sur la logique de l'égalité, plus la qualité des conditions de travail, car comme le dit un rapport récent de l'Institut de l'entreprise : le monde féminin est un iceberg plus immergé qu'apparent ; on peut espérer faire en sorte que la situation des femmes soit plus visible et favorise la diversité dans les entreprises.

## Les orientations du programme EQUAL

**Catherine Barbaroux**

**Déléguée générale à l'Emploi et la Formation professionnelle**

Lorsqu'on parle du FSE, c'est souvent avec le sentiment que la communauté européenne et la bureaucratie nationale renforcent mutuellement leurs défauts pour compliquer la vie des porteurs de projets. Outre l'amitié que je porte aux initiatives d'Entreprise & Personnel, je suis venue aujourd'hui car il importe de dépasser cette vision un peu bureaucratique des dossiers FSE et de bien comprendre le considérable soutien qu'apportent ces moyens et leur articulation avec la stratégie européenne pour l'emploi à cette programmation jusque 2006. Certains se sont déjà jetés à l'eau. Paul Edmond Medus dira comment vous avez été sélectionnés sur les cinq cents dossiers de l'initiative *EQUAL*, et comment, lors de la deuxième vague d'appels à projets en 2004, il ne faudra pas se décourager, mais bien comprendre la grande importance qu'attache le gouvernement français à ce processus. Quelqu'un disait que l'Union devait changer son vocabulaire – elle en convient - le problème est qu'à la traduction les nuances sont difficiles à respecter...

On en est aujourd'hui à la notion de « travailleur expérimenté » je ne suis pas sûre que cela renvoie pour tous au bon sujet.

Dans l'ensemble des aides apportées par le FSE, le projet *EQUAL* se distingue par une perspective d'innovation et d'expérimentation. Les projets qu'il retient se situent dans des logiques un peu émergentes, sur des questions qui se posent profondément dans nos sociétés européennes (notamment dans la société française, où la question de l'âge au travail et de la permanence de l'employabilité est la plus cruciale), mais non complètement élaborées par rapport à une législation nationale, des pratiques d'entreprises ou de territoires.

*EQUAL*, c'est aussi trois étapes : détection des sujets et diagnostic, expérimentation de mesures correctrices, enfin évaluation et dissémination, car rien ne sert d'accumuler des expériences si on n'est pas en mesure de les diffuser. A Bruxelles où je conduis beaucoup d'actions de la stratégie européenne de l'emploi, je constate qu'un de ses acquis depuis cinq ans est la diffusion des bonnes pratiques et la capacité d'analyser celles des autres dans des processus organisés, dans des échanges approfondis.

Pour que ces étapes s'enchaînent - et cette contrainte européenne est aussi un bienfait car elle crée une pédagogie de l'action un peu différente pour les entreprises - il faut une logique de partenariat autour d'un chef de file capable de réunir autour de lui un certain nombre de volontaires pour la démarche. Il est essentiel que ce « *partenariat de développement* » dans le jargon communautaire, se construise dans la diversité. Je n'aurais pas trouvé bien intéressant qu'Entreprise & Personnel se marie avec Bernard Brunhes et Altedia.... on n'aurait pas eu ce croisement de regards obtenu entre une entreprise comme Air France, une association comme l'AFPA, je ne cite pas l'ANACT pour ne pas insister sur le service public. On le sent bien, l'évolution des pratiques sur les territoires viendra de la capacité d'acteurs différenciés à travailler ensemble. L'entreprise ne peut pas aujourd'hui ne pas se sentir en totale perméabilité avec son environnement et il faut que les institutions, parfois les collectivités et les partenaires sociaux sur les territoires, participent à cette forme de coopération.

Deuxième dimension, grand classique du FSE : les partenariats transnationaux, peut-être à l'origine un peu artificiels mais devenus beaucoup plus naturels, signe que quelque chose se construit dans l'Union et plus largement dans la capacité de dialogue entre Etats membres et ce qu'on appelle le « stress de convergence » des politiques, qui doivent aider à cet enrichissement mutuel : c'est le

« *partenariat de coopération transnationale* », PCT. Je précise ce sigle car il m'est arrivé d'être perplexe en lisant les notes de mes propres services, pourtant très pédagogues...

Aujourd'hui *EQUAL*, c'est pour la France 320 millions d'euros sur la période 2000–2006 : un réel investissement des Etats membres sur l'innovation et la capacité à disséminer un certain nombre d'expériences. Ces 320 millions sont à 80% régionalisés, en cohérence avec la démarche proposée aux porteurs de projet d'être le plus près possible du terrain : l'appréciation des projets se fera à 80% dans les territoires. Après la première vague de projets de 2001, il y en aura une nouvelle en 2004. Les projets en cours aujourd'hui sont plutôt prévus sur deux ans, avec les trois niveaux d'action. L'action 1, ingénierie, diagnostic, problématisation, dure 6 mois, soutenue à hauteur de 10 000 euros ; l'action 2, mise en œuvre et expérimentation, peut durer 36 mois et atteindre 640 000 euros ; l'action 3, phase de dissémination et de « publicité » de ces bonnes pratiques, peut être soutenue sur un an à raison de 130 000 euros.

Dès qu'on a compris cela : partenariat/développement, PCT, actions 1, 2 et 3 on peut communiquer !

(sauf pour nous, précise Nicole Raoult, qui avons été soutenus à titre expérimental, sur une petite maquette du projet, pour l'action 3... ce qui, répond Catherine Barbaroux, démontre notre flexibilité...)

J'ai hésité à vous imposer cette introduction un peu longue sur le FSE et *EQUAL*, mais il faut dédramatiser la relation entre entreprises, partenaires et FSE, et dire l'estime qu'on a pour le travail du département FSE en France, ainsi que notre bonne image auprès de la Commission européenne pour notre capacité à relier la mise à disposition de crédits à des politiques.

#### Quatre thèmes privilégiés

Tout cela est au service de politiques de fond, autour des quatre thèmes que privilégient aujourd'hui le gouvernement français et les Etats membres dans l'utilisation des fonds structurels :

– *la lutte contre la fracture numérique* et les possibilités de contribution des technologies de l'information à des processus d'insertion socioprofessionnelle - on observe sur les territoires de vrais risques de discrimination autour de l'accès aux nouvelles technologies. Je voudrais ici saluer le travail de l'AFPA qui a remis à des demandeurs d'emploi plusieurs milliers de certificats de navigation sur Internet, outil mis en place pour que ce passage du chômage puisse se traduire, pour des publics éloignés de ces technologies, par un acquis valable.

– *la lutte contre le racisme et la xénophobie sur le marché du travail*. L'Administration a proposé elle-même un lourd projet *EQUAL* qui s'appelle *Espère*, qui se développe avec le FASILD, l'AFPA, l'ANPE sur la formation de l'ensemble de la ligne managériale des institutions en contact avec les entreprises et les demandeurs d'emploi, pour intégrer les efforts de lutte contre la discrimination (nul n'est à l'abri d'un dérapage sur un tel sujet).

– *la création d'emploi*, notamment par et pour les plus démunis (en France 30 % de la création d'entreprise est le fait de demandeurs d'emploi, souvent dans des secteurs porteurs de développement et d'utilité sociale) ou par la création ou la sauvegarde de savoir-faire relevant de métiers plus traditionnels.

– Enfin, *le maintien dans l'emploi et le développement de l'employabilité des travailleurs expérimentés*, qui occupera plusieurs années de notre réflexion collective, tant il faut ici changer les mentalités. Il faut désintoxiquer la société française des mesures d'âge : c'est une drogue dure qui conduit à réinterroger nombre de pratiques sociales et de gestion. Ce n'est pas des plus de 55 ans qu'il faut se préoccuper, c'est de toute une refondation de la pratique de GRH.

Dans *Equallité*, le croisement des sujets « âge et travail » et « femme et discrimination » nous a paru très intéressant. Il suffit de lire le journal pour y rencontrer chaque jour ce thème âge et travail, et voir qu'on n'abordera pas le sujet de la retraite sans poser cette question, alors qu'au moins 30% des gens qui prennent leur retraite ne sont plus en activité depuis deux ou trois ans.

Les responsabilités étant partagées, tout le monde doit renouveler son regard sur ce sujet qui touche profondément notre société. La question peut-être la plus fondamentale aujourd'hui est bien : *Quel système social produit notre système économique ?* Il faut être capable d'assumer collectivement les choix, et de recomposer certains paramètres de gestion : organisation du travail, formation professionnelle ; qu'on a de moins en moins envie d'aborder par l'âge, mais par la bonne gestion des ressources humaines.

Le sujet des femmes justifierait une ou plusieurs journées.... Là les inégalités sont cumulatives : une femme, âgée, maghrébine, rencontre toutes les difficultés. C'est un mécanisme qu'il faut tenter de casser, et il faut reconnaître que, quels que soient les normes, directives ou projets de loi, rien ne se passera si l'on ne met en place de vrais plans d'action avec tout un mouvement d'acteurs responsables. A la Délégation à l'Emploi, à travers ANPE et AFPA, nous sommes confrontés en permanence à cette difficulté du retour à l'emploi des femmes. Un dossier comme Moulinex montre ce qu'est la difficulté d'insertion professionnelle de femmes qu'on n'a pas fait évoluer dans leur métier depuis trente ans sur un bassin d'emploi, qui certes n'ont pas elles-mêmes choisi de se remettre en question, mais à quel rythme, avec quels moyens l'auraient-elles fait ? Nous avons tenté de les aider à construire un parcours professionnel et sortir de cette inégalité de traitement. Il y a là un vrai retard de mobilisation dans nombre des secteurs économiques.

Certes, on a pu aujourd'hui fixer au service public de l'emploi, ANPE et AFPA, des objectifs de baisse plus rapide du chômage de longue durée pour les femmes. On s'aperçoit alors que la mise en place d'indicateurs est productive, qu'on suit mieux ce qu'on mesure, que l'outil crée une dynamique et une mise en tension des organisations, avec des résultats.

Je rejoins ici mon introduction sur les partenariats. La situation des femmes sur le marché du travail, au-delà du service public de l'emploi, de l'entreprise et de la formation, implique aussi les temps sociaux, la garde d'enfants, une organisation du travail inventive ; c'est un sujet multi-acteurs qui demande plus que d'autres une coopération avec les municipalités, les services sociaux, les transports, pour une meilleure fluidité de l'organisation de l'entreprise.

Pour terminer, et cela rejoint les questions de l'âge, de la démographie et notre vieillissement programmé, il faut aussi penser à la garde de personnes âgées. Ce service nécessaire est source d'investissements à développer dans beaucoup d'Etats membres, car ces métiers de services à la personne doivent être professionnalisés, développés, solvabilisés. C'est une approche à la fois très interne à l'entreprise et très collective de sujets de cohésion sociale.

Donc à partir d'un petit fil, le dossier FSE arrivant sur le bureau de M. Medus, au-delà de la contrainte certes nécessaire du nombre de partenaires et des tampons, contrainte qui d'ailleurs protège les intervenants sur ces projets... on a le sentiment d'amener un vaste problème et d'en accélérer la prise de conscience sur les territoires. Merci à ceux qui s'engagent sur ces expériences, que nous avons envie de soutenir comme d'en observer les résultats. Nous serons vigilants à en favoriser la dissémination et à les valoriser au niveau national et de l'Union européenne.

### **Nicole Raout**

Merci d'avoir dit que les départs anticipés étaient une drogue dure... nous verrons s'il sera possible dans ces laboratoires de faire de petits « patches » pour aider certains à s'en désintoxiquer.

**Paul-Edmond Medus**  
**Coordinateur du projet EQUAL**

Voici donc les raisons pour lesquelles Equallité a été sélectionné au niveau national, parmi les deux cent vingt projets retenus dans le cadre de ce premier appel à propositions, dont trente concernant le thème des travailleurs vieillissants, et parmi eux neuf retenus dans la procédure nationale par le comité national de sélection.

– La première raison est la richesse du partenariat, non monolithique, transnational puisque comprenant des Italiens et des Espagnols ; cela permet beaucoup d'espoirs quant aux échanges de pratiques, et peut-être aussi de constructions conjointes.

– La deuxième est son contenu. Les synergies entre les trois axes du projet ont beaucoup plu aux partenaires sociaux siégeant dans la commission : le maintien dans l'emploi des travailleurs ayant une longue expérience – la coopération intergénérationnelle dans l'entreprise, à accentuer dans les années à venir - l'égalité entre hommes et femmes, problème dont l'acuité croît avec l'expérience professionnelle.

– Troisième raison, essentielle et qui en fait une valeur phare dans l'ensemble du projet, sa vocation capitalisante. C'est la première fois qu'un programme communautaire intègre un dispositif financé en tant que tel pour capitaliser et disséminer.

Mme la Déléguée a cité tout à l'heure les trois types d'actions soutenues (ingénierie, expérimentation, capitalisation et transfert). Les deux cent vingt autres projets en cours se situent dans l'action 2, développant des expérimentations qu'ils capitaliseront lorsqu'ils en auront les résultats. La question qui se pose à nous est « comment faire » pour démultiplier efficacement, car dans la première génération de programmes communautaires depuis les années 90, tous innovants, on n'a jamais vraiment réussi à démultiplier ce type d'expériences, faute de tels dispositifs.

C'est donc une première. Nous allons observer votre expérience selon cinq paramètres :

- comment vous-mêmes observez les expériences sur le terrain
- comment vous identifiez de bonnes pratiques, et donc comment les définir : si elles sont exceptionnelles, est-il pertinent d'investir pour démultiplier ?
- comment vous définissez leur potentiel de transfert : champ de la démultiplication, selon quelle stratégie ?
- comment vous transférez : auprès de qui, de quels réseaux, selon quels modes associatifs ?
- comment enfin vous évaluez ce transfert selon qu'il est plus événementiel, à dominante formation ou partage d'expérience, comment cela s'est passé et quel en est le rapport qualité prix ?

Ce projet nous a semblé particulièrement intéressant car il se situe un peu en amont de ce que feront tous les autres d'ici deux ou trois ans.

Dernière raison, il s'inscrit dans un axe qui fera l'objet d'une capitalisation non seulement au niveau des Etats mais aussi, cela a été décidé hier, entre l'ensemble des Etats membres et au niveau européen. Pour cela, sur le thème de la formation tout au long de la vie et du sous-thème du vieillissement de la pyramide des âges, certains projets vont être proposés pour travailler avec la Commission et les Etats membres sur cette procédure et capitaliser. Si l'ensemble du partenariat en est d'accord, nous avons l'intention de vous proposer à ce niveau.

Voilà pourquoi nous sommes heureux que ce projet démarre de façon concrète, sur une démarche pleinement d'actualité, qui constitue une première dans les programmes communautaires et sera appelée à se développer.

Deux éléments à propos du prochain appel à propositions – le FSE est sans doute compliqué, mais surtout intéressant et pertinent – des projets comme celui-ci le prouvent, on peut innover et à plusieurs : le FSE intervient, à hauteur de 50%, toujours en complémentarité des politiques nationales, d'où doivent donc provenir les autres 50%. Dans cette nouvelle génération de programmes communautaires, le FSE intervient en remboursement de dépenses réalisées.

Les choses sont rodées, on trouve les partenaires transnationaux... rendez-vous donc en 2004.

### **Nicole Raoult**

Nous initiions donc aujourd'hui Equallité, et diffuser une série de réflexions à partir des pratiques qui vont être présentées. On voit bien, comme le dit Catherine Barbaroux, que lorsqu'on tire le fil toute la pelote vient et que la difficulté est de cerner les sujets clés sur lesquels il existe des pratiques suffisamment significatives.

Chaque année donc auront lieu un colloque, plutôt transnational, un séminaire de travail dont la Lorraine est un exemple, à partir duquel nous proposerons d'autres partenaires pour renforcer la mise en œuvre sur le terrain de ces questions de l'intergénération.

Nous diffuserons régulièrement nos travaux sur notre site Internet, que nous offrons aux autres projets et aux entreprises souhaitant présenter les résultats de leurs actions, d'une façon non seulement descriptive mais évaluative autant que possible. C'est pourquoi nous avons invité de nombreux chercheurs et étudiants travaillant sur les sujets sur lesquels nous allons développer des actions :

- *la trajectoire professionnelle* (peut-on construire une seconde partie de carrière pour les « travailleurs expérimentés », femmes de préférence, mais sans exclusive ?)
- *le renouvellement du management*
- *les transitions* : Comment les entreprises organisent-elles entre 2006 et 2008 ce retournement démographique dont Bernard Quintreau va nous parler ? Comment repérer les transmissions à préparer, les risques de pénurie, sur quels territoires, dans quels métiers ? Comment se prépare la coopération entre générations ; le tutorat dans son modèle archaïque est-il la formule emblématique convenant le mieux, est-ce un modèle de formatage des jeunes générations, les pratiques avérées aujourd'hui ne vont-elles pas plutôt dans un sens d'échange, d'interaction, d'apprentissage mutuel ?

Equallité c'est donc tout ce programme, avec la question sous-jacente de l'employabilité : notre ambition est de contracter au plan territorial des contrats d'employabilité valables pour plusieurs employeurs. Les conditions juridiques et de faisabilité ne sont pas évidentes à réunir, mais c'est le prochain rendez-vous que nous vous proposerons début 2003.

Je passe la parole à Bernard Quintreau, membre du Conseil économique et social et représentant la région Poitou-Charentes, à qui ont été confiés deux rapports : l'un pour le CES sur « Age et emploi à l'horizon 2010 » et un autre en début d'année sur « Age et emploi pour l'orientation d'une négociation interprofessionnelle ». A ce titre, nous lui avons demandé d'introduire le thème de la discrimination par l'âge, et de la dynamique des âges.

## **Conférence : de la discrimination par les âges à la diversité des âges**

**Bernard Quintreau**

**Membre du Conseil économique et social**

Je vais planter un peu le décor ; ensuite à vous de jouer, les acteurs c'est vous. Je vais effleurer quelques idées qui me semblent importantes sur « comment passer d'une discrimination installée depuis plus de vingt ans à un nouveau monde où sera prise en compte la diversité des âges », tout en sachant bien que ce n'est pas l'entrée par les âges qui permettra de changer les choses.

Point de départ, le retournement démographique. Si on le prend en compte, ce peut être une chance de modifier nos approches du travail, de la formation, des déroulements de carrières ; on peut aussi aller vers un scénario catastrophe où persisteraient encore en 2010 des départs anticipés, un taux de chômage important et des tensions, voire des pénuries, sur le marché du travail.

On a un peu de temps, plus que certains pays latins et scandinaves en particulier, du fait de notre démographie, du nombre de naissances de ces dernières années. Il y a pourtant urgence à lancer des mesures, annoncer des réformes.

### Ce qui s'est passé

La vague du baby-boom - qu'il faut gérer, ce qu'on n'a jamais su faire, souvenez-vous des écoles, des lycées, des universités, des logements, de l'emploi. On n'a pas su intégrer ces enfants qui ont toujours connu un taux de chômage important ; on a alors retenu le noyau dur de la population d'âge moyen en éliminant les plus anciens, avec beaucoup de difficultés à intégrer les plus jeunes, comme si on gérait l'emploi à partir d'un modèle de salarié d'âge moyen directement insérable, l'homo economicus selon Taylor : « un homme jeune, en bonne santé, stable dans le temps, interchangeable ». C'est encore vrai lorsque des entreprises parlent de rajeunissement, de rééquilibrage de la pyramide des âges - sans voir que la population vieillit, que c'est un facteur essentiel de la variabilité de la main d'œuvre, avec des différences importantes selon les individus et leurs fonctions. L'idéal pourtant serait d'apporter des moyens pour que chacun puisse gérer sa stratégie de vieillissement.

Tout cela est justifié par des stigmatisations : les jeunes « pas assez formés » (on crée des sas pour leur permettre d'entrer sur le marché du travail) – les plus de 50 ans qui « n'arrivent plus à se former, ne sont pas mobiles », ce qui accentue leur éviction. Cela ne repose sur aucune donnée scientifique, chaque époque stigmatise les catégories qu'elle veut éliminer comme, avant 14-18, les femmes supposées ne pas pouvoir travailler en entreprise ...

Il en résulte un taux d'emploi très faible au-delà de 55 ans, comme si on n'était plus soudain ni productif ni formable. Tout cela a été appuyé par une série de mesures depuis quelque 30 ans avec les premiers départs dans la sidérurgie lorraine. A l'époque, partir à 55 ans était une honte ; puis cela a permis de répondre à un chômage important, l'alternative étant le licenciement ou le départ des plus anciens, avec l'argument de pouvoir ainsi embaucher de plus jeunes. Il y a donc eu alliance objective entre les employeurs, l'Etat, les syndicats pour accompagner ces départs. Et le slogan bien connu : « pas de licenciements secs », signifie bien le départ de salariés, notamment les plus âgés.

Il y a eu un tournant depuis 1990, avec la prise de conscience notamment à la Délégation à l'emploi de la nécessité d'infléchir ces comportements, mais lentement, car c'est toute une culture. Changer s'impose à cause des perspectives démographiques, mais aussi du coût : 28 Mds francs de coût direct en 99. Certes FNE, ARPE sont en voie de diminution, mais tendent à être remplacés par le licenciement de fin de carrière, le compte épargne temps, les dispenses d'activité, les préretraites d'entreprise...

On peut comprendre, quand on voit l'inadaptation des conditions de travail à l'âge, que les salariés manifestent une résistance au changement, une peur de l'innovation, et qu'on ait envie de partir à 55 voire 50 ans. De même pour la formation, que les statistiques montrent plus rare après 45 ans : on voit cependant que ceux qui se sont formés toute leur vie maintiennent un niveau élevé de formation, donc moins lié à l'âge qu'à l'appétence, et que dans les entreprises où la formation est négociée, réfléchie, elle se maintient souvent après 45 ans. Faute de formation et d'adaptation aux conditions de travail on assiste à un accroissement du stress qui est souvent une impréparation au changement, et dont certains facteurs se manifestent après 40 ans ; la formation initiale est loin, on est soumis à de nouvelles technologies, de nouveaux types de production et de marchés demandant une gymnastique intellectuelle souvent difficile.

En résumé à quoi ressemble cet ancien monde, bientôt je l'espère en voie de disparition ?

- une absence de prise en compte des différences d'âge, de sexe : ainsi pour les femmes, le temps partiel, généralement non comptabilisé dans le taux d'emploi – l'OCDE indique pour la France en données non corrigées 43% de taux d'emploi pour les 50/64 ans – et 33% en données corrigées, tenant compte de ces temps partiels, souvent non choisis. C'est vrai pour les salariés, mais aussi pour les chômeurs, pour qui le retour au travail est extrêmement difficile voire impossible.
- la formation tout au long de la vie restée un beau slogan européen qu'il faut concrétiser, or on en est très loin : la proportion d'étudiants de plus de 30 ans est de 17% en Europe, c'est à dire 8 % en France, proche de la Belgique et du Luxembourg – contre 32% au Royaume Uni, 24% au Danemark etc... pays qui par ailleurs réussissent le mieux le maintien dans l'emploi des salariés dits âgés.
- des relations intergénérationnelles qui, jusqu'à présent, n'ont pas été une grande réussite.

### Le retournement démographique

Quelques constats chiffrés

- La vague de personnes arrivée sur le marché du travail après la guerre enfle, se maintient puis s'essouffle vers 2000. Le retournement aura lieu en 2010, avec des arrivées inférieures aux sorties, mais globalement, donc touchant certaines régions ou professions avant les autres, d'où la nécessité d'analyses fines pour adapter les réponses.
- Une comparaison des populations en âge de travailler : la France est un peu moins mal placée que d'autres pays, tel l'Italie, mais le tournant de 2010 est vrai pour tous. Le nombre des plus de 60 ans dépassera alors celui des moins de 20 ans, ce qui ne s'était jamais produit jusqu'ici.
- La population des 55-64 ans va augmenter en France de plus de 40%, le cœur de la population active se déplaçant vers la deuxième partie de carrière. Les 15/24 ans augmentent peu, plus cependant qu'en Espagne ou en Finlande qui mène depuis des années une politique incitative de maintien dans l'emploi.
- La comparaison des pyramides des âges entre le privé et les fonctions publiques annonce, si la croissance redémarre dans les années à venir, leur concurrence sur les recrutements.

L'Europe préconise un taux moyen d'emploi de 70% en 2010 et de 50% pour les plus de 55 ans - la France en est loin.

### Comment aller vers une gestion des âges et maintenir les salariés dans l'emploi ?

Des questions importantes se posent depuis les années 90 : que faire d'une population qui vieillit, souvent avec un métier qui disparaîtra avec elle ? Comment donner un second souffle à des salariés de 50/55 ans ? Comment les qualifier dans des métiers qui changent, éviter les clivages intergénérationnels ?

Les principaux freins et obstacles sont aujourd'hui :

- le manque de sensibilisation – non des organisations patronales et syndicales, mais de leurs adhérents qu'elles ont du mal à convertir à la nécessité du changement
- la difficulté d'anticiper, à tous les niveaux : états, entreprises, territoires
- les cloisonnements : il faut voir les problèmes dans leur globalité, décloisonner les acteurs, les parcours privés et publics. Et les organismes de conseil, de formation ne sont pas encore tous armés.

Les principaux axes d'action sont alors

- d'éviter de stigmatiser, de partir de l'âge – ne pas parler « emplois vieux », et surtout ne pas créer ce qui pourrait y ressembler, mais partir de ce que sont le travail, les conditions de travail, la formation, et cela pour tous les âges
- de lier cela à une nouvelle approche des temps sociaux tout au long de la vie, avec des périodes de projet, de formation, des respirations, afin de gérer autrement sa propre vie y compris la fin de la vie professionnelle
- de développer des approches diversifiées : entreprise, territoire, branche
- de mieux connaître les réalités, ce qui n'est pas évident, de la pyramide des âges, des compétences des salariés, y compris par eux-mêmes ; donc de développer les bilans de compétence, la validation des acquis etc.

A partir de là, quatre pistes majeures

- *Construire ou reconstruire les trajectoires professionnelles* : un axe central, à reconstruire en intégrant tous ces éléments de formation, conditions de travail, mobilité – avec des périodes de choix, d'où l'idée de bilans à mi-carrière sinon plus, par exemple tous les dix ans
- *Multiplier les transitions*, notamment en fin de carrière. Le passage de la vie active à la retraite est souvent difficile – il faudrait mieux comprendre comment les individus gèrent cette période de leur vie et comment améliorer ce passage
- *Repenser les relations intergénérationnelles*, autrement qu'en termes de tutorat – mais plutôt en termes de complémentarité de compétences dans les collectifs de travail, par exemple entre l'apport de plus jeunes dans le domaine des nouvelles technologies et l'expérience des plus anciens ; ce qui permet aussi d'éviter les stigmatisations
- *Développer une approche territoriale* enfin, importante notamment pour les PME, pour lesquelles c'est la bonne approche qui permet de coordonner les efforts.

Pour terminer, une histoire d'éléphants. Après leur destruction en masse pour l'ivoire, leur chasse a été interdite en 1985. C'est alors que la sécheresse en Afrique a obligé à réduire les troupeaux ; on a évidemment choisi de supprimer les plus anciens, mâles et femelles : le résultat est que les troupeaux ne savent plus où ils vont, ils ont perdu leur mémoire... c'est une catastrophe.

## **Table ronde : *discrimination, diversité, les expérimentations des entreprises***

### **Nicole Raoult**

Des responsables d'entreprises vont maintenant parler de la façon dont ils vivent la diversité, dont ils commencent à initier des actions et en évaluer les résultats, ces expériences se situant à des moments et selon des problématiques différentes.

Ute Drewniak va d'abord nous parler de la dynamique créée à la Deutsche Bank en insistant notamment sur la dynamique des âges, puis Annika Joelson et Jean-Louis Herr parleront de la dynamique de la diversité et des âges chez Schlumberger. Ensuite, Danièle Janin expliquera comment Kodak initie une sensibilisation à la lutte contre discrimination. Christine Briche parlera de la négociation sociale, de ses premiers résultats et de la dynamique des âges qui va être engendrée à Air France - enfin Josette Théophile décrira les actions mise en œuvre à la RATP sur la gestion de la diversité, parlera de l'influence de l'environnement sur la gestion de l'entreprise et leurs interactions.

### **Deutsche Bank : la gestion de la diversité, projets et initiatives**

#### **Ute Drewniak**

**Diversity manager, Deutsche Bank**

#### *Contexte et objectifs de la gestion de la diversité*

La Deutsche Bank emploie 90 000 employés de 140 nationalités qui travaillent pour 12 millions de clients, dans plus de 1800 filiales et 75 pays. Notre marché principal reste l'Europe et surtout l'Allemagne.

C'est l'achat de la banque américaine Bankers Trust qui est à l'origine de la création de ce département de la diversité ; en effet du fait des lois sur la discrimination, toutes les entreprises aux USA ont un département spécialisé. Il en est résulté pour nous une prise de conscience et une volonté de passer de la discrimination à la diversité, à partir d'une appréciation des différences entre tous les salariés. Beaucoup d'efforts ont été engagés, même si nous sommes encore loin de les appeler des bonnes pratiques comparées aux efforts d'autres entreprises. Nos premières actions se sont portées sur les femmes et sur la gestion des générations.

Notre définition de la diversité est de « *donner aux employés la possibilité de travailler le plus efficacement possible dans leur équipe et de développer leur potentiel indépendamment de leur origine personnelle ou culturelle* ».

Cela ne concerne pas seulement les ressources humaines, mais la performance de l'entreprise ; notre premier objectif est de développer un climat où chacun comprend que la diversité est la clé de notre performance, où chaque employé de la banque ressent cette diversité ; et c'est aussi pour nous de ne pas agir contrairement à cette philosophie.

Aujourd'hui, dans une situation économique difficile, nous mettons en préretraite des gens de 50/55 ans dans des conditions favorables, mais nous les perdons avec leur expérience, sur un marché où nos clients vieillissent comme nous...

### Son importance stratégique

L'importance stratégique de la diversité est pour nous liée à quatre facteurs principaux :

- *la globalisation*, qui impose l'adaptation à un marché de plus en plus global donc diversifié ;
- *la démographie* – nous commettons aujourd'hui une erreur stratégique énorme en n'embauchant pas assez de jeunes parce que nous devons licencier, alors qu'on sait que ce recrutement sera difficile dans quelques années.
- *les clients*, dont les plus fortunés, en général les plus âgés, souhaitent des interlocuteurs de leur classe d'âge et expérimentés
- *la gestion des connaissances* (knowledge management), qui permet les échanges de savoir-faire entre les plus expérimentés et les jeunes. Nous avons commis l'erreur comme beaucoup d'investir pour cela dans des systèmes informatiques. Cela fonctionne au niveau de l'organisation, mais pas au niveau de l'employé à qui il faut de la confiance pour transmettre.

### Les premières réalisations

#### *Le Networking*

La constitution de réseaux de contact, en majorité pour des femmes, fait partie des premiers projets conduits dans cet esprit de la diversité. Ce sont notamment :

- *les femmes dans l'économie européenne* : des femmes de différents pays organisent chaque année une conférence sur des thèmes d'avenir pour les entreprises. La dernière rassemblait environ 1200 femmes, avec 15% d'hommes, et a reçu la visite de Gerhard Schroeder. C'est important en termes de politique et de communication sur le rôle et le poids des femmes.
- le « *senior women forum* » réunissant régulièrement des femmes cadres
- *des réseaux régionaux de femmes*, autour de Munich, Hambourg, Berlin, Düsseldorf etc. qui se rencontrent régulièrement et organisent des colloques médiatisés avec des collègues d'autres entreprises, des universitaires.
- *les « rainbow groups »* de contacts entre hommes et femmes homosexuels, très actifs. Ils organisent aussi des réunions et des colloques. En 2002, la Deutsche Bank a reçu un prix d'un réseau d'entrepreneurs homosexuels pour cette pratique de diversité.

#### *Le mentoring*

Dans cette logique, deux programmes principaux importants également pour les femmes :

- Des cadres dirigeants de la Deutsche Bank, hommes ou femmes, travaillent pendant un an ou un an et demi avec de jeunes femmes à haut potentiel pour faciliter leur accès à des postes de responsabilité.
- Des femmes travaillent avec des cadres dirigeants d'une autre entreprise dans un échange réciproque (programme de « *cross-mentoring* », auquel participent avec la Deutsche Bank huit autres entreprises). De tels programmes ont été déjà réalisés à trois ou quatre reprises et pourraient devenir transfrontières et transculturels.

### *L'équilibre entre travail et vie privée*

C'est un sujet majeur pour les employés ayant en charge des enfants ou des personnes âgées. Nous leur offrons des possibilités de réduction ou de flexibilité individualisée des temps, du « time invest » (économiser des heures de travail pour des congés supplémentaires ou un départ en retraite avancé), du télétravail.

La Banque permet de recourir également à des services d'urgence aux familles, et elle gère trois garderies d'enfants à partir d'un an et demi, ce qui est très exceptionnel en Allemagne - des aides familiales, des aides aux membres de la famille malades ou âgés.

### *Les générations*

Nous avons compris l'importance d'une approche intégrée de la gestion des générations, et non seulement au-delà de cinquante ans, ce qui est une discrimination. Elle est devenue une stratégie importante pour l'avenir de la banque et comporte en particulier deux familles de mesures :

- La mise en œuvre d'une formation tout au long de la vie, avec des méthodes adaptées aux âges
- Un encouragement ciblé de la coopération intergénérationnelle. Le mentoring en est une méthode ; la mise en place de « know how tandems » où un « plus jeune » et un « plus expérimenté » travaillent de façon très proche en partageant savoir-faire et réseaux en est une autre, très appréciée. Enfin, six mois avant leur départ, les retraités disposent de temps pour transmettre leur savoir à un ou plusieurs jeunes. C'est une forme moderne de préparation de la succession, pas nécessairement dans le même poste mais par la transmission d'un savoir-faire.

Cette gestion de la diversité est importante pour l'avenir de la banque ; nos dirigeants sont conscients que c'est un défi énorme d'agir en accord avec les objectifs de la diversité quand on se trouve dans une situation économique difficile et dans un contexte concurrentiel.

## **Schlumberger : le management de la diversité**

### **Annika Joelson**

#### **Diversity manager, Schlumberger**

J'occupe depuis quatre ans ce poste pour l'Europe, l'Afrique, l'Asie, le Moyen Orient. Je n'avais pour cela pas d'autre préparation qu'une expérience importante du recrutement dans divers pays d'Europe.

### *Les origines et le contexte*

Il importe pour une entreprise de bien comprendre ce que sont pour elle les enjeux de la diversité et les raisons de s'en préoccuper, qui ne sont pas de se conformer à la morale ou à un phénomène de mode, mais à des impératifs stratégiques.

Schlumberger est une société de services techniques, créée en France dans le secteur des services pétroliers, qui a donc dû dès le premier jour s'internationaliser. Elle s'est ensuite diversifiée vers le conseil informatique, la gestion de réseaux etc. qui représentent aujourd'hui 25% de son activité.

On ne peut imaginer de milieu plus macho que celui du pétrole, d'autant que dans le monde des ingénieurs il y a très peu de femmes. Cela explique que nous ne nous soyons intéressés qu'assez tard, au début des années 90, à la gestion de la diversité hommes/femmes.

Mais nous avons beaucoup travaillé au cours des années 70 sur la diversité des nationalités, dont nous avons pu extrapoler des programmes et des stratégies. Nos clients étaient au départ de grands pétroliers : Shell, Mobil... C'est alors que fut créée l'OPEP, et face à des clients devenus en majorité des entreprises nationales comme en Arabie Saoudite ou en Russie ; il fallait des managers

nationaux. Notre culture s'est donc très axée au début des années 70 sur le recrutement de jeunes diplômés et la promotion interne dans tous les pays où nous travaillons, en offrant à tous les mêmes opportunités de formation et de carrière internationale.

Nous avons ainsi aujourd'hui 80 000 employés de 140 nationalités, travaillant dans cent pays, et la diversité est partout dans l'entreprise ; il n'y a ni culture ni pays prépondérant. Nos dirigeants sont de quinze nationalités et il en est ainsi dans toutes les équipes. Travailler dès le premier jour dans des équipes culturellement différentes prépare à l'acceptation des autres et de leurs différences quelles qu'elles soient. Et c'est ainsi qu'en 1990 le management s'est posé la question « où sont les femmes ? »

Nous avons vu ce qu'apportait la possibilité de recruter dans un pôle de talents à l'échelle internationale, la qualité de la prise de décisions et le plaisir de travailler dans de telles équipes, avec cette capacité d'échanges. Le management a adopté cette question des femmes comme un enjeu stratégique, prenant conscience de ce que la compétitivité de l'entreprise dans l'avenir en dépendait.

Le poste a été délibérément basé en France pour montrer qu'il s'agissait d'une stratégie pour toute l'entreprise, non d'une question américaine.

On a donc commencé par un inventaire de la situation, avec les groupes de travail de femmes déjà existants, on a initié des programmes « family friendly » et fixé des objectifs de recrutement. A mon arrivée dans ce poste, une première étape paraissait franchie, les femmes commençaient à entrer et progresser dans l'entreprise, et l'objectif était d'accélérer la démarche déjà très admise dans les différentes structures par les managers de Ressources humaines.

#### Les mesures mises en place

Avec mon collègue en charge de l'Amérique du Nord et du Sud, nous avons à définir une stratégie et à apporter un support aux DRH et aux managers opérationnels, qui tous ont des objectifs de diversité, car ce n'est pas une logique réservée aux ressources humaines mais intégrée au management.

Au cours du temps, différentes actions ont été mises en place :

- la différenciation des objectifs de recrutement selon les types de métiers, y compris parmi les ingénieurs et dans le management opérationnel. Il faut suivre cela avec des indicateurs statistiques notamment sur les salaires et leurs évolutions, les carrières, la stabilité des postes.
- l'identification des femmes talentueuses et de leur carrière, car les comportements des hommes et femmes sont très différents en cette matière notamment quant aux projets familiaux ; on a constaté ici à quel point il faut se défier des stéréotypes et travailler de façon très individualisée.
- le lieu de travail de demain, avec un groupe de jeunes employés de toutes origines : place des technologies, organisation du travail, qualité de vie, et sur la question de l'équilibre du temps de travail, très importante pour la jeune génération. Cela a été diffusé par des groupes de travail dans différentes régions et traduit par des orientations.
- la gestion de la double carrière et de la mobilité, essentielles pour le service de nos clients et pour le déroulement de carrière. Nous avons rapidement compris que nous ne pouvions promouvoir des femmes managers sans se soucier de leur mobilité. Un sondage récent au sein de l'entreprise au plan mondial a ainsi montré que 80 à 90% des femmes cadres ont un conjoint engagé dans une carrière internationale, contre seulement 56% des hommes. Avec sept mille personnes travaillant à l'international c'est d'une grande importance.

### Les enjeux à venir

En conclusion, il s'agit d'une approche à long terme. Il faut quelque dix ans pour modifier la culture de l'entreprise, et il s'agit bien de culture, s'agissant du respect de la vie privée, de la reconnaissance d'autres intérêts que la vie de travail.

L'arrivée des femmes, comme toute diversité, a une influence très positive pour l'entreprise, sa culture, sa capacité d'évoluer, sa gestion des ressources humaines – elle risquerait autrement de rester statique. Il reste cependant beaucoup à faire, notamment dans la gestion des doubles carrières et de la mobilité, ce à quoi n'est pas prête l'ancienne génération des managers hommes.

### **Jean-Louis Herr**

**Director of European social affairs, Schlumberger**

En 1993, le président rassemblait les responsables des grandes activités de Schlumberger avec les responsables des ressources humaines, pour un moment fondateur de la question de la diversité des genres. Une bonne volonté s'exprimait alors, mais avec des hésitations, car comment faire ? il annonça alors la fixation d'objectifs quantitatifs.

De telles évolutions ne peuvent en effet se réaliser sans une volonté très forte de l'organisation à son plus haut niveau. Celle là a débuté lorsque tous les managers et responsables Ressources humaines se sont vus fixer des objectifs individuels.

Dix ans après, c'est un succès. Les jeunes femmes ont progressé ; certaines femmes ingénieurs commencent à prendre des responsabilités de management intermédiaire et utilisent les possibilités de transferts internationaux offertes par le groupe. Certes elles restent nombreuses dans des fonctions plus périphériques telles que le juridique, la finance, la communication... mais notre objectif était bien d'en voir certaines accéder à des postes techniques et de responsabilité, malgré la difficulté de recruter dans des écoles très peu féminisées.

On a vu l'importance d'accompagner ce type de politique par une réflexion active sur l'organisation du travail, l'équilibre vie privée/vie publique, la double carrière et, en cas de mobilité, la réponse au problème de la carrière du conjoint.

A propos des âges, deux histoires vécues lorsque j'étais directeur du personnel en France.

– Nous avons beaucoup d'activités dans les nouvelles technologies, l'informatique, la transmission de données etc. Il y a quelques années, alors qu'arrivait la deuxième génération d'un logiciel intégré de cartes à puces, le management voulait changer les équipes : les « anciens » de la première génération, embauchés à 25 ou 26 ans, avaient alors 32 ans, et on ne les jugeait plus capables de se développer.

En fait on raisonne en linéaire : école, carrière, départ à 55 ans. Avec les nouvelles technologies ce problème est partout : un jeune entré dans un job à 23 ans peut être disqualifié après deux ans... C'est un point qui vient aggraver le problème de la gestion des âges aujourd'hui en France.

Les primes d'ancienneté ont été instaurées en France il y a quelque soixante-dix ou quatre-vingts ans, alors qu'il y avait pénurie de main-d'œuvre, pour dissuader les ouvriers qualifiés de quitter l'entreprise. Avec les nouvelles technologies, on est au retour de ce type de comportement ; ce n'est pas seulement l'âge qu'il faut gérer, cela ramène aux questions de formation tout au long de la vie.

Dans le cadre d'une restructuration, une négociation était engagée avec les syndicats sur le traitement des problèmes : départ des anciens, aides diverses. Au chapitre formation, j'ai proposé un accord durable, au-delà de cette restructuration, avec priorité de formation pour les plus de 45 ans dont les formations techniques anciennes étaient décalées par rapport aux activités de l'entreprise ; il leur serait proposé un bilan de compétences, un point sur leurs possibilités de carrière sur vingt ans encore. La réaction des syndicats a été un accord sur le principe, mais il leur a paru impossible de généraliser une telle mesure, car ils n'auraient pas su la présenter aux salariés. Ils ont donc souhaité la limiter au volontariat.

Comment alors remettre une personne en marche, la motiver à gérer une partie de sa vie, lui faire comprendre qu'il ou elle est en partie responsable de son destin ? L'entreprise peut créer des incitations, mais ce problème est d'abord sociétal.

## **Kodak Pathé : un programme international de sensibilisation**

**Danielle Janin**

**Responsable formation, Kodak Pathé**

Kodak est une multinationale employant 75 000 employés dont 20% en Europe au sens large, 55% aux USA, 7% en Amérique du Sud, 14% en Asie, dans les domaines de l'image grand public et professionnelle : Imagerie médicale, cinéma et télévision, imagerie documentaire, archivage de documents.

Elle conduit en ce moment, sous l'impulsion de la maison mère américaine, un programme obligatoire de sensibilisation à la discrimination et au harcèlement, qui doit avoir touché l'ensemble des responsables hiérarchiques avant la fin de 2002, dans l'objectif d'assurer le respect de la dignité individuelle et d'améliorer la performance en veillant à ce que tous les employés exploitent pleinement leurs compétences : souci donc de respect de l'individu, de performance de l'entreprise mais aussi de respect de la loi.

La proposition qui est faite aujourd'hui aux managers est donc

- de comprendre le concept de diversité
- de reconnaître et contester les actes de discrimination et de harcèlement
- de comprendre et appliquer la politique de Kodak en matière d'égalité professionnelle
- de définir des plans d'action dans une politique de changement.

### Le contenu de la formation

On commence à faire travailler les gens sur leurs propres préjugés, leurs stéréotypes... tout ce qui peut conduire à des situations discriminatoires, en les faisant s'exprimer par exemple sur des images montrant des situations impliquant des personnes handicapées, des « plus de cinquante ans », des femmes dans un conseil d'administration.

Notre définition de la diversité est qu'elle « *regroupe toutes les différences visibles ou invisibles relatives au sexe, à l'âge, au milieu socioculturel, à la race, à l'aptitude physique* »

Le message fort, c'est de considérer que le brassage de toutes ces différences est une richesse pour l'entreprise.

Outre les définitions du préjugé, du stéréotype, de la discrimination, on parle aussi du harcèlement, de la persécution en milieu professionnel.

### La politique de Kodak en matière d'égalité professionnelle

Un autre objectif de cette formation est que chaque responsable ait connaissance de cette politique et se l'approprie. Sa mise en place implique donc

- d'expliquer les responsabilités spécifiques de chaque personne présente, outre celles du supérieur hiérarchique et du responsable Ressources humaines
- de s'assurer que certaines pratiques auparavant tolérées (« ça passe, ce n'est pas grave ») ne sont plus acceptables désormais
- de partager des expériences
- de veiller à ce que tous les salariés soient en pleine possession de leurs compétences dans les meilleures conditions possibles
- de faire le lien avec la législation française et la jurisprudence sur la discrimination, le harcèlement sexuel et moral, à partir de nombreux exemples

- de travailler en groupes, sur des cas dont l'objectif est de reconnaître les actes de discrimination et harcèlement, évaluer des actions appropriées, préparer la définition de plans d'action personnalisés
- enfin, de réfléchir à des plans d'action individuels.

### Le déploiement d'EAMER

Pour déployer le programme dans la région Europe/Asie/Moyen Orient, un appel d'offres paneuropéen a été lancé, à l'issue duquel a été retenu Oxford Group. Nous avons donc monté avec ce consultant le contenu de la formation.

Le programme prévoit la conception d'un site de E-learning comportant un certain nombre d'informations ; il est ouvert aux salariés et peut être utilisé en classes virtuelles pour partager des études de cas à distance.

On a commencé par des programmes de formation au niveau régional au sens multinational, en commençant par la formation sur toute une journée de toutes les équipes Ressources humaines locales, et d'ici la fin de l'année de tous les responsables hiérarchiques. Un déploiement est prévu l'an prochain vers tous les salariés de l'entreprise sous un format qui reste à définir.

## **Air France : les actions de développement en bonne place du dialogue social**

### **Christine Briche**

#### **Directrice des Ressources Humaines, Air France**

Air France, c'est 60 000 salariés, dont 40 000 personnels au sol basés en France, **15 000 navigants dont 4 000 navigants techniques et quelque 13 000 navigants commerciaux : hôtesses, stewards**, et 5 000 personnes dans nos implantations à l'étranger. L'entreprise est donc à la fois très internationale, puisque 50% de nos clients sont étrangers, et très imprégnée du contexte français, de ses enjeux et de ses relations sociales.

Si nous sommes concernés par tous les thèmes traités aujourd'hui, j'ai choisi de centrer cet exposé sur les thèmes de la gestion des âges et de l'égalité professionnelle hommes/femmes.

### La problématique des âges

Nous sommes tout à fait dans cette problématique telle que l'ont évoquée les précédents intervenants.

Notre pyramide des âges est marquée à une extrémité par une population jeune (21/33 ans), car nous avons embauché depuis 1998 17 000 personnes : quelque 40% de la population ont moins de cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise, proportion importante en termes d'intégration. A l'autre extrémité, une population diminuée par les plans de départs des années 90, qui maintenant vieillit, de sorte qu'en 2010 nous aurons également 17 000 salariés de plus de 50 ans.

Nous avons donc ces deux groupes de très jeunes et de ceux que nous appelons les quinquas. A la problématique de l'intergénération se joint celle de voir partir dans les prochaines années une bonne part de l'expérience de l'entreprise avec les salariés détenteurs de savoir-faire et de compétences. Cela rejoint la question évoquée par Bernard Quintreau du déficit de compétences sur le marché du travail d'ici à 2010 : 30% de nos effectifs cadres vont nous quitter dans les dix prochaines années.

En termes d'efficacité économique, nous devons fidéliser les compétences présentes ou en devenir aujourd'hui dans l'entreprise et préparer celles de demain, sachant que nous les chercherons autant que possible sur le marché du travail, mais que nous devons aussi les préparer en interne.

Air France est une entreprise où l'on fait carrière, et il n'est pas sûr que la privatisation changera cela. Il s'y trouve une grande diversité de métiers : treize familles de métiers, et 250 métiers différents pour les cadres. C'est une richesse de pouvoir proposer cela à nos personnels et nous avons une forte tradition de promotion interne ; notre turnover n'est ainsi que de 4%, car quelqu'un entrant à la sortie de l'école a une grande probabilité de conduire toute sa carrière dans l'entreprise. Il est donc vital d'avoir un autre regard et de nouvelles pratiques sur la dernière partie de carrière - ce qui revient à réenvisager toute la trajectoire professionnelle.

Après une accoutumance de dix ans aux départs anticipés, il nous faut maintenant conduire une action en direction des plus de cinquante ans qui s'attendaient à partir dans les années qui viennent et qu'il faut donc remotiver, remettre en selle, former. Il faut faire passer auprès d'eux et de leur hiérarchie un message de continuité de carrière, de mobilité, des évolutions de salaire, de la formation, de la promotion. Surtout il faut une démarche préventive consistant à agir sur la fluidité des déroulements de carrière tout au long de la vie professionnelle, afin que non seulement l'âge ne soit pas un critère administratif, mais surtout qu'il n'y ait plus de barrière psychologique quel que soit cet âge. Cela ne doit plus être un sujet.

Quelles actions mener pour cela : outre le changement de regard et de culture, il faut tout un développement de gestion des ressources humaines qui accompagne le salarié tout au long de sa vie professionnelle dès son entrée dans l'entreprise. Ce déroulement doit s'inscrire dans les grands processus de l'entreprise mais dans une approche très individualisée et dans la durée, avec une constance dans les objectifs.

#### L'égalité hommes femmes et la mixité des métiers

Les personnels au sol comprennent 36% de femmes, certains métiers étant très féminisés : commerciaux (ventes et navigants avec 67% d'hôtesse), ressources humaines, administration. A contrario d'autres sont peu féminisés : métiers techniques de l'entretien (3,6% de femmes), navigants techniques (3,9%), fret (17%), informatique (27%). Le problème ici ne se situe pas au niveau des critères de recrutement mais des candidatures, la question étant de les attirer. Or il s'agit d'un problème culturel et d'éducation, et avec Air Emploi nous menons des actions dès le lycée pour attirer de très jeunes femmes vers des métiers techniques : c'est une œuvre de longue haleine.

Les femmes représentent 25% des cadres pour le personnel au sol, à rapprocher de leur proportion totale de 36%. Ce n'est donc pas tout à fait l'égalité des chances ; une segmentation apparaît avec 30% de femmes dans les deux premiers niveaux d'encadrement et 18% parmi les cadres supérieurs ; Il faut noter que ce taux a doublé en dix ans.

Dans la population très féminisée des métiers commerciaux au sol, de la vente, les femmes représentent 82% des agents, techniciens et agents de maîtrise, et seulement 50% des cadres ; cela dans des métiers où il y a pourtant beaucoup de promotion interne. Cela interroge sur notre capacité à donner autant de chances aux femmes qu'aux hommes dans l'évolution de carrières.

#### Les actions de développement

Sur ces deux problématiques, il s'agit de modifier des pratiques et en amont de changer un regard et une culture profondément ancrés. Nous voulons mettre en place une démarche de conduite de changement sous un angle un peu original, dont les cibles sont le réseau des ressources humaines, le management, les salariés eux-mêmes, les organisations syndicales.

Le dialogue social tenant une grande place dans l'entreprise, nous avons souhaité porter avec les organisations syndicales ces questions d'emplois et de compétences, et les placer au cœur de notre démarche contractuelle. Nous avons ainsi cette année renouvelé pour trois ans un accord intégrant ces sujets avec le personnel au sol. Une étude sur l'intergénération a été menée avec des sociologues dans trois secteurs - fret, maintenance et informatique - et les résultats en ont été

partagés au cours d'un même colloque avec les ressources humaines, les managers et les organisations syndicales, pour dégager une vision commune des enjeux et des pistes d'amélioration possibles.

Une négociation engagée ensuite a duré cinq mois, et sept syndicats de personnel au sol représentant 65% des salariés ont signé l'accord qui intègre ces deux problématiques. Cela constitue l'opportunité de mettre en place un plan d'action pour l'ensemble du réseau, et un dialogue non seulement central mais aussi dans les entités décentralisées. Sur le terrain, la réalisation de l'accord et des actions mises en place par le réseau des ressources humaines est suivi par ce dispositif conjoint entre ressources humaines, managers, syndicats.

### *Les grands axes de l'accord*

Quatre axes principaux :

– *Optimiser les ressources internes* : développer les compétences, anticiper les évolutions à travers un observatoire et préparer les compétences dont on aura besoin demain, développer mobilité professionnelle et géographique.

– *Piloter les étapes de la vie professionnelle* par des actions donnant à chaque salarié une visibilité sur les opportunités professionnelles dans l'entreprise, les métiers, les possibilités d'évolution, de changement et d'accompagnement – mais aussi sur lui-même, ses aptitudes, son évolution, avec un point tous les dix ans. Cela pour que jamais ne se pose la question de l'âge puisque la capacité de développement individuel sera maintenue fluide, alerte, jusque soixante ou soixante-cinq ans.

Il s'agit aussi, pour remettre en selle les plus de cinquante ans qui avaient la perspective d'un départ assez précoce, d'apporter un éclairage sur les opportunités professionnelles dans les dix dernières années de carrière. Au cours de cette période, des temps partiels aidés avec abondement de l'entreprise seront facilités, et autorisée l'alimentation de comptes épargne temps par des primes et majorations de travail de nuit (qui concernent 20 000 personnes au sol) pour leur permettre de quitter plus tôt l'entreprise.

Il s'agit donc d'une individualisation du choix entre la poursuite d'une carrière normale avec un maintien de l'implication jusqu'à la fin, un temps partiel pour mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée, ou une vie professionnelle écourtée.

– *Assumer notre responsabilité sociale* : Les actions prévues comprennent celles de promouvoir l'égalité professionnelle hommes/femmes et prévenir la discrimination. Plutôt que vivre les lois récentes comme une contrainte, nous voulons mettre ces sujets au cœur du dialogue, être proactifs et impliquer tous les acteurs.

– Renforcer notre cohésion : Outre les sujets eux-mêmes, la façon de les traiter est importante. Il a donc été prévu :

– Un dispositif d'accompagnement qui, pour démultiplier ces actions sur le terrain, articule actions centrales et locales par un pilotage à l'intérieur du réseau RH et en assure le suivi avec les organisations syndicales. Le DRH d'entité est au cœur de ce dispositif puisqu'il anime le comité de suivi local avec les syndicats, participe au comité de pilotage qui décline les actions RH, et implique le management de l'entité dans la mise en œuvre des actions.

– Un plan d'action structuré. Une approche qualité a été mise en œuvre ; chaque engagement de l'accord est une action, avec un pilote, un calendrier, des indicateurs de résultats, et en annexe une fiche action détaillée avec les outils nécessaires. Un planning transverse permet de suivre les quarante actions et un planning synthétique permet de les suivre et les communiquer aux syndicats dans les comités de suivi.

Ce qui est sans doute un peu original, c'est de faire du dialogue social un vecteur du changement plutôt que d'inertie.

Je vous donne rendez-vous lors d'un prochain colloque peut-être pour un retour d'expérience sur la façon dont se seront déroulées nos actions.

## **RATP : la diversité dans les interactions entre l'environnement et l'entreprise**

**Josette Théophile**

**Directeur général adjoint du Pôle social, RATP**

Ce n'est pas parce que nous aurions réglé tous les problèmes de l'égalité hommes/femmes et de la gestion des âges que je vais aborder un autre sujet... c'est qu'il nous est particulier car, avec 4,5 millions de voyageurs par jour, 9 millions de voyages, et une extrême diversité à travers les réseaux de RER, métro, bus, tramway, funiculaire... le problème de la RATP est celui de la diversité d'une entreprise ouverte sur la ville et en interaction avec elle. Depuis un certain temps le service que nous demandent les collectivités locales comme les voyageurs est de permettre un accès plus facile à la ville et à ses événements, et également de contribuer à une ville durable.

Cela a été traduit assez directement en souhaitant « que nos agents ressemblent aux voyageurs qu'ils transportent ». Nos agents, ce sont 42 000 personnes dont 26 000 en contact direct avec les voyageurs, soit par la relation commerciale pour les agents de station et de gare, soit par des actions de sécurisation prévention, soit les conducteurs eux-mêmes. Derrière le décor, 12 000 personnes dans des activités d'entretien / réparation, sont aussi en contact avec les voyageurs lorsqu'ils sont sur les sites.

Cela se décline en différents aspects :

### Une présence territoriale

Nous avons mis en place depuis deux ans des agences territoriales dans chaque département d'Ile-de-France et à Paris intra muros, en première ligne dans la relation avec les collectivités locales pour étudier avec elles les aménagements de transport et les politiques d'emploi, d'insertion et de contribution au « mieux vivre dans la ville ». Cela touche l'organisation de l'entreprise, s'inscrit dans un management décentralisé qui n'est pas tout à fait territorial puisqu'il s'appuie sur l'organisation du transport : chaque ligne de métro, de bus etc. est une unité décentralisée dont une des missions est d'assurer l'interface avec les partenaires externes.

### Une politique importante de prévention

L'ouverture sur la ville apporte des satisfactions mais parfois aussi des situations conflictuelles, qui se sont déplacées. S'il y a dix ans l'insécurité était concentrée sur le métro et les voyageurs, aujourd'hui l'incivilité et les agressions se concentrent sur les lignes de bus, les conducteurs et les agents de contrôle et de sécurisation.

### Une politique d'insertion et de recrutement

Dans le cadre de notre politique de prévention, nous avons modifié notre système de recrutement en cohérence avec notre volonté de ressembler à nos voyageurs, avec nos personnels en première ligne. Cela s'inscrit dans une politique contractuelle puisque nous avons négocié avec les partenaires sociaux en 1997 l'accord « générations solidaires » prévoyant la mise en place d'un recrutement sur contrat de qualification en complément nos embauches directes.

Nous recrutons 1 500 à 2 000 opérateurs par an dont les trois quarts, agents de gares et de stations et conducteurs de bus, sont en première ligne auprès des voyageurs. (Les conducteurs de métro

suivent généralement un parcours de promotion interne). Le système de recrutement direct existant jusqu'ici est centré sur les aptitudes, et la qualification est entièrement acquise à l'intérieur de l'entreprise après cinq à sept semaines de formation intégrant notamment la relation de service et les exigences du métier. Ce système ne requiert évidemment pas trop de références scolaires : sur nos 50% de jeunes de moins de vingt-six ans, 25% sans diplôme sont qualifiés en interne, 40% entrent au niveau BEP, les autres au niveau Bac.

Un des éléments de la prévention a donc été de compléter l'embauche directe par des possibilités d'accès par contrat de qualification offertes à des jeunes en situation plus difficile ou ne présentant pas toutes les aptitudes souhaitées. Nous avons ainsi accueilli de l'ordre de six cents jeunes, et nous avons créé pour ces contrats de qualification un tronc commun « relations voyageurs et qualité de service » à la suite duquel ils se spécialisent dans leur métier de conduite ou commercial.

Cet accès par contrats de qualification présente deux spécificités :

– *la politique de communication* vers des candidats potentiels qui ne se reconnaissent pas comme tels et ne sont dans aucun circuit répertorié, ANPE ou missions locales. Nos agences territoriales nous ont vite informés que les jeunes, soit ignorent que la RATP embauche, soit pensent ne pouvoir y accéder faute de capacités ou de diplômes. Si, dans l'embauche directe, les candidats arrivent par divers circuits, les contrats de qualification nous imposent d'aller jusqu'à eux et de les inciter à tenter leur chance, alors qu'il n'est pas sûr qu'ils seront qualifiés.

– *la pédagogie* dont le premier objectif est de les réintégrer dans une vie sociale et collective. En l'espace de dix ans, notre école technique qui accueillait pour beaucoup les enfants du personnel, a vu largement se diversifier ses publics. C'est en dire l'évolution, et l'importance du travail avec les syndicats pour que se rencontrent des intérêts perçus comme divergents (« nos enfants n'y entrent plus... »). Cela s'inscrit dans une motivation profonde de notre encadrement et des opérateurs, très tournés vers l'accueil des jeunes ; seize cents tuteurs dans toute l'entreprise constituent un réseau et s'investissent à la fois personnellement et professionnellement pour accueillir et accompagner les candidats car les contrats, bâtis en partenariat avec l'Education nationale, se pratiquent notamment sur une base d'alternance.

A la sortie, les deux systèmes présentent environ 80% de taux de réussite, mais là-dessus seuls 80% des contrats de qualification sont embauchés. La différence est difficile à expliquer ; ainsi notre centre de Vitry s'est arrêté trois jours après notre refus d'embaucher un jeune qui, quant à lui, refusait toute consigne en dehors de la conduite. Nous avons là-dessus le soutien des organisations syndicales, très vigilantes sur les critères de recrutement qui restent les mêmes, tant en capacité à conduire qu'en attitude.

La proportion de non-diplômés dans les contrats de qualification est deux fois plus élevée et alors qu'on a beaucoup de mal à attirer des candidates pour la conduite de bus - 18% à l'embauche directe - on obtient à travers les contrats de qualification 43% de candidatures féminines; dans le processus d'égalité hommes/femmes nous nous efforçons de faire en sorte que le nombre de candidates sélectionnées corresponde au moins à la proportion de candidatures.

Malgré un recul encore insuffisant, on constate 3% de non-titularisations pour les candidats entrés directement, et 5% sur les contrats de qualification. Là encore on est sur le registre de l'intégration sociale et de l'acceptation réciproque de la différence.

### L'ouverture du statut sans condition de nationalité

Ce dernier point nous donne un mode de présence non porteur d'exclusion. Nos machinistes vont beaucoup dans les établissements scolaires parler de l'entreprise, du transport, expliquer pourquoi c'est payant... et certaines directions d'établissements devenaient un peu réticentes à les accueillir car il leur était difficile d'expliquer ensuite aux élèves qu'ils ne pourraient entrer à la RATP s'ils n'étaient pas ressortissants de la Communauté européenne.

Cela n'est pas qu'une opération Ressources humaines mais une opération d'ensemble sur la conception du service de transport public dans la ville : c'est ainsi qu'a été développée une carte spéciale jeunes qui n'a réussi que lorsqu'on est passé de l'indemnisation sociale à un titre de transport purement commercial, Imagine "R ", correspondant exactement à leur besoin : aller-retour et dézonage quotidien, et qui a pratiquement atteint toute la cible.

### **Nicole Raoult**

Monsieur Hamdani, à vous la lourde tâche de conclure et de nous donner les points clés d'une matinée à laquelle vous n'avez pas entièrement participé... Mais nous avons tout à fait confiance.

## ***Approches comparées de la discrimination et de la diversité : les enjeux pour l'entreprise*** propos

### ***Khalid Hamdani***

#### ***Consultant***

Je suis consultant en ressources humaines dans un petit cabinet situé dans la Nièvre, qui exerce trois métiers : formation, conseil, études, autour des ressources humaines dans les domaines de l'insertion et de l'accompagnement du changement.

L'objet de ce colloque est la lutte contre les discriminations face à la problématique de la diversité. A partir de trois notions fondamentales : diversité, discrimination, égalité, on arrive à quelque chose de totalement propre à la culture et l'histoire de chaque pays, et enraciné dans l'univers mental de chacun.

Si l'on interroge d'abord la notion d'égalité, la France apparaît comme une grande exception car c'est ici une notion mythique, constitutive de l'identité nationale, et portant tout le poids de l'espérance et d'un idéal à atteindre ; en revanche, dans l'univers anglo-saxon, l'égalité n'a absolument pas le même sens. Ces deux conceptions de la notion d'égalité trouvent des traductions tout à fait fondamentales au niveau du droit. Par exemple, dans le droit anglais, on trouve la notion d'effectiveness, effectivité du droit : ainsi, si une loi existe et que je ne me vois pas accorder les droits qu'elle m'attribue, il y a contradiction entre droit formel et réalité, et je suis en droit de me retourner vers quelqu'un, en l'occurrence l'instance indépendante créée en 1977 à partir d'une loi de 1976 (cela mesure notre retard). Pourquoi moi, parce que j'ai un âge, une orientation sexuelle, une couleur, un nom différents ? et parfois on cumule tout cela...

C'est ce qui fait qu'ici nous n'avons collectivement pas pu prendre la mesure de ce problème, mais de bonne foi. Une myopie collective nous fait voir la discrimination comme une bonne action ou le fait du prince octroyant un privilège au manant, alors qu'il s'agit d'une rupture de l'égalité de traitement, donc de non-droit. Le Code pénal ne s'y est jamais trompé puisque dès 1972, avec la loi Pleven, aujourd'hui avec la loi du 16 novembre 2001, mais déjà auparavant (art. 225.1, 225.2 du Code pénal) la discrimination est qualifiée comme un délit puni d'une peine pouvant atteindre deux ans d'emprisonnement et trente mille euros d'amende.

Pour moi, pur produit de l'école républicaine ce sont le travail, la compétence, l'effort, qui nous font mériter une place – c'est la vision du monde partagée par tous en France.

En 1997 j'ai été associé à une action menée par le FASILD, Fonds d'action et de soutien à l'intégration et la lutte contre les discriminations.

La loi du 16 novembre inscrit dans la loi une nouvelle mission pour cet établissement public ; elle donne aujourd'hui autorité et compétence à un organisme sur ce sujet, c'est dire qu'aujourd'hui la question est importante. En 1997 c'était encore de l'expérimentation. Avec cet établissement plus d'autres (Agir contre l'exclusion, la DPM, des entreprises comme Continent, Casino) une expérience a été lancée. Suite à un appel d'offres, notre cabinet a été retenu pour lancer de premières formations sur la diversité. Il s'agissait de présenter à des managers la question de la discrimination raciale, qui est sans doute la plus difficile à aborder (parler de sexe soulève des rires gras, mais parler de race réveille Charles Martel) sans jamais prononcer le mot inacceptable, d'où la pudique appellation de « management interculturel ».

Ce qui arrive en 1997, c'est l'article 13 du traité d'Amsterdam - l'Europe est, sur cette question, déterminante – article qui définit la discrimination et donne compétence à la Commission pour la traiter, la soustrait à la subsidiarité et donne une définition très précise des notions de discrimination directe et indirecte. Puis les directives, notamment 2043, 2078 pour l'accès à l'emploi, ou encore celle, toute récente, du 5 octobre vont créer l'obligation pour les états membres d'avoir une législation adaptée, une organisation et des outils permettant de lutter efficacement contre toute discrimination directe ou indirecte liée à « l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'apparence physique, l'origine ethnique ». La France ne satisfait pas à cette obligation, pas plus que l'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie. En revanche l'Angleterre, les Pays-Bas, la Suède, la Belgique ont effectué un travail remarquable.

Ce thème représente quelque 20% de notre activité, en général sur incitation et financement de l'Etat , mais aussi pour quelques clients privés.

Ce que l'on voit d'essentiel c'est que les entreprises n'y sont pas prêtes, pas plus la PME du Morvan qu'Air France. Ce vrai problème doit être pris en charge par les managers. En travaillant avec notre réseau, y compris quelques consultants à l'étranger notamment anglo-saxons, on comprend que l'important est de reconnaître que les discriminations existent et d'admettre que la diversité, la différence est en soi neutre, que c'est l'interprétation qu'on en fait pour donner ou refuser un droit qui devient discriminatoire et un délit. Et la diversité n'est pas un phénomène nouveau, le monde a toujours été diversité et les relations internationales ont toujours été complexes et variées.

Ce qui importe est donc

- d'abord de reconnaître la discrimination comme un fait établi : oui, les femmes rencontrent dans leurs parcours professionnels des obstacles à la fois mesurables, objectifs et massifs ou insidieux ; il y a de la discrimination volontaire ou non, consciente ou non, car il n'y a pas toujours là que de la mauvaise foi.
- de mettre en place une procédure ascendante/descendante impliquant un top management convaincu, qui doit savoir de quoi il parle et où il veut aller. S'il n'est pas d'accord, il est inutile d'aller créer dans l'encadrement intermédiaire des boucs émissaires comme les méchants chefs d'équipe racistes ! il ne s'agit pas de racisme. Ce qu'il faut c'est obtenir à situation comparable traitement comparable, à situation différente, traitement différent. Il faut que les critères mis en place soient objectivement justifiés selon une procédure qualité présentable à un tiers.

La conclusion est que tout le monde fait, a fait, ou fera un jour l'objet d'une discrimination.

## Synthèse des ateliers

### Comment gérer les recrutements en pratiquant la diversité

*Le rapport est présenté par Annie Jolivet, chercheuse à l'IRES*

Premier constat, il est difficile de cibler une réflexion sur le recrutement sans s'intéresser aux autres moments de la gestion de carrière.

– *Un cas de recrutement de femmes dans des métiers ouvriers* a d'abord été proposé. Ces femmes, recrutées pour des métiers très spécifiques avec des conditions d'emploi spécifiques, des CDI aménagés, ne l'ont pas été pour des raisons purement discriminatoires mais liées d'abord à la conjoncture et la spécificité des activités, aux tensions du marché du travail local.

La difficulté est donc de savoir dans quel cas on est face à une discrimination au moment du recrutement, et quand une différence de traitement peut être qualifiée de discriminatoire.

– *Un échange sur « discrimination et diversité »* a amené une discussion sur les notions de base : différence entre discrimination intentionnelle et non intentionnelle, la première se fondant sur des préjugés, des a-priori sur le comportement et les caractéristiques des personnes que l'on souhaite écarter du recrutement. Le plus fréquent est une discrimination indirecte, moins liée à la volonté de discriminer qu'à l'utilisation de critères plus défavorables pour un groupe donné : on peut trouver des différences de caractéristiques entre deux groupes, que l'on relie à une caractéristique observable (âge, sexe, etc) qui devient le support de la discrimination.

La discrimination statistique a lieu quand on rencontre

- des différences de qualification entre deux groupes, en moyenne, ce qui n'exclut pas que certains individus ne répondent pas aux critères de recrutement définis
- des problèmes de reconnaissances de la qualification (par exemple comment appréhender des diplômes universitaires inhabituels difficiles à apprécier)
- des problèmes de mesure des compétences des personnes.

Il a été mentionné qu'il est plus facile d'apprécier la qualification de quelqu'un de proche que de quelqu'un de complètement différent de soi ; l'appréciation qui en résulte peut être discriminatoire au sens statistique, même si elle n'est pas nécessairement intentionnelle.

– *Les raisons justifiant une politique de diversité* de la part de l'entreprise ont aussi fait l'objet de nos discussions. Les entreprises présentes pensent que la diversité doit être amenée par la stratégie et non imposée de l'extérieur. Cela peut être ainsi relié à une logique de service amenant à revoir des critères de sexe ou de formation. Ce sont donc des raisonnements sur des problèmes ou un besoin de renouvellement qui amènent naturellement la diversité dans la réflexion sur le recrutement.

– *La diversité des personnes peut apporter à l'entreprise une meilleure capacité à s'adapter.* D'où l'idée que la diversité peut avoir des retours très positifs par rapport au cas de publics prioritaires, de handicapés et devenir un levier de tolérance sociale, amener à une réflexion sur l'organisation du travail en équipe. Je pense que la diversité est souvent amenée par des difficultés de recrutement sur un marché local ; incorporer des personnes « différentes » amène à repenser les méthodes de travail antérieures, l'organisation des équipes, et ramène ensuite aux problèmes de double carrière, de temps partiel, de motivation. Cela oblige à revoir non seulement les critères de recrutement mais ce qui conditionne l'intégration et la stabilité des personnes dans l'entreprise.

Enfin, lorsque l'on s'efforce de faire entrer dans l'entreprise des personnes plus diverses, outre le recrutement proprement dit avec l'élargissement et l'assouplissement des critères, il y a sa préparation, et donc la préqualification, l'attraction très en amont, y compris jusqu'au niveau du collège y compris pour des métiers qui ne font pas appel à des femmes en quantité suffisante. Gérer la diversité c'est donc aussi en amont, dans ce qu'on appelle « prédiscrimination », en dehors du marché du travail. C'est aussi la préparation du recrutement, avec de la réorientation professionnelle, une meilleure image du métier, une préqualification pour des publics qui ne sont pas tout à fait adaptés.

## **Comment faire évoluer les pratiques de GRH en intégrant la diversité**

*Le rapport est présenté par Pascale Levet, responsable, Lab'Ho*

Notre approche de la diversité s'est centrée sur l'âge, même si beaucoup de témoignages se sont aussi portés sur des critères différents.

– D'abord, un postulat en forme de provocation : *l'entreprise n'aime pas la diversité* et fait tout pour l'éviter, même si elle tolère des gens différents.

– *Beaucoup d'échanges ont porté sur l'âge.* Qui dit âge dit vieillissement, or celui-ci n'est pas uniforme ni facile à caractériser dans l'univers de l'entreprise, d'où résulte le risque de stigmatiser les gens à partir d'un certain âge alors qu'ils appartiennent à bien d'autres catégories. Ce phénomène de stigmatisation n'est pas anodin, et nous en sommes tous responsables.

- On constate que, face à des réalités hétérogènes, les représentations restent très homogènes, car c'est plus facile.

- Tirer le fil de l'âge renvoie chaque fois à quelque chose de plus global. Cette approche de la diversité entraîne vers tous les autres critères et conduit notamment aux plus jeunes.

D'où une réflexion autour du tutorat : il ne doit pas être réservé aux temps grisonnantes, tuteur et quinquas n'est pas une relation nécessaire comme le démontre un exemple chez Renault, où des jeunes (diplômés) vont « tutorer » des anciens (ici des dirigeants). Les modalités en sont à revoir, car les collectifs de travail avec leurs relations entre générations ont évolué ; s'il est vrai qu'à cinquante ans on est davantage en mesure de transmettre et qu'on en a plus envie, ce qu'on a à transmettre n'est pas toujours utile, notamment s'ils se résument à de la culture dans des entreprises qui se sont rapidement modernisées.

– Quant aux *pratiques de ressources humaines*, il faut repenser l'instrumentation. On retombe sur la nécessité de s'intéresser à tous les âges, pas seulement aux quinquas : on commence ainsi par s'intéresser aux personnes de quarante ans, puis on retombe sur les politiques de recrutement et d'intégration des jeunes...

- La notion de stabilité a été soulignée ; aujourd'hui, passer un temps long dans un lieu est une richesse, et en relation avec l'âge, mais c'est parfois très inadapté à la gestion des carrières des cadres par exemple. Dans la synthèse de Daniel Colinet, l'idée de croiser histoire personnelle et histoire de l'entreprise est frappante. Considérer les gens de plus de cinquante ans sans s'intéresser à leur passé dans l'entreprise, comprendre comment ils ont croisé sa route et y ont évolué, c'est risquer de lourdes erreurs d'interprétation de leur situation actuelle.

- Les pratiques des ressources humaines vont devoir s'intéresser à la notion de choix. Toute une instrumentation est nécessaire sur la simulation : pour les retraites, la gestion de carrière, des deuxièmes parties de carrière à inventer, tout ce qui est autour du projet professionnel et de la lisibilité des choix possibles. Cela réinterroge la notion de promesses et les raisons qu'ont les gens de coopérer dans l'entreprise.

– Enfin des tendances peuvent être présentées en forme de paradoxes. Il y a encore beaucoup de plans sociaux, où la question qui se pose est « fait-on partir les jeunes ou les vieux ? ». C'est pratiquement joué... Ce sont aussi de lourdes initiatives dans différents environnements, le fait que l'on pense de plus en plus de façon globale, comme l'ont montré les présentations de ce matin avec l'intégration de la gouvernance d'entreprise, des parties prenantes... si l'on s'intéresse aux clients et à leur âge, on va s'intéresser à l'âge de ceux qui leur rendent ces services.

### **Comment dynamiser les pratiques de management et de relations sociales en favorisant la diversité**

*Le rapport est présenté par Renée Sage, chargé de mission, ANACT*

Nos travaux se sont déroulés en deux temps, à partir d'exemples d'entreprises centrés l'un sur les femmes, l'autre sur les âges et nous avons observé des parallèles intéressants entre les deux.

– *Premier temps, le sujet des femmes.* Pour l'aborder en entreprise, la première question est celle de l'angle d'attaque. L'exemple abordait la mixité sous l'angle de la féminisation, mais on pourrait aussi bien aborder la féminisation sous l'angle de la mixité. Ensuite il s'agit de comprendre, connaître et reconnaître le problème.

Autour de là, des organisations souvent porteuses d'un modèle fort, essentiellement masculin, qu'il faut donc mettre en processus de changement. Pour cela s'impose la nécessité de la présence d'un acteur dirigeant, promoteur de cette nouvelle dynamique, amené à convaincre et ses équipes et ses actionnaires.

Un élément méthodologique important est la constitution de réseaux ; réseaux de femmes d'abord informels, pratiquant de l' « *under main streaming* » (?) (pour parler européen), devenant de plus en plus formels et petit à petit mixtes. Dans le même temps, il importe de mettre en place un suivi à partir de tableaux de bord et d'indicateurs permettant de bien mesurer la situation et les évolutions sans quoi on risque de rester dans l'informel.

Autour des questions de la mixité, apparaît la nécessité de reconnaître ambiguïtés et tensions : ambiguïtés entre modèles féminin et masculin, tensions entre vie de travail et vie familiale. Ces questions renvoient à la mixité car elles se posent aujourd'hui un peu différemment d'il y a quelques années, avec l'arrivée des jeunes qui en ont une approche un peu différente.

Sur la mixité, on retrouve la question de l'angle d'attaque et d'une approche méthodologique.

– *Deuxième temps, la question des âges et des salariés vieillissants.* Si, avec les femmes, on était dans le champ du « connaître et reconnaître », reconnaître où on en est par rapport à cette question, ici.. comment peut-on faire ? on n'arrive pas plus loin encore aujourd'hui ; au-delà de reconnaître la question, on ne parvient pas à dérouler une méthode pour l'aborder en entreprise.

En conclusion, on a vite glissé vers des représentations, des stéréotypes, les variables explicatives de chacun sur ces problèmes, notamment celui de la question des femmes. Mon voisin et moi nous sommes dit que nous n'avions pas beaucoup dépassé 1968.

Il faut du temps pour la résolution de problèmes, pour que les choses évoluent ; depuis 68 il s'est passé du temps, les approches en entreprises sur la mixité et la féminisation ont évolué. Sur la question des âges, on a vu ce matin qu'on a un peu de temps... il faut compter avec le temps.

Enfin, certains ont suggéré que nous nous posions peut-être des questions de riches... nous sommes ici face à de grandes entreprises ; on peut se demander, sur ces deux questions, ce qui se passe et comment cela peut évoluer pour les PME et sur des territoires où il n'existe pas de grandes entreprises en situation d'initier le changement.

## ***Au-delà des apparences, conférence***

**Jean-François Amadiou**

**Professeur, Université Paris 1 Dauphine**

Il est important de traiter de l'apparence comme critère de discrimination dans une journée comme celle-ci, notamment parce que c'est le critère reconnu le plus récemment dans la loi, en 2001. C'est certainement une dimension cachée de la gestion des ressources humaines, du recrutement, du déroulement de carrière, de la vie sociale en général... bien connue puisque le matin chacun s'habille, se maquille... On fait un effort pour un entretien de recrutement : personne donc n'ignore l'effet de l'apparence.

Si j'ai écrit ce livre, c'est que je me suis aperçu d'un manque évident d'intérêt scientifique en France pour le sujet. Qu'une question telle que l'apparence, la beauté soit souvent traitée dans les meilleures revues de psychologie, de sociologie, de relations industrielles etc. à l'étranger et jamais en France paraît un peu bizarre. Pourquoi cela ?

La discrimination étant un élément peu connu, on en sous-estime l'importance, contrairement à la différence hommes/femmes... Il ne viendrait à personne l'idée d'intégrer en annexe au bilan social les tableaux des différences de salaires entre petits et grands, beaux et laids, gros et minces !

Pourtant, l'impact de l'apparence est si important statistiquement, que les anglo-saxons ont voulu le traiter aussi sérieusement que les inégalités raciales, sexuelles ou autres.

### *Quelques éléments sur l'impact des apparences*

*Sur le recrutement* : C'est là qu'on a le plus de travaux, dont beaucoup proviennent de simulations plus que de réalités, mais ils sont nombreux et il y a des évidences sur l'impact de l'apparence en particulier lors de l'entretien. On peut aussi méditer sur la question de la photo, très souvent présente au coin des CV ou des dossiers. Que fait-elle là, quel est son statut, que va-t-on en faire ? il est extrêmement rare que quelqu'un qui recrute ait une grille de lecture ou des critères déterminant sa réaction au vu de la photo. Cette information existe, est utilisée, chacun le sait, mais de façon implicite, informelle, inconsciente. Toutes les études montrent que les gens sont influencés, leurs jugements biaisés ! On fait même du testing : le même CV avec des photos différentes ne reçoit pas le même nombre de réponses.

Ce n'est pas une surprise. La surprise, c'est que tout le monde sait que cela compte, et que s'il y a de nombreux livres et articles de conseils sur l'entretien et le CV, il n'y en a pas sur l'apparence.

*L'impact sur les salaires* : Cela joue, mais pour ceux qui ont déjà accédé à l'emploi ! Ce qui explique que les inégalités de salaires soient plus fortes chez les hommes, c'est que les femmes physiquement désavantagées n'accèdent même pas à l'emploi (20% des femmes en situation de précarité sont obèses...). Selon des études aux USA, en Angleterre, les effets se cumulent. Sur un échantillon de 11 000 britanniques, on observe que le vendeur de haute taille gagne 23% de plus que les autres, que l'impact de la beauté est d'environ 15 %.

Par ailleurs si la « prime à la beauté », bien que fréquente, n'existe pas toujours, on constate un effet discriminant à la baisse du salaire pour le groupe des plus laids (pour ce jugement très relatif, on fait évaluer la situation par exemple par une centaine de personnes sur un axe allant de « beau » à « laid »). Ce phénomène général se retrouve dans le système éducatif ; plus grave que la prime dont bénéficie la belle fille est le désavantage de celle qui, défavorisée, aurait le malheur de mal réussir scolairement.

**Hammermesch ?** qui a été président des économistes du travail aux USA, estimait que les différences de salaires, uniquement à partir des visages, correspondaient aux USA à l'équivalent d'une année et demie d'études supérieures. Si on y ajoute la taille, l'indice de masse corporelle, des éléments de silhouette, le vêtement... jusqu'où peut-on aller ?

*L'impact sur la carrière.* Nous avons des techniques de gestion des carrières, d'évaluation de la performance. On pourrait penser que lorsque quelqu'un a accédé à l'emploi, l'évolution de son salaire suit sa performance dans le poste. Or, on a étudié aux USA, différentes populations : par exemple ceux qui ont eu le même MBA, ou des avocats... Ainsi a-t-on suivi des cadets de West Point : on connaît leurs performances scolaires, leur carrière, et quelques autres variables de contrôle telle l'origine sociale etc., et on a leur photo à l'académie et en fin de carrière. En définitive, la meilleure variable prédictive de leur déroulement de carrière s'avère leur visage lorsqu'ils étaient à l'Académie ! c'est un modèle qui oppose le visage enfantin, la « babyfaceness » au visage « viril »... Contrairement aux idées reçues, c'est finalement pour les hommes que l'impact de l'apparence est le plus fort.

Le point central, c'est que la force de nos préjugés à l'égard de l'apparence de quelqu'un est telle qu'elle fausse notre jugement. Tout le problème est que, si on prend en compte le critère d'apparence et surtout sans s'en rendre compte, on croit bien décider et on décide mal ; on va retenir ou promouvoir quelqu'un en se trompant sur ses qualités.

Là où cela devient compliqué, c'est qu'il y a des phénomènes de prédiction créatrice : ne finit-on pas par se conformer à ce qu'on attend de nous ? Heureusement que cela ne fonctionne pas totalement. Sinon, un obèse serait mou, pas dynamique, moins intelligent... etc.

Un autre test de l'impact de l'apparence est celui de la fausse enquêtrice qui obtient bien plus de réponses, d'hommes comme de femmes d'ailleurs, lorsqu'elle joint une photo (attirante) que si elle n'en joint pas. Un autre test classique est de laisser traîner dans un couloir d'université le dossier d'une étudiante, avec ou sans photo. Le dossier sans photo ne revient que tard ou jamais dans les services, le dossier avec photo, jolie de préférence... est vite rapporté. Cela mesure une préférence étrange qui fait que quelqu'un – recruteur, collègue, client – sera prêt à faire beaucoup de choses ; et sans y gagner rien de précis, sans même rencontrer la personne. C'est un effet très diffus mais très fort.

#### *Vieillesse et apparence, les préjugés*

Le jeunisme est quelque chose de terrible, dont jusqu'ici malgré le vieillissement de la population l'effet ne se dément pas. La prime à la jeunesse est plus forte que jamais. La façon de le combattre est de s'attaquer au préjugé à la racine, à la représentation dans nos sociétés du jeune, ou vieux, du gros, du laid... si cette représentation n'est pas modifiée, c'est peine perdue : comment empêcher un employeur de mettre en face de ses clients quelqu'un qui est capable de générer plusieurs fois le sursalaire qui lui est versé ! Les serveuses d'un restaurant amenées à monter et descendre sans cesse un escalier confirment être recrutées sur le critère de leurs jambes... Une étude dans un restaurant de Houston a montré comment des hommes et les femmes beaux recevaient davantage de pourboires, les femmes d'ailleurs plus, et plus encore le soir... et le restaurateur embauche les serveurs qui vont stimuler son chiffre d'affaires.

On ne peut tenter d'agir que sur les préjugés consistant à associer un trait de personnalité à des caractéristiques physiques. Il faut faire la liste des préjugés et les refuser... c'est que, dans notre société, on associe le beau et le bien.

De même, le stéréotype de la blonde stupide existe encore, mais il recule. Derrière lui, c'est la question homme/femme qui apparaît, de la femme difficilement prise au sérieux pour un poste à responsabilité : si c'est maintenant plus facile, il vaut mieux sans doute dans un premier temps être peu féminine, mais petit à petit une femme peut accéder à un poste de responsabilité, être féminine, blonde, belle, et jeune... profitant alors du phénomène de jeunisme.

### **De la salle**

Avez-vous pris en compte les entreprises de « relookage » capables de transformer l'image de quelqu'un pour les besoins d'un recrutement ? Connaissez-vous des photographies non productives, car mal adaptées, entraînant une réaction inverse ?

**Réponse :** Ces entreprises de relookage n'ont pas été interrogées pour le livre ; tout ce dont nous parlons est évidemment pain bénit pour elles.

Le problème de l'apparence c'est en effet aussi l'adaptation aux circonstances par la gestuelle, le vocabulaire, la façon de s'exprimer ou le vêtement. Certains individus maîtrisent bien mieux que d'autres ces codes, notamment vestimentaires, du fait de leur appartenance à un milieu plus favorisé. L'apparence, Bourdieu le disait, est un des éléments par lesquels s'exerce la reproduction sociale : parler de l'apparence c'est bien parler de discrimination sociale ; même la taille trahit le groupe social. Laissons le jeune issu d'un milieu défavorisé croire qu'en travaillant normalement, qu'en étant naturel et lui-même tout se passera bien, que le diplôme est moins important que les compétences, que les entreprises recrutent en fonction de la personnalité... ne lui expliquons pas que ce qui compte c'est le diplôme et l'apparence.

### **De la salle**

Cette question de l'apparence ne peut être analysée en dehors de la variable spatio-temporelle. Beau, grand, petit ne sont pas vus de la même façon selon les groupes culturels. Et outre le semblable, il arrive parfois que le différent et l'exotique soient valorisés.

## **Paroles d'experts et réactions des entreprises**

### **La diversité maîtrisée ou subie**

#### **Bernard Galambaud**

**directeur scientifique, Entreprise & Personnel**

Je comprends pourquoi depuis quelques années je commence mon cours sur le recrutement en disant à mes étudiants : « vous savez, c'est 50% sur le CV, 50% sur la gueule ».

– Notre journée a largement tourné autour du thème que « gouverner c'est choisir » et du constat que ce choix se fait largement sous la contrainte. Lorsqu'on y regarde de près, un principe auquel les entreprises sont très attachées est celui de la liberté de gestion, qui est évidemment altérée par un certain nombre d'exigences. Ainsi, leur exigence de collaborateurs correspondants à leurs souhaits rencontre celle de la cité qui a des exigences en ce qui concerne l'accès de ses citoyens à l'emploi, le déroulement de carrière ; elle ne veut pas que certains de ses membres soient désavantagés dans leur développement professionnel.

C'est là un grand changement. Contrairement à ce qui a longtemps été, l'entreprise n'est plus en capacité de résister aux évolutions culturelles de la cité. Longtemps, elle a été au cœur de la société comme le donjon au cœur du château, les évolutions culturelles de la cité venant buter contre ses murs. Un exemple est celui des relations à l'autorité : alors qu'elles avaient depuis longtemps évolué dans la famille, à l'école... (le nombre d'enfants qui parlent à table !), dans l'entreprise des années 80 la relation hiérarchique n'était pas très éloignée de celle des années 60.

Aujourd'hui, mauvaise nouvelle, le donjon se lézarde. L'entreprise est en train de s'ouvrir, elle devient culturellement poreuse. Les normes socioculturelles qui restaient à ses portes sont en train d'y entrer. D'où quelques conséquences majeures.

Il est bien évident que chaque cité réagit comme elle le peut et le sent...l'une exige par exemple qu'en matière de recrutement l'entreprise donne des preuves qu'elle ne va pas privilégier tel ou tel groupe au travers de ses critères. Telle autre a donné des sexes aux emplois, et il faut les payer de la même façon ! les exigences des cités prennent des formes diverses.

La cité, qui oblige aujourd'hui à ne pas faire, va de plus en plus nous obliger à *faire*. De plus en plus, dans nos travaux de prospective, nous sommes convaincus que sur ces thèmes ne rien faire est déjà être un peu coupable ; que la stratégie pertinente ne peut se limiter à dire « nous on n'a pas fauté... ». Aujourd'hui c'est une obligation à agir que va nous imposer la cité, et cela dans divers domaines. On a parlé des problèmes d'âge – ce que cela avance-t-il ? d'après l'INSEE il n'y a pas plus d'un dirigeant d'entreprise sur cinq qui s'efforce d'anticiper les départs massifs en retraite. Quand on pense qu'il y a vingt ans déjà on parlait de gestion prévisionnelle ! d'ailleurs on en voit bien les conséquences aujourd'hui... On voit bien que la gestion, ou plutôt son absence, est largement la conséquence de nos construits sociaux. Quand on regarde les mécanismes de GRH, on constate bien qu'ils défavorisent en matière de carrière, de formation, de développement, dès quarante-cinq, cinquante ans. Quelqu'un ce matin faisait la remarque qu'il fallait changer le vocabulaire, c'est vrai que « personne âgée »...

– Pourtant, cela ne servira à rien. On nous a proposé le terme de « personnel expérimenté », voilà pourquoi cela ne servira à rien : ce qui est dévalorisé n'est pas l'âge, c'est l'expérience. Nous sommes dans des temps de rupture. Plus grave que la fracture numérique est celle qui oppose les modernes aux ringards. Dans un temps qui fait de la modernité son drapeau, l'expérience est dévalorisée : qui veut être moderne préférera toujours la promesse de la jeunesse à l'épreuve de l'expérience, car nous sommes là dans une dimension essentiellement idéologique.

On le sait depuis longtemps, le poète l'a dit, « qu'on sorte de l'œuf ou qu'on soit grand-père, le temps ne fait rien à l'affaire ». Nous sommes devant des catégories sociales qu'il faudrait remettre en cause mais il faudrait pour cela abandonner certaines paresseuses qui depuis longtemps plombent la gestion des ressources humaines. Par exemple, en termes de formation : on a cité ce matin 8% d'étudiants de plus de 30 ans en France contre 30% dans d'autres pays... ; vous savez bien que dans notre pays le diplôme obtenu à vingt ans n'est pas le même que celui obtenu plus tard, toujours marqué du sceau de l'autodidactie. Il n'y aura jamais de formation tout au long de la vie tant que la seule bonne monnaie sera le diplôme obtenu à vingt ans. C'est parfois très inconscient... Ainsi, le directeur général d'une entreprise qui avait fait entrer de nombreux jeunes avait demandé à son directeur des ressources humaines de bien les traiter car « ils sont l'avenir de l'entreprise, c'est eux la relève ». Pour bien traiter une catégorie, il faut d'abord la nommer : le DRH les ayant appelés « les JD, jeunes diplômés », le corps social en réaction s'est alors baptisé les « VSD, les vieux sans diplômes ». Les discriminations involontaires sont les pires... On voit bien que cela ne va pas être simple.

– Autre point à remettre en cause, c'est qu'on gère de moins en moins – or la gestion, expression de la volonté managériale, est de plus en plus remplacée par une logique de marché interne, telles les bourses de l'emploi. C'est une logique basée sur l'ajustement mutuel obéissant à des stratégies individuelles, le plus souvent à court terme : on en connaît les conséquences. Il est certain que la décentralisation du politique ne favorise en rien la mobilité, les expériences multiples... Ce sont bien ces mécanismes qui ont permis le vieillissement sur place, le fait que les femmes ne franchissent pas le fameux « plafond de verre ». Cela ne peut se faire qu'avec de la volonté ; ce n'est pas en abandonnant les ressources humaines à la main invisible du marché qu'on en résoudra les problèmes. Une conquête à faire est donc celle de la gestion ; il ne s'agit pas d'un devoir moral, mais d'une exigence économique, sous contrainte politique, les exigences de la cité.

Depuis quelques années, l'entreprise se veut très fortement en marché ; or elle sera de plus en plus en société. Je suis très optimiste, car on n'a jamais vu une organisation changer si aucune contrainte ne pèse sur elle. De ce côté là... on ne va pas être déçus. Vous voyez, c'est une bonne nouvelle.

## Nicole Raout

Pour enchaîner après ces propos qui expriment un peu le fatalisme de l'expérience, je suggère qu'Helen nous apporte un discours plus vivifiant sur ce que peut être le volontarisme au niveau d'un pays, et sur cette pratique d'équité salariale dont nous pensions qu'elle devait interpeller les femmes, mais qui doit pouvoir intéresser aussi les hommes dans certains métiers peu qualifiés ainsi que les plus âgés.

## Paroles d'experts

### Helen Lee Gosselin : Pourquoi l'équité salariale ?

Université de Laval, Canada

Bernard Galambaud vient de dire qu'on ne change que sous la contrainte...

Je vais à ce propos parler de la loi sur l'équité salariale entrée en vigueur au Québec en 1997 dans l'objectif d'amener les entreprises à remplir l'obligation légale « à travail équivalent, salaire égal » inscrite dans la Constitution en 1975 lorsque la Charte des droits et libertés de la personne a défini l'obligation de salaires équivalents malgré des tâches souvent différentes.

#### Les grandes lignes de la loi

La société québécoise a été lente à réagir, mais sous la pression des groupes de femmes et des syndicats a été promulguée cette loi sur l'équité salariale, proactive car elle postule que la discrimination salariale, loin d'être l'exception est la règle, que ce n'est pas aux individus d'en faire la démonstration mais aux entreprises de prouver qu'elles paient également les hommes et les femmes occupant des postes équivalents.

La Charte, qui prévoyait « à travail équivalent, salaire égal », obligeait les travailleuses à apporter la preuve de la discrimination ce qui, outre qu'elles n'avaient pas l'information nécessaire, présentait pour elles un trop grand risque ; d'où cette volonté de renversement de la preuve.

On reconnaît que la discrimination qui se manifeste par des écarts salariaux est de moins en moins intentionnelle, car elle relève du domaine des représentations. On ne se demandait pas jusque là comment comparer le salaire d'une femme de chambre, « normalement » payée au salaire minimum, et celui d'un portier ou d'un homme de salle, au salaire « normalement » supérieur, avec en outre 25% de service... La loi oblige à comparer ce qui n'a jamais été comparé auparavant.

La loi prévoit des obligations différenciées selon la taille de l'entreprise, 10 à 49 salariés, 50 à 99, cent et plus. A ces dernières la loi impose un programme d'équité salariale et en précise les paramètres, ainsi que la formation d'un comité d'équité salariale où les femmes, plus au courant des emplois féminins, doivent être majoritaires. Aux « 10 à 49 » la loi n'impose qu'une obligation de résultat : déterminer les ajustements salariaux et les payer. Celles-ci représentent 15% des entreprises québécoises, et leur grande majorité n'est pas syndiquée.

Une faiblesse de la loi est que 80% des entreprises québécoises, celles de moins de dix salariés, échappent à ces obligations. Leurs salariés ne relèvent que de la charte de 1975 et doivent donc faire la démonstration de l'inéquité devant la Commission. Autre innovation majeure, les salariés sont ici les personnels « à temps plein, partiel, occasionnel, régulier et temporaire » - alors que la plupart du temps les lois de protection sociale ne concernent que les travailleurs réguliers à temps plein. En effet, au Québec comme ailleurs, beaucoup de femmes ont un statut précaire, un temps partiel souvent non choisi, et la loi voulait les toucher.

### Ce qu'est un programme d'équité salariale

Il comprend quatre étapes :

1. *identifier les catégories d'emploi à prédominance féminine ou masculine.* On reconnaît la ségrégation du marché du travail et l'impact différencié au niveau de la rémunération des stéréotypes et les rôles sociaux, les emplois plus féminins ayant plus de chances d'être sous-évalués, les emplois plus masculins plus de chances d'être avantagés. On ne prend pas en compte les emplois mixtes où le risque de biais est plus réduit.
2. *se donner les méthodes et les outils d'évaluation des catégories d'emplois*
3. *évaluer les catégories et estimer les écarts*
4. *décider les modalités de versement des ajustements*

Les comités d'équité salariale ont la responsabilité des quatre étapes : les salariés sont donc impliqués dans l'ensemble de la démarche. L'employeur a une voix, les salariés une : il leur faut donc s'entendre. En cas de désaccord, la Commission – autorité gouvernementale compétente – intervient en médiation afin de parvenir à un accord.

Autre élément important, malheureusement édulcoré par le législateur mais que la Commission a décidé de revivifier, l'employeur doit s'assurer de la formation des membres du comité. Les employeurs l'ayant souvent interprétée comme une formation classique à l'évaluation des emplois, la Commission impose d'y inclure la reconnaissance de l'inéquité et de ses effets.

De même est prise en compte la rémunération totale, incluant les avantages de tout ordre s'ils diffèrent selon les groupes à prédominance féminine ou masculine. Cela pose souvent des problèmes, tels que l'évaluation d'abonnements à des clubs ou des journaux, de l'accès ou non à des primes liées à la performance de l'entreprise.

### Comment comparer des pommes et des oranges ?

La loi impose quatre facteurs de comparaison :

- Les qualifications requises
- Les responsabilités assumées
- Les efforts requis
- Les conditions de travail

Ces facteurs sont classiques dans l'évaluation des emplois, ce qui est un point faible de la loi : puisqu'il n'y avait pas alors d'obligation de formation sur la discrimination sexuelle, il fallait une vraie volonté des acteurs pour les reconsidérer, pour que « effort » ne signifie pas seulement lever cent kilos deux fois dans la journée, mais que soit reconnu l'effort physique d'une secrétaire qui lève trois feuilles soixante-quinze fois en quelques minutes pour les classer. La connaissance fine des métiers a permis de reconnaître ainsi des éléments jusqu'ici ignorés de notre système de rémunération.

Les « responsabilités assumées », classiques lorsqu'il s'agit de finances ou d'équipements, le sont moins s'agissant de personnes ou de résultats et ont dû être redéfinis pour les emplois plus féminins. De même, l'analyse des conditions de travail a toujours pris en compte des éléments de pénibilité tels que ceux liés à l'environnement, par exemple le froid et le chaud ; dans les hôpitaux était bien relevée la pénibilité du lavage des planchers pour les hommes d'entretien, mais ignorée celle du nettoyage des toilettes pour des femmes... les travaux masculins étant bien sûr mieux rémunérés.

Cette application de la loi a donné lieu à beaucoup d'expérimentations. Les parties se sont mises d'accord dans certaines organisations pour un système de déclinaison à huit facteurs (les quatre facteurs subdivisés en deux) ; la fonction publique provinciale après un système à douze facteurs en met au point un nouveau à dix-huit, pour mieux rendre justice aux emplois à prédominance féminine.

### Quelle efficacité de la loi pour les petites structures

C'est ici que l'on voit les limites de la loi. Les petites entreprises de 10 à 49 salariés n'ont que peu ou pas de fonction ressources humaines, pas de définition des rôles, et une grande flexibilité dans l'utilisation du personnel. Elles reconnaissent à la loi l'intérêt de les avoir amenées à des efforts de rigueur sans précédent : elles n'avaient pas de structure salariale, mais plutôt des aberrations liées à la capacité relative de négociation des individus et à des effets de marché. Une politique salariale structurée permet de justifier les décisions – cela se retrouve surtout chez les entreprises syndiquées.

Parmi les autres, les entreprises de 10 à 49 non syndiquées, on trouve énormément d'entreprises délinquantes. 85% d'entre elles n'ont pas rempli l'obligation qu'elles avaient, il y a un an déjà, d'identifier les écarts salariaux et de commencer à payer les ajustements. De ce fait la Commission change d'attitude et propose des outils et de l'information aux entreprises et aux travailleuses pour les aider à débusquer des inéquités. Elle a également reconnu que compter sur la seule bonne volonté ne conduirait pas loin et a résolu de faire peser une sorte de menace implicite en s'autorisant à des vérifications par des enquêteurs.

Cette loi très innovatrice s'est révélée dans son application bien insuffisante selon les groupes de femmes ; la Commission exprime une volonté renouvelée de faire en sorte que les promesses électorales du parti québécois dans les années 90 soient mieux tenues. Mais ce parti est sur le point de perdre le pouvoir, et il est douteux que ses successeurs aient le même engagement sur l'équité salariale.

### **De la salle**

Certains employeurs proposent-ils des ajustements par une réduction du salaires des hommes ?

**Réponse :** Le législateur a retenu l'impossibilité d'une telle mesure. Un argument complémentaire pour faire accepter l'équité a été de montrer que dans un milieu «féminin », s'il y a 60% de femmes dans un emploi, 40% d'hommes subissent avec elles la même inéquité.

### **Philippe Alonzo : la contingence des carrières féminines**

**Maître de conférences, chercheur au CSU, IRESCO-CNRS, Université de Nantes**

Les inégalités entre hommes et femmes sont d'autant moins visibles que les situations comparables sont rares. La ségrégation horizontale et verticale des activités est évidente et il suffit de dire que 50% des femmes sont dans 20% des activités pour en montrer l'ampleur.

Je vais illustrer mon propos par une recherche à laquelle j'ai participé avec les chercheurs du CEREQ sur les métiers du tertiaire administratif, plus particulièrement du métier de secrétaire, ce qui permet d'entrer un peu plus dans les PME où beaucoup d'entre elles travaillent. L'objectif était aussi de comprendre ce que sont les plus fortes inégalités de genre dans le processus de promotion après recrutement et ainsi aborder par extension la question du maintien des femmes dans des catégories de secrétariat d'exécution.

### Une enquête conduite auprès de mille secrétaires

Mille secrétaires ont été interviewées, exerçant des métiers de secrétariat spécialisé : assistante commerciale etc.

Les principaux constats sont les suivants :

- Leur niveau d'intervention a notablement augmenté ces dernières années
- Elles ont pour la plupart été recrutées sur un statut d'assimilé cadre, c'est à dire « faisant office de » mais sans la fonction, le titre, la reconnaissance ni la paye correspondantes
- Il y a neuf secrétaires d'exécution pour une secrétaire de direction ; elles ont donc peu de chances d'évolution à l'intérieur de leur métier.

Pourquoi cette absence de reconnaissance ?

D'abord, les secrétaires sont relativement livrées à elles-mêmes, elles sont très seules face à la gestion de leur carrière. On trouve peu de mesures collectives, dans les PME surtout, pour accompagner l'évolution des métiers ; certaines conventions s'appuient encore sur d'anciennes grilles de compétences qu'on croyait disparues (taper vingt, quarante mots... sur une machine à écrire !). La seule chose qui leur soit proposée est l'image plus ou moins idéalisée du modèle masculin du cadre dynamique et compétitif (« allez-y, battez-vous... »)

*Les mécanismes de promotion :* On constate que les secrétaires multiplient les signes de compétence, et d'autant plus que leur travail manque de visibilité. Elles développent dévouement, disponibilité, pour être promues par leurs chefs, en majorité des hommes. Cela renvoie à des mécanismes plus généraux, abordés par les recherches notamment de *Jacqueline Loffer ?* avec qui j'ai travaillé au *Mage*, groupe de travail sur la place des femmes dans les marchés du travail et de l'emploi. Les enquêtes montrent, cela ne surprendra personne, une promotion masculine plus rapide que celle des femmes - ce qui provient de multiples mécanismes, notamment la cooptation, beaucoup plus efficace entre les hommes.

Et une promotion au choix ou au mérite freine souvent un processus de mixité engagé.

D'une façon générale, la promotion au choix est évidente en ce qui concerne les hommes qui se voient souvent offrir un déroulement de carrière honorable, même avec un bagage initial limité, alors que pour pouvoir espérer une promotion les femmes doivent suivre des cours du soir ou prendre des congés individuels de formation afin d'obtenir la qualification correspondant au poste souhaité.

### Les différences de carrière hommes/femmes

Si l'on essaie de résumer très schématiquement ces différences entre hommes et femmes, on constate

- Pas de crédit : alors qu'aux hommes sont proposées des promotions correspondant à un déroulement logique de carrière (parfois ralenti mais jamais bloqué), et anticipant leur capacité à occuper le nouveau poste, aux femmes sont proposées des promotions uniques, comme un retour sur la formation suivie ou un coup de pouce occasionnel motivé par la gentillesse du hiérarchique pour combler l'écart entre poste occupé et qualification réelle.

On voit donc que les femmes plus que les hommes ont à faire la preuve de leur qualification : il ne leur en est pas fait crédit d'emblée.

- Deuxième idée : l'attitude des femmes ne va-t-elle pas contribuer à faire exister des situations inégales ? Rien n'empêche les secrétaires d'entrer dans la logique compétitive de l'investissement absolu pour décrocher la promotion.

Ce n'est pas si simple : faire ses preuves c'est se montrer disponible, et effectuer un arbitrage travail/famille absolument impossible dans l'état de la division actuelle du travail domestique et de l'éducation des enfants. Les logiques sexuées du dévouement agissent sur un mode culpabilisant pour les femmes, ce qui n'est jamais le cas pour les hommes. Elles sont toujours placées de façon ambiguë entre statut professionnel et familial et naviguent toujours dans un entre-deux culpabilisant prompt à faire ressortir les stéréotypes sur la nature féminine : peut-on imaginer qu'une secrétaire dise « dans ma vie il y a mon travail et mes enfants, j'ai choisi mon travail » ?

Cela ne signifie pas que les inégalités entre hommes et femmes soient uniquement à rechercher du côté de la sphère familiale. De l'inverse on parle peu : lorsqu'une secrétaire attend pendant des années une formation et une promotion qui ne viennent pas, la monotonie dans un métier d'exécution s'installe avec une démotivation qui peut relativiser la place du travail et peut prendre différentes formes :

- une baisse de l'investissement au travail : le travail instrumentalisé devient un emploi dont on ne retire qu'un salaire
- un désinvestissement avec un report sur un projet familial, comme avoir un enfant, d'où un congé, un temps partiel.... alors que cela n'était pas l'objectif à l'origine.
- une priorité à la carrière du conjoint, ce qui signifie le départ de l'entreprise lorsque le conjoint est muté définitivement.

Il ne s'agit donc pas d'un surinvestissement dans la sphère familiale, mais d'attentes déçues vis à vis de l'entreprise.

Dans une famille, voici de façon schématique comment se jouent les deux carrières :

*Pour les hommes*

*Trajectoire* vue avec le recul, correspondant à un projet cohérent, dans une temporalité reconstruite et linéaire.

*Carrière* légitimée par la valeur personnelle et le travail à chaque étape

*Projet* uniquement dans la sphère professionnelle

*Carrière, évidence* qu'il n'est pas nécessaire de négocier au sein du couple

*Carrière non remise en cause* par des déplacements géographiques

*Capacité d'individualisation* (mon projet est le mien)

*Pour les femmes*

*Trajectoire* attribuée au hasard : opportunité, poids de la chance : faible maîtrise de la trajectoire

*Carrière* expliquée par l'opportunité, la chance, peu ou pas l'investissement professionnel

*Projet* dans les deux sphères professionnelle et familiale

*Carrière contingente*, objet d'une négociation explicite, guidée parfois par des événements extérieurs à la personne

*Retours en arrière* conjoncturels ; elle assume seule les tâches domestiques, y compris chez les jeunes couples

*Capacité d'individualisation* faible, appropriation du projet croissant avec la qualification

## **Pascale Levet : les entreprises et les quinquas, regards croisés**

**Responsable, Lab'HO**

A propos de ce qui précède, et de « gestion versus marché » : si on gère, on désigne les entreprises délinquantes... Si on ne gère pas, si on laisse faire le marché, on voit ce que cela donne sur cette population de secrétaires.

Quelques mots sur ces « regards croisés entreprise et quinquas », c'est revenir sur quelques idées apparues lors de notre travail en atelier :

- L'immense difficulté à caractériser le vieillissement en se débarrassant du fameux critère d'âge, non pertinent car chaque fois on y trouve d'autres éléments.
- L'immense difficulté à nommer cette catégorie ; on dit « vieux, travailleurs expérimentés, seniors » (terme impropre dans le monde de l'entreprise où les seniors sont des professionnels confirmés, on peut l'être à trente ans !).

On dit parfois à titre de boutade que lorsqu'on saura intégrer la diversité on n'aura plus ce besoin de nommer.... toute la difficulté aujourd'hui c'est de s'y exercer.

Une question en tout cas, dans beaucoup d'entreprises, est bien de se demander si on désigne une catégorie ou non, si on la spécifie en se focalisant sur cette population. On en voit bien tous les effets pervers possibles, mais on voit aussi les effets pervers produits par l'implicite et le silencieux. Dès lors qu'on s'intéresse à une catégorie, même sans vouloir discriminer, le résultat est là ; cela interroge les pratiques des entreprises aujourd'hui.

Les entreprises prennent progressivement conscience du fait que la variabilité individuelle s'accroît avec l'âge, y compris les écarts entre les bons et les mauvais, si l'on peut s'exprimer ainsi, or c'est pour elles une vraie gageure de l'intégrer – et que c'est un phénomène irréversible, on commence à l'entendre.

Elles sont aujourd'hui dans une phase de rupture assez difficile ; conscientes de véhiculer beaucoup de préjugés, elles ont pour les combattre une tendance à rationaliser, à simplifier, en « surjouant » le moule du quinquas qui se trouve obligé de s'y conformer... Cela aide à travailler, mais ne fait qu'aggraver les préjugés.

### *Quelques enseignements issus de nos échanges avec les quinquades*

Dans ce regard croisé pour « Poivre et sel », au cours d'échanges exploratoires, les quinquades disent que « toute sa vie on est situé dans une tranche d'âge, mais seulement jusque la cinquantaine, et qu'alors soudain c'est fini, une borne est franchie ; on a pu tenter d'oublier son âge mais la société vous le renvoie ».

Les cadres interrogés ici ont différentes manières de se situer

- Soit l'espace professionnel reste pertinent, ils continuent à relever des défis, ce qui leur donne une bonne maîtrise de l'avenir, une visibilité pour quelques années encore.
- Soit ils définissent un scénario autour d'un statu quo
  - . Ou bien ils se situent dans un environnement dont le marché d'emploi est très rigide et ne peuvent guère envisager autre chose
  - . Ou bien, se situant dans un système de valeurs où à cinquante ans le bénéfice de l'âge c'est la sagesse, ils réaménagent, pensant qu'il ne va plus se passer grand chose. L'effet pervers est qu'ils rétrécissent le périmètre de leur poste, n'acceptent plus de négocier et peuvent irriter les DRH car ils refusent toute mobilité ou prise de risque.

- Soit ils se situent en retrait. Jusqu'ici tous les travaux avaient identifié cette phase de retrait dans la vie professionnelle, qu'on attribuait à un phénomène de routine. Or il nous a semblé que c'était peut-être l'inverse, qu'à un moment c'est l'entreprise qui de fait leur imposait cette phase de retrait en leur demandant de se prononcer sur plus de mobilité, entraînant une forme de déliaison et qu'alors survenait la routine.

Ensuite, tout ce qu'ils connaissent, c'est les mécanismes d'éviction. Ce qu'en revanche ils ignorent c'est ce que serait un entretien de carrière ou de développement après cinquante ans, ou de nouveaux défis affrontés à travers des outils proposés par les DRH ou le management.

Certains sont toujours sur le marché de l'emploi. Tous ont fait du « testing » : le même CV, bien accueilli s'il annonce quarante-six ans avec une bonne photo un peu ancienne, et refusé si l'âge affiché est de cinquante-trois ans.

Certains sont prêts à de nouvelles formes d'exercice de leur activité, et proches de faire le deuil d'un CDI car leur expertise leur permet d'envisager de travailler différemment, mais ils n'ont aucune visibilité sur le lieu où pourrait s'exercer cette expertise ni sur les moyens de trouver l'information nécessaire.

### ***Réactions des entreprises***

#### **Christine Briche, Air France**

J'ai relevé certains propos de Bernard Galambaud, notamment sur l'entreprise devenue « culturellement poreuse ». C'est heureux pour une entreprise de services comme Air France, qui n'est pas un donjon hermétique. Lors d'une réunion avec des cadres opérationnels sur les ressources humaines, un jeune cadre m'a dit « mais que nous recrutez-vous comme sauvages ! »... et ma réponse a été qu'en 2002, on recrute des gens venant de la cité, peut-être des cités, et heureusement car nos clients eux aussi ont changé ; ce n'est plus la jet set mais des gens de tous les jours, qui souhaitent être enregistrés dans les aéroports par des personnes qui leur ressemblent et non plus d'être accueillis en robe Chanel avec un petit chapeau et des gants blancs.

Sur les bourses de l'emploi : nous aussi sommes allés assez loin dans cette direction. Dire « priorité aux ressources internes » et à leur optimisation impose de préparer, former, organiser la mobilité et l'accompagner, donner de la visibilité, c'est notre responsabilité de Ressources humaines que d'organiser cela.

Lorsque je suis entrée dans l'entreprise comme jeune cadre, on m'a dit « dans trente ans vous serez là » ce déterminisme, d'ailleurs assez effrayant, est terminé aujourd'hui. Chacun est coconstructeur de son parcours ; nous avons cependant la responsabilité d'accompagner le parcours des personnes qui entrent dans l'entreprise, et cette responsabilité ne s'arrête pas à 50 ans.

### **Alain Dupeyron, France 3**

Au discours humoristique et provocateur de Bernard Galimberti, je voudrais répondre que si je suis d'accord sur beaucoup de choses, certaines peuvent sans doute être nuancées. Oui, les entreprises fonctionnent sous la contrainte, oui il y a une obligation à agir. On peut certes noter avec un peu d'ironie que l'anticipation des départs n'a pas été faite ; mais il n'est pas toujours facile, lorsqu'on a une vision anticipatrice, d'obtenir que le corps social et particulièrement le management suivent. Sinon on se coupe du management et, sans appropriation par le management, cela ne fonctionne pas.

Sur la fracture entre modernes et ringards, la véritable rupture se situe entre flexibilité intellectuelle et conservatisme, elle n'est pas vraiment fonction de l'âge.

J'ai été frappé à propos de la présentation de la loi au Québec, de la présentation d'un dispositif très législatif et réglementaire, un discours politique traduit par la législation, où apparaît peu le dispositif de négociation sociale ; où sont les partenaires sociaux ? sans doute n'ai-je pas tout entendu.

J'ai été très convaincu par l'exposé sur la contingence des carrières féminines.

Quant au dernier point, si je partage une grande partie des idées de Pascale avec qui je travaille, je voudrais préciser qu'aborder la question de l'âge par les quinquas est tactique, et peut être fédérateur d'un projet qui remette en cause l'ensemble des pratiques de la gestion des ressources humaines et de la formation.

## Conclusion

### Paul Schietecatte

Le mot de la fin sera merci à tous, à vous les intervenants venus pour certains de loin pour nous faire partager vos réflexions, à vous qui avez participé à cette journée par vos questions, votre contribution aux ateliers, vos témoignages, merci à Nicole qui a organisé cette journée de main de maître.

Trois mots clés me semble-t-il à travers tous ces débats d'aujourd'hui, ceux d'ouverture, d'intelligence, de volonté. Nous n'avons de chance de progresser que si nous parvenons à nous ouvrir à l'autre, que si nous faisons preuve d'intelligence dans les situations rencontrées dans notre environnement et nos entreprises, si nous avons une volonté de combattre les préjugés auxquels faisait allusion Jean-François Amadiou.

Si donc aujourd'hui nous sommes un peu plus convaincus d'avoir besoin de cette ouverture, si nous avons l'impression qu'il nous faut essayer de comprendre ce que nous vivons, et si nous avons un peu plus de volonté pour aller contre les préjugés (c'est parfois le plus difficile), je pense que nous aurons fait progresser le débat que pourrons développer au cours des deux prochaines années dans le projet EQUAL.