

Actes du colloque

Egalité professionnelle et non-discrimination : les pratiques des entreprises européennes

14 mars 2006



Ces actes sont issus de la conférence organisée par l'ORSE au siège de PSA Peugeot Citroën le Mardi 14 mars 2006 sur le thème de "l'Egalité professionnelle et non-discrimination : les pratiques des entreprises européennes".

Sont intervenus :

- **Catherine VAUTRIN**, Ministre déléguée à la cohésion sociale et à la parité
- **Claire ISNARD**, Présidente de l'ORSE
- **Cathy Kopp**, DRH du groupe Accor
- **Viviane GOERGEN**, présidente du Comité femmes de la Confédération Européenne des Syndicats (CES)
- **Fouad BENSEDDIK**, Directeur des Méthodes et des Relations Institutionnelles de VigeoGroup,
- **Jean-Luc VERGNE**, DRH du groupe PSA Peugeot Citroën
- **Pascal BERNARD**, DRH d'Eau de Paris et vice-président de l'ANDCP

Avec la participation de :

- **Catherine THIBAUUX**, membre du groupe de travail européen « women leadership » de CSR Europe
- **Jeanne BLOCH**, représentante de BSR (Business for Social Responsibility)

A cette occasion, a été rendue publique l'étude commanditée par l'ORSE à VigeoGroup sur la réalité des pratiques des entreprises européennes en matière de diversité.

Accueil des participants par :



Xavier Fels

Directeur Relations Extérieures du groupe PSA Peugeot Citroën

Au nom de PSA, je voudrais dire combien nous sommes heureux et honorés de pouvoir accueillir ce colloque et Madame la Ministre de l'Égalité professionnelle, de la Cohésion sociale et de la Parité. Notre engagement avec l'ORSE est très ferme.

L'an dernier, déjà, ce colloque avait eu lieu ici et s'était très bien passé. Je suis sûr qu'il en sera de même cette année. Notre groupe sera représenté par Jean-Luc Vergne qui expliquera nos politiques. Sachez que notre engagement à vos côtés est ferme et durable.

L'égalité professionnelle : un enjeu de responsabilité sociétale pour les entreprises, par :



Claire Isnard

Présidente de l'ORSE

Ce colloque sur l'égalité professionnelle et la non-discrimination sera l'occasion d'examiner un certain nombre de pratiques, d'enseignements concrets, au travers d'actions menées dans différentes entreprises. D'autres partenaires, notamment les partenaires sociaux, apporteront leur point de vue.

Cette approche de points de vue croisés nous paraît intéressante et l'ORSE la favorise puisque notre association regroupe toutes les parties prenantes. L'ORSE s'est engagée dans cette problématique parce qu'il nous semble que l'égalité professionnelle est clairement un enjeu de responsabilité sociétale. Elle est au coeur des sujets que nous traitons.

Depuis sa création, l'ORSE a cherché à promouvoir ce sujet, en travaillant d'abord sur un certain nombre d'outils d'analyse, ensuite en examinant diverses pratiques mises en place dans les entreprises.

L'étude que nous avons lancée avec Vigeo, témoignent de notre intérêt maintenant pour la mesure, car nous pensons qu'il faut aller au-delà des bonnes pratiques, pour observer l'impact de ce qui est mis en oeuvre dans les entreprises ou dans d'autres cercles, comme les associations ou la société civile.

Pour résumer je dirai que l'égalité professionnelle présente trois enjeux majeurs :

- un enjeu démocratique, de droit : la non-discrimination sous toutes ses formes et l'égalité de tous les êtres humains. Cet enjeu est sans conteste extrêmement important.
- un enjeu économique car, face à la pression démographique, face à la diversité de la société mondiale, avec tous ces éléments qui composent une mixité permanente, pour les entreprises, travailler sur l'égalité et sur la diversité, est un facteur de compétitivité, une façon de répondre aux attentes du marché et d'être un peu le miroir de la société à laquelle ces entreprises offrent des services, des produits et des prestations.
- une exigence sociétale, dans la mesure où l'évolution des moeurs conduit aussi bien les hommes que les femmes à aspirer au partage du temps de travail, du temps professionnel et du temps privé de manière plus équilibrée, à la recherche d'un épanouissement qui soit non seulement l'aboutissement d'une personnalité, mais aussi d'une ambition tant professionnelle que privée.

Il nous semble donc véritablement que nous sommes au coeur de la responsabilité sociétale lorsque nous traitons de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination.

L'ORSE s'est engagé sur ce sujet depuis un certain temps déjà :

- En réalisant, en 2004, une étude et en l'inscrivant comme un enjeu de responsabilité sociale.
- Ensuite, à la demande du ministère de la Parité et de l'Égalité professionnelle, nous avons réalisé un répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle dans les entreprises. Ce répertoire, si l'on en croit les retours en provenance des membres de notre association, a été extrêmement positif. Il a aidé à poser des pratiques de manière concrète, à entamer le dialogue pour les entreprises qui ne s'y étaient pas encore engagées, en leur proposant des idées sur la façon de progresser dans la mise en oeuvre. Il a fait oeuvre de pédagogie.
- Nous avons également créé un site internet entièrement dédié à ce sujet. Ce site recense l'ensemble des contrats « égalité » signés en France : plus d'une cinquantaine à ce jour, pour les entreprises, cinq pour des branches. Ce site a le mérite de permettre de partager l'expérience de ceux qui sont les plus avancés dans ce domaine. Un certain nombre de ces accords - avec l'autorisation des entreprises - sont téléchargeables et peuvent donc être vraiment partagés par le plus grand nombre, toujours dans un esprit de pédagogie, pour faire avancer la problématique dans les entreprises.

Aujourd'hui, nous avons voulu aller plus loin, et ce sera l'objet de l'étude Vigeo qui va être présentée, dans le cadre de cette deuxième table ronde. Nous avons sollicité Vigeo pour nous aider à mesurer, sur ces deux critères : égalité et diversité, les mesures engagées par les entreprises. Il nous a paru intéressant de faire ce travail au niveau européen et de manière sectorielle.

La première table ronde sera centrée sur l'égalité en France, la seconde s'interrogera sur l'articulation possible entre égalité et diversité. L'égalité est-elle un passage obligé avant d'aborder la diversité ? Peut-on traiter ces deux sujets en même temps ? Diverses expériences nous seront communiquées.

Rappelons aussi le sens des deux notions d'égalité et de diversité. Egalité s'entend pour parler d'égalité entre hommes femmes ; la diversité est une notion plus large qui englobe 4 notions : les sexes, les minorités visibles, l'âge et le handicap.

Présentation de l'action du gouvernement par :



Catherine Vautrin

Ministre de l'Égalité professionnelle, de la Cohésion sociale et de la Parité

Je suis persuadée que l'égalité professionnelle représente des enjeux à la fois démocratiques, économiques et sociaux, une question de cohésion et de justice sociales. Je crois aussi qu'il s'agit d'un impératif absolu pour l'efficacité et la performance de nos entreprises.

Elle entraîne la valorisation des talents au sein de l'entreprise et apporte donc une contribution non négligeable à son dynamisme. C'est aussi un critère d'attractivité important, tant pour les investisseurs que pour les candidats à l'emploi et, pourquoi pas, demain, pour les clients de l'entreprise.

Il me semble que les entreprises doivent poursuivre cet objectif aujourd'hui. Il est tout à fait intéressant de voir le travail effectué par votre observatoire.

Nous avons besoin de mesurer, de savoir de quoi nous parlons réellement et surtout où en est notre pays. Quand nous regardons les chiffres, nous constatons assez rapidement que les faits sont têtus et, en même temps, dans certains domaines, encourageants. Par exemple, si l'on regarde le taux d'activité des femmes. Certes, il reste inférieur à celui des hommes, puisqu'il est de 64,6 %, contre 75 % pour les hommes. Ce différentiel s'accroît à mesure que les familles s'agrandissent et que les femmes ont plusieurs enfants.

Pour autant, nous avons le taux de femmes actives parmi les meilleurs d'Europe. Surtout, ce qui est très intéressant, nous avons un taux de fécondité qui est l'un des moins mauvais d'Europe, puisque nous sommes en deuxième place, derrière l'Irlande. Ce qui tendrait à montrer que, finalement, les notions de vie professionnelle et de vie familiale ne sont pas antinomiques et que nous arrivons, en France, à articuler ces deux éléments.

Je trouve ce constat très important car il procède de tout ce qui guide des politiques publiques importantes, qui sont les enjeux démographiques que chacun d'entre vous connaît et mesure.

J'ai commencé par la bonne nouvelle. Sur ces sujets, le gouvernement a une politique active d'accompagnement des femmes car la vie familiale ne doit pas constituer un handicap à un épanouissement professionnel.

C'est la raison pour laquelle la France possède des systèmes d'accompagnement, des crèches, par exemple, ou encore tous les services à la personne qui viennent d'être lancés, et qui sont une autre réponse importante permettant aux femmes de se consacrer davantage à leur vie professionnelle, quand elles savent que, chez elles, elles ont accès à un service : garde d'enfant, services domestiques...

Et le concept même de service à la personne, qui propose à l'entreprise de la relayer, par une part de solvabilisation, permet d'offrir ce type de services à une partie de la population qui, jusqu'à présent, se sentait totalement exclue de ce genre de choses pour des raisons de solvabilisation. Avec Jean-Louis Borloo, nous avons lancé, dans certains domaines, des mesures dont nous attendons beaucoup en termes d'égalité professionnelle, mais aussi en termes d'emploi.

Si nous observons l'évolution des taux de chômage en Europe, les pays dont ce taux a le plus baissé ces dernières années sont ceux qui ont joué sur deux secteurs : le bâtiment, d'une part, les services à la personne, de l'autre.

Si nous revenons à la situation des femmes, après avoir soufflé le chaud, je vais malheureusement souffler le froid.

Le constat m'impose de dire que, si les femmes françaises sont très actives, elles sont concentrées dans des emplois peu qualifiés, précaires, mal rémunérés, très souvent en temps partiel – auquel je me dois de préciser la notion de « temps partiel subi ». En effet, il constitue souvent une voie de retour à l'emploi.

Les contrats de 20 heures sont aujourd'hui un accès à la vie professionnelle mais posent un certain nombre de difficultés, notamment dans un domaine très particulier, mais de plus en plus fréquent dans notre pays, et qui m'interpelle beaucoup : je fais évidemment allusion à cette catégorie de familles que l'on qualifie de familles monoparentales dont, pour 95 % des cas, une femme est chef de famille. Avec la femme, chef de famille monoparentale, avec un temps partiel subi, se produit un phénomène souvent qualifié de « nouvelle pauvreté ».

Ce type de situation cache souvent des « nouvelles pauvres » et un accompagnement est nécessaire. Parmi les mesures pouvant vraiment faire évoluer les choses, les premières sont celles qui procèdent de la formation. Nous savons que certaines femmes ont besoin d'être accompagnées dans un parcours de formation professionnelle, qui est le moment où elles peuvent envisager d'évoluer dans leur situation.

Il est important, dans ce cadre, que nous travaillions notamment sur le congé de maternité. La maternité en tant que telle, n'est pas un frein à l'activité professionnelle des femmes. Mais quand on discute avec des DRH, on constate que, dans la période de la petite enfance, l'activité professionnelle subit les contrecoups des dix premières années de vie de l'enfant.



L'exemple est toujours le même : l'enfant malade qui n'est pas accueilli à la crèche ou à l'école et qui reste à la maison. S'il n'existe pas de mode de garde alternative, c'est très souvent la femme qui le garde. Dans ces domaines aussi, un accompagnement est nécessaire.

En effet, actuellement, dans notre pays, le taux de réussite au bac des filles est meilleur que celui des garçons, elles font de bonnes études supérieures, même s'il existe déjà, à ce niveau, un problème d'orientation professionnelle. Les clichés ont la vie dure.

Nous nous trouvons aujourd'hui dans les locaux d'une entreprise employant un grand nombre d'ingénieurs, mais je suis au regret de vous dire que nous n'avons jamais dépassé le stade des 16 % de femmes. C'est dire si certains secteurs ne sont pas traditionnellement attractifs pour les filles.

Le problème de l'enclavement professionnel des femmes constitue l'une de leurs difficultés dans l'accès à l'emploi. Je voudrais rappeler que 50 % des femmes sont représentées dans 10 familles de métiers, sur les 84 familles que compte notre pays. La notion de désenclavement professionnel des femmes jouera en faveur de l'égalité et de l'évolution professionnelle.

Un certain nombre de secteurs commencent à mener des actions très volontaristes dans ce domaine, par exemple celui du bâtiment qui s'engage à embaucher 20.000 femmes d'ici 2008. Si l'on ramène cet engagement sur une base plus concrète, cela fait une femme par département et par semaine, ce qui semble tout à fait réalisable. Je crois qu'il faut faire quelque chose pour réduire ce problème qui reste très important : le taux de chômage des femmes qui, toutes catégories confondues, s'élève à plus de 11 %, et atteint 40 % pour les jeunes femmes des quartiers. Il est nécessaire de travailler, avec l'Éducation nationale, sur l'orientation dès l'école. C'est à ce moment que l'on peut commencer à les guider vers des secteurs plus porteurs en termes d'emploi.

Autre sujet : l'évolution de la carrière professionnelle des femmes. Là aussi, les chiffres sont impressionnants : le nombre des femmes cadres dépasse à peine un tiers, moins de 10 % de femmes dirigeantes d'entreprises, moins de 5 % dans les conseils d'administration. Tout cela montre la nécessité d'avancer. Certains mettent en avant la notion de « plafond de verre », selon laquelle les femmes n'arriveraient pas à passer un certain seuil et à accéder aux responsabilités.

Sur ce sujet, une chose a changé : la prise de conscience de la société.

Je voudrais rendre hommage aux partenaires sociaux qui ont signé, en 2004, l'accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui prenait déjà en compte la nécessité de mener cette politique de mixité et de favoriser l'accès des femmes partout, dans la société.

L'État a souhaité également prendre sa part de responsabilité sur le sujet, et c'est tout le sens du texte de loi que les parlementaires viennent de voter, intitulé : « Égalité salariale entre les hommes et les femmes ».

Dans ce texte, plusieurs éléments me semblent importants.

- Le premier est d'arriver à une réponse concrète à la différence de salaires puisque, aujourd'hui, dans notre pays, nous constatons des différences de salaires pouvant aller jusqu'à 20 %, à poste égal et à fonction égale, entre les hommes et les femmes. Derrière les discours, des mesures sont nécessaires pour observer l'évolution de la situation. Le texte de loi voté par les parlementaires prévoit, premièrement, que la notion d'égalité salariale devienne partie intégrante des négociations salariales menées tous les ans. Si cette partie n'est pas traitée, les accords ne seront plus validés. Cette discussion est une obligation.

- Deuxièmement, nous mesurerons les progrès réalisés au moyen d'indicateurs mis en place par le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, et qui nous permettront d'avoir un outil de mesure. Le texte a été promulgué en février 2006, nous ferons un bilan à mi-parcours, soit dans deux ans et demi et si, à l'issue de cette période, certaines entreprises n'ont pas commencé la discussion sur l'égalité salariale, nous irons vers la sanction. Ce débat avec les parlementaires a été assez difficile, parce que chacun est animé de la volonté de coopération avec les entreprises créatrices d'emploi, et qu'il ne s'agit pas de leur imposer des obligations supplémentaires. Cependant, nous devons désormais nous inscrire dans une logique de résultat, donc d'incitation extrêmement forte, que j'ai coutume d'appeler « dernier avis avant sanction ». Et si le sujet n'est pas traité avec le sérieux qu'il mérite, nous serons contraint d'aller vers une sanction.

Dans ce texte, nous avons eu à coeur de travailler également sur les effets de la maternité sur les rémunérations, par un mécanisme de rattrapage salarial. Nous avons aussi souhaité accompagner les PME à remplacer la salariée qui part en congé de maternité. Parce que nous savons bien que les groupes français de taille similaire à celui qui nous accueille aujourd'hui, ont de véritables stratégies de ressources humaines et ont depuis longtemps compris la nécessité de travailler sur ces sujets.

La question est beaucoup plus compliquée pour les PME qui maillent l'ensemble du territoire. Nombre de femmes rencontrent des difficultés à accéder à des postes de responsabilité dans des PME. L'État veut accompagner ces entreprises dans l'aide au recrutement, afin de supprimer un des obstacles à l'embauche d'une femme. Nous voulons éviter qu'à CV égal, une fois de plus, un homme soit choisi, au prétexte qu'il n'aura pas de congé de maternité et que la vie de l'entreprise se déroulera dans les conditions les plus normales possibles.

Au-delà des textes législatifs qui ont le mérite de planter le cadre et de mettre en avant la mobilisation d'un gouvernement, il faut citer toutes les mesures incitatives que nous prenons pour mettre en avant cette notion d'égalité qui nous paraît indispensable.

Dans cet esprit, le gouvernement a créé le label « Égalité ». Ce label est une reconnaissance que nous souhaitons offrir aux entreprises menant une politique particulièrement active, en matière de ressources humaines, concernant l'égalité entre les hommes et les femmes.

Ce label a été discuté avec les partenaires sociaux, afin d'obtenir la plus large ouverture possible. Il est géré par un organisme certificateur qui a déterminé des critères et un cahier des charges permettant d'évaluer la politique de l'entreprise en faveur de l'égalité. Je suis ravie de signaler que l'entreprise qui nous accueille a été l'une des toutes premières à bénéficier de ce label. Cela va très loin jusqu'à offrir aux parents de les accompagner dans l'organisation de leur temps de travail, afin de faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Aujourd'hui, plus de 150.000 salariés bénéficient de ce label, à travers une vingtaine d'entreprises reconnues. Mais là aussi, nous avons souhaité aller plus loin. C'est pourquoi nous venons d'étendre cette démarche de labellisation à deux champs différents : d'une part, en direction des PME, à partir de ce printemps, et d'autre part, dans l'Union européenne.

En effet, plusieurs entreprises ayant reçu ce label en France et qui sont implantées dans d'autres pays d'Europe, ont voulu montrer leur type de mobilisation dans ces pays. J'ai donc défendu l'idée de ce label à Birmingham, le 9 novembre dernier. J'étais à Madrid la semaine dernière, où j'ai obtenu que cette proposition soit inscrite à l'ordre du jour des travaux de la Commission. Je reçois prochainement le directeur de la DG emploi à Bruxelles. L'objectif est d'avancer sur le sujet car cela fait partie de ces initiatives françaises remarquables qu'il convient de mettre en avant et d'étendre au-delà de nos frontières.

Je tiens à souligner combien le travail d'organismes comme l'ORSE permet de faire avancer ces recherches et cet état d'esprit.

Le travail confié à Vigeo m'interpelle fortement car il s'agit d'un benchmark dont les éléments sont tout à fait intéressants. La place de la France dans le classement européen montre que nous avons une marge de progrès tout à fait importante. Je crois beaucoup à l'efficacité des notations.

Je fais partie des quelques ministres issus du milieu des affaires et de l'entreprise, j'ai vécu à l'aune des notations financières. Je crois que les notations sociales sont également un moyen de progrès très important et que le critère de l'égalité professionnelle, dès lors qu'il sera mesuré et communiqué, permettra de faire avancer les choses.

Les témoignages de cette table ronde montreront également des expériences que nous devons diffuser. Faire connaître ces expériences, c'est aussi assurer ce rôle de relais qui permet que les entreprises s'emparent peu à peu des différents sujets et puissent les faire vivre au quotidien.

Le 8 mars, j'ai passé ma journée à dire que, pour moi, la Journée de la femme, c'était toute l'année. Mais que j'acceptais que ce jour soit une photographie de la situation des femmes dans l'emploi et dans d'autres secteurs. Je crois que les rencontres telles que celle d'aujourd'hui, sont une occasion de faire un bilan, un point, mais également de confier une nouvelle feuille de route.

Car c'est comme cela que l'égalité deviendra une réalité dans notre pays, rien de plus qu'une déclinaison supplémentaire de la cohésion sociale dans notre pays. Les 52 % de femmes de notre pays, rassurez-vous, messieurs, ne revendiquent rien d'autre que leur place, leur juste place, mais toute leur place.

Claire Isnard

Merci, madame la Ministre, pour cette présentation sur l'action du gouvernement et sur votre détermination à aller de l'avant sur ce sujet. Merci aussi pour vos encouragements pour le travail que nous réalisons à l'ORSE. Nous espérons en effet contribuer à ce travail de pédagogie et à cette mise en oeuvre de plus en plus étendue de la pratique en matière d'égalité professionnelle.

Monsieur Vergne, vous avez signé un accord, il y a maintenant deux ans. Vous avez été le premier à obtenir le label « Égalité ». C'est pourquoi votre témoignage nous intéresse particulièrement sur votre façon de procéder et, aujourd'hui, deux ans après, sur les résultats les plus tangibles.



Première table ronde :

Panorama des différents outils de promotion de l'égalité professionnelle en France



Jean-Luc Vergne

DRH du groupe PSA Peugeot Citroën

L'expérience des grands groupes, la manière dont ils règlent certains problèmes, peuvent en effet donner quelques idées pouvant faire leur chemin.

Il y a maintenant un peu plus de deux ans et demi que nous avons signé, avec les six organisations syndicales du groupe PSA Peugeot Citroën, un accord sur l'égalité, et le développement de l'emploi féminin complété par la suite par un accord sur la diversité. Le défi est de faire travailler ensemble tous les talents, quels que soient les origines, le sexe, l'âge, l'expérience, la couleur de peau ou les caractéristiques physiques.

C'est important pour les trois raisons que vous avez soulignées tout à l'heure :

- La première est sociétale. Toute entreprise -et a fortiori un groupe international comme le nôtre- doit avoir en son sein des collaborateurs représentatifs de sa clientèle. C'est le meilleur moyen de mieux la comprendre, et ainsi de mieux la satisfaire.
- La deuxième raison, peut-être moins humaniste mais tout aussi importante, est la performance purement économique. Un groupe, l'entreprise, quelle que soit sa taille, doit rechercher tous les moyens d'être plus performant. Le fait de faire travailler ensemble des personnes ayant des approches différentes, de par leur culture, leurs origines, leur formation, est un moyen d'améliorer les analyses et la créativité, autrement dit de rendre les équipes plus performantes.
- Enfin, on se doit de se préoccuper de toutes les personnes exclues à cause de problèmes de sexes, de formation, de couleur de peau, d'origines, ou d'âge - ce qui inclut le problème de seniors.

À partir de 2002, ces questions ont fait l'objet d'un dialogue social - l'accord en 2003 résulte d'une maturation de plusieurs mois... Je ne veux pas critiquer les chartes, mais je voulais aller plus loin car je crois qu'un accord avec les organisations syndicales engage une direction. Il l'oblige à ne pas faire de fautes, à réaliser et même les syndicats qui ne le signent pas sont souvent les plus attachés à faire respecter les engagements.

Cela nous oblige à être meilleurs, à être parfaits car il ne s'agit pas seulement de paroles mais d'actes, de bilans que nous devons faire. J'insiste sur ce point, car c'est le sens que nous avons pris pour lutter contre les discriminations, en signant des accords sur le droit syndical, l'accord « Égalité », l'accord « Diversité » que nous avons été la première entreprise à signer en 2004, l'accord sur les seniors...

Et, dernièrement, le 2 mars, j'ai signé, avec la Fédération mondiale de la métallurgie, la Fédération européenne de la métallurgie, ainsi que trente-cinq organisations syndicales du groupe, un accord mondial sur la responsabilité sociale de l'entreprise : « Un social sans frontières ».

Cette pratique du dialogue social nous a conduits à relever ce défi de la mixité des emplois. L'industrie automobile est un secteur historiquement très « masculinisé », de par la pénibilité des postes, l'organisation de la production. Le travail de nuit des femmes a longtemps été interdit, le travail par équipes successives impossible. Les postes sont très durs, même s'il y a eu beaucoup d'améliorations depuis Les Temps modernes, de Chaplin.

En sus l'orientation vers les métiers de l'industrie est un débat de fond. On oriente les jeunes filles, même les têtes de classe, en terminale ou en classe préparatoire, vers les métiers médicaux ou paramédicaux, et les métiers de sciences humaines. J'ai en tête le chiffre de 22 % d'élèves filles dans toutes les écoles d'ingénieurs confondues.

C'est une réalité. Nous avons des difficultés pour avoir des femmes soudeurs ou mécaniciens, et nous ne serons jamais à la parité. C'est pourquoi, tout le monde est d'accord, y compris dans cette salle, pour parler d'égalité des chances, d'égalité de traitement, mais surtout pas de parité dans les métiers.

J'avais donc à relever le défi de convaincre mes collègues, les syndicats - eux-mêmes aussi masculinisés que pouvaient l'être la direction ou l'encadrement. Le métal, dans toutes les organisations syndicales, c'est une certaine référence....

Nous avons donc conclu cet accord, après de nombreux mois de discussions, avec l'idée d'y inclure un certain nombre de solutions.

J'en citerai quelques-unes, avant de passer au bilan :

- La première concerne le recrutement. Je me suis engagé à créer un lien entre la formation, les candidatures et le recrutement. Mes équipes gèrent les candidatures – nous en recevons plus de 240 000 par an – par filières. Nous nous sommes engagés à faire en sorte de recruter la même proportion de personnes en CDI que dans les candidatures. Par exemple, si dans la filière « études techniques », nous recevons 35 % de candidatures féminines, nous nous engageons à recruter 35 % de femmes cadres et techniciens dans cette filière. Si dans la filière « ressources humaines », nous recevons 45 % de candidatures féminines, nous nous engageons à y embaucher 45 % de femmes. Nous avons fait le point, il y a un mois, avec les partenaires sociaux. Nous leur avons distribué ces bilans qui montrent le rapport entre candidatures, formation et recrutement. Car les candidatures sont, ni plus ni moins, le reflet de la formation et de l'orientation surtout à une grande échelle.

Je rappellerai que notre groupe a recruté 100.000 personnes en CDI dans le monde depuis six ans, dont 50.000 en France. Avec 240.000 candidatures par an, et un recrutement proche de 8 à 10.000 CDI par an en France, on aboutit à des chiffres qui démontrent un certain lien avec le système que j'ai exposé ici.

- Le second exemple concerne les salaires. J'ai constaté qu'il n'y avait pas de différences de salaires dans le groupe. À l'embauche, les femmes sont payées comme les hommes. Mais il faut reconnaître une "légère distorsion" dans l'évolution des carrières. Si les femmes évoluent sur trois niveaux, les hommes évoluent eux sur sept ou huit niveaux. Là se situe le problème, et il faut briser ce « plafond de verre ». Je n'ai pas voulu créer des quotas mais j'ai proposé une solution simple : puisque nous pratiquons les promotions, des augmentations individuelles, j'ai voulu qu'il y ait la même proportion d'augmentations, de promotions, de mesures individuelles, qu'il y a de femmes. Par exemple, si dans une direction, il y a 33 % de femmes, 33 % des personnes qui bénéficient de promotion ou d'une mesure individuelle dans l'année d'une doivent être des femmes.

Et ceci, quelle que soit la proportion. C'est une mesure simple à l'application de laquelle je veille. Il ne faut pas relâcher les efforts. À 1 % près, nous tenons cet engagement. Nous sommes obligés de le tenir car nous en distribuons le bilan lors des négociations salariales. Car c'est une des premières questions que me posent les syndicats, et nous regardons ensemble l'évolution dans chaque catégorie : ouvriers, ouvriers professionnels, ouvriers de maintenance, techniciens, maîtrise, cadres. Certes, cela ne rattrape pas les écarts qui se sont creusés dans le passé, mais c'est un exemple de mesure que nous avons mise en oeuvre depuis deux ans.

- Nous avons mis en oeuvre une autre mesure sur le congé de maternité à laquelle nous appliquons désormais le même principe : ex. le salaire des cadres est revu une fois par an. Leur performance est évaluée à la suite d'un entretien individuel sur l'atteinte de l'objectif, ensuite la revalorisation du salaire annuel est effective.

La femme qui a été en congé de maternité reçoit la même revalorisation que celle dont elle a bénéficié l'année précédente. Cela reflète son engagement, sa performance individuelle sur deux ans.

Nous différons quelque peu de la loi votée, puisque nous avons individualisé cette mesure, alors que la loi demande que l'on fasse la moyenne. J'avais été invité à en débattre au Sénat, j'avais proposé de l'individualiser. La loi a décidé que l'on prendrait la moyenne. Je vais voir comment maintenir la position individuelle, pour certaines catégories.

- Nous avons aussi institué d'autres suivi et outils de mesures dans des domaines de la formation, dans les conditions de travail... Nous avons élaboré un DVD avec la Cafoc de Caen, un second sur la diversité que nous allons distribué à tout l'encadrement. Nous avons diffusé des plaquettes traitant des problèmes de la diversité.



Depuis deux ans et demi, nous avons mis en place des conciergeries, sur certains sites, en liaison avec le groupe Accor. Ces mesures peuvent certes rendre des services aux femmes mais profitent également aux hommes.

C'est vrai pour l'amélioration des conditions de travail, les mesures en matière de salaire, les conciergeries et autres : ce qui améliore les conditions de travail des femmes améliore également les conditions des

hommes.

Nous avons inauguré, il y a quelque temps, dans le XVII^e arrondissement de Paris, une crèche utilisée par l'Oréal, Gaz de France et PSA Peugeot Citroën. Nous en mettons une en place à Vélizy, une autre à Poissy, à côté du pôle tertiaire.

Quels sont les résultats concernant la féminisation des recrutements ? :

- Nous sommes passés de 11,5 % en 1999, à 26 % en 2005. Donc, une amélioration conséquente. Dont 24 % de femmes chez les cadres, 22 % pour les TAM (techniciens et agents de maîtrise). Nous rencontrons des difficultés dans certains métiers pointus, car dans les IUT, il n'y a pas du tout de jeunes filles – en génie mécanique, par exemple. Je me suis fixé comme objectif d'arriver à 30 % de femmes chez les cadres. C'est un progrès énorme, de passer de 11,5 % à 30 %.

- Les indicateurs sur salaires sont également suivis. Je suis content de constater que, pour la deuxième année consécutive, les salaires des femmes cadres ont augmenté plus que ceux des hommes. Ceux-ci ont eu 3,84 % d'augmentation. 12.636 personnes sont concernées. Les femmes, au nombre de 2 666, ont eu 4,01 % d'augmentation.

- Je regarde aussi l'impact du fait de la maternité. L'augmentation a été de 3,87 % pour les femmes qui ont été en congé de maternité, et 4,02 % pour les autres. Ce qui revient à la moyenne de 4,01 % déjà citée. Tout le monde aura compris que les femmes ayant été en congé de maternité ne sont pas majoritaires. Je constate que la maternité n'a pas pénalisé les femmes. Il y a quelques années, nous n'aurions certainement pas obtenu ce chiffre.

À propos du recrutement, j'ai publié les chiffres comprenant les minorités visibles, les nationalités... Nous avons recruté des femmes ingénieurs et cadres – qui ont chez Peugeot Citroën un bac + 5 ou bac + 6 : 232 femmes sur 932 en tout dans la plus grande société Peugeot Citroën automobile française. Nous atteignons donc 24,5 à 25 %. Ce qui est important dans une population d'ingénieurs ou dans les bureaux d'étude, dans un métier du véhicule qui est par tradition assez masculin, même dans la vente. Le bilan, une fois distribué, fait l'objet de débats avec les partenaires sociaux.

Je ne devrais pas montrer des statistiques qui comprennent les minorités visibles. Je l'ai dit au Premier ministre et au ministre Azouz Begag : quelle que soit la position de la Cnil et de la Halde, si l'on ne met pas en place des outils pour les mesurer, on ne fera jamais de progrès.

Comment avons-nous fait ? Comment nous y sommes-nous pris ? Le bilan quantitatif est bon. Sur le bilan qualitatif, je suis un peu plus réservé, parce que je sais que l'ORSE travaille sur le fond, sur un problème culturel.

Si l'on ne maintient pas la pression par des mesures, des statistiques, des outils, la parole, le verbe, la communication, je crains que nos efforts ne soient vains et que, dans certains secteurs, on en revienne aux processus anciens.

C'est pourquoi, je le répète, il faut maintenir la pression. Mais il faut aussi la maintenir partout : dans l'encadrement, dans les organisations syndicales... Celles-ci, je le constate, ont évolué et, quand leurs représentants viennent négocier sur la parité et la diversité, sur quatre représentants d'un même syndicat, deux et même parfois trois sont des femmes.

Mais quand nous avons négocié les salaires, il n'y avait qu'une femme sur trente négociateurs. Il y a donc beaucoup d'efforts à faire. C'est pourquoi les bilans, les rapports, le suivi des accords nous engagent de part et d'autre et nous obligent à faire encore plus, encore mieux.



Cathy Kopp
DRH du groupe Accor

Notre groupe est totalement différent en termes d'activités et de résultats : l'hôtellerie-restauration et les services à la personne, parmi lesquels, d'ailleurs, la vente du Cesu en France, à base de tickets restaurant depuis trente ans. Nous sommes installés dans 140 pays, nous avons

168.000 collaborateurs, dont un peu plus de 25 000 en France. Nous avons exactement 4.062 hôtels, répartis dans de nombreux pays de par le monde. Un hôtel est une petite ou grosse PME, selon sa taille.

Je travaille dans le groupe Accor depuis un peu plus de trois ans, et depuis, je compte. J'ai commencé par compter les hommes et les femmes du groupe. Il y a des comptes simples. Nous pourrions tout d'abord avoir le plaisir d'annoncer que, dans le groupe Accor, nous avons la parité, puisque nous comptons 52 % de femmes.

Vous pourriez me répondre que nous travaillons sur des métiers à qualification relativement basse. Et c'est un problème à résoudre, que ce soit pour les femmes ou pour les hommes. Les chiffres deviennent plus intéressants quand on compte le personnel d'encadrement. J'utilise ce mot dans le monde entier car le concept de cadre ou non-cadre ne signifie pas grand chose à l'extérieur de la France. En 2005, notre personnel d'encadrement dans le monde compte 44 % de femmes, et 45 % en France. Il est intéressant de voir que ce pourcentage est en augmentation constante depuis trois ans.

Puis je regarde encore au-dessus : on ne doit pas tenir compte seulement du recrutement, mais aussi de la façon dont les personnes évoluent à l'intérieur du groupe. Par exemple, je compte le nombre de femmes directeur d'hôtel. Le directeur d'hôtel est un poste-clé dans le groupe Accor, et aujourd'hui, nous avons 25 % de femmes directeurs d'hôtel.

C'était à l'origine un métier assez « macho ». Si l'on revient plusieurs centaines d'années en arrière, l'aubergiste était l'homme qui dirigeait et sa femme était serveuse et femme de ménage dans l'auberge. Ce métier était masculin aussi parce qu'une auberge tourne 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. Un peu comme les métiers du groupe PSA, ce sont des métiers quelque peu difficiles à organiser en termes de temps de travail. Or, nous avons énormément progressé dans le métier de directeur d'hôtel.

Sur les 120 dirigeants des 168 000 personnes du groupe, il y a 12 % de femmes. Nous ne sommes pas satisfaits, par rapport à la population intégrale. Le problème n'est plus à prendre par le bas puisque, dans le recrutement, nous avons la parité. Il est à prendre par le haut, en termes de gestion des ressources humaines. Selon l'état des lieux, nous devons engager des actions et des mesures éventuellement différentes.

Parmi les mesures que nous sommes en train de prendre, par exemple, pour le remplacement des 120 postes-clés du groupe, nous comptons les personnes qui figurent dans les plans de succession de ces postes en nombre d'hommes et en nombre de femmes. Il est intéressant de noter qu'il ne s'agit pas d'une politique purement française mais mondiale.

Dans le moteur de la gestion des ressources humaines du groupe, pour arriver à ces chiffres, il a fallu ni un instant ni une année ni même trois ou quatre ans, mais les trente ans d'existence du groupe.

Je vais citer les moteurs essentiels et les actions complémentaires que nous menons depuis quelques années :

- Parmi les deux moteurs essentiels de la progression des hommes comme des femmes dans le groupe, celui qui permet cette progression relativement régulière est la formation, aussi bien celle de l'Éducation nationale que la formation professionnelle dans les entreprises.

Pour ma part, j'ai donné l'ordre à l'ensemble des managers du groupe de générer une formation par an et par personne. De cette manière, je suis sûre de ne pas discriminer et de pouvoir compter. Et je compte. Ce qui me donne un nouvel indicateur. En 2004, nous avons formé 120.000 personnes sur les 160.000 du groupe. En 2005, nous aurons formé 140.000 personnes sur les 168.000.

Donc, nous progressons sur cet indicateur : une formation par an et par personne. Ce genre d'indicateur est universel, il est compris aussi bien en Chine, aux États-Unis, en Finlande ou en France. Pour ce faire, nous avons mis en place les moyens pour y arriver.

En 1985, il y a donc plus de vingt ans, nous avons créé une académie à l'intérieur du groupe, c'est-à-dire une université d'entreprise. Nous avons créé la première académie Accor à Évry, à côté de Paris, cœur du groupe à l'époque.

Aujourd'hui, nous avons quinze académies dans le monde entier, qui se relaient entre elles pour appliquer les bonnes pratiques en termes de formation et adapter leurs formations en permanence, pour atteindre les objectifs de notre politique de ressources humaines.

- Le deuxième moteur de notre politique de ressources humaines est celui de la gestion des carrières des personnes du groupe, qu'elles aient un métier qualifié ou peu qualifié, comme une femme de chambre ou un serveur dans un restaurant.

Ces personnes commencent par ces métiers peu qualifiés mais, grâce à la formation, elles peuvent évoluer. D'ailleurs, une grande partie des dirigeants, aujourd'hui, ont franchi ce que nous appelons chez Accord, « l'escalier professionnel ». En France, on l'appelle « l'ascenseur social ». J'insiste sur ce terme d'escalier professionnel, parce que l'ascenseur monte tout seul quand on appuie sur un bouton, tandis que dans un escalier, il faut faire des efforts. Il faut fournir des efforts pour se former, créer de la performance afin de franchir les marches de l'escalier professionnel.



C'est très important, symboliquement, à l'intérieur de notre groupe en tout cas. C'est pourquoi, en termes d'évolution professionnelle, nous demandons aux managers d'effectuer une évaluation par an et par personne, pour toutes les personnes du groupe, quel que soit le métier, de faible ou de forte qualification, afin d'évaluer les potentiels de performance, de formation et de développement.

De cette manière et par ce moteur, nous avons généré ces 44 % de femmes dans l'encadrement, lesquelles viennent aussi bien des métiers peu qualifiés que des métiers d'encadrement recrutés directement. Mais bien souvent, nos collaborateurs proviennent des métiers de premier emploi à l'intérieur du groupe, parce qu'il faut de l'expérience pour manager dans ces métiers.

Je crois que notre parcours est un long voyage à travers la non-discrimination, la non-différence, où il faut dire et être tenace. Le fait de dire, c'est beaucoup de communication, mais pas seulement.

J'en donnerai deux exemples :

- En 1995, bien avant que l'on parle de tout cela en France, nous avons signé un accord de non-discrimination de tout type avec l'ensemble de nos partenaires.

Nous avons diffusé cet accord français dans le monde entier. Comme nous sommes un groupe de base française, nous nous en sommes servis pour le diffuser dans le monde entier en termes d'obligation managériale.

- La deuxième chose que nous avons faite en termes de communication, c'est ce que nous avons appelé « les repères du manager ».

En 2001, nous avons écrit un petit livre – diffusé sur papier et sur internet – où nous exposons à nos managers, à tout notre personnel d'encadrement les principes et les usages sur lesquels nous exigeons que l'ensemble de notre groupe travaille, que ce soit en Chine, en France, aux États-Unis, en Amérique latine...

Dans ces principes et usages, nous avons communiqué extrêmement fort sur la non-discrimination, sur la diversité, sur les exigences en ces termes. J'inclus la problématique hommes-femmes dans celle de la diversité. Nous l'avons diffusé en 20.000 exemplaires à travers le monde, traduit en dix langues, et nous continuons les traductions en ce moment : nous venons de le traduire en vietnamien. Car c'est un type de démarche qu'il faut sans cesse faire et refaire.

Quand nous nous implantons dans un nouveau pays, nous avons souvent un besoin de traduction car le manager et le personnel, au premier niveau d'encadrement, ne parlent pas forcément deux langues. Nous avons diffusé ce livret d'abord aux 20.000 managers, dans les dix langues, puis nous l'avons mis sur notre intranet, et il est accessible à l'ensemble des employés. De ce fait, ils connaissent les principes et les usages selon lesquels nous voulons travailler. Il faut aussi vérifier. La vérification se fait par les indicateurs. Mais nous devons aussi donner à notre personnel la possibilité de se plaindre éventuellement d'un phénomène local de discrimination.

Quand on a 4.000 hôtels dans le monde, quelques managers peuvent ne pas manager selon des manières correctes. C'est pourquoi nous avons créé, depuis fort longtemps, une politique de porte ouverte qui permet à un employé ou une employée de se plaindre de l'environnement dans lequel cette personne se situe.

Le DRH de l'entité en question doit alors faire une investigation neutre, en se mettant à la place de l'employé et en observant objectivement ce qui se passe autour. S'il y a un problème, il peut y avoir sanction, jusqu'au licenciement immédiat, si le problème est grave. Il faut donc mettre en place l'encouragement, la communication, les moyens et en même temps la possibilité de sanction.

Je voudrais ajouter un dernier point concernant notre politique de ressources humaines, dont je me préoccupe depuis peu de temps. Dans ce domaine, nous sommes tous en train d'avancer, aucun de nous n'est parfait, et la perfection est très difficile à atteindre : le monde bouge, des personnes sont recrutées sans cesse, nous devons les former selon nos méthodes.

C'est pourquoi nous devons être humbles en la matière mais clairs et tenace sur ces politiques. Je crois beaucoup à la clarté et à la ténacité. J'ai demandé, en 2004, une étude salariale à tous les niveaux de l'entreprise en France, pour voir si, entre hommes et femmes, à chaque niveau et en fonction de l'ancienneté, nous obtenions une différence de salaire.

J'ai été surprise et ravie de voir qu'il n'y avait pas de différence de salaire significative entre hommes et femmes, quel que soit le niveau et en fonction de l'ancienneté de chacun. Il faudrait aussi analyser les compétences, mais c'est un autre sujet.

Je crois qu'on ne peut pas obtenir des résultats d'un seul coup. Sur ces problématiques de mixité hommes-femmes et de diversité dans le monde professionnel, c'est un long chemin que nous devons tous parcourir. Nous devons assurer une évolution des mentalités, tant dans le personnel que dans le management, de haut en bas et de bas en haut. Cela demande une ténacité extrême. Il faut inventer en marchant, chercher les bonnes pratiques chez les uns et les autres car il n'y a pas de secret industriel dans les domaines de la mixité et de la diversité professionnelles. Il n'y a pas de honte à aller chercher des idées chez les autres.

Nicole Notat est venue récemment dans le groupe Accor pour évoquer les résultats du groupe en termes de diversité et de mixité professionnelles, par rapport à ses concurrents potentiels dans le tourisme, et par rapport à ce qui se passe en France et dans le monde. Nous avons pu voir que nous n'étions pas mal placés, mais pas parfaits.

C'est donc un encouragement au management que de poursuivre ce long cheminement et ce travail que nous faisons ensemble. Un changement de mentalité ne se décrète pas, mais se provoque, se partage, se fait. J'utilise quantité de moyens à l'intérieur du groupe : conférences, communications, afin de faire avancer les choses.

La seule chose que je n'ai pas faite, c'est signer un accord avec les partenaires sociaux. Parce la politique du groupe Accor est mondiale, et avoir un accord en France n'est pas forcément utile dans le monde entier. Et mes partenaires sociaux me disent : à quoi bon signer un accord sur l'égalité professionnelle, si on l'a déjà ? (Et j'ai beaucoup d'hommes, parmi les partenaires sociaux).

Je leur réponds qu'ils pourraient aussi créer un modèle de mixité professionnelle. Ils sont sincèrement d'accord. En revanche, j'ai prévu de conclure un accord sur la diversité qui peut inclure la partie mixité professionnelle hommes-femmes qui n'est finalement pas ma problématique principale, la diversité étant une réalité et un objectif distincts dans chacun des pays où nous sommes.

C'est pourquoi j'ai trouvé intéressant de travailler sur un accord sur la diversité englobant la partie mixité professionnelle.

Claire Isnard

Avant d'entendre Monsieur Bernard, pour le troisième éclairage d'entreprise, nous allons écouter la réaction d'une négociatrice syndicale : Madame Goergen.



Viviane Goergen

Présidente du Comité femmes de la Confédération européenne des syndicats (CES)

La première question que j'aimerais poser est : pourquoi croyez-vous que, dans la CES, nous avons un Comité des femmes ? C'est dans ce comité que l'on revendique la parité. On n'a pas réussi jusqu'à présent, mais nous allons prendre un nouvel engagement, l'an prochain, lors du congrès de

la CES. Pourtant, en 1999, nous avons réussi à avoir deux femmes secrétaire confédérales. Deux sur dix, ce n'est pas ce que nous espérons, mais c'est déjà mieux que rien. Il faut savoir que le syndicalisme est un « job » masculin. Je suis syndicaliste et je travaille pour un syndicat luxembourgeois, alors je connais bien la question.

Je voudrais évoquer deux problèmes. Madame la Ministre a parlé de la démarche de la France que je salue. Il faut que des pays européens entament une démarche et tirent les autres vers cette égalité et ces discussions. Je viens d'un pays très en retard sur la question de l'égalité. Le Luxembourg est toujours vu comme un paradis, mais ce n'est pas le cas pour l'égalité.

En 2004, un accord a été signé avec les partenaires sociaux, et il est en voie de mise en oeuvre. Certains pays l'ont déjà mis en application, d'autres tardent encore. Une nouvelle feuille de route de la Commission européenne mérite qu'on s'y arrête. Son contenu est très progressiste, ce qui m'étonne de la part de la Commission européenne qui n'est pas tellement progressiste, surtout du point de vue des syndicats.

L'Union européenne va créer un Institut du Genre, doté de 52 millions d'euros pour cinq ou six ans. Une fois de plus, on fait quelque chose pour faire quelque chose, sans se doter des moyens financiers pour bien travailler. Cet institut ne sera pas composé des partenaires sociaux, à l'instar d'autres instituts européens. C'est pourquoi je me demande comment ses membres vont travailler sur l'égalité. En revanche, je salue un progrès à propos du 8 mars : une lettre signée par six chefs d'État, dont le président français, a été adressée à la présidence autrichienne pour faire évoluer l'égalité et la parité. J'espère franchement que d'autres chefs d'État suivront cette démarche.

Claire Isnard

Monsieur Bernard, vous connaissez bien ce sujet. Je vous demanderai de nous faire part de votre expérience puisque, vous aussi, vous avez signé un accord et avez obtenu le label égalité.

Pouvez-vous dire les résultats obtenus, ainsi que les difficultés rencontrées pour signer cet accord et peut-être pour sa mise en oeuvre, avant d'obtenir le label ? Car le chemin n'est sans doute pas facile.



Pascal Bernard

DRH d'Eau de Paris et vice-président de l'ANDCP

Je centrerai mon propos sur les difficultés puisque, dans cette histoire, tout consiste à essayer de transformer les difficultés en atouts.

Eau de Paris présente un contexte très particulier. Tout d'abord, comme son nom l'indique, nous produisons l'eau de la capitale. Nous sommes une société d'économie mixte soumise à des impératifs financiers assez

forts, puisque nous avons un objectif financier clair : produire une eau au prix le plus bas de toutes les villes de France de plus de 30 000 habitants.

Il est donc facile de vérifier notre rentabilité et notre productivité. Nous devons aussi fournir cette eau 24 heures sur 24, quelles que soient les circonstances. C'est de plus en plus difficile avec les pollutions et toutes les circonstances particulières que nous connaissons actuellement. Il faut aussi savoir que, dans ce secteur, on ne peut pas se permettre d'interruption de service, puisqu'on a très peu d'autonomie. La Ville de Paris, par exemple, dispose de deux jours et demi d'avance de consommation en eau, ce qui est beaucoup. New York a une demi-journée, Moscou, quelques heures. Cela signifie qu'il nous faut un climat de travail satisfaisant et que nous devons nous situer à la pointe des techniques.

Cela explique que Eau de Paris est constitué en grande majorité d'ingénieurs ou de techniciens très qualifiés. On pense alors que ce ne sont pas des métiers qui attirent beaucoup les filles. Cela explique que l'entreprise – premier problème - est très peu féminisée. Au prix de beaucoup de difficultés, nous avons atteint 25 % de femmes dans l'entreprise. Avant 2000, nous en avions 15 %, ce qui fait un progrès de 10 % en six ans. Ce n'est pas énorme mais c'est significatif. Cependant, nous aimerions faire beaucoup plus.

La première difficulté sur les problèmes d'égalité femmes-hommes, c'est l'ignorance de tous les partenaires et le degré de conscience, au départ de zéro, sur ces questions. Quand nous avons négocié et signé, en 2004, les accords « Égalité » et « Diversité », j'ai pu constater, dans mon comité de direction et à la table des négociations, que la ligne de clivage ne passait pas entre les syndicats, d'une part, et la direction générale, de l'autre, mais qu'elle coupait les deux parties de façon assez équivalente.

Pendant les négociations, où tous les syndicats présents à Eau de Paris étaient représentés : CGT, CFDT, FO, CGC, nous avons dû suspendre plusieurs fois les séances car, au sein d'un même syndicat, les hommes et les femmes n'étaient pas toujours d'accord entre eux. Nous avons essayé de transformer cette difficulté de départ en atout, puisque nous partions tous du même constat.

Le principal, dans ce domaine, c'est le recrutement.

L'accord signé prévoit que la part de femmes dans les recrutements totaux sera au moins égale à leur part actuelle ; donc au moins égale à 25 %. Nous voulions viser 30 % au départ pour accélérer le processus mais nous avons dû nous replier pour ne pas compromettre la signature de l'accord car j'ai été accusé de vouloir installer des quotas et de faire de la discrimination positive. Nous avons dû faire admettre que dire que la part des femmes doit atteindre au moins 25 % dans les recrutements n'est pas de la discrimination positive, alors que si nous avions dit qu'elle devait atteindre 30 %, c'en était. Ce qui, d'un point de vue sémantique, ne veut rien dire. Nous avons très rapidement abandonné le terme de discrimination positive pour parler d'égalité positive et d'égalité des chances.

Nous avons expliqué et justifié cet objectif bas par le fait que, la situation à Eau de Paris étant déjà très déséquilibrée envers les femmes, nous devons être un peu volontaristes et nous imposer quelques chiffres pour pouvoir progresser. Depuis, nous avons enrichi l'accord, puisque nous avons prévu que la part des femmes non seulement ne devait pas être inférieure aux 25 %, mais en plus nous menons des discussions pour aller aux 30 %, et je pense que nous allons y parvenir.

En matière de promotion, les femmes sont peu nombreuses à Eau de Paris.

Mais nous tenons à ce que leur carrière soit au moins aussi favorable que celle des hommes. Nous favorisons la promotion interne et, pour la mettre en oeuvre, nous avons mis au point un système du type VAE (validation des acquis de l'expérience). Nous avons prévu que la part des promotions des femmes devait atteindre au moins 25 % de toutes les promotions et que, métier par métier, filière par filière, la part des femmes promues, en nombre et en poids budgétaire, devait être au moins égale à la part des femmes dans le métier.

Je peux citer quelques chiffres issus des bilans sociaux que nous sommes en train de terminer. En 2005, preuve que la force d'inertie est importante, 25 % des promotions ont concerné des femmes. Nous étions juste sur l'objectif fixé mais pas au-delà. Heureusement, l'accord prévoit que les mesures porteront sur deux ans, 2005 et 2006. Les promotions de 2006 sont décidées fin 2005 – le temps de préparer la validation des acquis – et là, nous constatons 48 % des promotions attribuées aux femmes. Nous avons alors subi un tollé général de la part des syndicalistes (plutôt hommes), qui y voient de la discrimination positive. Cela nous a valu quelques séances assez houleuses en décembre dernier.

Nous avons dû, poste par poste, métier par métier, démontrer que chacune des promotions prévues cette année ne résulte pas d'une discrimination positive mais simplement d'une meilleure prise en compte, par les directeurs de sites et d'usines, des possibilités et des potentiels des femmes dans leurs usines, dans leurs sites, dans leurs laboratoires de recherche développement et dans leurs laboratoires qualité.

Je rejoins donc tout à fait ce qui a été dit précédemment : c'est un combat de tous les jours. Même si on a signé un accord, même si on est labellisé, ce n'est pas forcément gagné, au contraire.

Le label « Égalité » que nous avons obtenu en mars 2005, m'économise beaucoup de paroles en comité de direction. Le label a crédibilisé et positionné le déploiement de toute notre politique en matière d'égalité professionnelle.

L'évolution de carrière est un point de négociation délicat avec les syndicats. Avant 2000, à Eau de Paris, les femmes représentaient moins de 10 % des cadres et des agents de maîtrise. Cinq ans après, elles représentent 32 % des cadres, ce qui nous satisfait assez, et 28 % des agents de maîtrise. Les filières aboutissant aux métiers de l'eau sont essentiellement des DUT génie civil, hydraulique, automatismes, et très peu de filles sortent de ces filières. C'est pourquoi, nous nous unissons avec des collègues travaillant dans le domaine de l'eau pour monter des partenariats avec l'Éducation nationale et tous les organismes de formation initiale.

Une autre difficulté à laquelle nous nous sommes heurtés est le scepticisme général. Quand, dans un milieu très masculinisé, on affirme que l'on mènera une politique d'égalité femmes-hommes, personne n'y croit trop. Les réactions ont changé quand nous avons adapté nos processus ressources humaines, et quand les actions ont suivi les discours.

Nous avons travaillé essentiellement dans deux domaines :

- D'abord, dans celui de l'évaluation des managers et des agents de maîtrise. A Eau de Paris, comme partout ailleurs, les personnes sont évaluées sur les résultats obtenus. Elles fixent avec leur supérieur hiérarchique les objectifs et les moyens à mettre en oeuvre pour l'année suivante. Et de cet entretien découlent la part variable des augmentations, une partie non négligeable de l'évolution professionnelle, etc. A Eau de Paris, les personnes étaient évaluées sur la base de critères économiques, managériaux, financiers, techniques classiques pour une entreprise comme la nôtre.

Cette évaluation reposait sur six orientations principales. Depuis deux ans et demi, nous en avons ajouté une septième, entièrement fondée sur les politiques d'égalité et de diversité déployées par les managers et les agents de maîtrise. En clair, cette année, nous leur demandons ce qu'ils ont fait pour favoriser la diversité et l'égalité professionnelle dans leur atelier, leur équipe de recherche développement, dans leur usine. Quoi, quand, comment, avec qui, où et quel résultat ont-ils obtenu ? On leur demande de décrire les actions, dans ce domaine comme sur les autres plans.

C'est alors que tous ont compris qu'ils auraient des comptes à rendre et que cela serait pris en compte pour leur déroulement de carrière et leur évolution professionnelle. Quand on regarde les entretiens d'activité de 2002 et ceux de 2005, on constate le nombre d'initiatives entreprises – dont certaines doivent être encore développées. L'effet d'incitation a été très fort.

- Deuxième point où nous avons essayé d'innover dans l'entreprise : la politique de promotion interne. Pour accéder au niveau supérieur, ouvrier ou employé à technicien agent de maîtrise, ou technicien agent de maîtrise à cadre ou ingénieur, nous avons le système interne de type VAE, où l'on évalue surtout le projet professionnel du candidat : celui-ci doit soutenir, devant un jury, son projet professionnel, ce qu'il a mis en oeuvre, l'évolution de son poste – que ce soit technique ou managérial.

Nous avons instauré une épreuve pour les candidats managers, que nous appelons « management éthique ». Devant le jury, qui lui accordera ou non sa promotion, le candidat doit résoudre une étude de cas où il peut y avoir du sexisme, du racisme, de l'homophobie, les trois ensembles... Il planche d'abord seul sur cette étude, puis, devant le jury, il analyse la situation en tant que médiateur et préconise sa solution pour l'améliorer. Là encore, au départ, nous n'avons pas été pris au sérieux par le comité de direction en annonçant que nous comptions ajouter cette épreuve.

Les attitudes ont changé quand nous avons précisé que cette épreuve aurait un coefficient de 20 %. Effectivement, depuis deux ans que cette épreuve est instaurée, nous avons « différé » la promotion de certaines personnes - y compris de femmes - ne nous paraissant pas au point sur les valeurs que nous voulons promouvoir.

Tout cela, bien sûr, se fait après une formation préalable. Les gens proposés par leur hiérarchie suivent un cursus de formation au management, où sont développées des formations éthiques et des formations à la diversité. Nous avons formé également nos recruteurs aux avantages de la diversité, nous avons revu tous nos processus de recrutement, depuis l'annonce jusqu'aux tests des candidats.

Eau de Paris est également un peu le bras armé de la Ville de Paris et de l'État pour tout ce qui concerne l'école française de l'eau. Nous intervenons dans le monde entier – New York, Vietnam, Afrique : Mali. On nous demande assez fréquemment d'intervenir dans le monde. Naturellement, nous sommes intervenus l'an passé pour aider à rétablir l'alimentation en eau dans les pays touchés par le tsunami. Nous avons des comités d'évaluation chargés de composer les équipes : on ne peut pas envoyer sur des sinistres comme ceux-là des personnes non préparés. Ces comités d'évaluation, nous les avons rendus mixtes, ce qui nous a fait complètement recomposer nos équipes.

Dans ce genre de mission, on envoyait plutôt les ingénieurs blancs, de 40-55 ans, de type baroudeur ou commando. Pour cette mission très dure, le comité d'évaluation a décidé de nommer comme chef de mission une jeune femme de 27 ans, Latiffa, qui était dans notre société depuis deux ans, et qui avait travaillé dans d'autres ONG. Quand elle a dû encadrer des ingénieurs très confirmés qui avaient été partout dans le monde pour remplir ce genre de mission, cela a provoqué un tollé.

La mission s'est très bien passée, et au retour, les rapports ont montré que, finalement, la personne la plus solide et la mieux intégrée dans cette expérience, avait été cette jeune femme. C'est important dans la déconstruction des stéréotypes, des préjugés et des idées reçues, à communiquer en interne.

Pour terminer, la question de la parité est essentielle, le label est important, parce qu'on peut mesurer. Nous commençons aussi à développer la diversité. Pour être crédible, il faudra qu'on permette aux entreprises de mesurer la diversité. Eau de Paris faisait partie du panel qui mène une expérience sous l'égide du ministère et de l'Ined, afin de bâtir un projet d'« outil-diversité ». Je pense vraiment que, tant qu'on n'arrivera pas à mesurer la diversité, on progressera bien sûr mais on sera moins visible et ce sera moins facile à mettre en oeuvre.

Seconde table ronde

Comment, au regard d'une approche des entreprises européennes qui s'inscrivent dans une démarche globale fondée sur la diversité, promouvoir une approche d'égalité homme/femme ?



Claire Isnard

Notre deuxième table ronde s'intitule « Egalité-diversité ». Finalement, il est assez difficile de dissocier ces deux termes. Les exemples qui nous ont été présentés l'ont prouvé. Ils sont souvent traités ensemble, ou l'un est une sous-partie de l'autre, l'un des éléments fondateurs d'une démarche plus globale.

Monsieur Fouad Benseddik va présenter l'étude européenne et sectorielle pour laquelle nous l'avons commissionné, il y a quelques mois.



Fouad Benseddik

Directeur des méthodes et des relations institutionnelles de VigeoGroup

La base de donnée de Vigeo a été constituée progressivement depuis la création de l'agence en 2002. Il est désormais possible de la faire parler. Nous avons maintenant fait le tour avec notre nouvelle méthodologie de près de 600 entreprises, bientôt 800, et nous cheminerons pour dépasser

le millier. Cette base commence à livrer un certain nombre d'agrégats qui, mis en perspective, peuvent produire du sens.

Une des premières recherches a porté sur l'égalité professionnelle et la diversité dans les entreprises européennes. Thaïs Compoin, qui est analyste, l'a réalisée, et l'ORSE nous a demandé de la lui communiquer, ce que nous avons fait avec plaisir.

D'abord quelques mots de définition : sur la discrimination, sur ce qu'on appelle l'égalité professionnelle, sur la diversité, sur les fondements à partir desquels nous évaluons le comportement des entreprises.

La discrimination, au sens de l'Organisation internationale du travail, est définie comme toute mesure d'exclusion ou de préférence, parfois même spéciale de protection, qui peut, dans certains cas, être une discrimination légitime et, dans certains autres, être considérée comme une discrimination non légitime.

Les discriminations « non légitimes » sont toutes les mesures d'exclusion ou de préférence qui pourraient être basées sur, au sens des conventions internationales de l'OIT, le sexe, l'origine, l'opinion, la religion, l'appartenance syndicale... Six sont évoquées dans les conventions traditionnelles de l'OIT, celle de 1958 et celle de 1973. Mais l'intérêt, dans les activités de l'OIT, c'est qu'il existe aussi des organes de contrôles auxquels, régulièrement, les gouvernements sont tenus de faire des rapports sur la manière dont ils appliquent ces conventions.

A partir de l'activité de ces organes de contrôle émerge une jurisprudence internationale et des critères nouveaux de non-discrimination, comme :

- l'orientation sexuelle qui n'est pas exprimée clairement dans les conventions mais devient aujourd'hui un critère, à l'exemple de l'homophobie, à considérer dans les deux sens. Dans une communauté homosexuelle, il convient de protéger les hétérosexuels.
- la limite supérieure de l'âge. On voit dans certaines entreprises des appels à candidature pour l'emploi qui fixent des limites supérieures d'âge, sans que celui-ci soit un paramètre-décisif ou déterminant pour le profil du poste.
- les questions de santé. Les cas sont connus d'entreprises mises en cause pour avoir fait passer des tests sur des pathologies qui n'ont rien à voir avec l'emploi qui est proposé.
- l'apparence physique : pendant longtemps, il a par exemple semblé « normal » que des compagnies aériennes subordonnent le recrutement des hôtesses à un certain tour de taille, de poitrine...

Les critères de discrimination, c'est le propre des dynamiques de transformation des sociétés humaines, évoluent plus ou moins vite et dès lors que les uns sont maîtrisés, éliminés, d'autres émergent qui peuvent d'abord surprendre les habitudes ou les idéologies puis être à leur tour combattus et réduits, et ainsi de suite.

Deuxième élément de définition, par rapport au référentiel d'objectifs que nous utilisons, nous parlons de « non-discrimination » et de « promotion de l'égalité ». L'égalité, bien que reconnue par les conventions internationales comme un droit fondamental tiré du droit naturel, n'est pas de ce monde. Personne, nulle part, ne peut se targuer d'avoir réalisé l'égalité. Mais l'outil de l'égalité, l'instrument de sa promotion, c'est la non-discrimination. Dans les milieux professionnels, la non-discrimination et la promotion de l'égalité sont requises au moins sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi, les conditions de travail, la rémunération, l'accès à la formation professionnelle et aux autres avantages professionnels.

Autre élément de contexte, il faut savoir aujourd'hui que, dans l'Union européenne, la charge de la preuve se renverse. Nous ne sommes plus dans une situation où le discriminé doit prouver qu'il est victime de la discrimination. C'est de plus en plus, dans les législations européennes, aux entreprises de prouver, dès lors qu'elles sont accusées, qu'elles ont tout mis en oeuvre pour prévenir la discrimination, et pour celles d'entre elles qui veulent manifester, exprimer leur responsabilité sociale, qu'elles ont tout mis en oeuvre pour promouvoir l'égalité.

La question de la non-discrimination dans sa relation avec la promotion de l'égalité implique ainsi de l'engagement. C'est un exercice de responsabilité sociale qui ne confine pas seulement à de l'obligation, à du respect formel du droit positif, mais aussi à de l'engagement managérial clair, tangible, cohérent et mesurable.



La meilleure manière de manifester cet exercice de responsabilité sociale en termes managériaux consiste d'abord à en rendre visibles les objectifs. C'est ce qu'on rencontre souvent aux travers de chartes, de codes de conduite, etc. Mais avec les risques de conformisme liés à la multiplication de ces chartes et de ces codes de conduite, se pose aussitôt la question de la substance, du contenu des

engagements pris à travers ces instruments.

A Vigeo, nous formulons une opinion sur le contenu des engagement au regard des entreprises au regard des objectifs qui sont leur universellement opposables la non-discrimination et la promotion de l'égalité en font partie au titre des objectifs normatifs de respect des droits fondamentaux de la personne humaine . Nous nous posons aussi la question de savoir qui porte cet engagement. Si l'engagement en faveur de la non-discrimination, de la promotion de l'égalité est très bien formulé, affiché mais porté par le département de la communication, il est de fait moins tangible que s'il est porté par un DRH.

S'il est porté par la DRH, nous allons vérifier si celle-ci participe ou pas à l'exécutif du groupe. Nous allons demander aussi si le DRH est lui-même évalué par son groupe sur sa capacité à assurer la non-discrimination et à promouvoir l'égalité. A travers ces trois éléments, nous allons formuler une opinion sur la pertinence des politiques du groupe.

Il reste encore à savoir comment ces politiques, même très pertinentes, sont déployées. Quand nous évaluons une entreprise, nous interrogeons les process qu'elle met en place : les procédures, leur degré de formalisation, les moyens dédiés à ces procédures, les contrôles, les audits internes et externes, l'existence d'un système de reporting - le système de reporting étant l'indispensable moyen de rendre des comptes à ce qu'on appelle les parties prenantes, internes et externes.

Nous regardons aussi aux résultats, par examen des indicateurs propres à l'entreprise, en tant que tels puis rapportés au secteur. Nous sommes attentifs aussi aux controverses : l'entreprise en a-t-elle fait ? Comment y a-t-elle réagi ? Il y a une distance bien souvent entre ce qui se dit au niveau des sièges sociaux des maisons mères et les réalités dans les filiales et les pays plus ou moins éloignés. Il n'est pas surprenant que des têtes de groupes ne savent pas trop ce qui se passe sur le terrain.

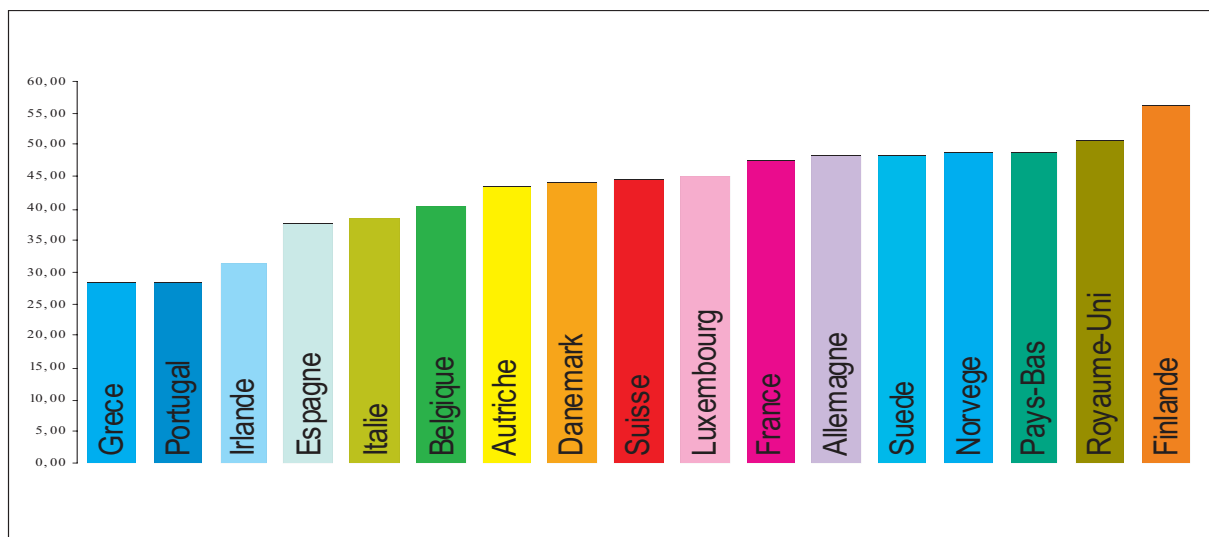
Les objectifs de l'étude ont été d'identifier les tendances au niveau des secteurs, avec pour questions : y a-t-il un facteur géographique ou sectoriel pouvant expliquer les différences de comportement des entreprises, au regard de l'objectif de promotion de l'égalité ?

Nous avons essayé aussi de mesurer le degré moyen d'engagement des entreprises en faveur de ce critère « promotion de l'égalité, non-discrimination » au niveau européen. Nous nous sommes aussi posé la question de savoir si les entreprises qui communiquent le mieux ou le plus n'étaient pas celles qui risquaient d'être les mieux notées. N'y a-t-il pas un lien, un biais entre la quantité d'informations produite et la performance ? Et enfin, nous avons essayé de recenser les pratiques les plus innovantes en faveur de la promotion de l'égalité.

Nous avons obtenu trois ou quatre grands résultats significatifs :

Les scores par pays

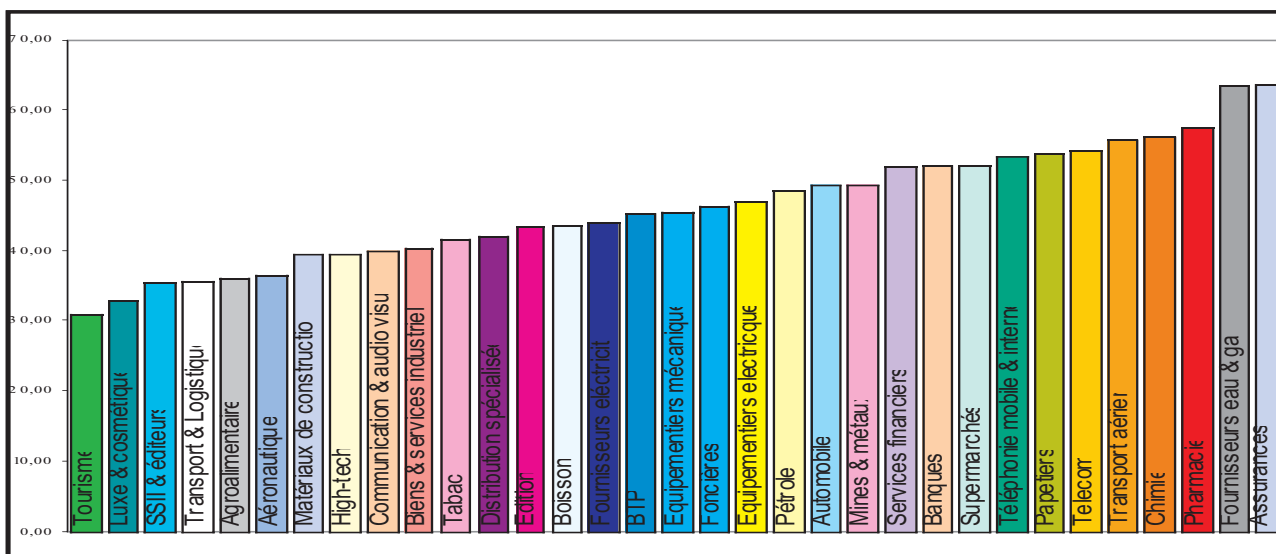
Le dernier de la classe est la Grèce, qui, sur une échelle de cent, est à moins de trente. La France est le premier des pays latins. Elle est septième sur dix-sept. On observe un bloc de pays où les entreprises sont particulièrement engagées : la Finlande, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Norvège, la Suède, l'Allemagne, auxquelles appartient la France, jusqu'au Luxembourg. Un décrochage par rapport à la valeur moyenne se produit à partir de la Belgique, l'Italie, l'Espagne, l'Irlande, le Portugal. La Grèce ferme la marche.



Les scores par secteur au niveau européen

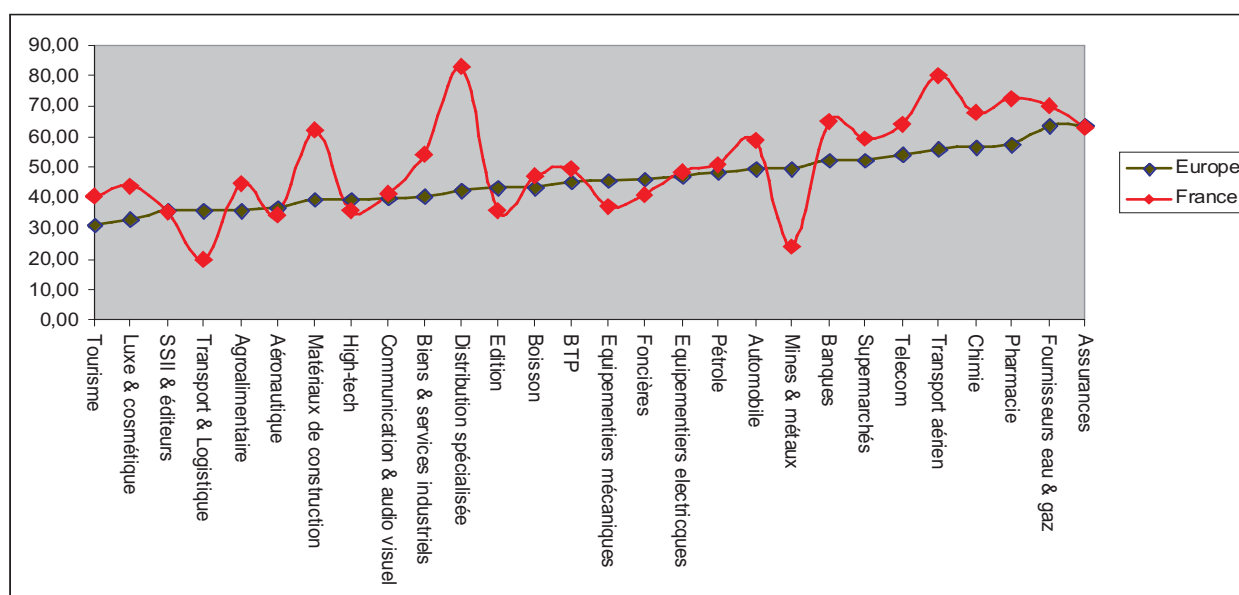
Le dernier est le secteur du tourisme, juste précédé par le secteur du luxe et de la cosmétique. De façon paradoxale, des métiers et des secteurs qui sembleraient plutôt « féminins », en réalité, sont des milieux où les femmes occupent des postes dans les basses qualifications, avec les salaires les plus faibles, sans réel degré de responsabilité. C'est encore la « femme image » qui est placée en front-office, mais la réalité managériale reste plutôt machiste.

Les secteurs les plus avancés sont principalement des secteurs du tertiaire : les assurances, suivies des fournitures de gaz, d'eau, la pharmacie, la chimie, le transport aérien, les télécoms, la téléphonie mobile, les services financiers et l'automobile



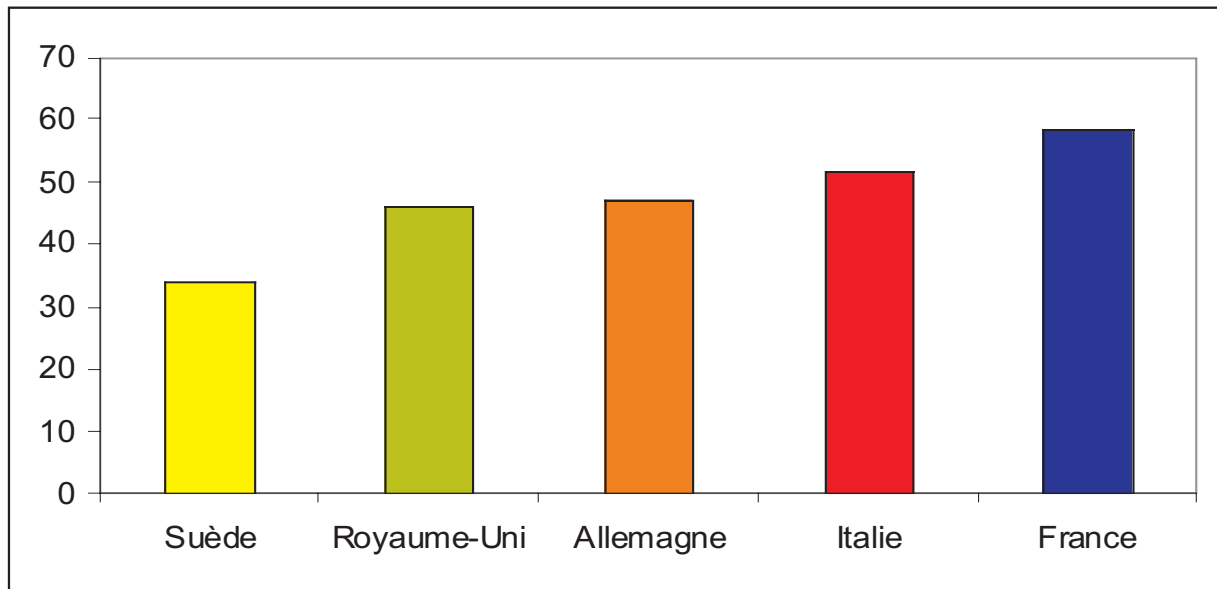
Les performances des secteurs français par rapport aux performances en Europe

Dans le secteur du tourisme, du fait des performances réalisées par certains groupes, en particulier Accor, la performance française se différencie positivement par rapport à la moyenne européenne. Ce qui n'est pas le cas pour le secteur, par exemple, des transports, où la performance française est décrochée par rapport à la moyenne européenne. Il en va de même pour le secteur de la métallurgie et des mines, où les performances françaises sont en ça de la moyenne européenne. En revanche, les biens et les services industriels français ont des performances plus élevées.



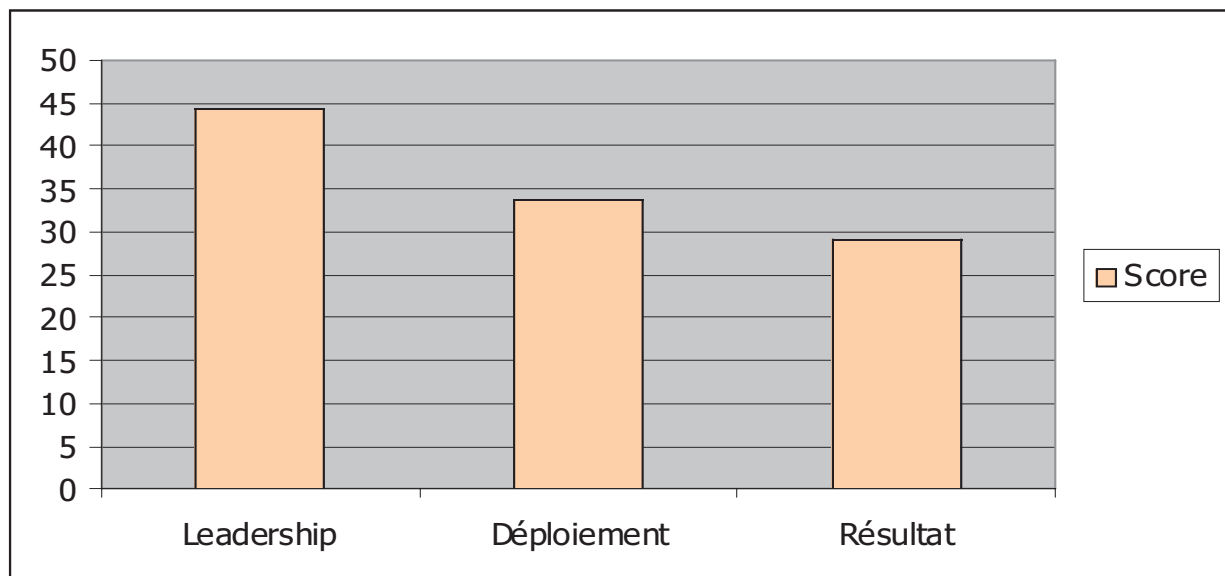
Zoom sur le secteur de l'automobile français

Celui-ci est le premier d'Europe, grâce notamment aux performances des deux entreprises phare du secteur : Peugeot et Renault. Leurs performances dépassent de loin leurs homologues qui étaient en avance, il y a à peine quatre à cinq ans, comme l'Allemagne. Volkswagen aujourd'hui recule sur ce critère, parce que les Français ont particulièrement avancé. Étonnamment, la Suède, dans ce secteur automobile, se situe tout à fait à la fin.



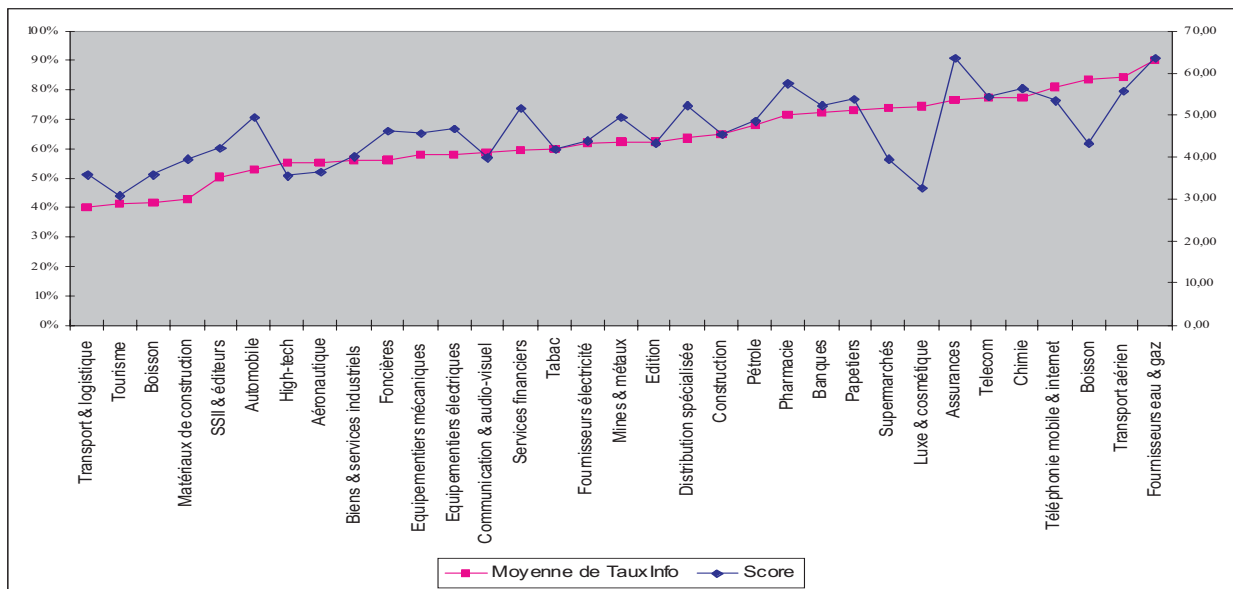
Score par angle d'approche

Lorsqu'on évalue par angle d'approche managériale, la pertinence des politiques, la cohérence du déploiement et l'efficacité des résultats, au niveau européen, on a affaire à des discours beaucoup mieux formalisés, à des affirmations de principes et d'objectifs beaucoup plus séduisantes que ne le sont, en réalité, les résultats, du fait, très souvent, de l'indisponibilité des indicateurs de résultat, et du fait aussi de l'hétérogénéité et parfois de la faible cohérence des systèmes de déploiement.



Taux de disponibilité de l'information

On constate que l'hypothèse que j'ai évoquée du rapport entre l'information et la performance n'est pas fondée. En réalité, les entreprises qui informent le mieux ont tendance à améliorer leur score, mais on voit aussi qu'un haut niveau d'information ne garantit pas nécessairement la tangibilité de l'engagement. Certaines entreprises qui ont une excellente communication n'ont pas de façon tangible un système managérial performant sur ces objectifs.



Quelques exemples de meilleures pratiques, en les segmentant par leadership, observées au niveau européen :

- La fixation d'objectifs chiffrés de performance en matière de taux d'encadrement : ne pas dire « nous nous engageons à promouvoir l'égalité » ; il vaut mieux dire « nous nous engageons à promouvoir l'égalité, notamment en matière de taux d'encadrement », avec un objectif chiffré. L'essentiel est de sortir des généralités pour donner des indications mesurables.
- Mise en place de commissions et de réseaux pour la promotion de l'égalité au sein des entreprises, et pas uniquement au niveau des directions.
- La mise en poste de directions sur l'égalité et la diversité, ou en tout cas de structures responsables.
- La signature d'accords avec les partenaires sociaux.
- La participation à des réseaux externes pour un partage des meilleures pratiques. Certaines entreprises se mettent en réseau pour échanger sur ce qu'elles font à ce niveau.

En matière de déploiement, nous avons rencontré des entreprises qui incluent la non-discrimination parmi les programmes et les référentiels d'audit et d'audits internes. L'audit interne passe en revue aussi les questions de non-discrimination.

- L'intégration des critères d'égalité professionnelle dans l'évaluation individuelle des managers a été citée.
- L'institution de primes aux mères pour qu'elles puissent revenir au travail après les congés maternité.
- L'intégration, dans les enquêtes de satisfaction menées auprès des salariés, de questions portant sur l'égalité professionnelle. Un problème n'existe pas tant qu'il n'est pas formulé, mais aussi tant qu'il n'est pas mesuré. Quand on mesure, c'est déjà une bonne partie de la solution qui avance.

La mise à disposition des managers d'outils d'auto-évaluation, en matière d'égalité professionnelle.

- La formation sur ce sujet pour les hauts dirigeants, mais aussi pour les membres des conseils d'administration.
- On a trouvé, dans certaines entreprises, à tous les niveaux d'encadrement, un pourcentage de femmes significatif ainsi que dans les programmes de formation, dans les promotions.
- Les écarts salariaux se réduisent.
- Les retours de congés maternité se fait parfois avec des niveaux assez significatifs.

Principales conclusions :

1. Les déterminations nationales et sectorielles sont réelles en matière de non-discrimination et de promotion de l'égalité parmi les entreprises européennes.
2. Mais ces déterminations trouvent pour variable de correction l'engagement managérial de leurs dirigeants. J'ai presque envie de dire que la principale variable explicative, c'est le manager. La promotion de l'égalité, la lutte contre les discriminations sont des paramètres de leadership et des leviers «de différenciation positive des cultures d'entreprise.
3. La communication sur la non-discrimination, la diversité et sur la promotion de l'égalité sans être neutre n'est pas une garantie de tangibilité managériale sur ces sujet.
4. Les performances moyennes des entreprises sur ces questions restent positionnées, tous secteurs confondus, à des niveaux assez modestes;

Claire Isnard

Cette disparité, cette hétérogénéité de pratiques sont intéressantes à noter. Les écarts dont vous avez parlé, l'implication du management, cette stratégie managériale apportent des éclairages importants à tous ceux qui veulent continuer à progresser dans cette dimension. Madame Cathy Kopp, vous avez commencé à mener une négociation avec les partenaires sociaux dans un groupe de travail du Medef. Avez-vous une vision sur la façon d'aborder le sujet, chez Accor, dans votre métier de tous les jours ?

Cathy Kopp

J'ai depuis longtemps cet engagement vers la diversité. Je suis également membre du collège de la Haute autorité de lutte contre les discriminations, avec Louis Schweitzer. Laurence Parisot m'a demandé de mener cette négociation sur la diversité avec les partenaires sociaux, l'été dernier.

Il est très intéressant d'essayer de voir si on peut faire des choses concrète et de ne pas mélanger tous les sujets.

Durant nos dix premier mois de travail à la Hald, nous nous sommes aperçus que des personnes peuvent se plaindre de discrimination de tout type. Nous commençons à avoir des statistiques, parce que les statistiques ne sont parlantes que lorsqu'on a déjà un certain nombre de plaintes.

La moitié des plaintes que nous avons aujourd'hui concernent la discrimination sur l'origine ethnique, les minorités visibles, mais également l'origine. On peut très bien appartenir à une minorité sans que cela soit visible. La couleur de la peau, nous disait un médecin, ne veut rien dire. On peut être une minorité sans que cela se voit. Il suffit de s'appeler Mohamed et avoir un look blanc comme un Jean Dubois, mais le nom sera un handicap éventuel, parce que c'est une personne de troisième ou quatrième génération et qui est française.

De manière très étonnante, les plaintes de femmes sont très peu nombreuses. Peut-être ne sommes-nous pas encore sur un reflet de la réalité. Peut-être les femmes ont-elles abandonné le fait de se plaindre, par habitude d'être éventuellement discriminées. Je le dis volontiers parce que j'ai un vécu de 30 ans dans les entreprises privées. Je pourrais écrire un petit livre d'anecdotes de discriminations potentielles durant mon parcours, même si je suis aujourd'hui dans le comité exécutif d'un groupe.

Nous sommes toutes potentiellement sujettes à des discriminations au cours de notre carrière. C'est pour cela qu'il faut faire aussi attention aux statistiques et ne pas les considérer comme la vérité. Il n'empêche que c'est la réalité.

Quand nous avons commencé à travailler avec les partenaires sociaux, déjà l'année dernière, nous nous sommes dit la chose suivante : pour aller vers la diversité, il faut diminuer les discriminations.

L'objectif, c'est diminuer, limiter, tendre vers zéro. Mais on ne traite pas de la même manière une discrimination due à un handicap, une discrimination homme-femme, une discrimination sur l'origine, une discrimination de type orientation sexuelle, une discrimination sur l'âge, etc. Nous nous sommes dit, pour l'instant, avec les partenaires sociaux, que si nous tentions de faire une négociation générale sur la diversité, nous courrions le risque de rester à un niveau de généralités sur les actions potentielles dans les entreprises. Le Medef avait déjà négocié concernant la mixité professionnelle l'année dernière ; il a signé récemment une négociation concernant les seniors.

Concernant les personnes handicapées, cela a été fortement discuté au sein du Medef et par le législateur, de manière générale. Nous nous sommes dit qu'au vu de ces statistiques de la Hald, ce sujet délicat, sensible, de la discrimination sur les origines n'a jamais été traité. Du coup, nous avons proposé à nos partenaires sociaux de commencer à regarder cet aspect des choses, pour identifier des potentiels d'action et de solutions concrètes concernant ce sujet. Tout en évoquant, bien entendu, le fait que la volonté, c'est de traiter de ce sujet d'orientation dans la diversité, en limitant au maximum les discriminations. Les négociations sont en cours,

Je perçois, en tant que chef de file de cette négociation pour le Medef, une volonté de l'ensemble des partenaires sociaux de comprendre la problématique, afin d'avancer, de trouver des solutions.

Par ailleurs, je voudrais dire que les solutions pour les grandes entreprises ne sont pas forcément les mêmes que celles qui sont adaptées aux petites entreprises. J'insisterai : il nous faut faire un constat de volonté et de lucidité, parce qu'un DRH peut mettre en place, dans sa grande entreprise, avec ses partenaires sociaux, des solutions inaccessibles pour un patron de PME qui a cinq ou dix employés, qui n'a pas de DRH, qui n'a pas de partenaires sociaux.

Si nous voulons traiter le sujet dans sa réalité, il faut que nos propositions correspondent à une réalité.

Cette négociation a ceci d'intéressant qu'aussi bien les partenaires que nous-mêmes, avons l'expérience de l'entreprise. Nous nous sommes frottés et nous nous frottons encore à des discriminations, à des réalités. Une de nos chances est de traiter ce problème de manière extrêmement pratique. Les mentalités changeront grâce à la communication.

Le fait de parler de ce sujet, en France, participe de la propagation de l'idée qu'il faut changer nos mentalités. Mais communiquer ne suffit pas. Il nous faut trouver des actions, des déploiements réellement possibles, parce qu'en déployant, on change les mentalités. Jean Luc Vergne et Pascal Bernard nous l'ont montré : en faisant des actions, le management évolue, et on fait le cercle vertueux, au lieu de faire le cercle vicieux.



Claire Isnard

Nous serons intéressés de voir comment les négociations se passent et quel sera l'aboutissement de ce travail collectif.

Monsieur Jean-Luc Vergne, vous pensez que lorsqu'une entreprise a travaillé sur l'égalité, il lui est plus facile ensuite d'aborder le problème de la diversité qui est plus global. Est-ce votre ressenti, votre expérience ? En quoi votre démarche vous a-t-elle aidé ou pas dans cette compréhension de la problématique de la diversité ?

Jean-Luc Vergne

Nous avons une vision sur un concept de diversité tout simple : faire travailler ensemble des gens, quels que soient leur origine, leur âge, leur sexe et leur expérience. Néanmoins, pour des raisons de maturité, de pragmatisme, nous avons été amenés à dissocier les négociations.

La première chose que nous avons commencé à traiter, c'est la non-discrimination syndicale. Le problème intéressait les partenaires, il était urgent, nous avons commencé par celui-ci.

Ensuite, en 2001, nous avons conclu un accord sur les handicapés. C'était aussi une priorité voulue par les textes. Ce n'est qu'en 2002, que nous avons commencé, telle que la loi nous y oblige, à faire un rapport annuel. Celui-ci est souvent oublié d'ailleurs. Je suis surpris de savoir que seulement 45 % des entreprises remettent un rapport... A partir de là, nous avons décidé de faire une analyse, d'échanger, et de construire un accord. Nous l'avons étendu ensuite à la diversité globale. Dans tous les établissements, les commissions égalité – nous les appelions « développement emploi féminin » - ont été étendues à la diversité, parce que cela partait de principes identiques.

Quelques remarques. La première : ce que nous avons fait en France, dans une politique mondiale, nous l'avons étendu partout. J'étais content des résultats donnés par d'autres équipes de Vigeo qui ont fait une notation globale du groupe, et une notation sollicitée en Argentine et en Espagne, qui montrait que l'Espagne était en tête dans ce domaine.

Nous avons même été plus loin, parce que nous nous sommes occupés des problèmes de défense des femmes, objets de violences familiales, sexuelles et autres. La concrétisation vient d'avoir lieu, le 2 mars, dans un accord mondial, signé par la Fédération mondiale de la métallurgie... Nos bonnes pratiques sont étendues dans les pays matures : la France, l'Espagne, l'Argentine, le Brésil, et dans des pays où nous commençons à nous développer : la Slovénie, la Pologne, etc.

Deuxième remarque : je voudrais insister sur le fait que si cela part d'une même idée, il y a aussi une raison pratique. Ce n'est pas de la démagogie qui fait qu'on ne peut pas considérer le problème de l'égalité des femmes dans l'ensemble de la diversité. J'ai l'habitude de dire que les femmes ne sont pas une minorité. On ne peut pas considérer le problème des femmes de la même manière. Dans la représentation de la société française, elles sont 52 %, sauf erreur de ma part. Ce n'est pas pareil que le nombre de français de deuxième génération, ou que le pourcentage des seniors, ou que les gays et lesbiennes.

Troisième remarque : ce ne sont pas seulement des engagements à promouvoir, ce sont des engagements à faire. Je regardais le rapport que j'ai remis aux partenaires et au management sur toutes les statistiques, le nombre femmes dans les plus hautes rémunérations, par catégorie, par tranche, promues...

Ce sont des éléments pour travailler. De la même manière, quand je l'étends à la diversité, je regarde le nombre de minorités visibles, de Français noirs, beurs, ou jaunes. Ceux qui ont des papiers français mais qui, soit parce qu'ils sont noirs, soit parce qu'ils s'appellent Mohamed, Ali ou autre, sont aujourd'hui discriminés. On tient les statistiques aussi pour les handicapés, pour les nationalités étrangères, pour les âges...

Le seul élément où je ne peux pas tenir de statistiques aujourd'hui, c'est le côté orientation sexuelle. Nous enregistrons des évolutions malgré tout, puisque deux ans s'est monté dans l'entreprise une association d'homosexuels qui s'appelle « Embrayage ». Cela montre une évolution. Il y a trois ou quatre ans, dans les milieux de la fonderie, de la forge et de la mécanique, c'était dur de pouvoir se déclarer et faire un « coming out ». Je tiens à le souligner.



Nous ne faisons pas de statistiques mais je le vois, et j'ai fait faire un article dans le journal interne qui s'appelle « Planete groupe », qui est diffusé partout. J'ai voulu par-là même montrer que le management au plus haut niveau ouvrirait pour la non-discrimination. Ce suivi de l'égalité des chances est important. Il faut donner des chiffres, les communiquer, qu'ils soient bons ou pas. L'an dernier, nous avons recruté 932 cadres en CDI, dont femmes : 232, dont nationalité étrangère : 61, dont minorité visible : 81, dont handicapé : 1. Si nous ne publions pas les chiffres, si nous

ne mesurons pas, nous ne pourrons jamais nous améliorer.

On ne peut pas laisser des seniors, comme on ne peut pas laisser des catégories entières en dehors du marché du travail. C'est un problème sociétal. Le meilleur moyen de faire avancer les choses, c'est de publier des chiffres, qu'ils soient bons ou qu'ils soient mauvais. Cela mérite des analyses avec le management, avec les organisations syndicales, mais aussi avec la fonction RH.

Quatrième remarque : cela passe par la formation de nos collaborateurs. Il a fallu former les équipes recrutement pour arriver à des bons chiffres. J'ai fait un guide du recruteur, j'ai fait faire des testing par Jean-François Amadiou, nous avons mis en place des CV anonymes pour le testing. Il est intéressant de regarder, par rapport à ces CV anonymes et à ceux que nous n'avons pas anonymisés, si nous recrutons mieux ou moins bien les femmes, les non-Français, de minorités visibles, etc.

Cela demande un gros travail, en particulier de formation et de sensibilisation de nos collaborateurs. Sinon, nos recruteurs ne font que reproduire ce que nous leur avons fait faire durant des années. L'idée d'aller chercher quelqu'un de non français, une femme, quelqu'un qui n'a pas fait une école d'ingénieur mais une université... tout cela ne leur venait pas à l'esprit. Je donne cet exemple parce qu'il faut former nos équipes de recrutement. Nous obtenons maintenant des résultats différents.

Dernière remarque : nous recrutons sur des compétences. C'est pour cela que je suis un peu en réserve sur les concepts de « discrimination positive ». Dans discrimination positive, il y a le mot « discrimination ». Et on risque, à un moment, d'améliorer la situation d'une minorité au détriment d'une autre. J'ai peur que se créent d'autres types de problèmes.

Nous ne pouvons recruter que sur des compétences. Mais attention aux effets pervers. Nous ne devons sanctionner aussi que sur les compétences. On peut fixer des objectifs, mais il ne faut pas entrer dans une démagogie et promouvoir des personnes pour « faire bien » dans les statistiques. Puisque le débat est sur l'égalité, sur la diversité, je vois tous les jours, des femmes autant compétentes, sinon plus dans certains domaines que les hommes ; dans les banlieues, j'ai rencontré des talents. Pour voir si nous faisons des progrès, je tiens des statistiques sur les ZUS, avec minorités, parce qu'à un moment donné, j'ai besoin de donner des informations aux partenaires sociaux. Mais le débat porte sur les compétences.

Claire Isnard

Madame Catherine Thibaux, pouvez-vous apporter votre façon de voir au niveau européen, notamment au niveau de CSR Europe.

Catherine Thibaux

Membre du groupe de travail européen « women in leadership position » de CSR Europe

CSR Europe est une association européenne qui regroupe des entreprises et des organismes qui partagent et promeuvent des bonnes pratiques sur le plan du développement durable. Sa mission est d'aider les entreprises à intégrer la Corporate Social Responsibility dans leur manière de conduire le business. Le siège est à Bruxelles. Pour la France, IMS et l'ORSE sont parties prenantes de CSR Europe, ainsi qu'un certain nombre de grandes entreprises.

Je voulais témoigner sur l'expérience que j'ai d'une « B to B session » organisée par CSR Europe sur un sujet précis qui est « women in leadership position ».

- Qu'est-ce qu'une « B to B session » ? A la demande d'un des membres de CSR Europe (en l'occurrence ici SONY), un groupe de travail se met en place sur un sujet précis, choisi par plusieurs entreprises intéressées par le sujet.

Il n'y a pas de secret industriel, nous partageons simplement une préoccupation commune.

- Les entreprises qui participent à ce groupe de travail « women in leadership position » sont ST Micro Electronics, Toyota, Jansen Pharmaceutica, Intel, IBM, Microsoft, Atenfall, TNT.

- Les points-clés sont quelques réunions physiques, mais aussi des « conference call » et surtout un facilitateur qui est CSR Europe ainsi qu'un site d'informations partagées. Le site permet d'apporter de la documentation, de partager, de formaliser les travaux.

Je fais partie de la B to B session au titre de Danone. Au sein de la direction du développement durable et de la responsabilité sociale, j'ai en charge particulièrement une démarche qui s'appelle la « Danone Way » qui vise à animer et évaluer toutes les pratiques de développement durable pour l'ensemble des filiales dans le monde entier.

La diversité et l'égalité des chances font partie de la Danone Way. J'ai donc choisi de participer à cette B to B session dont le sujet est exactement : « comment accroître le nombre de femmes dans les statuts les plus élevés de l'entreprise ».

Le contenu :

- Le partage d'expériences. Le point-clé est la transparence. Nous avons accès à des documents tels que des présentations internes qui ne sont pas publiques. Le site Internet de CSR Europe est sécurisé avec un mot de passe. Nous partageons aussi nos difficultés, les succès, les modes d'approche, etc.
- Les entreprises participantes ne sont pas forcément toutes très avancées sur le sujet. Certaines n'en sont qu'au stade de la prise de conscience, d'autres ont déjà mis en place des actions très concrètes, par exemple des réseaux de femmes, ou du « mentoring » ou encore des services aux salariés - on a parlé tout à l'heure de conciergerie, par exemple.

Les outputs : en trois réunions annuelles sur une année, Nous avons travaillé sur :

- Qu'apporte la mixité homme/femme à l'entreprise, quels bénéfices : les recrutements plus faciles, la rétention des salariés, les changements d'ambiance, la motivation, l'innovation dans les produits, les services, la cohésion interne.
- Comment on fait prendre en compte la diversité et l'égalité des chances homme/femme dans toutes les pratiques des entreprises.
- Comment faire évoluer les mentalités, à la fois individuellement et collectivement.

Personnellement, j'en ai retenu :

- l'importance de la mesure. Le simple fait de mesurer permet d'éveiller les consciences. Chez Danone, nous avons 40 % de femmes managers. Nous sommes plutôt contents. Donc, au départ, j'ai eu un peu de mal à motiver mes collègues pour aller plus loin, analyser plus en détail les process RH, la répartition des femmes et des hommes par statut, le nombre de promotions, l'identification des talents, les rémunérations... Mais quand on a regardé les chiffres ensemble, nous nous sommes aperçus qu'il y a peut-être des choses à creuser : mesurer motive pour s'améliorer.
- l'utilité des « rôles modèles ». Lorsqu'on a plusieurs femmes qui ont réussi, pas forcément toutes sur le même modèle, on avance tout de suite beaucoup plus vite. C'est un point-clé que nous avons identifié dans ce groupe.
- La pluralité des approches : certains approchent le sujet par les risques, la loi, la sanction ; d'autres par les opportunités : le rapprochement, par exemple, de différents marchés, de la société civile ; d'autres encore ont des approches par les valeurs et la culture. C'est le cas de Danone, puisque nous avons la chance d'avoir une valeur qui s'intitule « ouverture », et qui est expliquée par ces mots « la diversité est source de richesse ». Avoir cela écrit est un atout.

Pour conclure, quels sont les résultats de ce workshop ?

- Je pense que nous avons tous progressé individuellement.
- Collectivement, nous allons produire un très court rapport contenant treize mesures vraiment pratiques, qui nous paraissent efficaces pour améliorer significativement le nombre de femmes dans les postes de dirigeants.

Le document final doit être validé par l'ensemble des participants mais je peux vous donner deux ou trois éléments :

- D'abord la notion d'anticipation des problèmes de mobilité, la prise en compte des situations familiales, et le soin apporté à l'accompagnement lorsque des femmes identifiées comme talentueuses vont se retrouver face à des exigences de mobilité.
- Ensuite le fait de travailler sur des modèles de réussite « alternatifs ». Le modèle de réussite reste essentiellement masculin, vertical, c'est le DG qui prend ses valises, qui bouge tous les deux ans. Les femmes ont d'autres modèles de réussite, elles souhaitent s'inscrire dans des rythmes différents, passer du fonctionnel à l'opérationnel, jouer la transversalité, prendre le temps.

Viviane Goergen

Je tirerai juste un point du cadre d'action sur l'égalité homme/femme que nous avons signé l'année passée avec les employeurs.

Il dit : « l'intégration d'initiatives d'égalité des genres dans des politiques plus larges de gestion de la diversité, présente l'avantage de répondre aux besoins toujours plus diversifiés de l'homme et de la femme, d'une manière qui convient également aux exigences de production de l'employeur. Une telle approche contribue également à améliorer le soutien ou l'implication des travailleurs, masculins comme féminins ». Dans cet accord cadre d'action qui parle de l'égalité homme/femme, on parle aussi, en quelque sorte, de la diversité.

J'ai retenu 2 choses :

- Il y a encore une différence entre égalité homme/femme, et je n'aime personnellement pas tellement qu'on l'implique dans toutes les autres discussions sur la diversité.
- Par ailleurs, on a beaucoup parlé de l'aspect managerial. Pour moi la question de l'égalité homme/femme, se pose à tous les niveaux, la diversité, c'est une situation de « top-down », du haut en bas. Si la tête ne fonctionne pas dans cette direction, les pieds ne marcheront pas dans cette direction.

Au niveau européen, je ne vois pas très bien où nous en sommes. Nous avons une déclaration commune du dialogue social à Florence, en 1995, qui n'est pas un accord, sur la prévention de la discrimination raciale et de la xénophobie. C'est un tout petit point lorsqu'on parle de diversité et de promotion de l'égalité de traitement sur le lieu de travail. Mais c'est une déclaration formelle, lors d'un sommet qui n'a jamais été appliquée. On ne la reprend pas.

Quelle est la situation au niveau de la Confédération européenne des syndicats ? Il y a trois points à évoquer. Les discussions menées dans un groupe de travail spécial sur la responsabilité sociale des entreprises, qui devaient se faire déjà depuis des années mais qui se fait seulement maintenant. Au niveau du dialogue social, nous avons repris quelques points qui relèvent de la question de la diversité, surtout les discriminations concernant l'âge et le handicap. Nous commençons à nous intéresser aux personnes « démunies ». Je ne sais pas ce que cela veut dire, mais nous commençons à en discuter dans le cadre du futur programme du comité du dialogue social qui va jusqu'à 2008.

Dans un petit groupe, nous négocions actuellement sur la violence au travail, qui reprend la violence psychique, physique et le harcèlement sexuel. Quand on parle de harcèlement sexuel, on imagine tout de suite les femmes, alors qu'il existe aussi du harcèlement sur d'autres personnes, ce qui tombe dans le volet de la diversité. Au niveau européen, se discute en ce moment la refonte de toutes les directives européennes concernant la discrimination ou la non-discrimination et l'égalité de traitement.

Au niveau de la DG Emploi, un groupe de travail a été créé qui va analyser toutes ces directives, afin d'éviter des oublis toujours possibles. Personnellement, je n'apprécie pas tellement qu'on mette tout ce qui concerne l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans une directive qui concerne toutes les discriminations.

En dernier lieu, pour répondre à quelque chose que monsieur Vergne a évoqué, les femmes ne sont pas une minorité dans la société, c'est clair. Dans tous les pays d'Europe, il y a plus de femmes que d'hommes. Mais on retrouve quand même toujours les femmes dans les minorités dans différentes professions, dans différents métiers, dans différentes carrières et aussi dans les prises de décision.

A mon avis, il ne faut pas tout mélanger, et il faut toujours une politique très forte et très claire en ce qui concerne l'égalité entre homme et femme.

Claire Isnard

La détermination, la passion des entreprises qui sont engagées est tout à fait claire et nous montrent la direction. Mais les statistiques présentées rappellent aussi que le chemin est encore long à parcourir, que ce soit sur l'égalité homme/femme ou sur la discrimination en général.

Certains intervenants ont affirmé qu'il s'agit d'un problème culturel, et que dans l'entreprise, le sujet se pose au niveau managérial. Or on sait bien que lorsqu'on touche à la culture et au management, les choses ne peuvent pas se faire en un seul jour.

Nous avons beaucoup d'actions à mener, les uns les autres, dans nos métiers, pour faire tomber les stéréotypes et, très concrètement, nous engager dans des réformes qui pourront modifier la situation actuelle.

Merci encore à tous les intervenants pour leurs témoignages concrets.



