

**FAIRE DE LA DIVERSITÉ**  
**UN**  
**ATOUT ÉCONOMIQUE**

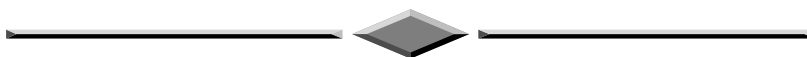
**Pangloss n°38**

**Mai 2008**





## PREFACE



Trop souvent réduite à la pluralité des origines, la diversité recouvre l'ensemble des différences, grandes ou petites, qui font notre richesse.

Refuser la diversité, c'est laisser les préjugés et les stéréotypes prendre le pas sur l'objectivité et la raison. Chaque personne doit être respectée dans sa différence et appréciée à l'aune de ses talents, de ses compétences et de ses savoir-faire plutôt que de ses apparences. Cela vaut dans la société comme dans l'entreprise.

Selon une étude réalisée par l'institut CSA en février 2008, 69% des salariés du privé considèrent que la diversité est un facteur d'amélioration du climat social et un vecteur de performance pour 57% d'entre eux. De plus en plus d'entreprises se mobilisent et s'organisent pour rétablir l'égalité des chances qui garantit la diversité.

La HALDE a mis en place un système d'échange qui permet de croiser les informations sur les bonnes pratiques et les méthodes éprouvées pour améliorer les procédures de gestion du personnel. Ainsi, les techniques d'anonymisation des CV encore trop rares, le recrutement par la méthode des habiletés avec mise en situation sont l'objet d'échanges entre les entreprises. En 2007, 83 % des entreprises qui ont répondu à la HALDE ont progressé dans l'objectivation des recrutements.

Les politiques les plus innovantes et les plus efficaces de promotion de l'égalité sont le fait d'entreprises qui ont adopté une politique globale de lutte contre les discriminations.

Un nouveau pas doit être franchi par l'implication des partenaires sociaux dans des accords globaux. Comme pour la démarche qualité, la mise en œuvre de ces accords doit faire l'objet de suivis, de compte rendus, de contrôle, de corrections et d'innovations.

L'étude « Faire de la diversité un atout économique » est à la fois un programme et un outil. L'analyse du contenu du mot diversité, la comparaison internationale, seront utiles aux entreprises pour se situer dans

le contexte mondial qui est le leur. Les propositions rassemblées par thème sont des pistes de développement pour les entreprises et pour notre pays.

Rétablir l'égalité des chances, c'est redonner aux individus l'envie de progresser, c'est permettre à l'entreprise de recruter des nouveaux talents, c'est rendre à notre pays sa tradition de mobilité sociale, fondée sur le mérite.

La lutte contre les discriminations est un combat nécessaire contre un délit banalisé. Seule la promotion de l'égalité, la valorisation de nos différences vécues comme autant de chances permettront de changer les mentalités et de mieux vivre ensemble nos relations de travail et nos relations humaines au sens le plus large.

Louis Schweitzer  
Mentor de la Promotion  
Président de la Halde



FONDATION NATIONALE  
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Créée en 1969, la Fondation a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.

Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, la Fondation bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre, et comprenant la plupart des Ministres en exercice.

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.

La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.

Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle - qui constitue son activité principale - et des conférences sur le thème de la mission ;
- le financement d'études spéciales ;
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises ;
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :

Aéroports de Paris, Air France, Caisse des dépôts, Electricité de France, Gaz de France, Réseau ferré de France, Siemens, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Total.

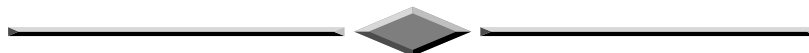
**SIEGE SOCIAL**

**12 rue Christophe Colomb  
75008 PARIS**

**Téléphone : 01 53 67 73 60 -- Fax : 01 53 67 73 62**

**e.mail : [holding.fnep@total.com](mailto:holding.fnep@total.com) - Site Internet : <http://fnep.net>**

## **COMITE DE PATRONAGE**



**LA FONDATION EST PLACEE  
SOUS LE HAUT PATRONAGE DE  
MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE**

**Président : M. le Premier Ministre**

M. le Ministre d'État, Ministre de l'Écologie, du Développement  
et de l'Aménagement Durables

Madame la Ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités Territoriales

M. le Ministre de la Défense

M. le Ministre des Affaires Étrangères et Européennes

M. le Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi

M. le Ministre de l'Éducation Nationale

M. le Ministre du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de Total

## CONSEIL D'ADMINISTRATION


Président : **M. Hubert du MESNIL**

<b>M. Bernard BOUCAULT</b>	Directeur de l'École Nationale d'Administration
<b>M. Jean-François CIRELLI</b>	Président de Gaz de France
<b>M. Hervé PIQUET</b>	Chef de la mission « Suivi des parcours professionnels » Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi
<b>M. Philippe COURTIER</b>	Directeur de l'École Nationale des Ponts et Chaussées
<b>M. Richard DESCOINGS</b>	Directeur de Sciences Po Paris
<b>M. Thierry DESMAREST</b>	Président Total S.A.
<b>M. Pierre GADONNEIX</b>	Président d'Électricité de France
<b>M. François GERIN</b>	Directeur Général Adjoint de Siemens S.A.S
<b>M. Guillaume PEPY</b>	Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
<b>M. Didier LALLEMENT</b>	Secrétaire Général - Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables
<b>M. Christian MASSET</b>	Directeur des Affaires Économiques et Financières Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
<b>M. Paul PENY</b>	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
<b>M. Alain GENEL</b>	Président de l'Association des Lauréats Club Pangloss
<b>M. Denis RANQUE</b>	Président de l'École Nationale Supérieure des Mines
<b>M. Augustin de ROMANET</b>	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations
<b>M. Stéphane ROUVÉ</b>	Directeur du Cabinet du Secrétaire Général Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités Territoriales
<b>M. Pierre GRAFF</b>	Président - Directeur Général Aéroports de Paris
<b>M. Bernard SAINT-GIRONS</b>	Directeur de l'Enseignement Supérieur Ministère de l'Éducation Nationale
<b>M. Jean-Cyril SPINETTA</b>	Président du Groupe Air France

Bureau :

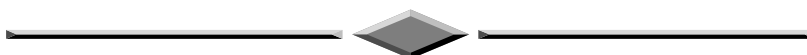
**M. Jean-Paul BRUGNOT**, Délégué Général  
Secrétaire Général  
**M. Philippe MOLLET**, Trésorier

## PROMOTION 2007

- 
- 
- 
- ◆ **David BRUCHON**
    - D.E.A. Langue, littérature et civilisation françaises - Grenoble
    - Maîtrise de lettres modernes – Lyon**Agence Universitaire de la Francophonie**
  
  - ◆ **Iulia CONSTANTINESCU-SALA**
    - MBA – Institut national de développement économique – Bucarest et CNAM – Paris
    - Maîtrise en économie – Académie d'études économiques - Bucarest
  
  - ◆ **Therese Løken GHEZIEL**
    - École Nationale d'Administration – Cycle International Court 2007
    - DEA Études africaines – Paris I
    - Maîtrise de Sciences politiques – Paris I**Ambassade de Norvège**
  
  - ◆ **Thomas HENNETIER**
    - Institut d'Études Politiques - Paris
    - École Centrale – Lyon**Société Nationale des Chemins de Fer Français**
  
  - ◆ **Patrice HOUDU**
    - Institut d'Administration des Entreprises - Paris
    - Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers**Alstom Transport Espagne et Portugal**
  
  - ◆ **Isabelle LACHUER**
    - D.E.S.S. Sciences Humaines – Paris VII**Régie Autonome des Transports Parisiens**
  
  - ◆ **Franck LUCAS**
    - Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées**Air France**

**Monsieur Louis SCHWEITZER**  
Président de la HALDE  
(Haute autorité de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité)  
**a accepté d'être le mentor de la mission 2007**

## **REMERCIEMENTS**



Grâce à la FNEP, nous nous sommes engagés, tant par la couverture internationale du projet dans cinq pays, que par le sujet attribué, dans une expérience enrichissante qui n'aurait pu être menée sans le soutien et la compréhension de nos entreprises, supérieurs hiérarchiques, collègues de travail, mais aussi de nos familles.

Cette mission nous a permis d'appréhender les enjeux économiques de la France et des pays visités à travers les questions démographiques et sociales. A travers ce rapport nous avons tenté de réunir une série de propositions qui vise à mieux intégrer toutes les ressources humaines de nos sociétés. Nous remercions tous nos interlocuteurs en France et à l'étranger qui ont fait partager leurs analyses et leurs expériences de la diversité ainsi que ses liens avec le monde du travail.

Tout cela n'aurait pas été possible sans le soutien de la FNEP, dont l'équipe s'est impliquée, à tous les niveaux dans la mise en place et le suivi de notre mission.

Nous remercions vivement Monsieur Louis Schweitzer, mentor de la mission 2007 pour sa disponibilité, le partage de ses valeurs et de son expérience en tant que chef d'entreprise et président de la Haute autorité de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité.



## SOMMAIRE

<b>Préambule.....</b>	<b>14</b>
<b>Partie 1 – Réflexions préliminaires sur la diversité et sur son potentiel économique.....</b>	<b>15</b>
1.1 <i>L'histoire de la diversité.....</i>	15
1.2 <i>Le concept de diversité.....</i>	16
1.3 <i>Le concept d'atout économique.....</i>	17
1.4 <i>Le potentiel économique de la gestion de la diversité.....</i>	18
1.5 <i>Aspects législatifs.....</i>	20
1.6 <i>Bref aperçu de la diversité dans les pays visités.....</i>	24
1.7 <i>Orientation de l'étude.....</i>	27
<b>Partie 2 - Les tendances mondiales et leurs conséquences en matière de gestion de diversité.....</b>	<b>28</b>
2.1 <i>Le vieillissement de la population.....</i>	28
2.2 <i>Les migrations.....</i>	30
2.3 <i>La mondialisation des économies.....</i>	34
2.4 <i>L'urbanisation.....</i>	35
2.5 <i>Les revendications identitaires.....</i>	37
2.6 <i>Croissance et taux d'emploi.....</i>	38
2.7 <i>Le développement durable.....</i>	40
2.8 <i>L'évolution des politiques d'immigration.....</i>	41
<b>Partie 3 – Les enjeux auxquels la diversité peut répondre.....</b>	<b>46</b>
3.1 <i>L'évolution de la population en France et en Europe.....</i>	46
3.2 <i>Une situation économique préoccupante pour des enjeux sociaux cruciaux.....</i>	49
3.3 <i>Les défis de la France dans ce contexte.....</i>	50
3.4 <i>Enjeux et défis dans les pays visités.....</i>	54
3.5 <i>Les réponses possibles de la diversité.....</i>	74

<b>Partie 4 – La gestion de la diversité en France et dans les pays visités.....</b>	<b>91</b>
4.1 <i>La gestion de la diversité en France .....</i>	91
4.2 <i>La gestion de la diversité à Singapour .....</i>	112
4.3 <i>La gestion de la diversité au Royaume Uni .....</i>	118
4.4 <i>La gestion de la diversité en la Norvège .....</i>	122
4.5 <i>La gestion de la diversité en Espagne .....</i>	125
4.6 <i>La gestion de la diversité au Québec.....</i>	131
<b>Partie 5 – Propositions.....</b>	<b>139</b>
5.1 <i>Des propositions en matière d'éducation et de formation.....</i>	141
5.2 <i>Des propositions pour renforcer les capacités d'innovation et l'attractivité des entreprises et des territoires .....</i>	148
5.3 <i>Des propositions en terme d'intégration et de respect d'égalité des chances ..</i>	152
5.4 <i>Des propositions d'innovation en terme de management des organisations et des politiques sociales.....</i>	164
<b>Perspectives.....</b>	<b>172</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>176</b>

## Préambule

La diversité est d'actualité. C'est un thème de société traité avec attention dans les pays anglo-saxons depuis quelques décennies et c'est aujourd'hui un thème de réflexion et d'engagement en France et en Europe.

De nombreuses initiatives existent pour parler de la diversité, reconnaître sa nécessité, promouvoir ses avantages, mais existe-t-il une définition commune et comprise de ce qu'est la diversité ? Considère-t-on la diversité de la même façon en France que dans les autres pays ? Que représente-t-elle vraiment ?

Si la dimension éthique sous-jacente au respect de la diversité est évidente, est-il possible d'établir un lien entre diversité et potentiel économique ?

Ce document, fruit d'un an d'étude et d'analyse en France et dans cinq autres pays\*, permettra, nous l'espérons, de proposer des perspectives spécifiques pour répondre à ces questions, ou tout au moins d'améliorer la prise de conscience des enjeux que représente la diversité dans les sociétés modernes et des réponses qu'elle pourrait apporter à certains enjeux économiques.

Dans un premier temps, nous avons voulu mieux cerner les contours de la notion de diversité, et les liens réels ou potentiels qu'elle peut avoir avec l'économie d'un pays, d'un territoire ou d'une organisation.

Dans une seconde étape, nous avons souhaité identifier et évaluer les tendances d'évolution économique et sociale mondiales avec lesquelles la notion de diversité peut être liée.

Vient ensuite une analyse approfondie des principaux enjeux économiques identifiés en France et dans les pays visités\* et pour lesquels la gestion de la diversité apporte des éléments de réponse intéressants.

Enfin, grâce aux enseignements tirés des nombreuses lectures et consultations effectuées, ce document s'achève par la présentation de propositions visant à rendre effective la contribution de la gestion de la diversité à l'économie.

*\*Royaume-Uni (septembre 2007), Norvège (octobre 2007), Espagne (novembre 2007), Singapour (décembre 2007), Québec (janvier 2008)*

## **Partie 1 – Réflexions préliminaires sur la diversité et sur son potentiel économique**

L'objet de cette première partie est de dresser un état des lieux de l'interprétation faite à travers le monde de ce qu'est la diversité, de son histoire, de ce que cette notion représente, et de réfléchir sur la façon dont elle pourrait se traduire en atout économique.

### **1.1 L'histoire de la diversité**

La diversité telle qu'on l'entend aujourd'hui prend ses racines dans le combat mené aux Etats-Unis dans les années 1960, alors qu'après plusieurs siècles de discrimination institutionnalisée envers les citoyens de couleur, la politique publique « d'affirmative action », traduite habituellement par « discrimination positive », fût établie.

Cette politique partait du principe qu'il fallait, pour rétablir et promouvoir l'égalité entre les citoyens, instituer des inégalités en accordant aux citoyens ayant souffert de discriminations, certains traitements préférentiels. Cette politique qui avait pour but de corriger les situations d'inégalité accumulées au fil du temps, fonctionnait sur l'établissement de quotas à respecter, par exemple pour l'accès des étudiants aux universités.

Mais aujourd'hui cette politique est remise en cause, même aux Etats-Unis, dans la mesure où elle va à l'encontre du principe selon lequel la progression sociale doit provenir du mérite et des compétences des individus.

Dans les années 1980, c'est aux Etats-Unis et en Angleterre que l'on voit apparaître les premières politiques d'« Equal Opportunities » ou « Égalité des chances », qui contrairement au principe de discrimination positive envers tel ou tel collectif de citoyens, ont pour objectif d'assurer l'égalité de l'accès et du traitement des individus dans la société et donc de lutter contre les discriminations.

Le concept de diversité, apparu peu de temps après aux Etats Unis, dépasse les deux concepts précédemment cités. Il permet de corriger les dérives de la discrimination positive en ayant comme objectif la représentation équitable

dans la société des différents groupes ou communautés de citoyens, et va au delà du concept d'égalité, en valorisant l'apport positif de la différence.

La France n'est pas restée étrangère à ces évolutions, et si le modèle républicain français a conduit à ne pas appliquer de politiques de discrimination positive, le non aboutissement des politiques d'égalité et de lutte contre les discriminations a réouvert le débat sur la diversité.

## 1.2 Le concept de diversité

La diversité est un concept qui donne lieu à des interprétations différentes, même si le sens général attribué à cette notion est commun à tous les pays ayant établi des politiques de diversité.

Une première définition de la diversité consiste à la décrire en fonction d'un certain nombre d'éléments caractérisant l'individu :

- les caractéristiques physiques « visibles » (âge, origine ethnique et couleur de peau, sexe, orientation sexuelle, taille, poids, handicap),
- les caractéristiques sociales (nom et prénom, langue maternelle, religion, origine et classe sociale, communauté culturelle et/ou linguistique, lieu de vie, orientations politiques, nationalité, parcours professionnel),
- les caractéristiques individuelles relevant de l'histoire de vie de l'individu (expérience professionnelle, maîtrise de certaines langues, expérience de biculturalité...).

On parle également des dimensions primaires et secondaires de la diversité.

Les dimensions primaires sont les caractéristiques intrinsèques des individus qui ne peuvent a priori pas changer, et que l'on résume habituellement en six catégories que sont le genre, l'âge, les croyances, l'orientation sexuelle, les aptitudes physiques, et la race<sup>1</sup> des individus. Ces six catégories sont identifiées dans le monde anglo-saxon comme les « Six Diversity Strands ».

Les dimensions secondaires sont quant à elles infinies, et peuvent évoluer au cours de la vie des individus, comme c'est le cas du niveau d'étude, de l'expérience professionnelle, des langues parlées, de la capacité à

---

<sup>1</sup> Cette notion est utilisée dans les textes législatifs sans aucune réalité biologique.

communiquer, de la santé, etc.... Sachant que les combinaisons de toutes ces caractéristiques sont infinies, le concept de diversité apparaît lorsqu'il est possible de différencier des individus par rapport à un groupe homogène régi par des normes conscientes ou inconscientes.

La première interprétation qui vient à l'esprit lorsque l'on évoque la diversité, est celle de la diversité ethnique ou éthno-culturelle, car c'est l'un des éléments de différence les plus visibles et les plus sensibles.

Limiter le concept de diversité à cette seule interprétation est réductrice. Même si c'est l'un des axes les plus importants en matière de gestion de la diversité aujourd'hui, il nous paraît essentiel de prendre en compte toutes les interprétations et les définitions possibles du concept de diversité, si l'on veut réellement ouvrir des perspectives économiques.

C'est pourquoi on parlera de perspective économique de la diversité, dès lors que l'on donne l'accès aux femmes à des métiers historiquement masculins, lorsque les politiques publiques prennent en compte l'accès et l'intégration dans la société aux minorités, ou encore lorsqu'une entreprise prend des mesures de conciliation envers ses employés seniors ainsi qu'envers ses salariés handicapés.

### **1.3 Le concept d'atout économique**

Un atout est un élément qui « donne une chance de réussir ». Un atout économique est donc un élément de réussite économique potentielle, et peut s'appliquer à un pays, une région, un territoire, un secteur d'activité, une entreprise, ou encore à une communauté.

Mais contrairement aux interprétations possibles du concept de diversité, le concept d'atout économique, est quant à lui précis et quantifiable.

On parlera du nombre de nouveaux clients potentiels, de perspective de chiffre d'affaire additionnel, de bénéfices et de résultats, de croissance, de cotation de l'entreprise, etc.

Vouloir créer un lien de causalité entre une notion éthique ouverte et qualitative comme la diversité, et une notion très concrète, comptable et financière comme la performance économique apparaît donc ambitieux, artificiel, voire réducteur, de plus le lien de causalité entre diversité et atout

économique est difficile à démontrer, au niveau d'une entreprise et plus encore au niveau d'un territoire ou d'une nation.

Mais, si ce lien est identifiable, c'est aussi un moyen de pousser les acteurs économiques à gérer la diversité et à faire évoluer la société dans son ensemble. Le Club du XXI<sup>ème</sup> siècle est de cet avis et précise que si la diversité représente un enjeu pour l'entreprise, elle prendra les dispositions nécessaires pour la gérer, si ce n'est pas un enjeu pour son développement, elle ne fera rien.

Toutefois, la seule création de richesse, ne peut pas être le seul argument en faveur de la diversité, car l'une des premières raisons de conduire des politiques de diversité dans les entreprises ou dans la société en général, ne devrait pas relever d'un raisonnement seulement économique. Elle est avant tout une recherche d'équité des citoyens et des salariés, dans l'accès et la participation à la société, ou dans le recrutement et la gestion des carrières. C'est aussi la lutte contre les inégalités dans des pratiques souvent inconscientes de discriminations et d'exclusions qu'elles génèrent.

Enfin, malgré des initiatives de plus en plus nombreuses dans les entreprises, la diversité est une problématique qui dépasse les milieux économiques et se situe aux articulations entre l'organisation sociale (éducation, urbanisation, migration, transports, santé, justice, lutte contre la pauvreté), les décisions des pouvoirs publics et le développement économique des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées.

Ce constat permet d'ouvrir le sujet de cette étude à une dimension sociale, considérant que les entreprises et les administrations s'inscrivent dans des territoires où l'Europe, les états, et la société civile, au côté des entreprises forment des entités interdépendantes.

#### **1.4 Le potentiel économique de la gestion de la diversité**

La gestion de la diversité répond à trois objectifs principaux :

- *un objectif éthique*, lié à la responsabilité sociale des états, des entreprises et de la société civile (lutter contre la discrimination et développer des dispositifs d'égalité des chances),

- *un objectif légal* qui permet de définir le cadre pénalisable du non-respect des objectifs éthiques précédents,
- *un objectif économique* résultant d'une paix sociale au sein des organisations, d'une fidélisation de la main d'œuvre, du fait de refléter la société et les clients...

En effet, la gestion de la diversité dépasse les seuls domaines éthiques et législatifs car elle est un moyen :

- de développer des nouveaux modes de management des ressources humaines plus efficaces, dans un contexte où l'hétérogénéité des individus conduit à des situations de conflits, d'exclusion et d'inégalités de traitement,
- de créer de la valeur ajoutée dans une logique de responsabilité sociale dont le but est de promouvoir une société plus juste et plus équitable,
- de valoriser des personnes dont les compétences et le potentiel sont habituellement sous évalués.

La dimension économique de la gestion de la diversité existe dans la mesure où elle peut permettre aux organisations et aux territoires :

- d'attirer une nouvelle clientèle ou d'ouvrir de nouvelles perspectives de marchés, grâce à une meilleure représentativité des personnes qui travaillent au service de consommateurs de plus en plus divers,
- de répondre à la globalisation de l'économie mondiale et d'augmenter la compétitivité, notamment à l'exportation,
- d'accroître la productivité et la capacité d'innovation par l'apport d'expériences, d'idées et de perspectives nouvelles,
- d'augmenter l'attractivité aux yeux des salariés et des actionnaires, garantissant un niveau de compétence élevé et un niveau de ressources financières compétitif,
- d'améliorer l'image grâce à un respect plus large des valeurs démocratiques, permettant d'attirer et de garder plus de talents.

Ces premiers éléments laissent à penser que la diversité est susceptible de représenter un atout économique, ce qui demande à être étayé par l'analyse de retours d'expériences concrets.

Il convient de préciser enfin que les axes éthiques, légaux et économiques de la gestion de la diversité sont interdépendants. En effet, de la même façon qu'une loi contre la discrimination obligera les organisations à ouvrir leur recrutement et le développement de carrière à des talents plus divers, conduisant à plus de performance économique, la gestion de la diversité au sein des organisations, favorisera aussi une meilleure participation de tous les citoyens à la société.

## **1.5 Aspects législatifs**

### **1.5.1 Le contexte européen**

Des conventions et des déclarations internationales pour lutter contre toutes formes de discrimination<sup>2</sup> ont été établies.

C'est le cas des directives de la Communauté Européenne (CE) qui sont à leur tour intégrées dans les législations nationales des états-membres. Ces textes fondent un corps législatif complet pour lutter contre les discriminations.

La Communauté Européenne<sup>3</sup> a adopté deux directives qui protègent toute personne de l'Union Européenne (UE) contre la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique (Directive sur l'égalité raciale)<sup>4</sup> et contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle (Directive sur l'égalité en matière d'emploi)<sup>5</sup>.

Les deux directives arrêtent une série de principes qui offrent à toute personne de l'UE un niveau minimum de protection juridique contre la discrimination.

---

<sup>2</sup> Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), Convention OIT (no 111) concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession (1958), Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) (1961), Convention internationale sur l'élimination des toutes les formes de discrimination raciale (CERD) (1966), Pacte international relatif aux droits civils et politiques (CCPR) (1967), Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ICRSCR) (1966), Convention internationale sur l'élimination des toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) (1979), Déclaration sur l'élimination de toutes les formes d'intolérance et de discrimination fondée sur la religion ou la conviction (1981), Charte sociale européenne révisée (1996).

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/legis/legln\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/legis/legln_fr.htm).

<sup>4</sup> Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000.

<sup>5</sup> Directive 2000/78/CE du conseil du 27 novembre 2000.

Ces principes découlent directement de l'article 13<sup>6</sup> du traité établissant la CE (Traité d'Amsterdam) entré en vigueur en mai 1999. Tous les états-membres devaient transposer les directives en droit national avant la fin de l'année 2003.

Les deux directives ne couvrent pas la discrimination fondée sur le genre. Depuis 1957, le traité Communautés Economiques Européennes (CEE) comporte une disposition qui interdit toute inégalité salariale entre les hommes et les femmes et qui a été adaptée dans le traité d'Amsterdam. Depuis 1975, l'UE a adopté plusieurs directives concernant la discrimination fondée sur le genre et la cour de justice des Communautés européennes a rendu un grand nombre d'arrêts en la matière. Cependant, la Commission européenne traite cette question indépendamment des autres formes de discrimination visées dans les directives sur l'égalité raciale et en matière d'emploi.

En matière de handicap, l'UE a récemment adopté une stratégie dont l'objectif est d'intégrer les questions de handicap dans les politiques communautaires concernées et d'élaborer des actions concrètes dans des domaines essentiels en vue d'améliorer l'intégration des personnes handicapées. L'engagement pris par l'UE en faveur de ses citoyens handicapés va de pair avec une approche du handicap qui n'est pas liée à la notion d'assistance passive mais aux notions d'intégration et de participation active à la vie économique et sociale. L'action communautaire est ainsi essentiellement axée sur la reconnaissance et la protection des droits des personnes handicapées.

Les définitions et les critères appliqués pour déterminer le handicap sont actuellement établis dans les législations nationales et varient d'un État membre à l'autre.

La France, ainsi que la Grande Bretagne ou l'Espagne, ont transposé les directives européennes dans leur législation nationale.

Ces législations distinguent la discrimination indirecte, qualifiée comme un traitement égal de cas différents, et la discrimination directe qui recouvre le traitement inégal de cas semblables.

---

<sup>6</sup> Le Conseil (...) peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

### 1.5.2 Les actions positives

La législation européenne interdit formellement la discrimination directe et a pour objectif l'égalité. Cependant pour obtenir cette égalité, une certaine différence de traitement peut être nécessaire et les conventions internationales ainsi que les directives européennes permettent des mesures dans ce sens sans pour autant légiférer à ce sujet.

Il existe dans certains pays des situations où des personnes ou des groupes jugés en situation défavorable sont formellement mieux traités que la majorité. Ce traitement prend des dénominations variées : action positive, discrimination positive, discrimination justifiée, différence de traitement positive, droits particuliers. Le point commun de ces politiques est de mettre en place des actions « de rattrapage » entre groupes inégaux et de repositionner les groupes ou les personnes défavorisées tout en éliminant la discrimination dont ils faisaient l'objet.

La directive européenne 76/207/CE concernant l'égalité de traitement est ponctuée de jugements de la Cour de justice des Communautés européennes<sup>7</sup>, en raison des débats sur l'application de politiques d'action positive de certains des états membres. Les jugements rendus distinguent la discrimination positive légale (Kalanke, Marscall et Badeck) des politiques de quotas discriminatoires et donc sanctionnés par la loi (Tham).

L'approche des politiques d'actions positives et de différenciation de traitement, permise par la législation européenne, se heurte au concept d'égalité du modèle républicain français. Cependant, une politique d'égalité des chances peut nécessiter la mise en place d'actions ciblées et concrètes envers certaines minorités pour leur assurer une véritable égalité de traitement. C'est ce qu'a fait par exemple l'Institut d'Études Politiques de Paris avec sa convention ZEP permettant d'adapter et d'ouvrir l'accès à son concours à des élèves provenant de zones d'éducatons prioritaires. L'ampleur des polémiques que cette initiative a suscité, montre à quel point la société française est sensible à toute remise en cause du principe d'égalité.

---

<sup>7</sup> Jugements Kalanke (C-450/93) de 1995, Marscall (C-409/95) de 1997, Badeck (C-158/97) et Tham (C-407/98) les deux derniers en 2000.

### 1.5.3 L'égalité des chances et les quotas dans la législation française

En France, la terminologie privilégiée est celle d'égalité des chances, une politique qui a pour objectif de faire en sorte qu'une population, dans son ensemble, bénéficie de chances égales pour parvenir à un même objectif, en matière d'éducation, d'emploi, de justice, de logement, etc....

L'égalité des chances en France est une réalité législative, démarrée en novembre 2001 avec la loi relative à la lutte contre les discriminations, et renforcée en mars 2006 par la loi sur l'égalité des chances. Cette dernière instaure diverses mesures relatives à l'emploi et à l'éducation et offre de nouveaux outils pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité.

Le respect de cette législation est placé sous la surveillance de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) créée en 2005, et dont la mission première est de dénoncer et de pénaliser toute pratique discriminatoire ou de non respect de l'égalité entre les citoyens français.

La législation française ne permet de quota que quand il s'agit d'employés handicapés. Depuis 1987, les entreprises de plus de 20 salariés sont tenues à une obligation d'emploi d'au moins 6% de personnes handicapées. La loi du 11 février 2005 réaffirme cette obligation et l'étend à de nouvelles catégories de personnes handicapées.

On peut considérer la loi dite sur "la parité" promulguée en juin 2000 qui contraint les partis politiques à présenter un nombre égal d'hommes et de femmes pour les élections régionales, municipales (dans les communes de 3500 habitants et plus), sénatoriales (à la proportionnelle) et européennes, aussi comme un quota.

Pour clore ce chapitre sur les politiques d'égalité, il est important de mentionner le «mainstreaming» ou approche intégrée de l'égalité. Cette approche fût préconisée par le Conseil de l'Europe dans le cadre du développement de politiques d'égalité homme-femme, et est utilisée par certains pays européens comme le Royaume-Uni.

Elle consiste à faire en sorte que les lois et politiques instaurées fassent l'objet d'analyses spécifiques pour assurer leur adéquation avec les groupes

ou communautés cibles ayant fait l'objet de discrimination , ou étant estimés en situation d'inégalité par rapport au reste des citoyens.

Toutefois, on est encore loin d'en avoir une définition consensuelle au niveau européen.

#### 1.5.4 Synthèse

Si la diversité n'a pas encore fait l'objet d'une législation en tant que telle, on a légiféré sur les concepts connexes de discrimination et d'égalité, ce qui va dans le sens de défendre et de promouvoir la diversité.

Faudrait-il développer davantage l'arsenal législatif pour une promotion plus étendue de la diversité ? Les avis sont partagés, mais il reste un travail important pour obtenir l'application effective des lois déjà promulguées ainsi des nouvelles lois peuvent être envisagées.

### **1.6 Bref aperçu de la diversité dans les pays visités**

#### 1.6.1 Critères de choix des pays

Nombreux sont les pays ayant mis en place des politiques de gestion et de promotion de la diversité, aussi a-t-il été difficile de ne retenir que cinq pays pour faire cette étude.

Nous avons établi une liste de critères afin d'évaluer la pertinence des informations et retours d'expérience que nous étions susceptibles d'obtenir par pays.

Ces critères sont les suivants :

- L'existence de facteurs intrinsèques de diversité.
- L'existence d'un historique en matière de gestion de diversité.
- Le dynamisme économique du pays, afin d'évaluer ses éventuels liens avec la diversité.
- La qualité des contacts potentiels, qu'ils proviennent des administrations, des entreprises ou des acteurs de la société.

C'est ainsi que les pays suivants ont été retenus :

- Le Royaume-Uni, pour son approche pluri-culturelle et pour les nombreuses démarches entreprises depuis des décennies en matière de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.
- La Norvège, pour sa longue tradition en matière de parité et sa législation radicale dans la matière. L'exemple social-démocrate.
- L'Espagne, pour sa diversité régionale très marquée, ainsi que pour son essor économique récent notamment grâce à l'immigration.
- Singapour, pour sa diversité ethno-culturelle son dynamisme économique.
- Le Québec, pour la nature même de la constitution de cet Etat, basé sur la reconnaissance des cultures.

#### 1.6.2 Premières impressions

La gestion de la diversité au niveau d'un pays est très fortement influencée par son histoire et son contexte. C'est le cas du Royaume-Uni dont l'histoire coloniale façonne aujourd'hui ses politiques de diversité qui s'articulent autour du modèle sociétal pluri-culturel, même si celui-ci est de plus en plus remis en cause.

Par ailleurs, l'importance de la législation, en particulier les lois en matière de discrimination raciale votées il y a plus de trente ans est fondamentale, même si les Anglais n'ont eu de cesse de faire évoluer ces lois pour couvrir l'ensemble des champs de la diversité et en donner une vision plus large, le point de départ des politiques reste l'origine ethnique des individus.

Enfin, le troisième élément caractéristique de la façon dont la diversité est gérée au Royaume-Uni est la vision dénuée de tabous qu'ont les Anglais vis-à-vis du comptage et de la mesure, notamment ethnique. Le recensement national qui a lieu tous les dix ans comporte des critères quantitatifs relatifs aux origines ethniques. Il permet une analyse fine de la démographie et des différentes minorités qui composent la population anglaise.

Au Québec, l'histoire et le contexte du pays ont servi de base aux politiques de gestion de diversité initiées depuis quelques décennies dans le respect du modèle sociétal inter-culturel adopté par le pays depuis sa création.

Dans ce cadre, les politiques de diversité se centrent sur l'intégration des nombreuses personnes migrantes et sur l'équité effective entre les citoyens, que ce soit entre les hommes et les femmes, ou entre les citoyens de nationalités, de religions ou de races différentes.

Pour l'Espagne, la notion de diversité se traduit essentiellement par la nécessité de gérer le recours important à la main d'œuvre immigrée et par la volonté d'établir une parité effective entre les femmes et les hommes ainsi qu'une complète accessibilité des handicapés à la société. La diversité ne fait pas encore l'objet de débat, mais les fortes impulsions sociales du gouvernement en place font évoluer rapidement les mentalités.

En Norvège, la législation sur les six axes de diversité évolue continuellement et une commission travaille actuellement sur une loi contre toute forme de discrimination. L'expérience sur le genre est la plus aboutie. Les mesures qui ont été appliquées pour améliorer l'égalité des sexes depuis plus de trente ans sont maintenant utilisées pour avancer dans d'autres domaines, notamment pour obtenir plus d'égalité au niveau de l'origine ethnique. Le phénomène d'immigration étant récent, les politiques publiques se sont cherchées pour trouver des méthodes efficaces concernant l'intégration sur le marché du travail. La législation en matière de protection des homosexuels est avancée. Le développement du cadre législatif et des institutions démontre une volonté politique de faire respecter la loi.

Enfin, à Singapour, nous découvrons un tout autre contexte. Pays très jeune, on y trouve une diversité ethnique (origine chinoise, malaise et indienne), qui est savamment orchestrée comme élément de stabilité sociale et de « survie », et une diversité culturelle et religieuse reconnue et favorisée. (bouddhisme, catholicisme, islam, taoïsme, hindouisme).

S'il n'y a pas de législation particulière dans ce pays pour lutter contre les discriminations, l'Etat fonde la gestion de la diversité sur l'harmonie ethnique et religieuse supposée entre les communautés en mettant en place des actions qui imposent la mixité sociale et ethnique au service du développement économique.

La France, terre d'accueil séculaire, se considère aussi comme le pays des droits de l'homme. La tradition universaliste et le modèle républicain sont les références de l'organisation sociale. Ce modèle découle de l'article 11 de la Constitution<sup>8</sup> et l'égalité est considérée comme inhérente et assurée par les

---

<sup>8</sup> La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion.

lois. Le débat sur la diversité est récent en France. La parité est un principe constitutionnel depuis 2000<sup>9</sup> et un dispositif législatif contre les discriminations existe sur les six catégories. Cependant, parler de diversité revient souvent à parler de diversité d'origine.

## **1.7 Orientation de l'étude**

Ces réflexions préliminaires nous ont permis de définir un premier contour de ce que représente la diversité ainsi que les grandes lignes des politiques de gestion de diversité rencontrées dans les pays visités.

Afin d'établir et préciser l'existence de liens entre diversité et économie, nous allons développer successivement les points suivants :

- l'analyse des tendances et des évolutions mondiales où la diversité peut être mise en perspective,
- l'identification des enjeux économiques, sociaux et politiques auxquels la gestion de la diversité peut répondre et la présentation des initiatives rencontrées lors de l'étude en France et dans les pays visités selon les axes légaux, sociaux et économiques,
- enfin, les recommandations proposées pour contribuer à faire de la diversité un atout économique.

---

<sup>9</sup> Loi constitutionnelle no 99-569 du 8 juillet 1999 relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, l'article 3 de la Constitution du 4 octobre 1958 est complété par un alinéa ainsi rédigé : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ».

## **Partie 2 - Les tendances mondiales et leurs conséquences en matière de gestion de la diversité**

L'objet de ce chapitre est de dessiner quelles sont les tendances mondiales qui ont des conséquences sur la composition des populations et sur le fonctionnement de celles-ci. Nous verrons que ces tendances, qui sont toutes durables et pérennes, font de la diversité un enjeu majeur.

### **2.1 Le vieillissement de la population**

Le vieillissement de la population est dans tous les pays développés – avec une intensité plus ou moins grande – la résultante de la baisse de la natalité et de l'accroissement de l'espérance de vie.

Dans de nombreux pays, la natalité a chuté si fortement depuis une trentaine d'années qu'elle ne permettra plus d'ici quelques années le renouvellement des générations. Quant à l'espérance de vie, elle dépassera généralement les 90 ans d'ici à 2025 dans les pays développés.

La proportion de personnes âgées de 60 ans et plus est passée dans le monde de 8% en 1950 à 10% en 2000 et devrait atteindre 21% en 2050. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, la population des personnes âgées sera supérieure à celle des enfants (0-14 ans).

Le nombre et la proportion de personnes âgées varient considérablement suivant les régions. Dans les régions développées, les personnes de 60 ans et plus représentaient près de 20% de la population en 2000 ; d'ici à 2050, elles devraient en constituer un tiers. Dans les régions en développement, les plus de 60 ans ne représentent actuellement que 8% de la population, mais d'ici à 2050, ils représenteront près de 20% de la population.

Dans les pays disposant d'un revenu élevé par habitant, le nombre de travailleurs âgés est généralement bas. Dans les régions développées, 21% des hommes et 10% des femmes âgés de 60 ans ou plus sont économiquement actifs, contre respectivement 50% et 19% dans les régions en développement.

La croissance rapide (plus de 2% par an) de la classe des 60 ans ou plus exige de la plupart des pays des mesures d'ajustement économique et social de grande portée.

Le vieillissement de la population a plusieurs conséquences sur les équilibres économiques et sociaux des pays développés, notamment :

- la diminution de la population quand le vieillissement atteint un niveau substantiel : à titre d'exemple, on estime à 10 millions la baisse de la population allemande d'ici à 2025, et à 30 millions la baisse de la population active européenne d'ici à 2030,
- la hausse massive de la part des dépenses de santé et d'assurances dans la population mondiale, l'alourdissement du poids du financement des retraites par les actifs : aujourd'hui, en Europe, chaque actif finance déjà le quart d'une retraite ; en 2050, il en financera plus de la moitié.

Outre ces facteurs démographiques, les tendances récentes à un raccourcissement de la période d'activité par suite de l'allongement de la scolarité et de départs plus précoces à la retraite dans certains pays dont la France, réduiraient encore, si elles se poursuivaient, l'offre globale de main-d'œuvre, même si le taux de participation des femmes au monde du travail continue à augmenter.

En particulier, une conclusion très claire s'est dégagée des travaux de l'OCDE sur les conséquences du vieillissement de la population : il est impératif de prendre rapidement des mesures pour inverser la tendance à un abaissement de l'âge de départ à la retraite. Il est évident que les travailleurs âgés peuvent être des membres productifs de l'économie et l'assouplissement des dispositions en matière de pensions pour ceux qui souhaitent continuer à travailler atténuerait le problème du financement des retraites. La présence de travailleurs de plus en plus âgés nécessitera une amélioration des possibilités d'apprentissage et de formation tout au long de la vie. Il nécessitera aussi un autre regard porté sur les travailleurs seniors et une lutte contre les discriminations à leur embauche et à leur évolution ou mobilité professionnelle.

La principale conséquence de ce vieillissement démographique est une progression ralentie voire, à terme une diminution, de la population active.

Cette raréfaction de l'offre de travail devrait être un facteur de diminution de la croissance potentielle de l'économie, dans la mesure où celle-ci est déterminée par l'abondance des facteurs de production. Le vieillissement est une tendance démographique lourde, commune à l'ensemble des pays développés. Des politiques familiales bien adaptées peuvent toutefois permettre de redresser les taux de natalité, comme le montre l'exemple de la Suède notamment. Il importe donc de réfléchir à cet aspect des politiques publiques. Toutefois, d'éventuelles actions en ce domaine ne feraient sentir leurs effets qu'à long terme : un redressement aujourd'hui de la natalité ne ferait sentir ses effets sur le marché du travail que vers 2020, au plus tôt.

A moyen terme, il est possible d'agir sur un autre levier, qui est celui du taux d'emploi, en particulier du taux d'emploi des « seniors », c'est-à-dire des personnes dont l'âge est compris entre 55 et 64 ans.

Par ailleurs, dans ce contexte, l'immigration constituera, si elle est acceptée par les pays du Nord, un levier majeur afin de pallier la baisse de la population active. Cette immigration a déjà transformé et transformera toujours davantage les populations des pays développés concernés : ainsi, en 2025, on estime que les personnes originaires d'Afrique et leurs descendants représenteront 20% de la population de l'Union Européenne.

La gestion de la diversité revêt dans ce contexte un enjeu considérable à l'échelle des territoires nationaux et locaux.

## **2.2 Les migrations**

Les statistiques officielles évaluent à 190 millions, soit 3% de la population mondiale, le nombre de migrants internationaux, c'est-à-dire les personnes ayant quitté leur pays pour vivre et se fixer dans un autre pays pour au moins un an. Ce chiffre augmente de 2% par an, malgré les restrictions à l'immigration qui ont vu le jour dans de nombreux pays. Ce phénomène est marqué par de grandes disparités entre les pays. 63% des migrants résident dans les pays développés. La migration est concentrée sur un nombre restreint de pays d'accueil. Les trois principaux pays d'accueil de migrants sont les Etats-Unis, la Russie et l'Allemagne. Les trois principaux pays d'origine des migrants sont la Chine, l'Inde et les Philippines. En 2050, les démographes prévoient 230 millions de migrants pour une population mondiale de neuf milliards.

Les statistiques montrent que les très grandes vagues migratoires ont récemment diminué, au profit d'une tendance à l'immigration choisie propice à la fuite des cerveaux et compétences des pays pauvres. Les caractéristiques du phénomène migratoire actuel sont la diversification des pays de provenance et de destination, ainsi que les formes prises par la migration. Les démographes considèrent que les migrations seront une importante variable d'ajustement d'ici à 2050, échéance à laquelle 2 ou 3 milliards d'individus supplémentaires sont attendus sur la planète, alors que les effets des modifications climatiques pourraient se faire sentir et que certaines zones pourront de moins en moins nourrir cette population supplémentaire.

Parmi les personnes en migration, on compte un tiers de migration de travail, un tiers de migration familiale et un tiers de réfugiés – une catégorie en nette baisse depuis les années 1990. Dans leur majorité, les migrants ne sont plus des ruraux analphabètes, comme lors des déplacements de masse des années 1960, mais des urbains scolarisés qui ont pu accumuler un pécule.

En particulier, la migration pour études se développe : l'essentiel des échanges s'effectue d'un pays du Sud vers un pays du Nord. Cette polarisation s'accompagne d'une extension des zones de départ et d'un élargissement des destinations. Par exemple, les relations privilégiées qu'entretenait la France avec ses anciennes colonies par le biais de la coopération se sont estompées ce qui modifie le rapport d'offre et de demande dans l'espace international de l'enseignement supérieur : ainsi, la relation autrefois exclusive entre le Maroc et la France est-elle en train de s'effacer au profit de relations multiples avec différents pays d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord.

Ces flux migratoires d'étudiants sont pour 88% en direction des pays de l'OCDE. L'unilatéralisme des flux au sein des systèmes d'enseignements supérieurs mondiaux est la principale caractéristique de ce type de migration. Elle est constituée d'environ deux tiers d'étudiants en provenance des pays du Sud (non OCDE) dont la quasi-totalité étudie dans un pays du Nord (9 étudiants sur 10). Pour la période 1960-2000, les effectifs d'étudiants expatriés ont crû de 7% par an en moyenne. L'UNESCO estime cette population à près de 1,8 million en 2000. Cette croissance traduit bien l'émergence d'une nouvelle problématique au sein des migrations internationales, et donne lieu à une concurrence entre pays du Nord pour attirer ces flux de populations jeunes et à fort potentiel.

Les mouvements de population au sein des pays dits du Sud, et du Sud vers le Nord vont se poursuivre, d'une part à la faveur des déséquilibres démographiques du Nord décrits plus haut, d'autre part du fait de l'urbanisation galopante et anarchique des pays du Sud et de la volonté des populations de se rapprocher de la prospérité, du confort et des valeurs de démocratie des pays du Nord.

De très importants flux de populations chinoises sont déjà constatés vers la Russie asiatique, et l'on estime que 20% de la population active russe sera constituée de travailleurs étrangers en 2025. D'autres mouvements massifs se développent au sein du Sud, constituant pour les populations migrantes une première étape dans le rapprochement vers le Nord: de l'Indonésie vers la Malaisie, du Bangladesh vers les pays du Golfe, de l'Irak vers la Turquie, du Guatemala vers le Mexique.

Les migrations du Sud vers le Nord concernent les populations défavorisées, mais aussi les élites des pays du Sud, en quête de prospérité. Ainsi, au rythme actuel, les populations hispaniques et afro-américaines représenteront dans 20 ans la moitié de la population américaine. Quant aux pays de l'Union Européenne, ils accueilleront de leur côté de plus en plus d'immigrants venus d'Europe de l'Est et du Sud de la Méditerranée, rendant plus facile le financement des retraites, mais pesant sans doute sur les salaires des classes moyennes.

Les migrations nées de la pauvreté dominant largement et l'on retrouve ici un aspect qui caractérisait déjà les grandes migrations du XIX<sup>ème</sup> siècle vers l'Amérique du Nord. L'Organisation mondiale de l'immigration estime qu'un Africain sur 10 pourrait vivre en dehors de son pays d'origine d'ici à 2025.

Autre tendance récente, nombre d'entre eux aspirent à circuler sans se sédentariser définitivement, avec une double nationalité ou des titres de séjour à entrées multiples. Plus les frontières leurs sont ouvertes et moins ils s'installent.

De nouveaux facteurs expliquent la forte hausse des migrations depuis une vingtaine d'années : la constitution d'un « imaginaire migratoire » (par le retour des migrants, et même comme le note Carles Navales, expert espagnol sur l'immigration, par la simple utilisation du téléphone portable ou par le biais de la télévision), la connaissance accrue des filières d'entrée dans les pays d'accueil, la généralisation des passeports qui facilite la sortie du pays

d'origine, l'existence de solidarités transnationales, la baisse des coûts du transport, les besoins en main-d'œuvre des pays du Nord...S'y ajoute l'urbanisation rapide de beaucoup de pays de départ dans les grandes métropoles du tiers-monde, où s'élaborent nombre de projets migratoires.

Du côté des pays de départ, même si l'exode des cerveaux reste pénalisant, un rapport de l'ONU de 2006 souligne l'effet positif des transferts de connaissances et de technologie, montre comment les plus qualifiés stimulent l'économie, et rappelle que l'émigration de jeunes actifs limite le chômage dans ces pays.

Ce rapport de l'ONU s'intéresse également aux sociétés d'accueil : les migrants y occupent des métiers délaissés par les nationaux, représentent un apport démographique, dopent la consommation et créent des entreprises dans des niches inexplorées. Les pays qui en tirent le meilleur parti sont ceux qui intègrent le mieux les migrants, même si ce n'est pas pour un séjour définitif. D'où l'intérêt pour les Etats d'accueil de développer des politiques du « vivre ensemble », qui s'adressent pour certaines aux nouveaux arrivants (logement, scolarisation, cours de langue), pour d'autres aux migrants installés (lutte contre les discriminations, politiques urbaines).

Pour gagner la compétition économique, les pays du Nord s'attacheront, grâce notamment à leurs universités, à attirer et retenir une nouvelle classe créative, en particulier les jeunes élites des pays du Sud.

Enfin, des migrations sont également à l'œuvre au sein des pays du Nord : plus de dix millions de personnes passeront bientôt chaque année d'un pays du Nord à un autre, pour des raisons professionnelles, mais aussi plus largement pour changer de vie, d'environnement culturel, coupant plus ou moins les ponts avec leurs origines, et se forgeant une nouvelle identité.

La fuite de cerveaux des pays en voie de développement vers les pays de l'OCDE est alimentée à la fois par les conditions de vie et de travail dans les pays d'origine et l'attractivité des salaires, de la technologie, des systèmes de protection sociale et du style de vie dans les pays d'accueil. S'il est vrai que presque tous les pays encouragent, plus ou moins, la migration des hautement qualifiés, il existe une certaine réticence en ce qui concerne les non-qualifiés. Celle-ci pourrait être attribuable à une intégration plus difficile et plus lente dans le pays d'accueil. Pourtant, des besoins en travailleurs moins qualifiés se manifestent dans de nombreux pays. Les pays de l'OCDE doivent donc concilier ces deux problématiques de migration et apprendre à gérer la diversité avec des enjeux et des problèmes différents selon le type de migration.

### **2.3 La mondialisation des économies**

Il y a vingt ans, les pays participant au commerce international se limitaient aux trois zones suivantes : Amérique du Nord, Europe Occidentale, Asie du Sud-Est et Japon, accompagnés par peu de pays d'Amérique latine, d'Afrique et du Moyen-Orient, soit environ 2 milliards et demi d'individus. Aujourd'hui, avec l'effondrement du communisme en Union soviétique et en Europe centrale et orientale, avec la fin de la politique d'autarcie indienne et l'ouverture de la Chine au capitalisme, ce sont plus de 4 milliards de personnes qui font partie du « paysage économique planétaire ». En valeurs relatives dans la production mondiale et le commerce international, les Etats-Unis stagnent et l'Europe recule, au profit de l'Asie de l'Est, dont la part dans le PIB mondial est passée de 16% en 1980 à 28% en 2006. Avec les tendances actuelles, la production de l'Asie dépasserait dans vingt ans la moitié de celle du monde.

Des pays de culture très différente de la culture occidentale font donc irruption dans le jeu commercial international, avec l'envie de se surpasser et de dépasser leurs concurrents, en envoyant notamment leur jeunesse se former dans l'enseignement supérieur occidental (80000 Indiens, 62000 Chinois, 53000 Sud-Coréens dans les universités américaines en 2005).

De nombreuses entreprises des Etats-Unis, en particulier en Californie, sont fondées et dirigées par des étrangers : Ebay par un Iranien, Google par un Russe, Juniper par un Indien... Deux tiers des diplômés américains en sciences et en ingénierie, sont en 2006 d'origine asiatique.

Par ailleurs, les possibilités de collaboration offertes par les nouvelles technologies sont de plus en plus nombreuses : Internet a créé une plateforme planétaire permettant à des gens de culture, de discipline et d'origine différente de collaborer efficacement et d'innover.

L'innovation vient de plus en plus souvent de la collaboration entre différents départements et différentes équipes réparties à travers le monde. Les entreprises impliquées dans la mondialisation considèrent les employés de toutes leurs firmes comme un vaste réservoir de spécialistes qui peuvent être rassemblés horizontalement pour former des équipes collaboratives selon les besoins spécifiques d'un projet donné.

Ainsi, beaucoup de nouveaux emplois supposent que l'on collabore avec d'autres ou que l'on orchestre la collaboration au sein des entreprises qui emploient des mains d'œuvre très diverses à travers le monde. Ces nouveaux emplois exigent des aptitudes à traduire l'offre de services pour le marché local, à gérer un personnel pluri-culturel.

Dans cette compétition, les entreprises multinationales ont besoin d'hommes et de femmes à l'esprit ouvert, qui connaissent le monde des affaires du pays dans lequel se situe l'entreprise qu'ils dirigent, et qui connaissent également les pratiques en vigueur dans le reste du monde.

La mondialisation sera menée par les individus qui s'adaptent vite aux compétences, aux coutumes, aux processus et aux technologies, et par les cultures qui adoptent la nouveauté.

Pour Thomas Friedman<sup>10</sup>, « à l'ère industrielle et à l'ère informatique, succède l'ère du talent. L'aplatissement du monde a rendu les outils de l'ère industrielle et de l'ère informatique accessibles à plus de gens et en plus de lieux que jamais. Les entreprises et les pays ne peuvent donc plus se distinguer que par les talents et la motivation de leur main d'œuvre. Ceux qui gagneront le plus sont ceux qui sauront le mieux attirer les talents ».

Ainsi, il est proposé par des économistes américains une politique d'immigration qui accorderait un permis de travail à tout étudiant étranger terminant sa thèse dans une université américaine.

C'est pourquoi également les entreprises mondiales recrutent dans un groupe d'universités plus international en prévision d'un mélange nécessaire de compétences et de nationalités.

## **2.4 L'urbanisation**

La majorité de la population de la planète se trouve dans les zones les moins urbanisées du monde. Moins de 50% de la population vit dans les villes, c'est le cas de l'Afrique et de l'Asie du Sud-est avec deux poids lourds, l'Inde et la Chine. La population vivant dans les pays riches ne représente qu'une minorité à l'échelle de la planète.

---

<sup>10</sup> Friedman, Thomas *La Terre est plate*, Paris : Saint-Simon, 2006.

L'évolution de la population urbaine est paradoxale.

Dans les pays riches, après avoir connu un développement lent au cours des siècles, l'urbanisation a connu un fort développement après 1945, pour ensuite se ralentir. Elle stagne aujourd'hui, avec 70 à 75% de la population qui demeure en ville. On assiste au phénomène de rurbanisation, les centres étant parfois délaissés au profit d'une périphérie rurale.

Dans les pays pauvres, la croissance urbaine est plus tardive mais beaucoup plus rapide et plus incontrôlée. Le manque de moyens, l'impossibilité de contrôler les flux de migrations, la localisation de cette croissance à une ou deux villes par pays font de ce phénomène un sujet préoccupant. Les quartiers se développent sans plan d'extension, et avec des équipements insuffisants.

En 2007, la population mondiale citadine a dépassé pour la première fois la population rurale alors qu'il y a soixante ans, elle ne représentait qu'un tiers de la population totale.

Il y a un siècle, la révolution industrielle tirait le développement des mégalo-poles du Nord ; mais depuis soixante ans, les mégalo-poles du Sud croissent six fois plus vite que celles du Nord. Quand Paris et New York multipliaient par deux leurs tailles, Djakarta la multipliait par douze et New Delhi par quinze.

Selon les estimations de l'ONU, en 2030, la population urbaine des pays du Sud représentera quatre milliards d'individus contre seulement un milliard dans les pays développés.

En 1950, seules les villes de New York et Tokyo abritaient plus de dix millions de citadins, elles sont aujourd'hui vingt sept dont vingt et une dans l'hémisphère Sud et, sur tous les continents, des conurbations géantes désormais se dessinent.

Comment expliquer ce regroupement dans les villes ? Rappelons que la croissance urbaine résulte de la croissance naturelle des villes (différence entre la natalité et la mortalité), mais également des reclassements de localités rurales en localités urbaines et de la migration du milieu rural vers le milieu urbain ; « *la migration vers la ville résulterait du déséquilibre*

*croissant entre population et ressources agricoles en milieu rural et serait un élément de régulation <sup>11</sup>».*

Mais l'urbanisation des villes ne se fait pas toujours avec l'industrialisation et l'augmentation de la productivité agricole nécessaire<sup>12</sup> ; les flux massifs augmentent le nombre de bidonvilles où déjà deux urbains sur trois sur la planète sont logés. Le développement économique de ces zones urbaines ainsi que la mise en place de politiques publiques adéquates sont devenus des défis et des priorités de l'ONU si on veut éviter que la population atteigne deux milliards dans leurs bidonvilles en deux mille trente.

Même les villes des pays développés sont en crise mais pour d'autres raisons que leur croissance rapide ; une ségrégation spatiale conduisant à une ethnicisation des quartiers, un nombre croissant de personnes vivant dans des situations de précarité et de marginalisation conduisant à davantage d'exclusion. En France, la ségrégation spatiale des populations s'est maintenue et certaines zones d'habitation sont désormais des motifs de discriminations<sup>13</sup>. Si l'on peut reconnaître que l'urbanisme n'est pas l'unique facteur à l'origine de ces problèmes sociaux, cela ne signifie pas pour autant qu'il n'intervient pas, d'une part, et qu'il n'est pas susceptible d'être un levier de progrès, d'autre part.

## **2.5 Les revendications identitaires**

Les phénomènes de marquage identitaire se sont beaucoup renforcés ces dernières décennies. Si des facteurs d'intégration des populations restent importants (pratiques de travail et de loisir notamment), la menace de désagrégation devient sérieuse lorsque la revendication identitaire devient massive, tel le phénomène hispanique au Sud des Etats-Unis. Après la période des droits civils, marquée par le mouvement des Blancs vers les Noirs, la norme redevient dans ce pays l'identification au groupe, avec les idéologies de la différence, devenues puissantes et qui consolident les différences déjà existantes. De la société du melting pot, on revient à une société fragmentée, jouant sur la ré-identification culturelle des minorités, et à des villes ethniquement morcelées. L'Europe est bien sûr confrontée elle aussi à ces phénomènes d'appartenance ethnoculturelle et à leurs conséquences.

---

<sup>11</sup> Jacques Veron (INED) L'urbanisation du monde 2006

<sup>12</sup> Paul Bairoch (Historien des villes), Cinq millénaires de croissance Urbaine 1996

<sup>13</sup> Jean Luc Richard partir ou rester ?... Analyse de données de l'échantillon démographique permanent de l'INSEE de 1975 à 1990

Par ailleurs, on assiste, formulées par des mouvements féministes, des associations d'homosexuels, des groupements constitués sur une base ethnique, à des revendications fondées non plus sur des torts infligés à des individus en des circonstances présentes, mais sur des injustices commises dans le passé à l'égard d'un groupe d'appartenance. Le fait d'appartenir à une catégorie lésée dans le passé devient ainsi une base de revendication. L'éloge des différences aboutit à renforcer les identités internes des groupes constitués.

La philosophie classique des droits individuels est de moins en moins bien adaptée à ces revendications qui ont pour support des communautés entières professant une identité collective indivisible ; l'idéologie de la différence, poussée à ses extrêmes, fait trop facilement bon marché de l'idéal d'universalité qui a été classiquement lié à l'individualisme juridique.

Chaque nation regarde ce débat entre communautarisme et universalité en fonction de son histoire. La comparaison entre France et Etats-Unis est à cet égard éclairante. Dès le début de l'histoire américaine, les pères fondateurs ont eu l'idée que plusieurs confessions devaient pouvoir vivre dans le même espace public. D'emblée, ils posaient comme allant de soi une conviction à laquelle nous n'étions parvenus en Europe que douloureusement, et dans le seul espace du Saint Empire Romain Germanique, à la fin de la guerre de Trente Ans. C'est là qu'avait été conçue l'idée qu'il y avait place dans le même espace politique pour deux religions, à la condition qu'il y ait homogénéité dans chaque Etat membre de l'Empire : c'était le principe « *cujus regio ejus religio* », à chaque région sa religion ; il s'agissait d'une sorte de marqueterie pluriconfessionnelle et non pas de ce véritable pluralisme religieux, qui, aux Etats-Unis, est reconnu d'entrée de jeu comme fondateur. Aux Etats-Unis, la tolérance a longtemps reposé sur une véritable acceptation de la diversité ; la reconnaissance du fait qu'il peut y avoir d'autres porteurs d'une part de vérité ; au fondement de l'histoire politique des Etats-Unis, il y a cette idée que l'espace public est le lieu de cohabitation de plusieurs traditions religieuses.

## 2.6 Croissance et taux d'emploi

Le taux d'emploi est la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15 à 64 ans)<sup>14</sup>. Le taux d'emploi reflète la capacité d'une économie à utiliser ses ressources en main-d'oeuvre. Il convient de distinguer la population en âge de travailler de la population active, qui, regroupant la population ayant un emploi et les chômeurs, recouvre les individus présents sur le marché du travail. Le taux d'emploi nous renseigne sur la part de la population qui contribue, par son travail, à la formation du PIB. Il est un indicateur plus pertinent que le taux de chômage pour évaluer les effets des politiques destinées à encourager les créations d'emplois.

Consciente de ces enjeux économiques de première importance, l'Union européenne a défini, lors des sommets de Lisbonne et de Stockholm, en 2000 et 2001, des objectifs ambitieux de relèvement des taux d'emploi dans les pays membres. L'Europe des 15 devrait avoir, à l'horizon 2010 :

- 70 % des personnes en emploi dans la population totale de 15 à 64 ans
- 60 % dans la population féminine de 15 à 64 ans
- 50 % dans la population totale de 55 à 64 ans

Atteindre ces taux d'emploi en 2010 rapprocherait la moyenne européenne des résultats obtenus, aujourd'hui, par les pays les plus performants en matière de taux d'emploi.

La France mobilise insuffisamment la main d'oeuvre dont elle dispose. Bien qu'ayant progressé de 4 points depuis 1994, le taux d'emploi des 15-64 ans en France, établi à 63 % en 2006, reste en dessous de la moyenne des pays de l'Union européenne (64,7 % dans l'UE 25) et de la zone euro (64,6 %), notamment de celui des pays anglo-saxons (71,5 % au Royaume-Uni) ou scandinaves (73,1 % en Suède).

Si elle souffre d'une croissance économique plus faible que la moyenne de l'Union européenne, l'une des raisons principales repose sur le faible taux d'emploi de la population, notamment des tranches d'âge 15-24 ans (33% en 2005), et 50-64 ans (55% en 2005).

Le « document pour l'Eurogroupe » du 14 septembre 2007, qui décrit la trajectoire pluriannuelle des finances publiques françaises, précise que « le Gouvernement français souhaite se rapprocher au maximum de l'objectif

---

<sup>14</sup> tranche d'âge définie et utilisée par les institutions statistiques européennes

européen figurant dans la stratégie de Lisbonne, soit un taux d'emploi de 70 %. Une hausse du taux d'emploi de 62,3 % aujourd'hui à 70 % en 2012 augmenterait le taux de croissance du PIB de plus de 1 % par an sur les 5 prochaines années ».

A l'horizon du moyen terme, les marges de hausse du taux d'emploi concernent particulièrement les travailleurs de plus de 55 ans. Les concernant, ce taux est notoirement faible en France, où il s'établit, en 2006, à 37,6 % contre 41,7 % dans la zone euro.

Le gouvernement présente comme autant de politiques concernant le marché du travail susceptibles de rehausser le taux d'emploi :

- les réformes du service public de l'emploi,
- l'augmentation de l'écart de revenu entre les bénéficiaires de minima sociaux et les travailleurs,
- l'exonération des heures supplémentaires,
- la suppression des dispositifs de préretraites,
- l'augmentation moyenne des durées de cotisation, résultant aussi bien de la réforme des retraites de 2003, qui continue à déployer ses effets, que d'un « alignement » des régimes spéciaux, voire d'un nouvel allongement de la durée normale de cotisation que justifierait la progression de l'espérance de vie.

## **2.7 Le développement durable**

Le « développement durable » (ou *développement soutenable*) est, selon la définition proposée en 1987 par la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* dans le Rapport Brundtland : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de " besoins ", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

Consciente de l'impact de leurs activités sur l'environnement et l'organisation sociale, les entreprises se sont vues assigner une nouvelle responsabilité relevant du développement durable : *la Responsabilité Sociale des Entreprises* « RSE ». Ce concept propose aux entreprises d'intégrer, sur une base volontaire, des préoccupations sociales, environnementales, voire de bonne gouvernance dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes.

La mise en œuvre de la RSE est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie, notamment pour identifier les opportunités et les menaces auxquelles elle doit faire face dans un contexte de mondialisation.

C'est aussi une approche spécifique de gestion de la diversité qui est l'un des vingt laboratoires identifiés par la Commission Européenne dans « l'Alliance Européenne pour une Entreprise Compétitive et Durable » (European Alliance for a Competitive and Sustainable Enterprise) qui était lancé en avril 2008.

En effet, parmi d'autres axes comme l'égalité des chances, l'emploi des handicapés, l'emploi des immigrés et de leur descendance et la gestion éthique, l'intégration de la diversité est un axe spécifiquement identifié par la commission dans le cadre de cette alliance dont l'objectif est d'augmenter la prise de conscience et l'échange de bonnes pratiques entre les entreprises européennes dans un but de développement de l'emploi en Europe.

Initialement démarche volontaire de bonnes intentions, la RSE est en train de se transformer en un véritable système d'assurance qualité des entreprises donnant des garanties aux états, aux actionnaires, aux marchés financiers, aux employés, et au public en général concernant la gestion éthique et responsable des activités d'entreprise.

D'ailleurs, des agences de notation extra-financière ont été créées à la fin des années 1990 pour évaluer en particulier les politiques de responsabilité sociale et environnementale des entreprises pour le compte des opérateurs financiers et des investisseurs. Ces agences travaillent à partir d'analyses des documents publics, de questionnaires spécifiques et de rencontres avec les responsables d'entreprises concernées.

La GRI (Global Reporting Initiative) est à ce jour le référentiel le plus reconnu au monde en matière de reporting de RSE. Cette association indépendante qui regroupe plus de 5000 membres est une initiative conjointe

du Programme des Nations Unies (PNU), d'associations d'entreprises, et du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies). Il bénéficie aussi du soutien de représentants du monde de l'entreprise, d'Organisation Non Gouvernementales (ONG), d'associations à but non-lucratif, d'organismes comptables, d'investisseurs et d'organisations syndicales.

Les entreprises devraient peu à peu adhérer à cette démarche puisque le monde économique la prend désormais comme une norme à suivre.

## **2.8 L'évolution des politiques d'immigration**

Les politiques d'immigration ont des caractéristiques qui les rendent difficiles à définir, piloter et appliquer.

Elles sont aisées à « politiser » : parce qu'il s'agit de « contrôler » l'accès au territoire et à la nationalité, mais aussi de laisser s'installer sur ce territoire et entrer dans la nationalité des étrangers, elles touchent les citoyens d'un Etat-nation au cœur des valeurs les plus fortes et les plus contradictoires : l'identité nationale et le respect des droits de l'homme.

Le rapport des citoyens à cette politique est en outre très particulier : chacun a son avis sur ce que le gouvernement devrait faire ou ne pas faire en matière d'immigration. Ce n'est pas le cas dans d'autres politiques publiques qui donnent l'apparence d'une plus grande technicité.

Par ailleurs, la politique d'immigration est une des plus complexes à mettre en œuvre. D'abord, elle s'adresse à tous les étrangers qui, résidant dans n'importe quelle partie du monde, souhaiteraient pouvoir entrer en France, ainsi qu'à ceux qui ont été admis à y résider. Elle le fait en concurrence, en parallèle, en coopération ou en contradiction avec les politiques d'immigration ou d'émigration des autres Etats. Enfin, les immigrés n'étant pas le plus souvent électeurs, la politique d'immigration bénéficie peu de l'attention des pouvoirs publics ; ni dans les préfectures, où les services des étrangers ont souvent été considérés comme les moins valorisants ; ni dans les ambassades, où le service des visas dépend du consulat, qui n'est pas toujours la première préoccupation de l'ambassadeur et dont la tâche première est d'ailleurs de s'occuper des citoyens français de sa circonscription.

Pour définir un cadre commun, l'Europe peut partir des principes semblables que tous les Etats-membres ont parallèlement intégré dans leurs législations à la frontière des valeurs universelles, des droits individuels et de la

souveraineté des Etats. Depuis le milieu des années 1970, quand ils cherchaient à réduire par tous les moyens l'immigration, tous les Etats démocratiques ont appris les limites de la souveraineté de l'Etat dans le domaine de l'immigration. En théorie, un Etat-nation a toute latitude pour déterminer qui peut entrer sur son territoire et qui peut accéder à la nationalité. Mais, depuis la Seconde Guerre Mondiale, les démocraties libérales se sont soumises progressivement à des normes de droit qu'elles ne respectaient pas toujours avant guerre.

Elles ont d'abord éliminé toute sélection de l'immigration par quota ethnique ou national qui implique une hiérarchie, une distinction ethnique entre des étrangers « désirables » ou non. Les Etats-Unis ont ainsi abandonné en 1965 une législation fondée sur cette approche depuis 1921.

Elles ont ensuite reconnu au résident étranger le droit à une vie familiale normale et ont donc admis la permanence, sous des conditions que l'Etat a le pouvoir de fixer, de flux d'immigration de familles de citoyens comme de résidents étrangers.

Les droits des étrangers en situation irrégulière ont été protégés et accrus par des décisions juridictionnelles qui imposent des contraintes fortes aux politiques de rapatriement forcé.

Au-delà des principes communs, l'Europe doit aussi tenir compte des particularités de chacun des pays, qui peuvent avoir des conséquences importantes sur les politiques d'immigration.

La situation démographique des pays est différente. Un rapport publié par la Division de la population des Nations Unies en 2000 démontre l'inefficacité de toute politique qui consisterait à vouloir utiliser l'immigration pour remédier au vieillissement des populations européennes ; il tend en revanche à vouloir démontrer que l'immigration pourrait être une solution réaliste pour lutter contre le déclin de la population totale, voire de la population active de ces pays. Eu égard à cette considération, les pays européens sont dans une situation fort différente : pour garder leur population totale, l'Italie ou le Japon auront besoin de beaucoup plus d'immigrants qu'ils n'en ont eu dans le passé, mais la France, la Grande-Bretagne ou les Etats-Unis auront besoin de moins d'immigrants. C'est pour garder leurs populations actives – à législation de retraite stable - au même niveau que ces derniers seraient amenés à augmenter leurs flux d'immigration. Mais là encore, un pays comme la France au taux de natalité encore relativement élevé et à

l'immigration ancienne est dans une situation bien différente de celle de ses voisins : entre 2000 et 2050, la migration nette nécessaire pour conserver à son niveau actuel la population active de chaque pays serait de 5,5 millions pour la France (100 000 personnes par an), 25,2 millions pour l'Allemagne (500 000 par an), et 19,6 millions pour l'Italie (un peu moins de 400 000 par an).

Chacun des Etats européens est dans une situation différente dans le cycle migratoire. Tous les pays de l'Union sont désormais des pays d'immigration ; mais les pays d'immigration plus ancienne – Allemagne, France, Grande-Bretagne, Belgique ou Pays-Bas – ayant fait venir depuis plus longtemps des travailleurs immigrés admettent proportionnellement beaucoup plus de flux d'immigration familiale que les pays d'immigration plus récente où les flux proviennent encore principalement de l'immigration de travail, voire de refuge politique.

La libéralisation des politiques d'immigration de travail fait l'objet de débats publics dans de nombreux pays européens. Lorsque la nécessité de faire appel à de la main-d'œuvre immigrée a été clairement identifiée, deux questions ont encore besoin d'être résolues : comment recruter et qui recruter ?

L'accès au marché du travail peut être organisé sur le fondement de critères individuels ou sur la base de quotas.

Qui recruter ? Pour évaluer les besoins des entreprises, on peut distinguer entre la main-d'œuvre non qualifiée et la main-d'œuvre qualifiée.

En ce qui concerne la première, dans certains pays, les besoins en main-d'œuvre peuvent être remplis par des immigrés admis au titre du regroupement familial, s'ils bénéficient du droit de travailler, comme c'est le cas en France, tandis que ces mêmes besoins ne peuvent être remplis dans des pays comme l'Italie ou l'Espagne que par l'immigration de travail.

Toujours en matière de travail peu qualifié, les besoins de main-d'œuvre sont communs à tous les pays d'Europe pour le travail saisonnier, dans quatre secteurs notamment : l'agriculture, le bâtiment et les travaux publics, les services (hôtellerie et restauration) et la confection. L'appel à main-d'œuvre étrangère fait souvent l'objet d'accords signés avec des pays d'Europe centrale et orientale ou d'Afrique.

Quant à l'immigration qualifiée, elle fait l'objet d'une compétition de plus en plus vive sur le marché mondial. Pourtant, la France et la majorité des Etats européens n'ouvrent pas encore facilement la porte aux étrangers qualifiés des pays du Sud.

Il est possible de réformer la politique à l'égard des étrangers qualifiés sans tomber dans le travers du « brain drain » qui attire sans retour. Les étudiants diplômés étrangers recherchent un travail sur le marché français ou européen, notamment parce qu'ils ont besoin de ressources et d'expérience professionnelle avant de se lancer éventuellement dans une activité dans leur pays d'origine. S'ils hésitent ensuite à rentrer chez eux, c'est souvent par crainte de perdre, par un retour définitif, l'environnement culturel, scientifique ou entrepreneurial nécessaire au maintien, voire à l'accroissement de leur qualification.

L'Etat du 21<sup>ème</sup> siècle doit donc s'habituer à gérer les droits et les statuts de nationaux à l'étranger, et d'étrangers sur son territoire.

Ce chapitre a fait apparaître différents enjeux auxquels sont confrontées les sociétés contemporaines :

- être compétitifs dans la compétition économique mondiale,
- gérer les concentrations urbaines et les conflits identitaires y afférant,
- faire face aux revendications identitaires et à l'affirmation concomitante de l'égalité et des différences,
- atteindre un taux d'emploi maximum, notamment des seniors et des femmes,
- orienter à son profit les flux migratoires tout en assumant toutes les conséquences de l'immigration.

Le point commun de ces enjeux est le besoin de mettre en œuvre des politiques de diversité au niveau des territoires et au niveau des entreprises. L'analyse des pays visités au cours de l'étude permet de mettre en avant certains des meilleurs exemples de ces politiques.

## Partie 3 – Les enjeux auxquels la diversité peut répondre

### 3.1 L'évolution de la population en France et en Europe

#### 3.1.1 La croissance de la population

Selon Eurostat, d'ici 2025 la population de l'Union européenne devrait croître lentement, moins de 0,1% par an, et pourrait atteindre 470 millions d'habitants en 2025. Cette croissance serait due essentiellement au solde migratoire<sup>15</sup>, puisque le nombre des décès devrait dépasser celui des naissances sur cette période. Par la suite, le solde migratoire ne devrait plus compenser la décroissance naturelle de la population et celle-ci devrait commencer à décliner progressivement, pour atteindre 450 millions d'habitants en 2050.

Ce scénario envisagé par Eurostat, est évidemment susceptible d'évoluer en fonction de nombreux facteurs, tels que le taux de natalité et de mortalité effectif, les politiques d'immigration, les équilibres géopolitiques...

Le taux d'accroissement de la population en France est de 6 ‰<sup>16</sup>. Ce taux n'est pas exceptionnel en Europe. Plusieurs pays ont des taux nettement supérieurs, le plus souvent en raison d'un solde migratoire plus élevé qu'en France. C'est le cas en particulier en Irlande et en Espagne (respectivement 19 ‰ et 14 ‰ en 2006). La France demeure l'un des rares pays d'Europe dont la croissance repose principalement sur le mouvement naturel.

Au cours de l'année 2006, la population française a augmenté de 371 500 personnes, grâce :

- à un excédent naturel<sup>17</sup> de 276 500,
- à un solde migratoire estimé à 95 000 personnes.

<sup>15</sup> Le solde migratoire est la différence entre le nombre de personnes qui sont entrées sur le territoire et le nombre de personnes qui en sont sorties au cours de l'année.

<sup>16</sup> Rapport, pour une période donnée, de la différence d'effectifs de population au début et à la fin de la période, à la population au milieu de la même période.

<sup>17</sup> Le solde naturel (ou accroissement naturel ou excédent naturel de population) est la différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès enregistrés au cours d'une période. Les mots "excédent" ou "accroissement" sont justifiés par le fait qu'en général le nombre de naissances est supérieur à celui des décès. Mais l'inverse peut se produire, et l'excédent naturel est alors négatif.

Le solde naturel en 2006 représente les  $\frac{3}{4}$  de celui de l'Union tout entière. En revanche, le solde migratoire est beaucoup plus faible que celui des pays comparables et représente à peine 6% du solde migratoire de l'Union.

Le fort accroissement de la population a son origine dans un taux de fécondité élevé mais également dans la baisse de la mortalité.

Le faible taux de fécondité européen, 1.52 enfant par femme en moyenne en 2007, est préoccupant. La France, en revanche, même si elle n'atteint pas le taux de renouvellement de sa population (2,1 enfants par femme), se situe au premier rang européen avec un taux de fécondité de 2 enfants par femme en 2007, loin devant les grands pays européens Royaume Uni (1,74), l'Allemagne (1,37), l'Italie (1,33) ou l'Espagne (1,32).

Entre 1950 et 2000, l'espérance de vie des hommes à la naissance a augmenté de 12 ans, celle des femmes de 14 ans.

La France comptait en 2007, 63,4 millions d'habitants. Si l'on en croit le scénario Eurostat, elle pourrait ne compter que 65 millions d'habitants en 2050.

**Projection de la population des principaux pays de l'Union européenne**

	Population totale au 1 <sup>er</sup> janvier en milliers d'habitants				Variation 2004 - 2050
	2004	2015	2025	2050	
UE25	456 815	467 307	470 057	449 831	- 1,5%
UE15	382 674	394 727	398 780	384 356	+ 0,4%
Nouv. États membres	74 141	72 580	71 278	65 475	- 11,7%
Belgique	10 396	10 674	10 898	10 906	+ 4,9%
République tchèque	10 212	10 012	9 812	8 894	- 12,9%
Danemark	5 398	5 498	5 557	5 430	+ 0,6%
Allemagne	82 532	82 864	82 108	74 642	- 9,6%
Grèce	11 041	11 390	11 394	10 632	- 3,7%
Espagne	42 345	45 264	45 556	42 834	+ 1,2%
France	59 901	62 616	64 392	65 704	+ 9,7%
Irlande	4 028	4 555	4 922	5 478	+ 36,0%
Italie	57 888	58 630	57 751	52 709	- 8,9%
Hongrie	10 117	9 834	9 588	8 915	- 11,9%
Pays-Bas	16 258	16 957	17 429	17 406	+ 7,1%
Autriche	8 114	8 358	8 501	8 216	+ 1,3%
Pologne	38 191	37 429	36 836	33 665	- 11,9%
Portugal	10 475	10 762	10 730	10 009	- 4,4%
Slovaquie	5 380	5 309	5 237	4 738	- 11,9%
Finlande	5 220	5 354	5 439	5 217	0%
Suède	8 976	9 373	9 769	10 202	+ 13,7%
Royaume-Uni	59 652	61 934	63 792	64 330	+ 7,8%

Source : EUROSTAT, *Projections de la population 2004-2050*, STAT/05/48, 8 avril 2005

### 3.1.2 Le vieillissement de la population française

En 2007, en France :

- 25 % de la population avait moins de 20 ans,
- 60% entre 20 et 64 ans,
- 15 %, 65 ans ou plus.

En 50 ans, la proportion des 20 à 64 ans est restée stable, tandis que la part des moins de 20 ans a perdu 5 points, au profit des 65 ans ou plus.

Le pourcentage de personnes âgées de 65 ans dans l'Union Européenne devrait passer de 16,4% en 2004 à 30% en 2050. En France elle devrait passer de 16,3% (soit à peu près la moyenne européenne) à 27,2% en 2050.

En France, le rapport entre la population âgée de 65 ans et plus et la population âgée de 15 à 64 ans devrait passer de 25% en 2004 à 48% en 2050, sachant par ailleurs qu'il est fort probable que le début et la fin de la vie active évoluent d'ici à cette date. Dans les autres pays dont la population va diminuer, le rapport serait encore plus important.

### 3.1.3 L'évolution de la population active

La part des actifs (entre 15 et 64 ans) dans la population totale pourrait selon Eurostat, diminuer dans l'ensemble de l'Union Européenne. La France et l'Angleterre avec -4% seraient faiblement touchées contrairement à l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie.

Au cours des dix prochaines années, les besoins de main d'œuvre seront en forme de sablier par rapport à l'échelle des qualifications. En 2015, les cadres (plus de 21% des emplois) seront presque aussi nombreux que les ouvriers (24%).

Projection de la population en âge de travailler  
dans les principaux pays de l'Union européenne

	Population âgée de 15 à 64 ans en milliers d'habitants			Variation 2004 - 2050
	2004	2025	2050	
UE25	306 980	296 136	255 054	- 16,9%
UE15	255 244	250 434	217 161	- 14,9%
Nouveaux États membres	51 676	45 974	37 779	- 26,9%
Belgique	6 820	6 746	6 282	- 7,9%
République tchèque	7 230	6 289	5 025	- 30,5%
Danemark	3 573	3 495	3 269	- 8,5%
Allemagne	55 544	51 318	42 173	- 24,1%
Grèce	7 475	7 281	5 869	- 21,5%
Espagne	29 049	29 703	22 659	- 22,0%
France	38 996	39 215	37 451	- 4,0%
Irlande	2 739	3 214	3 166	+ 15,6%
Italie	38 553	36 325	28 199	- 26,9%
Hongrie	6 940	6 108	5 180	- 25,4%
Pays-Bas	10 990	11 033	10 565	- 3,9%
Autriche	5 534	5 449	4 708	- 14,9%
Pologne	26 657	23 686	19 391	- 27,3%
Portugal	7 060	6 835	5 505	- 22,0%
Slovaquie	3 814	3 514	2 743	- 28,1%
Finlande	3 487	3 231	3 015	- 13,5%
Suède	5 834	5 975	6 060	+ 3,9%
Royaume-Uni	39 191	40 189	37 762	- 3,6%

Source : EUROSTAT, *Projections de la population 2004-2050*, STAT/05/48, 8 avril 2005

#### 3.1.4 La part des migrants dans la population

Les migrants représentaient, au 1er janvier 2004, 3,5 % de la population totale de l'Union Européenne. Cette population a augmenté en 2004, de 2,3 millions. Le solde migratoire a compté pour plus de 80 % de cette augmentation totale.

A la fin des années 1980, l'INED et l'INSEE ont construit la catégorie statistique des « immigrés » en regroupant les personnes nées étrangères à l'étranger. Cette définition combine le lieu de naissance et la nationalité à la naissance, sans tenir compte de la nationalité actuelle (Français par acquisition ou étranger). Ainsi défini, le groupe des immigrés compte 4,9 millions de personnes, soit 8% de la population métropolitaine.

Cette proportion est relativement stable depuis 30 ans, après avoir crû régulièrement entre 1946, où elle dépassait à peine 5%, et 1975.

Les immigrés sont majoritairement issus :

- d'un pays de l'Union Européenne, (1,7 millions),
- du Maghreb (1,5 millions),
- du reste du monde (1,7 millions) : Asie (48%), Afrique Subsaharienne (40%). Les natifs de la région Afrique subsaharienne étaient 45% de plus qu'en 1999.

### **3.2 Une situation économique préoccupante pour des enjeux sociaux cruciaux**

Après un taux de croissance supérieur à 2% en 2006 et 2007 (mais inférieur de 0,8 point à la moyenne de la zone euro), les effets de la crise financière internationale laissent présager à nouveau une croissance faible en 2008, d'autant plus si la France continue de perdre des parts de marché à l'exportation.

Le chômage baisse depuis plus de deux ans, atteignant son niveau le plus faible depuis 25 ans, passant sous la barre des 8% de la population active. Cette baisse se produit dans un contexte de croissance de l'activité et de créations d'emplois plus modestes qu'au cours de la décennie précédente. Cette évolution s'explique par une baisse de la population active initié

depuis le début des années 2000, résultat du vieillissement de la population et des départs en retraite anticipée.

Le déficit budgétaire, bien que légèrement inférieur au seuil de 3% du PIB, souffrira en 2008 d'une croissance insuffisante par rapport à celle anticipée dans le budget. L'équilibre budgétaire sera d'autant plus difficile à atteindre que les conditions de la croissance ne seront pas réunies.

Si comme le prédit Eurostat, la France maintient le niveau de sa population active (-4% d'ici 2025) elle devrait rencontrer moins de problèmes que d'autres pays développés. Quant à l'Allemagne, elle connaît depuis une génération un taux de fécondité très bas et a déjà dû recourir à une main-d'œuvre étrangère qualifiée pour combler le besoin dans certains secteurs. En revanche, la baisse des taux de fécondité associée à celle du taux de mortalité fera augmenter le nombre de personnes âgées dans les entreprises et les personnes inactives par rapport au nombre d'actifs. Ceci devrait conduire à des tensions grandissantes sur nos régimes de protection sociale (assurance maladie, retraites).

### **3.3 Les défis de la France dans ce contexte**

En France, les évolutions de la population et les perspectives économiques posent les défis suivants qui sont directement liés à la notion de diversité :

- faire face à la pénurie de compétences,
- maintenir le niveau de vie de la population et équilibrer les systèmes sociaux,
- favoriser la cohésion sociale, condition du développement économique,
- éduquer et former, en adéquation avec les besoins économiques.

#### **3.3.1 Faire face à la pénurie de compétences**

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, avec un taux de chômage élevé en France (moins de 8%) et du fait de nombreux départs en retraite (600 000 cette année), les difficultés de recrutement ont déjà commencé dans certains secteurs : informatique, banque/assurance, ingénieurs de l'industrie et l'électricité électronique, agriculture, hôtellerie, restauration, bâtiment, industrie et services de la santé et de l'action sociale.

Selon des estimations<sup>18</sup>, 80% des postes à pourvoir d'ici 2015 seront consécutifs à des départs à la retraite. Certaines entreprises pourront y voir une opportunité de procéder à des baisses d'effectifs, dans d'autres, cela ne fera qu'accroître les tensions dans ces secteurs les plus recherchés.

Il devrait toujours y avoir besoin d'emploi peu qualifié dans les métiers de services qui prennent de plus en plus d'importance dans notre économie.

Plus de la moitié des besoins d'emplois devrait provenir des postes suivants : assistants maternels et aides à domicile, agents d'entretien, enseignants, cadres administratifs et dirigeants, aides soignants, conducteurs de véhicules, fonctionnaires (catégorie C), ouvriers qualifiés des industries de process, employés administratifs, informaticiens, infirmiers et sages femmes, cadres commerciaux, ouvriers qualifiés de la manutention, employés de maison et représentants de commerce.

Différentes raisons expliquent ces difficultés de recrutement :

- la faible attractivité des métiers et des formations,
- le niveau de recrutement quand il est bas (CAP, BEP) alors que de plus en plus de jeunes vont aujourd'hui jusqu'au Bac.

Le manque d'attractivité peut être lié :

- dans le secteur agricole, à sa forte saisonnalité, l'isolement des lieux de travail, les conditions de vie difficiles,
- dans le secteur du bâtiment à ses conditions de travail difficiles, l'image de la profession, les rémunérations,
- dans l'industrie hôtelière (hôtels, cafés restaurants), à sa forte saisonnalité, le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, son niveau moyen de rémunération plus faible qu'ailleurs (11% de moins que dans l'ensemble du secteur privé et semi-public) accentué par le fort taux de temps partiel (33% contre 15% dans

---

<sup>18</sup> Exercice de prospective de l'emploi par métiers à l'horizon 2015 réalisé conjointement par la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (DARES) et le Commissariat général au Plan (CGP).

l'ensemble du secteur privé et semi-public) et par le fait que 75% des salariés occupent des emplois peu qualifiés.

### 3.3.2 Maintenir le niveau de vie et équilibrer les systèmes sociaux

L'impact sur le marché du travail du vieillissement de la population, et l'arrivée de plus en plus tardive des jeunes sur le marché du travail posent de nombreuses questions.

En effet, comment faire face :

- au financement du nombre de retraités grandissant ?
- à l'augmentation des dépenses de santé ?
- à la faible augmentation des salaires pour rester compétitif , tout en garantissant le pouvoir d'achat ?

Un élément de réponse consiste à assurer la participation du plus grand nombre de citoyens à l'activité économique du pays.

Il convient de rassembler et gérer toute la diversité de notre pays, afin d'ouvrir le marché du travail et de créer de la valeur économique.

### 3.3.3 Favoriser la cohésion sociale

Les émeutes de novembre 2005 dans les banlieues françaises ont mis en évidence que la cohésion sociale demeure fragile en France.

La cohésion sociale doit passer par la mise en place d'une mixité urbaine qui inclut la dimension sociale et ethnique des habitants. Pour aller plus loin, la cohésion sociale pourrait être assurée par des actions de rénovation urbaine dans lesquelles les habitants seraient impliqués, ce qui augmenterait le degré d'attractivité des quartiers. L'attractivité des quartiers pourrait être renforcée par l'accès aux écoles de bonne qualité, par un bon réseau de transport et par le développement des commerces.

Les entreprises sont elles aussi confrontées à ce défi, car elles contribuent à la cohésion sociale, en permettant une intégration par l'emploi.

La quasi-totalité des pays développés ont un objectif commun : réduire le nombre de personnes exclues des systèmes économiques.

### 3.3.4 Eduquer et former en adéquation avec les besoins économiques

Dans les entreprises, ainsi que dans les associations impliquées dans le domaine de la diversité, l'éducation a été citée, lors de nos entretiens, autant comme facteur d'intégration que comme facteur de discrimination.

L'absence de mixité sociale au sein de l'école conduit à une absence de diversité sur le marché du travail.

« Le fait que certains enfants cumulent des facteurs d'échec tandis que d'autres cumulent des facteurs de réussite n'est pas une surprise. Les enfants de chômeurs ou d'immigrés vivent dans des voisinages où le taux de chômage et le taux d'immigrés sont quatre fois plus élevés que dans les quartiers où résident les autres enfants», souligne Eric Maurin<sup>19</sup>.

En ce qui concerne l'accès à la formation, on constate une augmentation des inégalités dans l'enseignement supérieur :

- « 35 % des enfants d'ouvriers ont accès à l'enseignement supérieur, contre 77 % pour les enfants de cadres » (Les Echos, 20 juillet 2007). Si on s'intéresse au milieu d'origine de ceux qui accèdent aux grandes écoles, les chiffres sont encore plus révélateurs. Ainsi, comme le rappelle Jacques Marseille (Le Point, n°1816, 5 juillet 2007), « la proportion des élèves d'origine modeste dans les quatre plus grandes écoles - Polytechnique, Ena, HEC et Normale Sup - a chuté de 29 % au début des années 50 à seulement 9 % au milieu des années 90 »,
- en revanche, la proportion d'immigrés ayant un diplôme de l'enseignement supérieur a quadruplé entre 1982 et 2004, passant de 6% à 24%, se rapprochant de celle des français (29%). La France fait quand même partie, avec l'Allemagne et la Belgique des pays de l'OCDE où les étrangers actifs sont en moyenne moins qualifiés que les nationaux.

---

<sup>19</sup> Eric Maurin, Le ghetto français, Seuil, 2004.

**Niveau relatif de qualification des étrangers et des nationaux  
dans quelques pays de l'OCDE**

années 2002-2003

	Indice moyen de qualification		
	Nationaux	Etrangers	Etrangers / Nationaux
France	1,90	1,52	0,80
Allemagne	2,10	1,68	0,80
Belgique	1,91	1,70	0,89
Pays-Bas	1,93	1,81	0,94
Canada	2,04	2,10	1,03
Royaume-Uni	2,02	2,13	1,05
Espagne	1,67	1,85	1,11
Irlande	1,84	2,29	1,24
Etats-Unis	1,64	2,03	1,24

Note : La mesure des qualifications n'est pas homogène d'un pays à l'autre et il est, de ce fait, difficile de comparer les pays entre eux. On peut, en revanche, comparer dans chaque pays les niveaux de qualification des nationaux et des étrangers. L'indice moyen de qualification ci-dessus a été obtenu en attribuant la note 1 à la fraction de la population dont le niveau d'éducation est secondaire inférieur, la note 2 à celle dont le niveau est celui du secondaire supérieur et la note 3 à la fraction de la population de niveau d'éducation supérieur (diplôme universitaire) et en pondérant par la répartition des étrangers et des nationaux entre les trois catégories.

Source : OCDE, Tendances des migrations internationales 2004, calculs CGP d'après le tableau I.12, p.68

Cinq pays de l'OCDE (Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Australie et France) accueillent près de 75% de ces étudiants étrangers. Mais la place de la France a reculé depuis 20 ans, au profit du Royaume-Uni et de l'Australie. Près de 30 000 jeunes étrangers viennent étudier en France dans le cadre de programmes d'échanges entre universités, et 150 000 viennent par leurs propres moyens. L'accueil de ces étudiants se fait principalement à l'université et peu dans les filières courtes et les classes préparatoires aux grandes écoles.

Les étudiants étrangers sont majoritairement attirés par les filières Lettres et sciences humaines, et sciences économiques.

Plus de la moitié des étudiants étrangers dans les universités sont originaires d'Afrique (29% des pays du Maghreb et 22% des autres pays d'Afrique). Seulement 7% de Chine et 1% viennent des Etats-Unis.

### **3.4 Enjeux et défis dans les pays visités**

#### **3.4.1 Singapour**

Singapour est une ancienne colonie britannique devenue indépendante en 1965. Située à l'entrée du détroit de Malacca, entre la Malaisie et l'Indonésie, l'île Etat occupe à la frontière de l'océan Indien et de l'Océan Pacifique, une position géographique stratégique qui explique en partie l'origine de son développement économique.

Singapour a une population de 4,7 millions d'habitants Sa croissance naturelle est l'une des plus faible d'Asie (4,4%) à cause d'un taux de natalité très inférieur au taux de renouvellement.

La société y est multiethnique, les habitants sont d'origine chinoise à 75%, malaise à 13% et indienne à 9% et multiculturelle. De nombreuses religions y sont pratiquées : le bouddhisme pour 43 % de la population, le catholicisme pour 15%, l'islam pour 15%, le taoïsme pour 9% et enfin l'hindouisme pour 4%.

Singapour va encore réaliser cette année une croissance remarquable de 8%, digne d'un pays émergent et étonnante pour un pays développé. Ce miracle s'explique par une vision du développement économique savamment orchestrée par le gouvernement et mise en œuvre sans heurt et sans frein apparent.

L'état a fait le choix :

- de conserver un secteur industriel fort et exportable (plus de 40% des importations sont re-exportées grâce à sa plaque tournante portuaire) représentant 25% de son PIB,
- de développer le secteur des services financiers et du tourisme d'affaires. de générer de la croissance en remontant sans cesse vers des activités à plus forte valeur ajoutée que celles de ses concurrents.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, il s'appuie sur sa puissante agence de développement économique l'Economic Development Board (EDB) qui est l'équivalent de l'Agence Française des Investissements, son fonds souverain TEMASEK et encourage vivement les investissements étrangers en développant son attractivité (main d'oeuvre, infrastructures, qualité de vie, fiscalité).

Le revenu moyen de la population s'est régulièrement accru au fur et à mesure du développement économique, de la spécialisation du secteur industriel et de services et grâce aux gains de productivité réalisés en partie par les nouvelles technologies. Si le salaire moyen mensuel dépasse 1500€ pour les salariés peu qualifiés, il n'y a en revanche pas de salaire minimum garanti légal.

Singapour encourage un haut niveau d'éducation au service du développement économique mais au détriment de la créativité. A l'université plus des trois quarts des étudiants préparent des diplômes de sciences exactes, de sciences de l'ingénieur, de gestion ou de comptabilité.

Pour entretenir cette économie florissante qui a conduit à un taux de chômage de 1,7% incompressible, l'Etat doit faire face à un ensemble de défis économiques et sociaux :

- répondre à la pénurie de compétences pour soutenir cette extraordinaire machine à croissance ; l'état estime nécessaire d'importer d'ici 2012, 2 à 3 millions de « foreign talents » et de main d'œuvre moins qualifiée provenant notamment des pays de l'ASEAN -employés de maison et ouvriers sur les chantiers,
- anticiper les évolutions démographiques (+ 40% en quatre ans) et en particulier l'afflux de population dans une île déjà surpeuplée, ce qui pose le problème du développement de la ville et de son attractivité,
- maintenir le niveau de vie élevé des habitants et leur employabilité malgré la vitesse d'adaptation en compétences qu'exige l'évolution de leur économie,
- offrir un haut niveau d'éducation à sa population pour optimiser sa contribution au développement économique, maintenir l'harmonie sociale entre les communautés en particulier les Chinois vis à vis des Indiens et des Malais.

### 3.4.2 Le Royaume Uni

Le Royaume Uni est un archipel qui regroupe la Grande Bretagne (Angleterre, Ecosse, Pays de Galles) et l'Irlande du Nord, ainsi que des dépendances (Ile de Man et îles anglo-normandes). Sa population est de 60,7 millions d'habitants, avec une croissance démographique de +0,29%.

Le Royaume-Uni est la 4ème économie mondiale avec un PIB de 2041 milliards d'euros. Les services représentent les ¾ de l'activité. Les services financiers (8% du PIB) et les industries pharmaceutiques et pétrolières sont particulièrement dynamiques.

Le Royaume Uni se caractérise par une croissance moyenne de 3% par an depuis le milieu des années 90 et un taux de chômage de 5,4%. La politique économique britannique est confrontée à plusieurs enjeux :

- l'assainissement des finances publiques (le déficit public a atteint 2,8% du PIB en 2006),
- la réforme des retraites: le Royaume Uni est confronté au triple problème du vieillissement, du niveau de vie des retraités et de l'insuffisance d'actifs croissante des fonds de pension (12% du PIB),
- la politique énergétique: la sécurité énergétique et la lutte contre le changement climatique constituent des priorités,
- le financement de la défense,
- l'immigration qui constitue un nouvel enjeu pour le gouvernement: Un plan de mesures visant à améliorer le dispositif de contrôle des frontières et des flux migratoires a été annoncé en janvier 2008.

Le Royaume Uni et principalement Londres, sont des places stratégiques pour la création d'entreprises qui souhaitent s'ouvrir à l'international. Le marché britannique, fort de son dynamisme économique est très attractif. La population du Grand Londres est de 7,68 millions d'habitants.

L'attractivité de Londres a entraîné une immigration vers la capitale de personnes en âge de travailler depuis le reste du pays ou l'étranger. Londres est un des territoires au monde qui concentre une grande diversité linguistique et culturelle. Une étude menée en 2005 a montré que plus de 300 langues différentes y sont parlées et qu'on peut y trouver 50 communautés ethniques comptant plus de 10 000 membres.

Le cosmopolitisme et la tolérance, l'esprit d'entreprise, les hauts salaires et le plein emploi constituent des facteurs d'attractivité des populations migrantes. Toutefois cette diversité soulève des défis :

- Londres abrite la plus importante communauté indienne d'Europe : 525 000 indiens, pakistanais et bengalis vivent aujourd'hui dans la capitale et certains quartiers comme celui de Southall sont particulièrement emblématiques de ce communautarisme,
- les Jamaïcains sont majoritaires dans la communauté noire qui regroupe 450 000 personnes, en particulier dans le quartier de Brixton à Londres, qui fût dans les années 1990 le théâtre d'affrontements sociaux ethniques très violents,
- le quartier de Soho est depuis plus de trente ans, le cœur de la communauté chinoise avec ses 55 000 membres dont un grand nombre est originaire de Hongkong,
- enfin, quelques 250 000 irlandais, 75 000 italiens, 40 000 français entre autres communautés européennes viennent compléter ce panorama cosmopolite.

La proportion de mariages mixtes, supérieure à toutes celles constatées en Europe, est un des facteurs qui témoigne d'un fort niveau d'intégration de la société. Mais le Conseil de l'Europe a tout de même dénoncé des « problèmes graves de xénophobie, de racisme et de discrimination » relayés par la presse populaire qui semble démentir cette réussite.

En terme de différences religieuses, notons l'importance de la communauté musulmane qui représente 800 000 personnes sur le territoire anglais.

La coexistence de communautés d'origines si variées qui donne au Royaume Uni et à Londres en particulier son caractère cosmopolite, reste un sujet difficile à gérer. Le gouvernement britannique reconnaît que bien souvent les communautés vivent des « vies parallèles » où les points de rencontres sociaux sont finalement peu nombreux.

L'originalité qui caractérise les anglais, et le droit d'être différent, que ce soit à titre individuel ou en tant que nation, font partie de l'héritage culturel. Ceci étant, le gouvernement ressent aujourd'hui le besoin de redéfinir les « valeurs britanniques » afin de permettre une meilleure adhésion de l'ensemble de la population à la société.

Le modèle multiculturel du Royaume Uni est-il donc plus propice que celui de la France pour tirer profit de la diversité et pour en faire un atout économique ?

Les entretiens réalisés à Londres ont permis d'identifier des domaines précis dans lesquels la diversité peut apporter des solutions :

### *Faire face à la pénurie des compétences*

Dans un contexte de chômage très faible, le marché du travail évolue et les compétences deviennent difficiles à trouver, que ce soit dans les secteurs d'emploi à faible valeur ajoutée ou au contraire très qualifiés. Cette pénurie de compétences incite les entreprises à diversifier le recrutement et à s'intéresser à toutes les communautés. Par ailleurs, le gouvernement a décidé d'allouer des fonds à des mesures pour accroître la réserve de main d'œuvre disponible et la compétitivité (reconversion de personnes ayant perdu leur emploi, adaptation des pratiques de recrutement, gratifications financières, perspectives de formation).

### *Anticiper les évolutions démographiques*

La population de Londres est jeune, 48% des londoniens ont entre 20 et 44 ans (35% échelle nationale). Seulement 14,4% des personnes ont 60 ans et plus (18,4% moyenne nationale). Ce nombre devrait à priori s'amplifier. Par ailleurs dans 10 ans, et selon une estimation donnée par un responsable d'une entreprise de recrutement, le profil type du cadre anglais ne provenant pas de l'immigration ne représentera que 20% des candidatures.

### *Etre le reflet de la société et des clients*

Le modèle multiculturel semble adapté pour répondre à cet enjeu. Pour autant, la situation réelle n'est pas aussi simple, et de nombreux efforts restent à faire pour que les services publics reflètent réellement la diversité de la société. L'exemple des autorités locales du grand Londres qui ont mis en place des actions positives en matière de recrutement et de formations spécifiques dans les quartiers à forte population noire, en est une illustration.

### *Favoriser la cohésion sociale*

Les émeutes de Birmingham ou celles de Brixton dans les années 90 ont mis en évidence au Royaume Uni les faiblesses du modèle multiculturel. Ce modèle n'arrive pas encore à réduire les différences de traitement entre les communautés dans tous les aspects de la vie sociale, d'éducation, de santé, de logement, de l'emploi et même de justice.

A cet effet la commission pour l'égalité raciale (CRE), organisme gouvernemental créé en 1977, et récemment intégré dans une commission plus élargie (Commission pour l'égalité et les droits de l'homme – CEHR) consacre une part importante de son dernier plan stratégique à l'inclusion sociale, afin de permettre à l'ensemble des citoyens d'accéder et de participer à la vie sociale du pays.

### 3.4.3 La Norvège

Etat-nation relativement jeune, indépendant depuis 1905, ce pays se caractérise par sa relation particulière avec l'Union Européenne. Malgré deux négociations d'adhésion à l'Union Européenne (UE), le peuple norvégien a voté non au référendum à deux reprises, en 1972 et en 1994. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1994 la Norvège avec les autres pays de l'Association européenne de libre échange (AELE), est associée à l'UE par l'Espace économique européen fondé sur le principe des quatre libertés (libre circulation des marchandises, des services, des capitaux et des hommes).

La majeure partie de la population de 4,7 millions se concentre au sud de la Norvège, notamment autour des régions des quatre grandes villes ; Trondheim, Bergen, Stavanger et la capitale, Oslo (550 000 habitants). La croissance démographique est inférieure à 0,6 % et l'immigration nette est aussi importante pour la croissance que l'excédent de naissances. La population vieillit, car les personnes vivent plus longtemps. Grâce à un taux de fertilité élevé (1,84 % en 2005) par rapport à la moyenne en Europe et à une population immigrée jeune, la part de personnes âgées dans la population n'est pas encore alarmante (13 % au-dessus de 67 ans). Les prospectives pour 2030 sont de 18 % et pour 2050, 21 %. Le nombre d'immigrés dans la population dépend de la définition d'un immigrant. *Statistics Norway* utilise le terme population immigrée pour des personnes ayant deux parents d'origine étrangère, c'est à dire la première génération d'immigrés et les enfants nés en Norvège de deux parents d'origine étrangère. Ce groupe compte 365 000 personnes (2005) et représente 8 % de la population.

Historiquement pays pauvre, l'exploitation et la gestion des ressources naturelles ont fait de la Norvège l'un des pays les plus riches en terme de PIB par habitant (50 000 €). D'abord le développement de l'hydroélectricité, ensuite la découverte et l'exploitation des gisements de pétrole et de gaz naturel dans la Mer du nord, ont contribué au développement économique et social du pays. Depuis cinq ans la Norvège connaît une croissance économique très élevée. Le taux de croissance du PIB par habitant est de 3,2% par habitant. Une forte demande sur le marché intérieur a eu pour

conséquence une baisse régulière du taux de chômage qui était de 1,6% fin 2007. Il y a depuis un certain temps une pénurie de main d'œuvre dans beaucoup de secteurs.

La Norvège est un pays social-démocrate, et les inégalités sont peu importantes. Ceci se traduit par une échelle de salaires resserrée. L'intervention de l'Etat reste importante ainsi que les impôts prélevés à la source et les taxes perçues. Le résultat de la redistribution des richesses est une couverture sociale intégrale à travers des services publics d'aides sociales, de système de santé et de retraite. Un autre trait de la culture du pays est la tradition d'inclure ceux qui sont sous-représentés politiquement ainsi que l'évolution rapide de la situation des femmes.

Les femmes norvégiennes sont électrices depuis 1913 et la première femme membre d'un gouvernement a été nommée en 1945. Mme Gro Harlem Brundtland devient chef de gouvernement en 1981. Les partis politiques, sans législation contraignante, appliquent depuis les années 1980 une règle de 40 % de chaque sexe en position éligible sur leurs listes. Le scrutin proportionnel par liste leur permet ainsi de proposer des nominations équilibrées aux élections. Depuis 1986 tous les gouvernements sont paritaires.

Dans le monde des entreprises les avancées vers la parité ont été beaucoup plus lentes. Il subsiste de la ségrégation dans le monde du travail. Dans le secteur public, où les postes sont plus faiblement rémunérés que dans le privé, on trouve 69% de femmes contre 37% dans le privé. En haut de la hiérarchie il y a peu de femmes, secteurs public et privé confondus. Les femmes travaillent souvent à temps partiel tandis que les hommes travaillent à temps complet. L'équilibre n'est pas prêt de s'améliorer tant que les jeunes continuent à choisir leurs métiers traditionnellement. L'écart salarial persiste, même corrigé par la différence de responsabilité, de formation etc. Ce 1 à 5 % de différence inexplicable est désigné comme le « gender gap » - l'écart dû au genre<sup>20</sup>.

Aujourd'hui 50 % des requêtes déposées auprès du Médiateur pour l'égalité et la lutte contre les discriminations concernent des discriminations envers les femmes.

Le pays connaît le phénomène d'immigration depuis les années 1970. Cependant depuis 1974, les frontières sont fermées à l'immigration pour des

---

<sup>20</sup> Entretien le 08.10.2007 avec le Médiateur pour l'égalité et la lutte contre les discriminations (Likestillings- og diskrimineringsombudet).

raisons économiques. La population immigrée est composée de trois grands groupes :

- le premier est constitué principalement des pays scandinaves, de la Pologne et des pays baltes. Ces populations viennent à cause du marché du travail et sont facilement intégrées dans les secteurs des services, du bâtiment et des travaux publics. Cette immigration permet de soulager la pression dans un marché du travail tendu qui a pour effet l'augmentation du coût de la main d'œuvre et des prix,
- le deuxième groupe est celui des demandeurs d'asile. Ils cherchent une vie meilleure et une situation économique plus favorable. 80% des demandes sont refusées. Ce groupe rencontre plus de problèmes pour s'intégrer dans le marché du travail. Des programmes spécialisés sont mis en place – programmes d'introduction à la culture avec cours de langue entre autres – sur deux ans dans les municipalités avec le soutien de l'Administration norvégienne du travail et de l'aide sociale (NAV),
- le dernier groupe, en forte augmentation, est celui concerné par la réunification familiale. C'est le groupe le plus difficile à intégrer sur le marché du travail. Pour essayer de mieux intégrer les femmes, des programmes spécifiques sur la formation de la langue et l'encouragement à participer à la vie sociale sont proposés.

Plus peut encore être fait pour inclure des personnes hautement qualifiées qui pour des raisons structurelles (reconnaissance des diplômes ou faute de reconnaissance au niveau des recruteurs) sont employées dans des postes pour lesquels ils sont surqualifiés. Les recherches montrent qu'il est très difficile de rattraper le niveau si on entre trop bas sur l'échelle des postes<sup>21</sup>.

#### *Faire face à la pénurie de compétences*

Le défi de la pénurie des compétences est une réalité en Norvège. Avec une économie en plein essor et une population vieillissante, le gouvernement et les entreprises doivent y faire face. Les autres données en jeu sont les 700 000 personnes recevant des aides sociales et un chômage élevé pour certaines catégories de la population malgré une moyenne de 1,6%. Comment mieux exploiter

---

<sup>21</sup> Entretien le 10.10.2007 avec *Work Research Institute (WRI)*.

les ressources sur place ? Quelles stratégies mettre en œuvre pour attirer davantage de ressources qualifiées ?

### *De l'aide sociale à une participation active*

Le gouvernement et les entreprises souhaitent accompagner sur le marché du travail une partie des personnes dépendantes des aides sociales. Leur objectif est de mieux valoriser, motiver et qualifier cette population. Ceci implique une réorganisation du système d'aide sociale et une adaptation des mesures prises pour inclure les individus. Jusqu'à maintenant l'accès aux aides sociales a été privilégié sans proposer de programmes de qualification. En catégorisant les personnes par les aides auxquelles elles ont droit, on les fixe dans un schéma. Les possibilités de sortir de cette position sont faibles. En mettant plus l'accent sur les possibilités et les devoirs de chacun, l'interaction entre le monde de l'éducation, le marché du travail et les structures sociales sera plus efficace. Il est important pour l'Etat, mais aussi pour les individus d'éviter la création d'un marché du travail parallèle. Ceci engendre moins d'avantages et plus de précarité. Le système national de dialogue social pour négocier les salaires et les conditions de travail est également endommagé<sup>22</sup>.

Sur 454 000 handicapés entre 16 et 66 ans, 224 000 font partie de la force de travail. Cependant entre 16 000 et 20 000 souhaitent travailler mais sont au chômage. Des programmes de formation et de qualification pour handicapés (« La force de travail invisible » (Confédération d'entreprises - NHO), « Telenor Open Mind ») ont été mis en place. Ces programmes mettent en avant une stratégie des « trois gagnants » ; la personne, l'entreprise et la société. La personne y gagne en trouvant du travail et par conséquent un développement professionnel, une appartenance sociale et une situation économique plus favorable. L'entreprise recrute un employé loyal et compétent, tout en démontrant une responsabilité sociale. La société y gagne par le passage d'une personne dépendante des aides sociales à une situation indépendante où elle participe à la société en tant que contribuable. Un rapport d'évaluation fait par SINTEF<sup>23</sup> estime à 100 millions de NOK (12,5

---

<sup>22</sup> Entretien le 10.10.2007 à AFI-WRI.

<sup>23</sup> SINTEF Health Research Report STF78 A06008 janvier 2006.

millions d'euros) sur 10 ans le bénéfice socio-économique pour le programme handicap « Telenor Open Mind ».

Le taux d'emploi est de 70% pour toute la population. Parmi la population d'origine immigrée le taux de chômage est plus élevé pour certains groupes. Pour la population de première génération d'immigration le taux d'emploi est de 60% dont 65,7% pour les hommes et 54,5% pour les femmes. Le programme « Deuxième chance » vise les personnes entre 18 et 55 ans d'origine étrangère résidant en Norvège depuis au moins deux ans. Les candidats vivent des aides sociales et ont besoin d'acquérir des qualifications de base. Les femmes sont prioritaires. Ce programme fait partie de la stratégie gouvernementale contre la pauvreté et a pour objectif de faire rentrer plus de personnes sur le marché du travail. La participation est à temps plein et elle est rémunérée (env. 16 000 € par an). L'évaluation de ce programme fait par ECON estime qu'avec un taux d'intégration de 15%, ces employés génèrent plus en termes de bénéfice pour l'Etat que le coût du programme.

#### 3.4.4 L'Espagne

##### *L'état et les régions autonomes*

L'Espagne est une monarchie constitutionnelle de 45 millions d'habitants dirigée par un gouvernement central au niveau de l'état et par des gouvernements régionaux pour les 17 communautés autonomes constituant le pays.

C'est une très jeune démocratie qui fêtera en 2008 ses trente ans d'existence, et l'une des caractéristiques marquantes de ce pays, c'est sa diversité régionale reconnue explicitement dans la constitution.

Quatre langues officielles existent: Le catalan en Catalogne, dans la région de Valence et dans les îles Baléares, l'euskera au Pays Basque, le Gallego en Galice, et bien entendu, le castillan ou espagnol dans le reste des communautés autonomes.

Cette diversité régionale très marquée est d'ailleurs un des sujets les plus sensibles actuellement dans le pays, en particulier devant la

volonté indépendantiste des gouvernements régionaux basques et catalans.

### *L'économie*

L'Espagne est la 4ème économie européenne et pèse 9% du PIB EU15, et le PIB par habitant a rattrapé en 2007 celui de l'Italie.

La croissance du PIB est soutenue avec une moyenne supérieure à 3% depuis 1996. Cependant, l'évolution économique de ces derniers mois laisse penser que le pays a vraisemblablement atteint un pallier.

L'un des principaux moteurs de cette croissance est le secteur de la construction et des infrastructures qui, selon l'association espagnole de ce secteur Seopan, a représenté 27% de la croissance nationale au cours des 5 dernières années.

Le ratio dette sur PIB est relativement modéré en comparaison avec l'Allemagne, la France ou l'Italie. Le gouvernement peut donc faire appel à la dette pour relancer son économie si besoin.

Le chômage est en baisse constante (10.6% in 2001, 8% en 2007), en particulier grâce aux besoins de main d'œuvre dans le secteur de la construction et également en raison du volume très élevé des contrats de travail temporaire.

Le risque lié à l'évolution du secteur de la construction, dans le contexte immobilier mondial actuel est néanmoins un sujet de préoccupation du gouvernement et fût l'un des sujets importants de la campagne électorale de Mars 2008.

Autre élément important dans l'essor économique de l'Espagne au cours des 15 dernières années : les fonds de cohésion de l'Union Européenne dont l'Espagne a bénéficié à ce jour à hauteur de 200 milliards d'euros et qui ont permis au pays de massivement développer ses infrastructures.

L'Espagne va progressivement perdre ces fonds de cohésion et ne restera receveur net de l'Union que jusqu'en 2013, date à partir de laquelle le pays deviendra contributeur net.

### *Le social*

Sur le plan démographique, la croissance de la population est proche de zéro, et l'Espagne bénéficie d'un flux important d'immigration ; 760.000 personnes en 2006 pour un total d'environ 4 millions de personnes sur le territoire ce qui représente presque 10% de la population.

Les travailleurs immigrés contribuent de façon indispensable à la croissance de l'économie, ce que l'on estime à 90% de la croissance du PIB, alors qu'ils contribuent à hauteur de 85% à la croissance démographique du pays.

Devant l'ampleur du phénomène migratoire et avec les premières tensions sociales qui en découlent, le gouvernement a lancé un plan stratégique d'intégration et de cohésion sociale devant anticiper les mesures nécessaires à la bonne intégration de ces personnes et à préparer le terrain pour les futures générations d'espagnols issus de l'immigration.

Des chantiers sociaux importants ont été lancés par le gouvernement au cours de la législature qui vient de se terminer en mars 2008, et ces chantiers sont directement liés à la question de la diversité.

On peut citer dans ce cadre, la loi d'égalité entre femmes et hommes de mars 2007, la loi sur la dépendance de novembre 2006, dont l'objectif est de reconnaître officiellement le problème de la dépendance des personnes handicapées pour leur offrir des prestations et des droits ainsi que pour reconnaître le travail des personnes s'en occupant, la loi pour l'égalité des chances, la non-discrimination et l'accessibilité universelle de décembre 2003 ou encore la loi autorisant le mariage homosexuel d'avril 2004.

L'Espagne a une forte tradition catholique, et cette foi reste largement majoritaire dans le pays.

De plus, et à l'exception de l'immigration en provenance du Maroc, la majorité de l'immigration en provenance d'Amérique du sud est catholique.

Par contre, la pratique religieuse est en baisse constante tout comme le nombre de mariages à l'église, qui pour la première fois de l'histoire du pays, fût inférieur à celui des mariages civils.

*Les enjeux socio-économiques et la diversité.*

Ayant profité d'une décennie exceptionnelle de croissance et de développement, l'Espagne arrive à présent à un tournant qui fait apparaître de nombreux défis économiques et sociaux, et ce, dans un contexte international financier mondialisé très tendu.

L'intégration des populations immigrées est l'un des enjeux majeurs du pays pour les décennies à venir. Des problèmes apparaissent dans certaines régions et certaines villes comme à Barcelone ou à Madrid et le gouvernement a pris conscience de ce défi social et économique, à la lumière des événements qui se sont déroulés dans les banlieues des villes françaises en 2005.

Même si la culture dominante des immigrés, qui proviennent en majorité d'Europe et d'Amérique Latine, est proche de la culture espagnole, il n'en reste pas moins que de nombreux défis urbanistiques et sociaux sont à relever.

Le seul exemple des enfants immigrés à l'école suffit à illustrer ce défi. Une enquête récemment réalisée par l'université de Salamanque sur 64 écoles de diverses régions d'Espagne indique qu'il existe des frontières réelles dans les classes entre les enfants autochtones et les enfants immigrés, en particulier en provenance du Maghreb ou d'Afrique, qui ont tendance à se regrouper et donc à peu s'intégrer.

Il s'agit donc de matérialiser le potentiel économique que représente une bonne intégration des personnes immigrées et des futurs espagnols issus de l'immigration.

L'amélioration de l'employabilité des femmes est également un vrai sujet de société avec des retombées économiques directes pour le pays et pour les ménages espagnols.

En effet, même si les jeunes femmes accèdent davantage que leurs aînées au marché du travail, et même s'il est prouvé que le niveau d'études des femmes est globalement meilleur que celui des hommes, une étude publiée dans le livre « La valeur du temps » de la

sociologue María Ángeles Durán indique que le travail non rémunéré des femmes au foyer serait l'équivalent de 60% du PIB, selon la méthodologie Eurostat.

Par ailleurs, le Centre d'Investigations Sociologiques (CIS) précise que 17% des femmes entre 20 et 50 ans choisissent d'abandonner leur travail pour s'occuper de leur foyer, et indique que le salaire moyen des femmes est entre 25% et 30% inférieur à celui des hommes.

Le potentiel économique que suppose l'augmentation du taux d'employabilité des femmes ainsi que l'obtention de l'équité salariale sont donc des pièces maîtresses de la croissance future du pays.

La recherche de main d'œuvre pour soutenir la croissance est un autre enjeu fondamental pour le pays qui reste globalement sous-peuplé, et qui se trouve aujourd'hui dans une situation d'évolution démographique très négative.

La réponse du gouvernement et des acteurs de l'économie s'est essentiellement centrée sur l'appel massif fait à l'immigration pour trouver cette main d'œuvre, allant jusqu'à favoriser des démarches de recrutement dites « à l'origine » dans les pays de provenance.

Enfin, l'économie submergée est un autre défi pour lequel la gestion de la diversité peut répondre, car l'officialisation de cette économie passe par la reconnaissance des droits des personnes travaillant « au noir » ou travaillant dans le secteur de l'aide aux familles, encore appelé « économie mauve », la grande majorité de ces personnes étant issues de l'immigration.

#### 3.4.5 Le Québec

##### *Le Québec aujourd'hui*

Aujourd'hui le PIB du Québec est équivalent à celui du Danemark. Il réalise 80 % de son commerce avec les États-Unis. Avec la mise en place de l'ALENA, en 1994, de manière générale, les provinces canadiennes échangent davantage avec les États – Unis qu'avec le reste du Canada, ce qui réduit de facto leur dépendance avec la capitale fédérale, Ottawa.

*La démographie du Québec : un enjeu économique, politique et de cohésion nationale*

À l'instar de ce qui est observé dans la plupart des pays développés, la démographie québécoise est caractérisée par un vieillissement de la population.

Les raisons :

- une fécondité insuffisante pour assurer le remplacement des générations<sup>24</sup>,
- l'accroissement de la longévité<sup>25</sup>, due aux progrès de la médecine et de l'amélioration des conditions de vie en général.

Par ailleurs, le vieillissement démographique est plus prononcé au Québec que dans le reste du Canada. Ainsi la proportion des personnes âgées de 65 ans et plus est passée :

- au Québec, de 8,8 % en 1981 à 14,1% en 2006,
- au Canada, de 9,6 % en 1981 à 13,2 % en 2006.

Les prévisions démographiques annoncent que la proportion des seniors doublera en 30 ans (de 12 % à 24 %), alors que dans le reste du Canada, cela se fera en 45 ans. En 2050, avec quelque 30 % de sa population âgée de 65 ans et plus, le Québec fera partie des sociétés les plus vieilles (25 % dans le reste du Canada).

*Les impacts prévisibles sur les plans géopolitiques, économique et socioculturel des évolutions démographiques :*

- un déclin de la population totale : en 2030, la population atteindra sa taille maximale avec 8 107 000 personnes, puis diminuera par la suite,

---

<sup>24</sup> Taux de fécondité pour assurer le remplacement des générations : 2,1 enfants par femme.  
Taux de fécondité des femmes québécoises, depuis les années 1970 : 1,4 et 1,7 selon les années.

<sup>25</sup> Progression de l'espérance de vie à la naissance :  
2006 : 80 ans  
1980 : 75 ans

- une diminution de la population en âge de travailler : en 2014, est prévue une diminution des personnes de 20 à 64 ans, qui aurait pour conséquences une rareté de main-d'œuvre, un manque d'entrepreneurs, des difficultés dans la transmission de savoir faire dans les entreprises. A titre d'exemple, en 2008, 10% des collaborateurs de la compagnie Hydro Québec sont en droit de partir à la retraite. En 2011, ce taux passera à 40%,
- un ralentissement de la croissance économique et une diminution du niveau de vie : le ministère des Finances du Québec projette un ralentissement de moitié de la croissance économique du Québec entre 2005 et 2050, comparé à la croissance observée entre 1981 et 2004. Cette baisse de croissance se traduirait par des manques à gagner pour les entreprises, une baisse des revenus des salariés et une baisse de rentrée fiscale pour les finances publiques,
- des pressions sur les finances publiques, notamment dans les secteurs de la santé. A budget constant, la part des dépenses de santé pourrait atteindre 85 % en 2031, comparativement à 43 % en 2004, ce qui limiterait d'autant la capacité du gouvernement à intervenir sur d'autres secteurs prioritaires,
- une baisse du poids du Québec au sein du Canada : la population du Québec pourrait représenter 21 % de la population du Canada à l'horizon de 2039, alors qu'elle comptait pour 27,9 % en 1971 et 23,9 % en 2006.

Cette baisse conduira à des impacts politiques et financiers, comme :

- une perte d'influence du Québec au sein de la fédération canadienne, et une baisse de la compétitivité du Québec par rapport aux autres provinces,
- un risque pour le poids du français et des francophones au Canada,
- une réduction relative des montants versés par le fédéral aux provinces, dans le cadre des programmes de transferts et de la péréquation.

Ces enjeux démographiques soulèvent la question de la marginalisation du Québec au sein du Canada.

*La gestion de la diversité pour répondre à l'enjeu démographique du Québec*

Le Québec s'est doté de plusieurs priorités pour répondre au défi démographique et à la fois préserver son identité. Nous en retiendrons deux majeures :

- renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants,
- augmenter les taux d'activités et d'emploi chez les femmes.

*L'augmentation des volumes migratoires*

L'immigration constitue un moyen d'atténuer le déclin de la population et de ralentir la baisse de la population en âge de travailler. Les grands objectifs de la politique d'immigration du Québec ont été spécifiquement définis pour la première fois en 1990<sup>26</sup>. Réaffirmant les valeurs québécoises de réunification familiale et de solidarité internationale, la politique d'immigration du Québec s'est fixée trois objectifs, soit de contribuer :

- au redressement de la situation démographique du Québec en contrant ou en retardant le déclin appréhendé de la population et ses effets négatifs,
- à sa prospérité économique,
- à la pérennité de son caractère français.

«L'intégration sociale des immigrants passe par leur insertion professionnelle. Il s'agit non seulement d'un enjeu humain, mais aussi économique considérant que nos entreprises, pour assurer leur compétitivité et leur productivité, doivent compter sur une main-d'œuvre qualifiée et disponible. En puisant dans ce bassin de main-

---

<sup>26</sup> « L'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration stipule que les institutions publiques, parapubliques et privées doivent s'ajuster à la réalité pluraliste afin de soutenir les immigrants et leurs descendants dans leurs démarches d'intégration. L'énoncé propose également un « contrat moral » qui définit le Québec comme une société d'accueil démocratique, d'expression française et pluraliste où toutes les Québécoises et tous les Québécois, qu'ils soient natifs ou immigrés, ont le droit de choisir librement leur style de vie, leurs valeurs, leurs opinions et leur religion, mais sont aussi tenus de respecter toutes les lois, même si elles sont incompatibles avec leur religion ou leurs valeurs personnelles ».

d'œuvre, les entreprises québécoises pourront pallier une partie de leurs problèmes de recrutement tout en permettant à une personne immigrante de participer au développement socio-économique du Québec» : Communiqué du ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, M. Sam Hamad, en date du 20 décembre 2007.

### *Caractéristiques de l'immigration au Québec*

#### *Les pays d'origine*

L'Europe constitue le principal continent de naissance des migrants. Son poids baisse cependant depuis une dizaine d'années : En 2001, 50 % des migrants étaient issus d'un pays européen, en 2006, ils ne représentent que 35,7 %.

En 2007, les quatre principaux pays de naissance de la population immigrante représentant 32,0 % entre 2002-2006 sont l'Algérie, la Chine, la France et le Maroc.

#### *Les niveaux de qualification*

En 2006, 63 % des migrants ont un niveau universitaire (14 années et plus de scolarité).

#### *Répartition des migrants*

- 53% sont des immigrants économiques (qualifiés et diplômés),
- 26,8 % des nouveaux arrivants relèvent du regroupement familial,
- 19,8 % sont des réfugiés.

#### *Une priorité à la capacité d'intégration linguistique*

La connaissance du français est un facteur déterminant dans la sélection des migrants. En 2006, 58 % des migrants connaissent le français (40 % en 1986).

### *Une priorité à la jeunesse*

La population immigrante est jeune. Les moins de 35 ans représentent 70 % des migrants.

### *L'immigration, un vecteur de métissage de la société québécoise :*

46,5% des immigrants sont identifiés à des minorités « visibles ». Elles constituent 4,6 % de la population québécoise.

Le Conseil des relations interculturelles estime que « plus de 20% de la population du Québec peut être identifié à une minorité ethnoculturelle (immigrants, personnes identifiées aux minorités « visibles » : immigrants ou non, et de personnes nées au Canada d'un ou de deux parents immigrants) ».

Le paradoxe entre une volonté d'accueillir et des situations de discrimination :

Malgré une volonté politique d'accueil marquée et une recherche d'ouverture sur le monde, certaines catégories de la population sont victime de discrimination, à l'embauche et pour le déroulement des carrières.

A titre d'exemple, les communautés noires sont deux fois plus au chômage que le reste de la population, alors que le taux de diplômés noirs est supérieur à la moyenne ; les communautés autochtones et anglophones sont sous-représentées dans la fonction publique québécoise, par rapport à leur proportion dans la société québécoise. Les enquêtes laissent penser « que les gestionnaires de l'administration ont tendance à privilégier les candidats qui partagent les mêmes repères culturels et linguistiques qu'eux, et que cette sous représentation ne peut s'expliquer par une connaissance insuffisante du français, des communautés culturelles, ni par une absence de candidatures de leur part. »

### 3.5 Les réponses possibles de la diversité

Le contexte économique français, en particulier son taux de chômage élevé et sa croissance limitée, apparaît comparativement aux pays visités peu favorable à une gestion d'ampleur de la diversité, au service de l'économie. Néanmoins, un contexte économique favorable ne doit pas être une condition nécessaire pour engager des actions en faveur de la diversité.

L'insuffisance d'effets directs entre la gestion de la diversité et le développement économique, empêche d'engager des actions au travers d'une politique d'emploi. Actuellement, la France se situerait davantage à une étape de conscience de sa diversité alors que dans les pays visités, la gestion de la diversité s'impose déjà comme une nécessité et une urgence économique.

Il demeure que la diversité des populations en France représente un réservoir de compétences (immigrés, seniors, femmes...) sous employées, qui peuvent à tout moment manifester leur malaise social lié :

- au chômage,
- à la perte de niveau de vie suite à l'augmentation du coût de la vie ou à la stagnation des salaires,
- à la non reconnaissance de leurs compétences pouvant conduire à une fuite de ces cerveaux.

Pourtant, sa diversité pourrait devenir une opportunité pour l'économie française.

#### 3.5.1 Les trois approches de la gestion de la diversité

Dans les pays visités, les actions de promotion de la diversité sont abordées selon trois approches différentes :

- légale,
- sociale,
- économique.

Ces trois approches sont systématiquement présentes, mais à des degrés différents en fonction des contextes et des stratégies propres à chaque pays.

### *L'approche légale*

Les actions juridiques en matière de diversité constituent dans la plupart des pays, le véritable levier pour obtenir des résultats visibles et évaluables. Dans tous les pays visités, y compris au niveau de la Commission Européenne, la discrimination est présente et reconnue, comme étant une entrave au principe démocratique. Tous ces états, à l'exception de Singapour, ont mis en place un cadre juridique pour lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité des chances.

Ces dispositifs juridiques ont eu des impacts directs sur les organisations publiques et privées qui ont été contraintes de prendre des dispositions pour éviter un risque pénal et un risque en matière d'image.

### *L'approche sociale*

La majorité des pays visités se sont constitués sur des valeurs de tolérance, d'égalité et de solidarité, en phase avec l'émergence d'une société diverse. La reconnaissance et la médiatisation d'actes discriminatoires tant au niveau de l'administration publique que dans les entreprises, la faible représentativité de la diversité au delà des symboles, témoignent d'une mise en œuvre difficile de ces principes.

Dans les faits, les différents modèles de sociétés (républicain en France, multiculturel au Royaume Uni, interculturel au Québec...) ne permettent pas d'assurer une véritable égalité des chances ni de lutter efficacement contre la discrimination.

Les actions de promotion de la diversité qui s'inscrivent dans une approche sociale sont souvent le signe d'une prise de conscience du décalage entre les valeurs prônées et la réalité des discriminations. Ces actions sont insuffisantes à elles seules pour changer les comportements humains.

### *L'approche économique*

La plupart des pays visités qui sont dans une phase de croissance économique et connaissent le plein emploi ont du adapter leur politique d'emploi de manière à trouver les compétences nécessaires à leur croissance (augmentation des taux d'emploi des personnes qui avaient arrêté de

travailler -mères de famille, seniors- ou qui étaient exclues par manque de formation ou par discrimination, recours à l'immigration économique ...).

Les effets de cette croissance et du plein emploi se sont généralement accompagnés d'un souhait d'amélioration du niveau de vie et du pouvoir d'achat.

Dans ce contexte économique favorable, les entreprises, l'Etat, la société civile ont commencé à établir et valider un « business case » de la diversité.

Ce « business case » s'appuie sur :

- une réduction de pénurie de main d'œuvre en élargissant leurs critères et bassins de recrutement traditionnels grâce à la diversité allant parfois jusqu'au recrutement à l'origine,
- une réduction de « turnover » dans les emplois les plus recherchés en renforçant leur attractivité et celle de leur territoire d'implantation,
- la création de nouveaux marchés en ciblant des besoins liés à de nouveaux comportements et besoins (banque, alimentation, habillement, loisirs...), dans le cadre de sociétés de plus en plus pluriculturelles,
- de recrutements d'équipes trans-disciplinaires et internationales, porteuses d'alternatives, de créativité et d'innovation.

### 3.5.2 Les principaux leviers de la gestion de la diversité

Les actions en faveur de la gestion de la diversité visent à favoriser un environnement où chacun peut participer à la vie économique et s'intégrer par l'emploi dans la société. Ces actions participent pour la plupart à la fois à une meilleure équité dans l'accès à l'emploi et à la formation, et à une amélioration de la qualité de la vie. Pour que la gestion de la diversité devienne efficace il convient de lever différents freins :

- réduire des inégalités dans l'accès à l'emploi et permettre à plus de personnes de progresser sur le plan social,
- améliorer les compétences des personnes par la formation,

- rendre attractif l'emploi en garantissant dans un contexte généralisé de pénurie de main d'œuvre, un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle,
- et en particulier pour différentes populations, les immigrés, leurs descendants, les seniors et les femmes.

*Le cas de la population immigrée*

Dans tous les pays de l'OCDE (à l'exception des Etats-Unis, pour les hommes), le taux de chômage des étrangers est supérieur à celui des nationaux. En France, les immigrés sont deux fois plus nombreux à être au chômage que les français. Le chômage touche fortement les immigrés issus du Maghreb et d'Afrique, respectivement deux fois et trois fois plus que la moyenne nationale.

**Tableau 17**  
**Comparaison des taux d'activité et de chômage**  
**des Français et des étrangers**

	moyenne 1997 – 2002, en %							
	Français		Etrangers		dont Européens		dont non Européens	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Part dans la population	45,8	47,6	3,3	3,2	1,3	1,2	2,0	2,0
Taux d'activité	90	76	88	53	89	68	87	44
Taux de chômage	8,2	12	19,6	25,6	9,2	12,6	26,7	37,8

Source : Enquêtes Emploi, 1997-2002 ; données en pourcentage de la population considérée.  
Champs : individus de plus de 16 à 60 ans ayant terminé leurs études

L'analyse croisée du taux de chômage et de la formation montre que :

- niveau de diplômes de l'enseignement supérieur équivalent, un étranger à plus de chance d'être au chômage qu'un français,
- l'écart entre les taux de chômage des étrangers et des français tend à s'accroître avec le niveau de qualification.

Tableau 18  
Taux de chômage par niveau de diplôme  
des Français et des étrangers

	moyenne 1997 – 2002, en %			
	Français		Etrangers	
	taux de chômage	<i>proportion</i>	taux de chômage	<i>proportion</i>
Aucun diplôme	15,1	23,7	23,1	57,4
BEPC	11,4	7,7	25,0	4,9
CAP, BEP	9,0	30,9	19,6	14,6
Bac	9,1	14,1	21,8	8,5
Bac +2	5,9	12,2	19,2	5,2
Supérieur à bac+2	5,5	11,4	14,2	9,3
Ensemble	9,9	100	21,5	100

Source : Enquêtes Emploi, 1997-2002

Champs : individus de plus de 16 à 60 ans ayant terminé leurs études

Les métiers qui recrutent le plus d'étrangers n'appellent pas de qualifications élevées :

- ouvriers qualifiés du bâtiment gros œuvre (27% des emplois), employés de maison (24%),
- ouvriers qualifiés travaux publics et béton (21%), gardiens (18%),
- conducteurs d'engins de traction (14%), ouvriers non qualifiés du bâtiment (13%),
- employés et agents de maîtrise dans les hôtels cafés restaurants (13%), agents d'entretien (11%).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer les difficultés de la population immigrée dans l'accès à l'emploi en particulier plus qualifié:

- la faible maîtrise de la langue française peut constituer un handicap pour trouver un emploi,
- la concentration de l'emploi des immigrés dans certains secteurs d'activités,

- la difficulté des immigrés à intégrer des réseaux sociaux est défavorable à l'accès à des opportunités d'emploi,
- la non reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger empêche les immigrés d'obtenir des emplois en adéquation avec leurs compétences,
- les préjugés répandus dans les milieux professionnels, fondés sur les origines ethniques, culturelles ou religieuses. A titre d'exemple, en réponse à l'envoi d'un curriculum vitae, 54 % des jeunes hommes blancs reçoivent une réponse positive, pour un entretien, contre 21% pour un candidat antillais, 9% pour une candidate maghrébine, et 6% pour un quinquagénaire,
- le manque de formation adéquate aux emplois disponibles.

En outre, la politique française d'immigration en France, qui ces 20 dernières années a privilégié le regroupement familial, a conduit à une féminisation croissante de la population immigrée. Cette population est fortement affectée par le chômage et occupe des emplois sous qualifiés.

**Les dix principales nationalités bénéficiaires  
de premiers titres de séjour par motif,  
hors nationalités non soumises à titre de séjour, en 2005**

Tous motifs	Motifs familiaux		Motifs professionnels		Etudiants		
Algérie	26 870	Algérie	19 190	Etats-Unis	1 584	Chine	5 254
Maroc	22 850	Maroc	16 430	Pologne	971	Maroc	3 727
Tunisie	8 757	Tunisie	6 023	Maroc	938	Algérie	2 790
Chine	8 250	Turquie	5 339	Japon	689	Japon	1 978
Turquie	8 039	Cameroun	2 714	Turquie	583	Etats-Unis	1 971
Etats-Unis	5 134	Côte d'Ivoire	2 319	Canada	523	Tunisie	1 909
Cameroun	4 328	Chine	1 989	Roumanie	487	Sénégal	1 261
Côte d'Ivoire	3 658	Sénégal	1 718	Inde	485	Bésil	1 254
Russie	3 522	Ex-Zaïre	1 503	Chine	471	Corée du Sud	1 231
Ex-Zaïre	3 457	Mali	1 487	Algérie	451	Roumanie	1 003
<i>Rappel: total des titres délivrés</i>							
	<i>164 234</i>		<i>81 285</i>		<i>11 437</i>		<i>40 083</i>

Source : Premier Ministre, Rapport au Parlement, *Les orientations de la politique de l'immigration*, février 2006, page 36

La France, à travers la loi relative à l'immigration et à l'intégration votée en 2006, s'est toutefois fixé des objectifs pour augmenter le nombre de migrants économiques en réponse à des besoins en main d'œuvre dans certains secteurs d'activités (l'hôtellerie restauration, la construction et les travaux publics, les travaux saisonniers, les professions commerciales). Cette disposition qui depuis 1974 était suspendue permet le recours à de la main d'œuvre étrangère, sans avoir à justifier de l'absence de nuisance à des demandeurs d'emploi en France.

### *La persistance des discriminations dans l'accès à l'emploi des descendants d'immigrés*

Selon les analyses de l'INED portant sur la mobilité des descendants de migrants, on constate que les « secondes générations » connaissent toujours d'importantes difficultés pour entrer sur le marché du travail. La persistance des écarts entre secondes générations et français natifs confirme les difficultés d'une mobilité intergénérationnelle malgré une maîtrise de la langue, une scolarisation et une socialisation en France. Cette analyse témoigne d'un handicap social lié à une origine héritée et de l'existence de discriminations, qui pèsent sur les trajectoires des immigrés, et de leurs descendants.

A titre d'exemple, le pourcentage d'enfants d'immigrés parvenant au niveau de l'enseignement supérieur a beaucoup augmenté : ils sont quatre fois plus diplômés que leurs parents mais cette population est deux fois plus au chômage que les autres.

### *La situation des seniors en France*

Les entreprises ne prennent pas suffisamment en compte le savoir-faire et l'expérience des seniors.

En théorie, un faible taux d'emploi des seniors peut avoir deux origines : un taux de chômage élevé pour cette classe d'âge, ou un faible taux d'activité.

En pratique, c'est le bas niveau du taux d'activité des plus de 50 ans qui explique la faiblesse de leur taux d'emploi. Les seniors sont en effet peu touchés par le chômage, mais massivement par l'inactivité.

Le taux de chômage des seniors est sensiblement plus faible que le taux de chômage moyen de la population. Le taux d'emploi des personnes de plus de 50 ans est faible en France, parce que celles-ci abandonnent massivement toute activité professionnelle après 55 ans.

La sortie de l'activité se produit entre 50 et 64 ans : le taux d'activité est de 85,7 % à 50 ans, et de 8,5 % à 64 ans. La sortie d'activité est lente jusqu'à 55 ans, puis très rapide entre 55 et 61 ans, âge à partir duquel le taux d'activité décroît plus lentement jusqu'à un niveau très faible. La France se

distingue par un âge effectif moyen de départ à la retraite particulièrement bas. Elle est l'un des rares pays développés, avec l'Italie et la Finlande, où celui-ci est inférieur à 60 ans.

S'ajoute toutefois à ce phénomène une évolution du comportement d'activité des femmes : les femmes qui arrivent actuellement à la cinquantaine sont plus actives que leurs aînées. Ceci est une conséquence de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail ces dernières décennies.

Le faible taux d'activité des seniors s'explique, pour partie, par des comportements individuels face au chômage de longue durée. Les évaluations économétriques suggèrent cependant que le faible taux d'emploi des seniors s'explique surtout par l'existence de dispositifs publics qui offraient, jusqu'à une date toute récente, de faibles incitations à la prolongation de l'activité.

Si le taux de chômage des seniors est plus faible que celui de l'ensemble de la population active, il en va autrement en matière de chômage de longue durée. Les seniors touchés par le chômage ont peu de chance de retrouver un emploi.

Les travailleurs qualifiés ont tendance à rester plus longtemps en emploi. C'est pourquoi la part des salariés âgés augmente avec le niveau de qualification. Les salariés âgés représentent, en moyenne, 18,4 % des salariés du secteur privé. Mais cette part vaut 14,9 % pour les non qualifiés, 17,7 % pour les qualifiés et 22,6 % pour les très qualifiés.

Ces écarts en fonction de la qualification recouvrent plusieurs phénomènes :

- les salariés les plus qualifiés entrent plus tardivement sur le marché du travail et doivent donc travailler jusqu'à un âge plus avancé pour bénéficier d'une retraite à taux plein,
- les salariés âgés sont les plus susceptibles d'avoir bénéficié de promotions professionnelles au cours de leur carrière,
- enfin, la cessation définitive d'activité est plus précoce pour les travailleurs moins qualifiés car, au contraire des travailleurs qualifiés, ils ne sont pas incités à rester dans l'emploi par des perspectives de carrière plus attrayantes.

Les salariés du secteur public bénéficient de statuts protecteurs, et sont moins concernés que les salariés du secteur privé par la chute des taux d'emploi. La part de salariés du secteur public est plus importante dans la tranche 50 - 64 ans que dans la tranche d'âge des moins de 50 ans. L'Education nationale se distingue par sa forte proportion de seniors de plus de 60 ans.

Le secteur industriel conserve moins de salariés âgés que les services. Le personnel dans l'industrie quitte davantage l'activité avant 60 ans que dans les autres secteurs : seuls 10 % des travailleurs ayant entre 60 et 64 ans travaillent dans l'industrie, contre 20 % de l'ensemble des actifs occupés. Cette faible proportion est à relier au fait que les préretraites concernent davantage les salariés de l'industrie, et en particulier les ouvriers, que ceux des autres secteurs d'activité.

Le pourcentage de salariés de plus de cinquante ans qui occupent des emplois à temps complet est très légèrement inférieur à celui des salariés de moins de cinquante ans (71 % contre 73 % en 2000). Mais, selon l'INSEE, ce n'est pas l'effet de l'âge lui-même qui expliquerait ce résultat. Il s'agirait plutôt d'un effet induit de la répartition des seniors par secteurs : les emplois à temps complet étant plus répandus dans l'industrie que dans le secteur des services, la moindre proportion de salariés âgés dans l'industrie expliquerait le léger écart observé.

La réforme des retraites de 1982 comportait trois mesures principales, qui ont eu pour effet de décourager la prolongation d'activité au-delà de 60 ans :

- elle a ramené l'âge légal de départ en retraite de 65 à 60 ans,
- elle a diminué le nombre d'années d'activité nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein,
- elle a, enfin, supprimé la possibilité pour un individu d'accroître ses droits à pension en continuant à travailler après avoir acquis le droit à une pension à taux plein.

Ces nouvelles dispositions, inspirées pour partie par la volonté de lutter contre le chômage en encourageant le départ en retraite des salariés les plus âgés, ont eu pour conséquence une chute du taux d'emploi des personnes âgées entre 60 et 64 ans : de 35 % en 1980, ce taux est passé à 13 % seulement en 2001.

L'effet des dispositifs de cessation anticipée d'activité sur le taux d'emploi des seniors de 55 à 59 ans a par ailleurs été très important.

Toujours motivés par l'objectif de lutter contre le chômage, les pouvoirs publics ont développé, à partir des années 1970, des programmes de préretraite au bénéfice des travailleurs âgés. Dans les années 1990, le dispositif de dispense de recherche d'emploi, qui est une modalité particulière d'indemnisation du chômage, est devenu le principal dispositif public incitant à la cessation anticipée d'activité.

Les chômeurs âgés peuvent, en effet, bénéficier, sous certaines conditions de durée de cotisation à l'assurance-chômage, de prestations plus avantageuses que celles versées aux chômeurs plus jeunes. Ils peuvent, en particulier, bénéficier d'une période d'indemnisation prolongée (qui leur permet d'attendre l'âge de la retraite), et être dispensés de recherche d'emploi tout en continuant à percevoir leurs indemnités.

L'OCDE calcule ainsi qu'« un travailleur de 56 ans licencié peut recevoir des indemnités de chômage représentant entre 57 et 75 % de son salaire pendant 3 ans et demi, sans aucune obligation de recherche d'emploi. De plus, cette période compte comme autant d'années de service pour le calcul de la pension ». Et l'OCDE de conclure que « *dans ces conditions, il ne semble pas surprenant, et cela paraît bien être le cas, que les travailleurs et les entreprises soient d'accord pour licencier les travailleurs âgés - soit pour les remplacer par des individus plus jeunes, moins coûteux et peut-être plus flexibles, soit pour réduire leurs effectifs* ». Ces remarques rejoignent les analyses du rapport Quintreau, de mars 2002, qui évoquait une « *coalition d'intérêts entre entreprises et salariés pour reporter sur la collectivité (l'Etat, le système de protection sociale) le coût financier d'un départ anticipé en retraite des salariés dès 55 ans* ».

Les entreprises sont en outre incitées à se séparer de leurs salariés âgés et peu qualifiés pour des raisons liées au coût du travail.

L'emploi d'un salarié âgé représente, pour une entreprise, un coût supérieur à l'emploi d'un salarié jeune. Ceci s'explique par la pratique de la rémunération à l'ancienneté. La quasi-totalité des conventions collectives en France prévoit des primes d'ancienneté, qui viennent s'ajouter au salaire de base. Par conséquent, le salaire versé aux travailleurs anciens - et plus âgés - est supérieur à celui versé aux salariés plus jeunes occupant un poste identique.

Ce n'est, bien sûr, pas l'augmentation de salaire en elle-même qui peut inciter une entreprise à se séparer de ses salariés âgés, mais plutôt l'écart qui peut apparaître entre le coût du travail et la productivité des salariés concernés.

Pour les salariés qualifiés, l'âge s'accompagne de l'acquisition d'expériences, ou d'un réseau relationnel plus étoffé, qui améliorent leur productivité, et justifient des prétentions salariales plus élevées. Pour les salariés qui occupent des postes peu qualifiés, l'âge n'apporte généralement pas de gains de productivité ; il peut même, au contraire, s'accompagner d'une certaine usure, ou d'une démotivation au travail, qui diminue la productivité. La progression des salaires serait donc, pour ces travailleurs, décorrélée de celle de la productivité. Ceci crée une incitation pour les entreprises à se séparer de leurs salariés âgés et peu qualifiés, ou à pratiquer la discrimination à l'embauche.

En plus de ces données quantitatives, il faut souligner la part d'éléments plus qualitatifs, comme la perte d'expérience et de savoir-faire que peut représenter, pour les entreprises, le départ précoce de leurs salariés les plus âgés. La transmission des savoirs dans les entreprises peut en être affectée. Une enquête de la DARES indique que, pour sept chefs d'entreprise sur dix, la présence de seniors dans le collectif de travail est favorable à « la transmission des savoir-faire spécifiques » à l'entreprise, et que les seniors constituent une main d'oeuvre « plus expérimentée » que la moyenne. Il est vrai que nombre de « jeunes » seniors mettent en oeuvre leurs compétences, et leur dynamisme, dans le secteur associatif, pour des activités de bénévolat, etc., mais ces activités, qui renforcent le lien social, ne sont pas source directe de création de richesses économiques, ni de véritables emplois.

A cet enjeu économique, s'ajoute un enjeu social et financier également considérable : le relèvement du taux d'emploi des seniors apparaît, en effet, comme une condition du succès de la réforme des retraites.

La réforme des retraites de 2003 comporte de nombreuses mesures destinées à relever le taux d'emploi des seniors ; s'il est bien sûr trop tôt pour en dresser le bilan, il est probable que ces réformes permettront d'avancer vers la réalisation des objectifs fixés au niveau européen. La question cruciale de la formation tout au long de la vie est abordée dans un nouvel accord national interprofessionnel.

Mais il demeure une incitation, du point de vue des entreprises, à l'éviction des salariés anciens, en raison des mécanismes de prime d'ancienneté exposés précédemment.

Allonger la durée d'activité des seniors appelle, dans une économie qui connaît des mutations technologiques rapides dans certains secteurs, un effort supplémentaire en terme de formation continue, pour lutter contre l'obsolescence des connaissances, qui peut être source d'éviction du marché du travail. Or, les seniors ont aujourd'hui un accès réduit à la formation continue : à partir de 45 ans, l'accès à la formation continue baisse pour les actifs en emploi, en se réduisant encore plus au-delà de 55 ans. Le taux d'accès à la formation continue est de 36 % pour les 30-49 ans, de 31 % pour les 50-54 ans, et de moins de 20 % pour les 55-59 ans. En situation de chômage, les seniors bénéficient moins de la formation continue que leurs cadets.

Le faible accès des seniors à la formation professionnelle s'explique aisément d'un point de vue économique : l'investissement en formation représente un coût pour les entreprises, ou pour la collectivité. Il est dès lors rationnel de vouloir rentabiliser au mieux cet investissement en capital humain, en le concentrant sur les salariés jeunes plutôt que sur les salariés âgés, dont on prévoit qu'ils ne resteront plus très longtemps dans l'emploi. Mais, le relèvement souhaité du taux d'emploi des seniors ne pourra se réaliser sans un accès amélioré de ces derniers à la formation continue. L'objectif, à terme, devrait être d'aboutir à un véritable schéma de formation tout au long de la vie, complément indispensable de l'allongement de la durée de la vie active. Il est cependant nécessaire d'aller au-delà. Il faut saluer, à ce sujet, la détermination nouvelle des partenaires sociaux à renforcer « l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle », pour reprendre le titre de l'accord national interprofessionnel conclu le 20 septembre 2003.

Le principal point de cet accord est la création d'un droit individuel à la formation (DIF), qui relève de l'initiative du salarié, avec l'accord de l'entreprise. Il permet aux salariés de bénéficier de 20 heures de formation par an, qui peuvent être cumulées sur six ans pour aboutir à un total de 120 heures. Tous les salariés ont un égal droit à la formation, quel que soit leur âge.

L'accord prévoit aussi que tout salarié puisse bénéficier, après vingt ans d'activité professionnelle, et, en tout état de cause, à compter de son

quarante-cinquième anniversaire (sous réserve d'un an d'ancienneté dans l'entreprise), d'un bilan de compétences.

Si leur « qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et des organisations », les mêmes salariés pourront bénéficier, « afin de consolider la seconde partie de leur carrière professionnelle » d'une période de professionnalisation. Cette période aura pour objet de permettre l'acquisition par le salarié d'un diplôme ou d'une qualification professionnelle reconnue, ou le suivi d'actions de formation. A ce stade, il convient d'être vigilant pour s'assurer que la mise en oeuvre de cet accord bénéficiera effectivement aux travailleurs âgés. Afin de faire évoluer les esprits, qui se sont accoutumés à un recours fréquent aux préretraites, les pouvoirs publics pourraient sensibiliser les chefs d'entreprise à l'enjeu que représente le maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Les études disponibles montrent qu'il existe un lien statistique fort entre pénibilité du travail et cessation précoce d'activité, ainsi qu'entre dégradation de l'état de santé et arrêt de l'activité professionnelle.

Ainsi, un travail qui s'effectue selon des modalités défavorables (pénibilité, horaires décalés, travail répétitif sous contrainte de temps...) est associé à un risque significativement plus élevé de sortie d'emploi.

La mauvaise santé perçue est également fortement reliée aux sorties d'emplois précoces. Les salariés âgés se plaignent surtout de troubles physiques : troubles musculo-squelettiques, troubles du sommeil, fatigabilité... Ces symptômes se manifestent principalement chez les travailleurs manuels dans le secteur de l'industrie, catégorie effectivement très concernée par les cessations précoces d'activité.

Ainsi, au-delà des incitations financières à la poursuite de l'activité, qu'il convient de renforcer, les pouvoirs publics doivent aussi se préoccuper d'améliorer les conditions de vie des salariés au travail. Ceci passe par un ensemble d'actions, notamment le renforcement des règles relatives à la sécurité et à la santé au travail, ainsi que l'augmentation des moyens de la médecine du travail.

Les entreprises doivent aussi se préoccuper de l'évolution de carrière des salariés qui effectuent les travaux les plus exigeants physiquement : un travailleur manuel devrait pouvoir, passé un certain âge, se reconverter dans un emploi de bureau ou de service occasionnant un moindre effort physique.

### *La situation des femmes en France*

Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, la France comptait 51,4% de femmes sur une population totale de 63,8 millions d'habitants, ce qui en fait le collectif majoritaire du pays, en particulier à partir de l'âge de 35 ans.

Selon les projections de l'Insee<sup>27</sup>, si les tendances de fécondité, d'espérance de vie et de migrations se confirment, ce pourcentage restera voisin de 51% en 2050 et l'écart d'espérance de vie entre les femmes et les hommes pourrait diminuer aux alentours de cinq ans, contre sept aujourd'hui.

Les femmes ont de meilleurs résultats scolaires que les hommes en règle générale, et font plus d'études supérieures, mais leur situation sur le marché du travail reste plus défavorable que celle des hommes.

Pourtant, le taux d'emploi des femmes a fortement progressé ces trente dernières années. En 2005, près de 57% des femmes occupaient un emploi dont 81% pour la tranche d'âge de 25 à 49 ans. C'est encore 10 % de moins que les hommes (67%), mais la différence qui était de 30 % en 1975, a considérablement diminué, et illustre les changements fondamentaux sur la place des femmes dans la société.

Pourquoi persiste-t-il des inégalités ?

De nombreux paramètres sont à prendre en compte, mais les explications principales sont les suivantes :

- les filières de formation des filles sont très différenciées et plus spécifiques. En effet, les femmes privilégient les formations dans les services, ce qui leur offre un éventail plus restreint de débouchés par rapport aux hommes qui ont accès à un éventail plus ouvert de formation. De la même façon, majoritaires dans les universités, les femmes sont largement minoritaires dans d'autres filières comme par exemple dans les écoles d'ingénieurs et dans les filières d'enseignement par apprentissage qui permet à beaucoup d'hommes d'entrer sur le marché du travail,

---

<sup>27</sup> Etudes statistiques d'Insee 2008.

- un pourcentage important de femmes (30%) travaille à temps partiel et 80% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes,
- les femmes ont accès à moins de secteurs d'emploi que les hommes, ce qui est un prolongement du phénomène observé au niveau de l'éducation. C'est ainsi que 75% des emplois des secteurs de l'éducation, de la santé et de l'action sociale sont occupés par des femmes, alors qu'elles sont presque absentes du secteur de la construction et peu présentes dans l'industrie. Cette tendance est aussi visible au niveau de la fonction publique où les femmes sont majoritaires (57% en 2005) mais principalement dans les ministères relevant du domaine social où les écarts hiérarchiques avec les hommes sont importants,
- les femmes sont encore sous-représentées au niveau des postes d'encadrement et de direction, que ce soit dans la fonction publique ou dans l'entreprise privée. Début 2008, seulement 7,6% des femmes occupaient un poste de direction et à titre d'exemple, six entreprises du CAC sur 40 ne comptent aucune femme dans leurs organes de direction. Toutefois, une tendance positive se confirme depuis 10 ans et les femmes accèdent de plus en plus à ce type de postes, le pourcentage ayant augmenté de 3.5% en 1995 à 7% en 2006<sup>28</sup>,
- les femmes sont plus touchées par le chômage que les hommes avec 8,4% au dernier trimestre de 2007 contre 7,5% pour les hommes. Ce chômage est particulièrement important pour les femmes de la tranche d'âge 15-24 ans où le pourcentage monte à 24% contre 21% pour les hommes, et pour les ouvrières avec 17,3% contre 10,2% pour les ouvriers. Ces chiffres montrent une difficulté pour les femmes à entrer sur le marché du travail et indiquent également qu'elles sont plus facilement licenciées que les hommes,
- le revenu salarial moyen des femmes est inférieur de 26% à celui des hommes (31% dans le privé), ce qui s'explique partiellement par la différence de profil d'activité professionnelle vers lesquels les femmes s'orientent, mais pas seulement car de nombreuses disparités existent sans aucune justification. Le constat est similaire dans la fonction publique et la différence salariale moyenne est de

---

<sup>28</sup> Etude de Kornferry International « Les sociétés du CAC40 : Comment sont-elles dirigées et qui les dirige ? », avril 2007.

16% avec par exemple 27% dans le milieu hospitalier qui se distingue notamment par des structures d'emploi féminin et masculin très différentes,

- le déroulement des carrières est plus difficile pour les femmes, notamment en raison de la maternité ou encore en raison des soins apportés aux personnes dépendantes, essentiellement pris en charge par les femmes,
- et plus généralement, les écarts de traitement entre les femmes et les hommes dans la sphère économique proviennent de pratiques discriminatoires héritées des temps où la femme n'avait pas sa place dans ce domaine.

La place des femmes dans la société a beaucoup évolué au cours des dernières décennies, et les femmes sont davantage présentes en politique, même si elles restent toujours les premières en charge des tâches domestiques et familiales :

- la garde des enfants reste avant tout le rôle des mères,
- la maternité est un frein à l'activité professionnelle et il est frappant de constater que le taux d'activité des femmes avec trois enfants ou plus n'est que de 37% alors que le taux moyen d'activité des femmes a atteint 76% en 2006,
- les femmes sont encore minoritairement représentées dans les sphères publiques, et politiques : elles sont par exemple minoritaires dans les instances paritaires traitant des questions concernant les salariés des entreprises et des administrations, ou encore à l'assemblée nationale et au sénat avec respectivement 18,5% des députés et 16,9% des sénateurs en 2007. Toutefois des avancées ont été obtenues avec l'obligation légale de parité aux scrutins locaux qui permet de s'approcher de la parité, avec 30% de femmes élues dans les communes soumises à cette disposition. Quant au gouvernement, il est presque paritaire.

L'augmentation de la participation des femmes dans la vie économique du pays est donc évidente, inéluctable et nécessaire, et de plus, c'est un gisement majeur de valeur ajoutée.

Toutefois, pour que cette valeur ajoutée se concrétise davantage, il convient de travailler de façon importante sur les mesures de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, et de lutter contre toutes les inégalités qui restent encore très fortes aujourd'hui, notamment en terme de salaire et de parité.

## Partie 4 – La gestion de la diversité en France et dans les pays visités

### 4.1 La gestion de la diversité en France

#### 4.1.1 Eléments du modèle de société français

Afin de comprendre ce qui pousse un individu à travailler, posons nous la question :

Qu'il soit d'origine française ou étrangère, homme ou femme, jeune ou moins jeune, d'une classe sociale aisée ou d'un milieu ouvrier, qu'est-il en droit d'attendre de la société en retour de son investissement dans la vie économique ?

- un emploi correspondant à sa formation,
- un salaire juste correspondant à son niveau d'engagement professionnel et à ses compétences,
- une reconnaissance sociale correspondant à son statut professionnel ou à son niveau de participation à la vie sociale,
- un équilibre entre travail, épanouissement familial et intellectuel,
- le sentiment de faire partie de la vie économique et sociale du pays comme tout un chacun,
- un accès aux biens et services de la société conformément au niveau de ses revenus : logement et consommation.

Le modèle républicain français propose la chance à chacun, quelque soit son origine, son sexe, son âge d'accéder à la formation à laquelle il peut prétendre, donc de faire des choix d'éducation structurants pour sa vie professionnelle.

Dès le plus jeune âge, l'école est le creuset où se forment les valeurs de ce modèle. Elle imprègne tous les individus des valeurs d'égalité, de liberté, d'entraide qui perdurent tout au long de la vie de chacun de ceux qui en ont bénéficié.

La réussite de ce modèle devrait se traduire dans la liberté pour tous de participer à la vie économique et sociale et d'y progresser en fonction de sa volonté et de son engagement. Mais cela est difficile à apprécier.

En revanche, une faible participation de certains groupes d'individus à cette vie politique, économique et sociale permet de le mettre en doute mais ne signifie pas forcément son échec.

Le modèle républicain a forgé une société française exigeante en terme d'adhésion à ses valeurs, à sa langue, à ses comportements sociaux et qui est peut être moins tolérante que d'autres.

Aujourd'hui, ce modèle est à l'épreuve :

- le comportement discriminatoire subsiste malgré une société française de plus en plus pluriculturelle et une imprégnation des valeurs de la société dès l'école maternelle. L'expliquer n'est pas chose aisée, il peut en partie être lié à la peur que l'étranger prenne le travail d'un autre et qu'il n'y ait pas de place pour tous dans la société,

- le libre accès à la formation ou à l'emploi ne suffit pas. Il semble que des conditions de réussite supplémentaires soient nécessaires : avoir un comportement attendu en particulier pour les jeunes immigrés ; ou qu'il y ait pré existence de cas similaire rassurant sur la capacité à gérer la différence par exemple les femmes dans la police, des immigrés dans le service public,

- les revendications religieuses -demande de lieux de cultes, la possibilité de procéder aux prières, jours fériés...- risquent de poser des problèmes au fur et à mesure de la place grandissante de la diversité religieuse dans la société française.

La France ne montre aujourd'hui aucune voie d'aménagement autour de sa pierre angulaire qu'est la laïcité. Ainsi, la loi du 10 février 2004 s'inscrit dans la logique d'une tradition française spécifique qui fait de l'école, le garant des valeurs républicaines qui proscrie tout signe d'appartenance religieuse. Il semblerait que ce modèle a une influence sur la pratique religieuse.

En revanche, l'Etat français, s'il ne souhaite pas s'engager vers une évolution du modèle républicain, s'attaque aux comportements discriminatoires.

On constate d'ailleurs dans tous les pays visités que les comportements discriminatoires font l'objet d'une attention particulière, sans que les modèles de sociétés ne soient remis en cause.

L'attractivité des immigrants économiques peut constituer également un mode d'appréciation de la réussite d'un pays dans la gestion de sa diversité. Mais les critères de choix d'un pays pour un immigrant économique sont difficile à évaluer : Est-ce le modèle d'intégration ? L'existence d'une communauté ? L'objectif d'une réussite économique et sociale ?

Malgré des difficultés d'accès à l'emploi et à la formation des immigrés en France, une enquête comparative menée à l'échelle européenne, par le Pew Institute, a montré qu'en 2006, les immigrés installés en France étaient les plus nombreux à se sentir membres de leur communauté nationale de résidence plus que de leur communauté d'origine.

L'Angleterre, contrairement à la France, laisse libre cours à la manifestation de la différence quelle qu'elle soit, quelque soit le lieu où elle s'exprime (école, administration, entreprises...). Les communautés culturelles sont encouragées économiquement et socialement à exister selon leurs propres valeurs et coutumes. Ce modèle contribue à rassembler les individus d'une même culture en communautés influentes sur le plan économique et social. L'intégration économique et sociale est plus rapide mais circonscrite à la communauté.

Le Québec a fait le choix de promouvoir les relations interculturelles plutôt que le développement de communautés culturelles séparées. L'identité québécoise se construit à travers le métissage des cultures de ses populations migrantes. Ce métissage dote ce modèle de société d'une capacité à s'adapter et à tolérer des accommodements (religieux pour la plupart) au cas par cas, dans le souci d'éviter les tensions entre les communautés.

#### 4.1.2 Initiatives politiques et économiques

##### *Les initiatives dans le domaine législatif*

En matière de protection des droits et de promotion d'égalité des chances, la législation française s'est longtemps contentée de principes généraux édictés par la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen ainsi que la Constitution de 1958.

Mais au cours des dernières décennies, des lois spécifiques qui concernent le travail et l'emploi dans les domaines d'égalité entre les sexes, du handicap et de la lutte contre toute discrimination ont été promulguées.

Il ressort de nos entretiens que les lois en France sont suffisantes en nombre et en exigences, et qu'elles permettent de créer un cadre général permanent pour la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances au travail, mais il convient de préciser quel est leur degré d'application pratique.

- Le handicap

En ce qui concerne le handicap, la loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées a posé le principe de leur insertion dans la société. Elle marque le passage d'une prise en charge fondée sur la notion d'assistance à une prise en charge reposant sur la notion de solidarité. La loi a permis de créer dans chaque département, sous l'autorité du préfet, une commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP) qui évalue les aptitudes à l'emploi et propose des orientations professionnelles.

La loi du 10 juillet 1987 a imposé une obligation d'emploi des travailleurs handicapés et assimilés par tous les établissements de plus de 20 salariés du secteur privé dans la proportion de 6% de leur effectif. En cas de non respect de ces quotas, l'entreprise est soumise à des pénalités financières versées à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).

Cette loi est complétée par celle du 11 février 2005 « *pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* » qui apporte des évolutions majeures : elle affirme des droits fondamentaux en terme d'emploi, de scolarité, d'accessibilité et d'accès à de nouvelles prestations sociales. Toute personne handicapée a le droit « à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale ».

Malgré cet arsenal législatif, l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) constate qu'en 2006 :

- 51% des entreprises atteignent le quota de 6% (39% seulement des entreprises l'atteignaient en 1987),
- 25% des entreprises ne remplissent que partiellement leur obligation d'emploi,
- 23% des entreprises n'emploient aucun travailleur handicapé.

En France, le chômage de longue durée des personnes handicapées touche 47% des demandeurs d'emploi (35 % pour les autres)<sup>29</sup>.

- L'égalité hommes-femmes

Pour l'égalité entre les femmes et les hommes, c'est en grande partie grâce à la transposition des directives européennes que la France a pu avancer dans le domaine de l'égalité hommes – femmes en matière d'emploi.

La loi du 10 juillet 1975 a rappelé qu'aucune distinction ne devait être faite entre les hommes et les femmes mais elle autorisait en même temps des recrutements exclusifs d'hommes ou de femmes. Ainsi des quotas étaient fixés pour des emplois aujourd'hui féminisés comme contrôleur des douanes, commissaire de police, professeur d'éducation physique et sportive ou contrôleur de PTT<sup>30</sup>. Bien que les quotas aient été supprimés depuis, il reste une courte liste d'emplois qui ne peuvent être tenus que par des hommes : emplois à bord de sous-marins ou dans des formation commandos et emplois de gendarmerie mobile notamment.

La loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes renforce la législation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en obligeant les entreprises de plus de cinquante salariés à négocier annuellement des mesures sur l'égalité professionnelle.

La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes prévoit de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et de concilier l'activité professionnelle et familiale pour les deux sexes (renforcement des droits des femmes en congé de maternité, majoration de l'allocation de formation pour les salariés devant engager des frais de garde d'enfants pour suivre une formation en dehors du temps de travail, aide aux petites entreprises pour le remplacement des salariés en congé de maternité ou d'adoption).

---

<sup>29</sup> Claudine Souhami, « Le chômage de personnes handicapées : portrait statistique », Observatoire de l'ANPE, collection « Les essentiels », septembre 2005.

<sup>30</sup> Dominique Versini, *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, Paris, 2004.

Une conférence nationale va dresser en 2009 un bilan de l'application de cette loi. La suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes devra être effective au 31 décembre 2010.

- Les seniors

Le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 vise à faire croître la proportion de seniors en emploi en luttant contre les facteurs qui les excluent de l'emploi, en favorisant leur employabilité et en sécurisant leurs parcours professionnels.

Il se fixe pour ambition prioritaire de concourir à une augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans de l'ordre de 2 points par an sur la période 2006-2010 afin d'atteindre un taux de 50 % à horizon 2010.

Dans cette perspective, la concertation a permis de retenir cinq objectifs essentiels :

- faire évoluer les représentations socioculturelles,
- favoriser le maintien dans l'emploi des seniors,
- favoriser le retour à l'emploi des seniors,
- aménager les fins de carrière,
- assurer un suivi par les acteurs sociaux dans la durée.

- La lutte contre les discriminations et pour l'égalité

Dans le domaine de la discrimination, la *loi du 6 octobre 2004* portant création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE), a permis d'établir une instance administrative indépendante pour défendre les citoyens victimes de discrimination.

Les missions de la HALDE affichées sur son site internet, sont les suivantes :

- aider toute personne à identifier les pratiques discriminatoires, et à les combattre,
- conseiller pour les démarches juridiques, et contribuer à établir la preuve de la discrimination,
- se saisir elle-même de toute pratique discriminatoire dont elle a connaissance,

- disposer de pouvoirs d'investigation pour instruire les dossiers. Et à ce titre exiger des documents et des preuves que la victime n'a pas pu obtenir, - aller vérifier sur place et entendre des témoins.

La HALDE aide à trouver une réponse adaptée pour :

- organiser une médiation pour trouver un accord ou saisir le procureur de la République en cas de discrimination avérée,
- obtenir une indemnisation, proposer une amende à celui qui a discriminé et déclencher un procès s'il refuse de les verser (transaction pénale),
- intervenir devant le juge si la victime décide d'aller au tribunal,
- rendre publique une pratique de discrimination.

La HALDE émet des avis et des recommandations, auprès du gouvernement, du Parlement et des autorités publiques pour lutter contre les discriminations, afin d'améliorer les textes de loi, de faire progresser l'état du droit français dans ce domaine.

Entre le 1er janvier et le 31 décembre 2006, elle a enregistré 4 058 réclamations contre 1 410 en 2005. Pour 2007 le nombre est de 6 222. L'emploi représente le premier domaine de discrimination avec plus de 50% des réclamations, et l'origine est le premier critère invoqué (27%), suivi du critère santé/handicap (22%).

La loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations a été renforcée par la loi pour l'égalité des chances du 31 mars 2006. Cette dernière renforce les pouvoirs de la HALDE en lui permettant d'évaluer elle-même des cas de discriminations. Elle légalise également les "tests de discriminations" comme moyen de preuve d'éventuelles discriminations.

La loi par ailleurs :

- demande au Conseil Supérieur de l'Audiovisuel de veiller à ce que la programmation des radios et télévisions reflète la diversité de la société française,
- prévoit la mise en place du CV anonyme dans les entreprises de plus de 50 salariés.

La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques demande aux entreprises cotées de droit français de fournir des informations sur l'égalité professionnelle femmes- hommes et sur l'emploi et l'insertion des salariés handicapés.

Ses limites sont la vérification de la sincérité et de la concordance des informations qui ne sont pas obligatoires.

Selon les entreprises rencontrées, si les lois étaient appliquées dans toutes leurs composantes, la situation des entreprises serait ingérable sur le plan pénal, financier et médiatique.

#### *Les initiatives dans le domaine institutionnel*

Un nombre important d'initiatives institutionnelles françaises méritent d'être citées pour leur contribution à la promotion de la diversité.

- La « Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation », lancée par l'Education nationale.

En réponse à une étude réalisée par un groupe de directeurs des ressources humaines animé par Jean-François Amadiou, directeur de l'Observatoire des discriminations, et les spécialistes de l'éducation prioritaire du ministère de l'Éducation nationale, la charte a été dressée afin d'aider les jeunes à se trouver un avenir professionnel, surtout dans les quartiers difficiles ou dans les zones rurales.

Cette charte a été signée le 13 décembre 2006 par plus de quarante grandes entreprises, désireuses de trouver une solution aux difficultés majeures que rencontrent les jeunes les plus défavorisés dans l'éducation, l'orientation et l'insertion professionnelle.

Elle soutient :

- l'engagement de l'Education nationale de rapprocher le collège, le lycée et l'université des entreprises pour aider à la réussite de tous les élèves,
- l'engagement des entreprises de s'investir dans une démarche d'entreprise éthique et responsable.

Cette initiative est complétée par un réseau national des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation.

Ce réseau s'engage à :

- participer à la promotion de l'égalité des chances dans l'éducation par des actions concrètes, dans leur entreprise, telles que : tutorat, parrainage, création de bourses, soutien scolaire afin d'apporter un soutien complémentaire pendant leurs études aux élèves et aux étudiants,
  - faire découvrir les métiers et l'environnement professionnel, accueillir des élèves, des étudiants et des enseignants afin de leur permettre de mieux appréhender le monde de l'entreprise et ses métiers et faciliter ainsi l'orientation des élèves et des étudiants,
  - recruter des jeunes diplômés issus des territoires défavorisés,
  - ouvrir ces actions à tous, sans distinction d'origine, de religion, de sexe, de handicap ou d'orientation sexuelle,
  - respecter les règlements et la législation relative à l'accueil des jeunes, notamment des mineurs, en entreprise et garantir le caractère laïque et non-politique des actions,
  - informer leurs collaborateurs des dispositions et de l'esprit de cette charte,
  - accepter de bénéficier d'une promotion et d'une communication de leurs initiatives et d'être sollicités par les établissements d'enseignement scolaires et universitaires, ainsi que par les entreprises intéressées par leur démarche.
- La Charte de l'égalité entre les hommes et les femmes

La Charte de l'égalité entre les hommes et les femmes de 2004 témoigne de l'engagement de l'État dans une politique d'égalité.

La Charte de l'égalité représente une avancée majeure pour la promotion des droits des femmes et un véritable changement social. Elle définit quatre axes de progrès :

- la parité politique,
- l'égalité professionnelle,
- le respect de la dignité de la personne,

- l'articulation des temps de vie – professionnelle, personnelle familiale, sociale et civique.

« Ce document est l'acte fondateur d'une véritable dynamique de changement social. Il témoigne de la volonté de multiples acteurs de se mettre en mouvement, d'interroger leurs pratiques, et de se donner les moyens d'agir tous ensemble vers plus de progrès et plus de démocratie »<sup>31</sup>.

- Le Label « Egalité Hommes-femmes »

Afin de valoriser l'égalité entre les hommes et les femmes dans les entreprises, le label « Egalité hommes femmes » a été mis en place fin 2004, à l'initiative du Ministère de l'emploi, de la Cohésion sociale et du logement, Ministère Délégué à la Cohésion sociale et à la Parité.

Il médiatise et récompense les entreprises, les administrations et les associations qui ont fait preuve d'exemplarité dans leurs pratiques :

- aménagements horaires pour équilibrer la vie privée et la vie professionnelle,
- évolution des carrières ou la promotion interne des femmes à des postes clé.

Ce label soutenu par les partenaires sociaux répond à un cahier des charges certifié AFNOR-AFAQ. Il est décerné à toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son activité. En décembre 2007, il y avait en France 35 entreprises labellisées et plus de 628.285 employés concernés.

- Le label « Diversité »

Le label « Diversité » sera lancé en 2008 par le ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du développement solidaire.

« Ce label, reposant sur une norme AFNOR, donnera aux chefs d'entreprise des indications de méthodes propres à améliorer les conditions de recrutement et la gestion des ressources humaines, pour valoriser le potentiel que représentent les salariés étrangers, issus de l'immigration, ou les

---

<sup>31</sup> Nicole Ameline, Ministre Déléguée à la Parité et à l'Egalité professionnelle, Avant-propos dans la « Charte de l'égalité ».

handicapés par exemple, et tous ceux qui rencontrent des difficultés particulières d'emploi »<sup>32</sup>.

- La charte de la parentalité

La charte de la parentalité en entreprise signée en 2008 sous le haut patronage du Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, soutient l'engagement des entreprises et des pouvoirs publics pour leurs actions en faveur d'une meilleure prise en compte de la parentalité et d'un meilleur équilibre de vie.

La multiplicité et variété de ces chartes et labels initiés ou favorisés par l'Etat en partenariat avec les acteurs sociaux et les milieux professionnels confirment une volonté concertée de réduire les inégalités en matière d'accès à l'emploi, et d'améliorer la qualité de la vie.

Ces initiatives confirment par ailleurs les nouvelles responsabilités des entreprises en matière sociale et sociétale et contribuent toutes à leur manière à promouvoir la diversité.

#### *Les initiatives dans le monde des entreprises*

- Positionnement général des entreprises

Les entreprises se sont lancées dans des politiques de diversité pour des raisons éthiques, juridiques ou économiques.

De plus en plus conscientes des enjeux ou des risques à ne rien faire, elles s'inscrivent à différentes vitesses selon leur contexte, dans une dynamique de changement et commencent à agir ou à réagir.

C'est ce que confirme la HALDE qui précise que dans les préoccupations dont les entreprises font état, on relève la dimension éthique, le souci de se conformer à la loi, de préparer les bouleversements démographiques de la population active en élargissant les sources de recrutement, ou la volonté de ne pas se couper d'une partie importante des consommateurs, en procédant à des recrutements tels que le personnel de l'entreprise soit à l'image de sa clientèle, ou la conviction que l'homogène est mortifère et misent sur la créativité et la capacité d'innovation d'équipes plus hétérogènes ».

---

<sup>32</sup> Discours de Brice Hortefeux, Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Codéveloppement, pour la signature du protocole d'accord anti-discrimination dans le secteur de l'économie sociale.

Mais une récente étude de la Commission Européenne<sup>33</sup> met aussi en avant les enjeux économiques qu'ont identifiés les entreprises pour : « résoudre les pénuries de main d'œuvre à venir ou déjà présentes comme en Allemagne, retenir en restant attractif un personnel de qualité, améliorer son image, améliorer sa capacité d'innover et renforcer ses possibilités de commercialisation ».

Pour les experts, l'enjeu est la discrimination et les problèmes de communication qu'elle pose dans l'entreprise. Les différences de personnes rendent difficile la compréhension mutuelle et donc la communication. La gestion de la diversité sert alors à gérer le climat social.<sup>34</sup>

Enfin, l'enjeu éthique pour les employeurs est l'intégration sociale : implantés sur des territoires, ils ont une responsabilité sociale d'y lever les barrières à l'emploi et de lutter contre les discriminations. Les grandes entreprises le font avec plus ou moins de succès, les petites ou celles en création ont davantage de difficultés à composer entre leurs impératifs économiques et leur responsabilité sociale.

Selon leurs enjeux et risques, les grandes entreprises, les PME/PMI et les petites entreprises s'engagent différemment dans des politiques de diversité, voire pas du tout.

Les multinationales<sup>35</sup> ont pour la plupart mis en œuvre un code éthique, document assez général traduit en plusieurs langues qui définit un socle de valeurs communes. Le but est de faire adhérer à une image universelle l'ensemble des acteurs en relation avec l'entreprise dans les pays où elles sont présentes.

Ces grandes entreprises peuvent aussi décider d'afficher un positionnement choisi de responsabilité sociale dans les différents référentiels existants : conventions de l'Organisation Internationale du Travail, « Pacte mondial », GRI (Global Reporting Initiative), Loi NRE sur les Nouvelles Régulations Economiques<sup>36</sup>, généralement explicités dans leur rapport de développement durable.

---

<sup>33</sup> Business Case for Diversity Unit D3.

<sup>34</sup> A. Cornet entretien Mission FNEP.

<sup>35</sup> Ex ALSTOM, TOTAL, SHELL,...

<sup>36</sup> Entretien ORSE Mission FNEP.

Enfin à une échelle plus locale, elles peuvent s'engager par la signature de la charte de la diversité. Cette charte, lancée en octobre 2004 à l'initiative de l'IMS, a initié la prise de conscience des grandes entreprises et leur premier engagement<sup>37</sup>.

Les grandes entreprises ont été les premières à montrer la voie. On pourrait penser que leur motivation pour afficher ces différents types d'engagements – somme toute assez généralistes, la charte de la diversité mise à part – est davantage liée à la prévention de leur risque d'image, surtout lorsqu'elles sont médiatisées ou cotées en bourse, qu'à une véritable volonté stratégique ou encore une conviction d'un lien de corrélation entre diversité et performance économique<sup>38</sup>.

On pourrait y ajouter la peur d'une loi sur la discrimination positive et des quotas qu'on pourrait leur imposer. Cette menace les incite donc à anticiper et à aller de l'avant. Encore nombre d'entre-elles, surtout les PME/PMI, n'ont d'ailleurs toujours pas franchi le pas, ce qui peut laisser penser qu'elles sont moins concernées par ces risques et enjeux et qu'elles auraient plus de contraintes que d'avantages à s'engager. Quoiqu'il en soit, il faut considérer que l'engagement au plus haut niveau d'une entreprise est au moins le début d'une prise en compte de ces problématiques dans les valeurs de l'entreprise, et que cet engagement et ces nouvelles valeurs devraient progressivement se diffuser vers tout le personnel.

- Actions en faveur de l'égalité et contre la discrimination

Les premières actions les plus fréquemment rencontrées, en dehors de la sensibilisation du personnel, sont souvent les mêmes et concernent la signature d'accords-cadres et de conventions sur l'égalité professionnelle homme- femme et sur l'emploi des handicapés. La gestion des seniors apparaît comme un troisième axe d'action prioritaire du fait de la réforme des retraites qui allonge la durée du temps de travail<sup>39</sup>.

Même si ces actions restent encore très ciblées, la tendance est à l'élargissement du bassin de recrutement.

---

<sup>37</sup> JF Amadiou, entretien FNEP.

<sup>38</sup> JF Amadiou, entretien FNEP.

<sup>39</sup> Entretien FNEP ADP pour qui l'un des axes stratégiques est l'emploi des seniors avec le vieillissement de leur pyramide des âges (3 employés sur 8 auront plus de 50 ans en 2012), avec de nombreuses questions qui se posent : quel type d'emploi ? Comment gérer ces fins de carrières et le transfert des <sup>40</sup> Lettre du Président de la Halde aux entreprises du 5 décembre 2005.

Certaines entreprises sont dorénavant sollicitées par la HALDE qui agit dans un cadre juridique récent, pour réagir et communiquer sur les mesures qu'elles mettent en place, en particulier, sur l'accès à l'emploi, la gestion des carrières, l'accès à la formation professionnelle, l'emploi des handicapés, le changement des mentalités des responsables des ressources humaines et le suivi de l'efficacité des actions engagées<sup>40</sup>.

La plupart des entreprises concernées commencent d'ailleurs à s'organiser pour communiquer et agir en désignant un interlocuteur spécifique. Ce nouveau métier fait actuellement l'objet de réflexions et ne devrait pas tarder à se normaliser.

Le sens de ces mesures ou de ces engagements est la prise de conscience des problèmes de discriminations qui peuvent exister sous différentes formes directes ou indirectes, et qui peuvent être simplement occultés.. « On peut être aveugle parce qu'on ne voit pas ce qu'on ne veut pas voir mais'il faut voir les choses pour refuser de les voir, c'est la « colorblindness » à la française qui repose sur le refus actif de prendre le visible en considération quand il s'agit de régler le sort des personnes, alors que chacun perçoit sans peine dans l'espace public des signes personnels, visibles ou audibles qui peuvent renvoyer, au moins en probabilité à des origines étrangères par exemple <sup>41</sup>».

Selon JF. Amadiou, certaines entreprises entrent volontiers dans la diversité par l'égalité homme-femme ou par la dimension interculturelle dans le cas des multinationales parce que se concentrer sur une dimension spécifique peut permettre d'oublier celles que l'on ne veut pas regarder. Il fait remarquer que les entreprises les plus avancées sont celles qui regardent différents aspects parce qu'elles fabriquent de la diversité ; et que si certaines entreprises se refusent encore à voir la discrimination, elles sont néanmoins dans une logique d'amélioration.

Ces prises de conscience peuvent se faire par le biais des syndicats, de réflexions stratégiques, de convictions éthiques de dirigeants, de la perception d'enjeux économiques, de contraintes externes telles que la charte de la diversité et l'action de la HALDE, ou encore d'un problème médiatisé. Une fois sensibilisées et engagées, les entreprises peuvent agir en réaction ou en anticipation, par la diversité ou contre la discrimination, les deux pouvant se rejoindre, mais pas nécessairement.

Toutes les entreprises sont confrontées au problème d'objectiver leur situation, voire, plus compliqué, d'en comprendre les causes. C'est un

---

<sup>41</sup> Entretien F. Heran et « France/Etats-Unis : deux visions de la statistique des origines et minorités ethniques ».

problème difficile du fait de notre histoire ; le Conseil de l'Europe a d'ailleurs pris à parti la France « tenant pour acquise l'impossibilité des statisticiens français de recueillir la moindre donnée sur les origines, ils invitent tout bonnement la France à abandonner sa position universaliste coupable de tant d'aveuglement ». Il est vrai qu'il y a de réelles difficultés à établir des données sur, par exemple, les personnes issues de l'immigration, mais pour F. Héran ces injonctions ne sont pas si évidentes. Pour lui, le système français n'est pas si fermé que cela aux mesures, et l'INED dans ses études est autorisé à poser des questions sensibles au sens de la loi de 1978 complétée en 2004, si ces questions sont pertinentes au regard de la finalité de l'étude. Il est donc possible de quasiment faire toutes les études que nous souhaiterions et nous y sommes même de plus en plus contraints par l'Europe et le contexte international. La France est en retard dans la compréhension de ses inégalités, et il faut avancer sur ce point .

D'ailleurs, selon M. Wiewiorka, l'entreprise qui n'est pas dans cette sphère idéologique du maintien du modèle républicain, contrairement à l'État ou à l'école, a davantage de degrés de liberté pour progresser sur ces sujets et est à même d'y trouver son intérêt. Sa rationalité et sa flexibilité peuvent la conduire, dans une société de plus en plus mondiale et en forte évolution, à tirer des bénéfices de la diversité et de l'égalité des chances <sup>42</sup>.

Dans cette recherche d'explication et de diagnostics des inégalités, La Poste a une initiative originale et intéressante.

Elle a lancé une étude statistique de grande ampleur avec la Sofres pour analyser suivant de multiples critères les inégalités dans les parcours professionnels. Ils ne se retrouvent ni en terme de diversité ni en terme de discrimination et ces enquêtes préfèrent parler du lien entre confiance et performance.

Selon l'entreprise, la discrimination ou la perception de discriminations détruit la confiance et La Poste envisage des actions pour promouvoir l'intégration et le respect afin de changer les mentalités et de construire cette confiance génératrice de performance.

Comme beaucoup d'autres entreprises, La Poste a été marquée par le fait que l'entreprise L'Oréal souvent citée en exemple pour ses actions en matière de diversité se fasse « épingleur » pour discrimination, et considère qu'aucune entreprise n'est à l'abri d'un risque en la matière »<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Entretien M. Wiewiorka Mission FNEP.

<sup>43</sup> Entretien la Poste Mission FNEP.

La démarche de La Poste est donc d'objectiver la perception des employés pour changer leur regard envers la discrimination car il y a un décalage entre la perception et la réalité.

D'autres entreprises ne sont pas dans cette démarche de comprendre leurs inégalités ; est-ce la peur de trouver ? Nous sommes persuadés que pour avancer sur le chemin de la diversité, il faut chercher à comprendre les raisons qui ont mené à une situation de discrimination : le racisme, les préjugés, les stéréotypes, le sentiment de supériorité d'un groupe ou d'une culture, l'esprit de corps d'un groupe dominant, la confiance absolue dans des règles, des normes, etc.....

- Le risque d'image et l'attractivité

Au-delà de la compréhension de leur situation, un autre axe d'action des entreprises est de faire évoluer leur image parce qu'elles peuvent devenir des cibles médiatiques avec l'évolution des lois, parce qu'elles deviennent moins attractives pour leurs clients ou sur le marché du travail, parce qu'elles n'arrivent plus à garder leurs talents ou simplement par conviction.

ALSTOM, dans sa charte éthique, véhicule une image positive d'égalité et de promoteur de diversité qui donne sa chance à tous les talents étrangers y compris des nationalités les moins favorisées<sup>44</sup>.

Air France a créé une journée du handicap avec des ateliers de sensibilisation de son personnel aux difficultés des handicapés (invitation à utiliser une chaise roulante, diffusion à l'ensemble du personnel d'une plaquette avec photo et témoignage...). Le président y a déclaré : «Je suis personnellement très attaché à ces valeurs de simple solidarité. Une entreprise qui rapproche les continents ne peut s'exclure de rapprocher les êtres humains ».

Nestlé s'est associé à l'ESSEC pour prévenir les tensions dans les quartier où ils sont implantés. L'action est de briser l'autocensure d'élèves brillants pour les aider à intégrer des grandes écoles ou tout simplement les sensibiliser à d'autres parcours scolaires plus intéressants que ceux qu'ils envisageaient.

Les entreprises sont à la recherche de compétences locales y compris dans les quartiers difficiles. Pour donner leur chance à ces jeunes de quartiers, elles sont conscientes du travail à accomplir : donner un accès à des parcours diplômants, développer une attitude positive vis à vis du travail... « Il ne faut

---

<sup>44</sup> cf. charte de la diversité.

pas qu'un problème d'adéquation des éducations/formation deviennent un frein pour les entreprises volontaires d'y développer l'emploi »<sup>45</sup>. Les PME ou même des groupes comme ALSTOM entraînées par le MEDEF 93 se lancent dans une démarche de coaching pour pallier ce problème.

Enfin, toutes les entreprises rencontrées ont lancé des initiatives plus générales pour réduire les écarts de salaires entre les hommes et les femmes, augmenter la représentativité des femmes dans des directions très spécifiques (cas des pilotes chez Air France), ou encore augmenter le nombre de femmes au comité de direction...

- La gestion de la diversité

Les entreprises ont commencé à mettre en place des dispositifs pour promouvoir la diversité au niveau du recrutement :

- des sessions de formation et de sensibilisation des responsables ressources humaines en charge du recrutement,
- des partenariats avec les cabinets de recrutement qui s'engagent à présenter candidats issus de la diversité,
- des processus de recrutement testés avec l'appui de l'Observatoire des discriminations,
- des forums de recrutement « Egalité et Compétences ».

Ces dispositifs peuvent être ciblés sur une ou plusieurs catégories de diversité (sexe, handicap, origine, âge,...), comme par exemple<sup>46</sup> :

- la féminisation des recrutements,
- la présentation à parité de candidatures,
- des embauches sous forme de contrats aidés en faveur de seniors de 50 ans et plus, prioritairement des chômeurs de longue durée,
- des entretiens de recrutement avec de candidats de plus de 45 ans,
- des équipes formées au langage des signes,

---

<sup>45</sup> Entretien Guy Tardieu Air France Mission FNEP.

<sup>46</sup> François Fatoux et Iulia Sala, *Les bonnes pratiques « diversité » dans les rapports des entreprises du CAC40*, Etude ORSE 2008.

- des publications d'offres sur des sites dédiés aux personnes handicapées, comme par exemple « www.handploi.com »,
- des sites internet du recrutement configuré pour les non-voyants,
- des informations auprès d'étudiants handicapés sur les possibilités d'embauches et les parcours professionnels,
- des programmes pour sensibiliser les équipes de recrutement aux difficultés d'accès à l'emploi des jeunes issus de l'immigration,
- un programme « 100 chances – 100 emplois » favorisant l'insertion professionnelle des jeunes adultes issus des quartiers défavorisés,
- des soutiens à des associations ayant vocation à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus des minorités visibles.

Mais gérer la diversité à l'embauche n'est pas suffisant :

*« Il ne suffit pas de réussir à faire embaucher. Il faut, ensuite que les personnes restent, s'intègrent et se développent, sinon c'est ce qu'on appelle le syndrome de la porte tournante (tourniquet), on entre mais on sort quelques temps après, faute d'intégration. Pour réussir cette intégration, l'entreprise doit changer, c'est un enjeu majeur et pas simple à mettre en œuvre. Au-delà du dispositif législatif contre la discrimination et le harcèlement, les PDG et leurs managers devraient être sensibilisés aux actions nécessaires pour intégrer les personnes récemment embauchées et différentes du personnel déjà présent. Il faut renforcer les dispositifs anti-harcèlement, de gestion de carrières etc. pour essayer de faciliter et suivre les intégrations »<sup>47</sup>. C'est donc l'ensemble des tâches des ressources humaines qu'il faut veiller à objectiver : recrutement, formation, évaluation, rémunération, promotion, fin du contrat de travail, et c'est aussi le « middle management » qu'il faut convaincre.*

C'est pourquoi des dispositifs de promotion de diversité dans la gestion des carrières sont également en train d'apparaître. Ces dispositifs peuvent être ciblés aussi vers une ou plusieurs catégories de diversité (sexe, handicap, origine, âge,...) :

- nomination d'un interlocuteur « égalité professionnelle » ou commission créée pour assurer le suivi et la mise en œuvre de l'Accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle hommes/femmes,

---

<sup>47</sup> Entretien Annie Cornet Mission FNEP.

- rééquilibre du nombre de femmes et d'hommes dans les postes de direction,
- mise en place de la mixité dans les délégations, les groupes de travail, les groupes de négociation, les organismes de représentation du personnel,
- diversification des Comités de carrière,
- politique de promotion des jeunes diplômés issus de minorités ethniques dans les niveaux hiérarchiques supérieurs,
- examen périodique des évolutions de carrière pour les handicaps,
- maintien dans l'emploi des agents devenus handicapés élaboration de parcours professionnels individualisés, aménagement des postes et des locaux, équipes formées au langage des signes,
- formations pour les seniors et aménagements des fins de carrière,
- garantie des possibilités d'évolution et assouplissements des critères d'âge pour l'accès au statut cadre,
- examen périodique des évolutions de carrière.

Certaines entreprises ont déjà lancé des projets de gestion de la diversité et mis en place des structures de pilotage pour le suivi de leurs actions : formation du management sur les aspects législatifs (Schneider, RATP), modules sociologiques visant à comprendre les motifs des comportements discriminatoires (LVMH), ajout de sensibilisation à l'égalité des chances dans des modules de formations obligatoires, analyses de fichiers de ressources humaines pour faire des études détaillées poussées et mesurer les évolutions dans le temps (La Poste, Schneider), tournage et projection de films de sensibilisation aux enjeux de discrimination au recrutement pour un séminaire de ressources humaines, sensibilisation des managers au recrutement, canaux de recrutement diversifiés via les associations AFIJ, AFIP, association de femmes etc. (ALSTOM, Schneider, RATP).

Schneider considère très important que l'entreprise s'implique dans des actions visant à mieux préparer les personnes qui n'ont pas de réseaux à développer leur projet professionnel.

ADP et La Poste constatent qu'ils n'ont pas de problème de diversité en bas de l'échelle, leur problème c'est de tirer ces catégories vers le haut.

Les premiers résultats de ces entreprises qui ouvrent la voie sont attendus avec impatience, de même que toute étude sérieuse visant à démontrer une corrélation entre gestion de la diversité et performance. Force est de constater qu'il n'y en a pas pour l'instant ni en France ni en Europe et que les premières approches sur cette corrélation tiennent davantage du déclaratif que du mesuré.

Un problème de méthode subsiste, ADP par exemple envisage de confier la vérification de ses résultats à des auditeurs externes de type Vigéo. Les chercheurs pensent qu'il serait intéressant de comparer les politiques des entreprises en matière de diversité par une approche statistique afin de vérifier si elles sont réellement mises en œuvre.

Initiée par un rapport de force et pas encore sous-tendue par une logique économique, en France tout au moins, la gestion de la diversité est entrée dans une dynamique importante qui devrait encore s'amplifier pour trouver, les entreprises l'espèrent, un équilibre des forces dans une logique économique qui leur est plus naturelle que la logique législative ou de la rue.

Il semble illusoire de penser imposer la diversité, elle doit finir par s'imposer d'elle-même.

E. Lazega cite un exemple de diversité imposée en échec : « dans une étude de réseau réalisée pour un cabinet d'avocat américain, on est arrivé à la conclusion qu'on ne pouvait pas installer au haut de la pyramide du cabinet des femmes, parce que les clients à ce niveau n'étaient que des hommes et qu'il faudrait faire évoluer l'environnement client pour faire la parité dans l'entreprise ! C'est une politique d'investissement de la diversité qu'il faudrait mener et dès le plus jeune âge si on veut arriver à des équilibres ».

Il fait un parallèle surprenant avec le fax : « Avant que le fax ne soit utilisé par tous, il a fallu en distribuer gratuitement aux entreprises pour qu'elles puissent commencer à échanger par fax et que cela devienne indispensable».

<sup>48</sup>

La plupart de nos interlocuteurs nous ont alerté sur les risques de choisir les personnes représentatives d'une diversité que l'on souhaite installer : «Mettre en avant l'argument diversité est dangereux, en particulier le recrutement ethnique pour ressembler à ses clients » ; certaines entreprises vont jusqu'à faire du « sourcing » ethnique en passant par des réseaux alors que si elles ne discriminaient pas, elles gâcheraient moins de compétences à portée de main.

---

<sup>48</sup> Entretien E. Lazega Mission FNEP.

*« Le plus efficace pour générer de la diversité et une performance économique associée pérenne, c'est de respecter l'égalité des chances »<sup>49</sup>.*

En dehors des initiatives législatives ou institutionnelles, des outils intéressants existent aussi pour les entreprises et pour les acteurs de l'économie .

- La « Charte de la diversité »

La « Charte de la diversité » a été lancée en 2004, par l'Institut Montaigne.

L'objectif de cette charte est d'encourager les entreprises, grandes entreprises et PME, à promouvoir la diversité et faire de la non-discrimination. Depuis sa signature, en mars 2004, 318 entreprises l'ont signée.

Cette charte est davantage centrée sur la non-discrimination relative à l'origine et les engagements pris par les entreprises qui y adhèrent sont les suivants : sensibilisation et formation des responsables de ressources humaines, non-discrimination à toutes les étapes de la gestion des carrières, prise en compte de la diversité d'origine à tous les niveaux, communication sur ces sujets, négociation avec les représentants du personnel, mention des actions et résultats dans leur rapport annuel et nomination d'un responsable diversité.

Parmi les entreprises rencontrées, Fedex est un exemple intéressant d'utilisation de la charte de la diversité comme outil réel de gestion, et au delà des prix que cette entreprise a reçu dans ce cadre, le respect de la charte a poussé l'entreprise à mettre en place des processus de gestion spécifiques de ces ressources humaines, tels que la Garantie de Traitement Equitable envers les employés (GFT – Guaranteed Fair Treatment).

- Le Label « Recrutement & Diversité »

Le cabinet de recrutement Alain Gavand Consultants a décidé de créer un Label « Recrutement & Diversité » auquel ont adhéré tous les consultants de son cabinet.

---

<sup>49</sup> Entretien JF Amadiou Mission FNEP

Les objectifs de ce label sont parmi d'autres, de sensibiliser les consultants aux nouveaux comportements à adopter, notamment à l'égard des clients et de revoir les processus des 10 étapes clés du recrutement : argumentaire commercial, annonce, choix des mots clés dans les « CVthèques », tri de CV, entretien, tests, compte rendu...

L'outil d'autoévaluation de la diversité du Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale CJDES

Lancé officiellement en 2007, cet outil en ligne dispose de 3 versions spécifiques :

- pour les Associations,
- pour les Coopératives & mutuelles,
- pour les Organisations en dehors de l'Économie Sociale et Solidaire.

Cet outil permet aux dirigeants et/ou aux acteurs d'une organisation de réaliser rapidement une évaluation des pratiques en matière de discrimination et de promotion de la diversité. L'objectif est de sensibiliser les acteurs à la thématique de la discrimination et de les inciter à la réflexion et à l'action.

## **4.2 La gestion de la diversité à Singapour**

### 4.2.1 Les initiatives juridiques et institutionnelles

Singapour n'a pas défini de cadre législatif en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances. L'histoire, la jeunesse du pays, la compétitivité de la zone géographique, la politique sociale quasi inexistante ont structuré la relation des singapouriens au travail.

L'emploi se caractérise par :

- l'absence de salaire minimum,
- la prédominance du contrat entre l'employeur à l'employé, pas de convention collective,
- l'absence de protection en cas de licenciement, et pas d'indemnités de chômage. L'état encourage le Singapourien à reprendre très rapidement un emploi quel qu'il soit et en échange complète son salaire afin d'atteindre un revenu minimum estimé à 900€

Cette politique libérale place les salariés au service de la réussite économique : « No Work, no subsidies » ou « Workfare » est en opposition avec le « Welfare » des politiques sociales européennes. Comme conséquence, les Singapouriens considèrent leurs compétences comme leur principal acquis et n'hésitent pas à se remettre régulièrement en question. Ils ont une volonté d'aller de l'avant et disposent d'une grande capacité d'adaptation. Toutefois il n'est pas rare qu'après une perte d'emploi, ils se recyclent souvent dans des petits boulots de services qui leurs sont réservés comme chauffeurs de taxis, employé d'hôtels ou dans la restauration rapide. Les seniors sont particulièrement concernés.

Le gouvernement commence seulement à s'intéresser aux problèmes de discrimination. Les discriminations portent moins sur la question de genre (Homme / Femme) mais davantage sur les questions ethniques et sur l'âge. Les entreprises sont encouragées par l'Etat à assurer l'égalité des chances à l'embauche - en ne privilégiant que les compétences, sans distinction d'âge, d'ethnie, de sexe, de religion ou de statut marital.

L'objectif de l'Etat est de diminuer le nombre d'offres d'emploi discriminantes en expliquant aux employeurs comment objectiver la compétence recherchée et ne plus utiliser de critères discriminants ; par exemple rédiger l'offre suivante « cherche manutentionnaire pour porter des paquets lourds et parlant le chinois » plutôt que comme suit « cherche homme jeune de race chinoise ».

En terme d'organisation, une « alliance » regroupant syndicats, gouvernement et entreprises a été mise en place. Ses facteurs clés de succès pour réussir l'implémentation de recommandations en souplesse et éviter les conflits sont :

- travailler en amont et non pas dans l'urgence pour sensibiliser les parties prenantes,
- consulter largement et travailler sur les bonnes pratiques.

Ce travail n'a pour l'instant donné lieu qu'à une charte de bonnes pratiques d'emplois et à une baisse des offres d'emplois discriminantes. Cette alliance tri partite croit davantage au changement des mentalités par la sensibilisation que par la répression et la loi.

#### 4.2.2 Les initiatives dans le domaine social

Une politique de logement qui impose une mixité sociale et ethnique et qui touche 84% de la population.

Cette politique s'appuie :

- sur un programme de logement, intitulé le HDB (Housing & Development Board),
- sur une politique d'animation de quartiers.

A l'origine, en 1960, l'enjeu était de construire 50 000 logements pour les populations vivant dans les bidonvilles. Depuis 40 ans, le programme n'a cessé de se développer : l'état y consacre désormais 9 % du produit intérieur brut (PIB) contre environ 4 % dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

Un autre enjeu des HDB était de rendre les Singapouriens propriétaires de leur logement. Pour cela, l'état a mis en place le "Central Provident Fund" (Caisse centrale de prévoyance) qui propose des prêts immobiliers à des taux inférieur à 2% de ceux du marché. Le Central Provident Fund est financé par un plan d'épargne obligatoire alimenté par une contribution systématique sur salaire de 20 % par les employés et de 10 % par les employeurs.

Aujourd'hui 90% des habitants des HDB sont propriétaires.

Une autre originalité du programme HDB est sa méthode d'attribution. Les listes d'attente sont d'environ de deux ans et demi et l'attribution est faite par tirage au sort selon des critères sur l'ethnie, le niveau de revenus et la composition de la famille afin d'encourager la mixité ethnique et sociale. Une partie du parc immobilier, près de 10 %, est réservé aux ménages économiquement faibles (revenu annuel inférieur à 5 000 dollars). Les célibataires ne peuvent pas participer au tirage au sort avant l'âge de 35 ans afin d'encourager la natalité.

*La politique d'animation de quartiers*

La politique d'animation de quartiers est une autre priorité du gouvernement.

Cette politique s'attache :

- au développement de logements de qualité, conçus à un coût optimal pour en faciliter l'acquisition,
- à l'implantation dans les quartiers, de commerces et de lieux communs de convivialité qui encouragent les rencontres et les échanges entre les habitants,
- à la mise en place de comités de résidents et d'associations appelées « grassroots organizations ». Ces associations très actives fonctionnent avec des volontaires appelés « grassroots leaders ». Ils jouent un rôle d'animateur et de catalyseur entre les différentes communautés, en organisant par exemple des fêtes locales où toutes les religions sont parties prenantes ou encore en s'occupant des nouveaux arrivants. Parmi les 160 comités de résidents de Singapour, on recense quelques 26 000 « Grassroot leaders ».

Mais le défi de la croissance de la population dans les cinq années à venir encourage à aller encore plus loin. La recherche de terrains devient cruciale et il n'est d'ores et déjà plus possible de gagner sur la mer.

L'Etat envisage :

- soit de construire en hauteur,
- soit de sacrifier quelques-uns des nombreux espaces verts.

Ces nouvelles orientations pourrait changer l'intelligent urbanisme de la ville qui en a fait l'une des plus agréables et fonctionnelles d'Asie, attirant les « foreign talents » soucieux de leur qualité de vie.

Singapour doit arbitrer entre une croissance économique forte qui appelle un accroissement démographique ou une limitation de sa croissance qui privilégiera un développement harmonieux de la ville. Le challenge a déjà commencé puisque Bouygues vient de construire les deux plus hautes tours résidentielles du pays culminant respectivement à 245 et 215 mètres, et se classant au dixième rang mondial.

### *L'éducation*

Dans le domaine de l'éducation, Singapour veut former des élites et souhaite que ses citoyens n'occupent que des emplois à forte éducation, ce qui correspond bien à la mentalité chinoise pour qui l'éducation est prioritaire. L'école publique est obligatoire pour tous. Les écoles primaires implantées dans les HDB assurent une égalité des chances par la mixité sociale. Par la suite, les familles peuvent choisir le lycée de leurs enfants, ce qui permet d'assurer la sélection des meilleurs. Les écoles sont payantes sauf pour les Malais car leur population est en retard de scolarisation. A l'école, tous les élèves en plus de leur langue maternelle apprennent l'anglais ainsi qu'une autre langue au choix. À la fin du secondaire, la plupart des élèves connaissent au moins trois langues. Le service militaire est obligatoire.

#### 4.2.3 Les initiatives dans le domaine économique

Singapour a misé sur son attractivité pour attirer entreprises et talents étrangers :

- la qualité du monde des affaires à priori dénué de corruption, y est exemplaire,
- le coût de la vie y est bas,
- la stabilité politique marquée par l'absence de pluralisme,
- la délinquance est faible,
- la politique familiale est innovante (aide au logement, scolarité...).

Singapour a également des grands projets, en particulier le complexe d'hôtels casino à horizon 2009 qui permettra de devenir un centre touristique majeur, en Asie, et concurrencer Macau qui a déjà détrôné Las Vegas en chiffre d'affaires.

L'immigration de Singapour est purement économique. Elle ne prévoit pas l'accueil de réfugiés, ni de regroupement familial.

Parmi les migrants économiques, on distingue les « foreign talents », métiers à forte éducation, des métiers « sans éducation ».

Pour les premiers, nécessaires au développement de l'économie, lorsque les compétences sont en adéquation avec l'emploi recherché, tout est fait pour les attirer et faciliter leur intégration (rapidité de procédures d'obtention des documents d'immigration, travail, logement). Ces migrants peuvent acquérir la nationalité singapourienne, à condition qu'ils renoncent à leur nationalité d'origine.

Les métiers « sans éducation » (ouvriers en bâtiment, femmes de ménage), relèvent du travail temporaire. Ces employés qui n'ont pas accès à la nationalité singapourienne représentent environ 30% de la population et proviennent très souvent des pays voisins (Birmanie, Philippines, Thaïlande, Indonésie, Sri Lanka ...). Ces immigrants temporaires, souvent identifiés et recrutés dans leur pays d'origine, sont « affectés » à un employeur responsable de leur conduite dans la société. En cas d'écart de conduite de son salarié, l'employeur devra pour se dédouaner de sa responsabilité le dénoncer aux autorités et entamer une procédure d'expulsion. Retenons que la maternité constitue un écart de conduite, pouvant entraîner une expulsion.

Le gouvernement singapourien :

- ne recherche pas la sédentarisation d'une immigration d'un bas niveau social,
- et souhaite utiliser l'immigration comme variable économique d'ajustement.

Les entreprises ont à faire face à des turnovers très importants de 10% à 20%, avec des distributions de salaires pouvant aller du simple au double sur un même poste.

#### *La réponse à la pénurie de compétences*

La pénurie de compétences est un fait, aussi bien dans les métiers à faible éducation pour lesquels le sourcing pose peu de problèmes que pour les métiers à forte éducation pour lesquels, par contre, le sourcing devient problématique. Les entreprises doivent dorénavant aller détecter des talents à l'étranger. En Chine, par exemple, où les formations supérieures ne sont pas encore d'aussi bon niveau qu'à Singapour, les étudiants détectés sont encouragés à aller faire leur master à Singapour. Par la suite les chasseurs de tête Singapouriens les ciblent et leur offrent des emplois attractifs sur place

qu'ils ne peuvent refuser, ce qui les sédentarise à Singapour et non pas en Chine.

Dans cette course à la croissance et à l'innovation, les entreprises ont besoin d'employés qui s'adaptent au changement. Elles mettent en place des programmes de formation pour adapter les compétences des employés à l'évolution de leurs emplois.

La progression dans l'entreprise, la position hiérarchique, le salaire relèvent essentiellement du mérite.

#### *Adapter les emplois pour maintenir les niveaux de vie*

L'état travaille également à redéfinir le contenu d'emplois qui n'ont plus assez de valeur ajoutée ou une productivité insuffisante par rapport au niveau de salaire de l'employé. Il appelle cela le concept de « Job Redesign »; par exemple, un employé chez un fleuriste qui ne fait qu'assembler des fleurs qu'on lui tend pourrait plutôt aussi proposer au client de lui créer un bouquet et choisir lui-même les fleurs après avoir questionné le client sur ses goûts. Il s'agit d'offrir un service à plus forte valeur ajoutée pour justifier un salaire plus élevé. Pour cela l'employé doit être formé et le périmètre de son emploi repensé. Un autre cas préoccupant est celui des seniors qui ont vu leur salaire augmenter sans que la valeur ajoutée de leur emploi ne progresse. Le gouvernement propose un « job redesign » et un ajustement du salaire à la baisse pour donner de la pérennité à l'employé. L'emploi doit être rémunéré à la compétence et non pas à la personne et son salaire précédent.

### **4.3 La gestion de la diversité au Royaume Uni**

#### 4.3.1 Les initiatives dans le domaine législatif et institutionnel

En octobre 2007, a été créée la "Commission for Equality and Human Rights" (CEHR), née de la fusion des trois Commissions antérieures, « Disability Rights Commission » (DRC) pour les droits des handicapés, « Commission for Racial Equality » (CRE) pour l'égalité raciale, et « Equal Opportunity Commission » (EOC) pour l'égalité des chances.

Homologue de la HALDE en France, cette commission présidée par l'ancien parlementaire Trevor Philips, a pour but de combattre toutes les formes de discrimination et de promouvoir l'égalité.

Le gouvernement britannique a engagé une étude de son arsenal de législations, par ailleurs très complet, par le biais d'une consultation, la "Discrimination Law Review" qui devrait déboucher sur une nouvelle loi en 2008 afin d'assurer la cohérence et l'efficacité des outils juridiques dans tous les domaines.

Depuis 1976, date de la première loi contre les discriminations, le Royaume Uni a fait beaucoup de progrès pour éliminer les actes individuels de discrimination directe par une approche qui combine le recueil et l'analyse des données, la pédagogie, le partage des bonnes pratiques et les sanctions. Il y a eu des avancées notoires comme les partenariats civils pour les homosexuels, des congés de maternité et de paternité plus longs et mieux payés, l'interdiction de discriminer les transsexuels dans l'emploi.

Tony Blair et son successeur Gordon Brown ont tous deux compris qu'il fallait aussi s'attaquer aux complexités des inégalités dues à la discrimination indirecte. Les services publics sont au cœur de leur plan d'actions. Toutes les collectivités sont tenues d'étudier les implications, du point de vue de l'égalité, de toutes leurs activités, qu'il s'agisse de l'attribution de logements sociaux, de la fermeture ou de l'ouverture d'un hôpital ou d'une école en passant par la gestion des prisons. Les écoles doivent, par exemple, évaluer l'impact de leurs règlements sur les élèves, les employés et les parents issus des différents groupes ethniques, puis doivent établir une stratégie pour réduire les écarts.

Par ailleurs, le monitoring ethnique constitue une composante clé de la politique d'égalité des chances dans les entreprises et dans la fonction publique: il s'agit de recueillir, consigner et analyser les données concernant les origines ethniques des personnes afin de mettre en lumière les éventuelles inégalités, retrouver leurs causes et éliminer toute injustice. La loi n'autorise pas la discrimination positive, même si la notion d'action positive reste tolérée.

2007 a vu la publication d'un rapport très important, une sorte de bilan de l'égalité au Royaume Uni, qui a mis en évidence les inégalités persistantes (taux d'emploi pour les minorités ethniques, selon les âges, les inégalités salariales homme/femme).

Enfin, le Royaume Uni a mis en place une législation anti-discriminatoire en faveur de l'emploi des personnes handicapées, selon laquelle les pratiques

d'emploi constituent un aspect d'une politique globale qui reconnaît les droits civils des personnes handicapées.

La volonté politique et législative du Royaume Uni en matière de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations est donc très forte. L'objectif est de passer d'une stratégie de dénonciation et de traitement de discriminations individuelles à une stratégie « d'inclusion » de tous les citoyens dans la vie de la société.

C'est d'ailleurs tout l'enjeu que met en avant le document rédigé par le CRE « A lot done, a lot to do – Our vision of integrated Britain » et publié avant la dissolution de cette commission et la création du CEHR.

#### 4.3.2 Les initiatives dans le domaine social

L'éthique et la recherche de la paix sociale sont des facteurs très importants des politiques menées au Royaume Uni en matière de gestion de la diversité.

C'est ainsi que le Royaume Uni s'oriente à présent vers le concept "d'inclusion", facteur d'intégration au contraire d'une politique d'assimilation qui pourrait sans doute s'appliquer au modèle républicain français.

L'inclusion va même au delà de la notion d'intégration car il ne s'agit pas seulement de faire rentrer dans un modèle social tous les individus. Il s'agit d'assurer l'accès de tous les individus au modèle social et de faire évoluer celui-ci si nécessaire afin d'assurer la participation de chacun dans ce modèle.

Cette inclusion s'applique d'ailleurs à l'ensemble des thèmes sociaux à considérer : éducation, logement, justice, emploi, santé, etc.

Une autre originalité de la gestion de la diversité rencontrée à Londres, est celle relative aux croyances religieuses. Une fondation a été créée il y a six ans et est financée en partie par l'Etat "Faith Regen Foundation". Elle a pour but de promouvoir la pratique religieuse sur le lieu de travail et de respecter la liberté de chaque employé à montrer ses croyances, ce qui selon cette fondation peut permettre à de nombreuses personnes souhaitant accéder à l'emploi de travailler sans renoncer aux principes requis par leur foi.

Citons enfin, le « think tank » Runnymede Trust dont l'analyse « Distant Neighbours » montre les différences fondamentales d'approche entre la France et le Royaume Uni en matière de traitement des différences et de l'égalité.

#### 4.3.3 Les initiatives dans le domaine économique

Alors que la nécessité de gérer la diversité est clairement identifiée en tant que priorité pour les acteurs économiques du pays, il est cependant très difficile d'identifier un lien de causalité entre la gestion de la diversité et ses retombées économiques.

Les messages reçus au cours de nos entretiens reviennent toujours vers les mêmes objectifs :

- la pénurie de compétences oblige à recruter dans la diversité,
- les entreprises doivent être représentatives des clients,
- les politiques de RSE doivent s'appliquer à l'ensemble de la chaîne des fournisseurs (supply chain),
- la concurrence mondiale oblige les entreprises à s'adapter et doivent compter sur tous les talents,
- la diversité est un nouveau critère de choix des entreprises,
- le risque à ne pas gérer la diversité est énorme, en terme d'image tout comme en terme de performance.

Parmi les initiatives rencontrées, il est intéressant de citer :

- la banque Barclays où le management de la diversité fait partie de la stratégie de l'entreprise, au plus haut niveau et l'organisation de l'entreprise le prévoit. La diversité est managée comme un « business », en gestion de risque. Le management qui réussit ses objectifs en matière de diversité se voit attribuer des « bonus », et l'ensemble du processus de recrutement est complètement transparent et accessible aux candidats,
- Focus Consultancy Ltd : cabinet de consultants, créé en 1986, leader du « multiethnique consulting ». Leur objectif est de passer à une « business-performance ». Leur mission est de montrer aux clients qu'il y a des coûts à la diversité mais aussi des bénéfices. Leur slogan « faire la différence en manageant la différence » nous semble très positif. C'est d'ailleurs ce cabinet qui fût choisi par la Commission Européenne pour produire le document « Business Case for Diversity »,

- GLE One London : société de développement économique de service, basée sur le segment de marché d'aide aux créations de sociétés pour les minorités ethniques, de développement de ces entreprises et du développement du business international par le biais des communautés. Cette société part du principe qu'il faut offrir au minorités des réseaux sociaux plus étendus (wider social networks) de façon à faciliter leur intégration dans la vie économique locale,
- Recruitment and Employment Confederation (REC) : cet organisme qui fédère des agences de recrutement intérimaire développe le recrutement basé uniquement sur les compétences par le biais d'un label appelé « Diversity Assured ». Ce label ne s'obtient que lorsque les entreprises de recrutement sont en mesure de donner toutes les preuves nécessaires pour garantir l'intégrité de leurs processus de recrutement. Cet organisme travaille également sur des partenariats avec les agences pour l'emploi (Job Centers) afin de promouvoir un partenariat public-privé en la matière. Ils espèrent ainsi aider l'état à faire passer le taux d'emploi à 80% contre 74% aujourd'hui tout en réduisant le taux des allocations perçues par les personnes qui pourraient travailler.

Citons enfin le principe des classements annuels des entreprises décernant les « chairman's awards » aux entreprises ayant fait leurs meilleures preuves en matière de gestion de diversité. C'est le cas de l'association soutenue par le Prince Charles, Business In the Community qui établit chaque année un classement des 100 meilleures entreprises en matière de gestion de diversité.

#### **4.4 La gestion de la diversité en Norvège**

##### 4.4.1 Les initiatives dans le domaine législatif

Le développement d'un système social-démocrate lissant les différences économiques et sociales a permis de créer des structures égalitaires. Le même pragmatisme qui était à la base de la construction économique prévaut dans la quête de plus de justice et d'équité pour résoudre des problèmes de société. Ceci permet la recherche de solutions efficaces dans le recrutement.

L'exemple des partis politiques montre qu'il existe depuis une trentaine d'années une volonté politique de mener des actions positives pour recruter plus de femmes. Dans le secteur public ceci se traduit dans les textes d'annonce de poste par un encouragement aux femmes à déposer leurs candidatures. Pour un poste donné, s'il y a prépondérance de l'un des deux sexes, à compétence égale, le candidat du sexe opposé doit être privilégié. Les commissions et les délégations nommées par des instances publiques, doivent être composées d'au moins 40% de chaque sexe. L'équité salariale des femmes par rapport aux hommes reste un objectif. L'initiative la plus récente est la loi qui oblige les sociétés cotées en bourse à avoir 40% de femmes dans leurs conseils d'administration sous menace d'être dissouts<sup>50</sup>.

Depuis 2003 certaines consignes au niveau du recrutement appliquées pour intégrer plus de femmes sont utilisées pour recruter des personnes d'origine étrangère dans le secteur public<sup>51</sup>. Ainsi, la liste de candidats à un entretien doit comporter des personnes issues de l'immigration. La loi sur les discriminations de 2004 admet que ces consignes ne peuvent pas être appliquées à la lettre tant les situations sont individuelles. L'important c'est que l'esprit de la consigne soit respecté. Les données montrent que 22% des personnes, auxquelles un entretien est proposé finissent par décrocher un poste. La réorganisation des structures publiques responsables de l'intégration des immigrés sur le marché de travail vise plus d'efficacité. Ainsi, l'Agence d'intégration et de diversité (IMDI) a été créée pour consolider cette action.

Exceptionnellement dans le domaine du handicap on trouve la possibilité légale d'embaucher un candidat avec un handicap malgré la candidature d'une autre personne plus qualifiée<sup>52</sup>.

Depuis 2004 il existe un texte législatif contre la discrimination par l'âge. 18% des employés ont plus de 55 ans. Selon le Médiateur pour l'égalité et la lutte contre les discriminations, la discrimination sur l'âge concerne aussi les jeunes. Ne pas proposer un contrat écrit, ne pas payer les heures supplémentaires et ne pas proposer une formation rémunérée à un travailleur jeune peut constituer une discrimination pour cause d'âge.

---

<sup>50</sup> Entretien avec Marit Hoel, *Corporate development centre* (CDD) le 10.10.2007.

<sup>51</sup> Example: "The State's labour force should as much as possible reflect the diversity in the Norwegian population. It is therefore an aim to attain a balanced age and gender composition (in the state labour force), as well as recruit people of immigrant background. We invite people of immigrant background to apply to these positions."

<sup>52</sup> Décret d'application sur la loi des fonctionnaires (*Forskrift for statstjenestemenn*) (1983).

Actuellement la législation dans ce domaine est répartie sur plusieurs lois<sup>53</sup>, mais une commission a entrepris de codifier cette législation dans une nouvelle loi anti-discriminatoire qui sera présentée au Parlement en 2009. Le gouvernement a lancé un chantier pour dresser le tableau des actions menées dans le secteur public pour lutter contre les discriminations.

#### 4.4.2 Dans le monde de l'entreprise

Le secteur privé a une tendance à percevoir toute obligation légale comme une barrière et s'y oppose par conséquent. Ainsi l'instauration des quotas au niveau du recrutement est vivement combattu par la Confédération d'entreprises (NHO). Un quota légal pour les handicapés sera, à son avis, l'excuse pour embaucher uniquement les handicapés légers pour être en accord avec la loi.

Dans le secteur privé les entreprises privilégient des programmes d'accompagnement ou de parrainage (*mentoring*) pour qualifier le personnel. C'est surtout le défaut de réseaux et l'aptitude à faire reconnaître ses compétences et qualifications qui manque à beaucoup de femmes et aux personnes nouvellement installées sur le territoire. Les programmes comme « Female future » de NHO et le programme « Prochaine étape » de la Confédération des collectivités locales (KS) proposent un lieu de rencontres et des outils pour évoluer professionnellement. Dans une entreprise comme Total E&P Norge, dans tous les programmes de formation de communication sur des projets internationaux, il y a toujours au minimum trois femmes<sup>54</sup>.

La pénurie de main d'œuvre qualifiée conduit les entreprises et les agences de recrutement à aller dans des pays étrangers recruter sur place. La société Manpower amène des clients en Pologne pour recruter des ingénieurs. Les autorités soutiennent ces pratiques en facilitant les procédures d'autorisation de séjour<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> The Equality Act, The Anti-Discrimination Act, The Working Environment Act, chap 13 on equal opportunity, The Basic Agreement for Civil Service, The Agreement on Inclusive Working Life.

<sup>54</sup> Entretien le 11.10.2007.

<sup>55</sup> Entretien le 12.10.2007.

## **4.5 La gestion de la diversité en Espagne**

### 4.5.1 Les initiatives dans le domaine législatif

Sous l'impulsion de l'émblématique vice-premier ministre du gouvernement paritaire espagnol Maria Térésa Fernandez de la Vega, des lois importantes ont été promulguées au cours de la législature 2004 / 2008.

C'est le cas de la loi d'égalité entre les femmes et les hommes qui fût promulguée en mars 2007 après un processus de dialogue de 3 ans avec les partenaires sociaux.

Cette loi a fait beaucoup parler d'elle pour trois aspects spécifiques, malgré un nombre très important de mesures :

- l'obligation pour les entreprises comme pour l'administration d'établir des plans d'égalité afin d'aboutir à l'égalité effective des hommes et des femmes au travail, à travers le dialogue social,
- la création d'un congé de paternité de 13 jours ouvrables (130 000 pères en avaient bénéficié en 2007),
- la demande d'une représentation paritaire au sein des conseils d'administration alors qu'en 2007, la proportion de femmes n'est que de 4%.

L'égalité en matière d'éducation est une réalité, sauf dans certaines formations techniques spécifiques, mais l'accès au travail rompt cette égalité. Pour que l'accès au travail soit égalitaire, il faut obtenir notamment une co-responsabilité en matière de garde familiale (enfants, anciens).

S'il est encore trop tôt pour mesurer les retombées économiques que cette loi génèrera, la différence d'employabilité entre les femmes et les hommes (46% contre 66% en 2007) est telle, que l'on peut être confiant sur son potentiel, si les responsables de sa mise en œuvre le font de façon concrète et coordonnée.

Par ailleurs, d'autres dispositifs légaux, comme la loi sur la dépendance, garantissent la possibilité de travailler à de nombreuses femmes ayant des personnes à charge. Les premières statistiques d'application de cette loi, même si elles montrent de vraies disparités de traitement entre les 17 régions autonomes constituant le pays, permettent de voir le potentiel économique

qu'elle représente : en un an plus de 300,000 personnes ont fait une demande de dossier de dépendance et plus de 6,000 personnes se sont inscrites à la sécurité sociale pour faire valoir leurs droits de travailleurs indépendants.

L'Espagne est un pays qui défend la cause des handicapés depuis très longtemps, et peut faire figure de pionnier en la matière. Elle dispose d'un système législatif très développé depuis 1982, et de nombreuses initiatives sont en place dans le pays, notamment sous l'impulsion de fondations comme celle de la ONCE (association des aveugles).

L'Espagne est à présent centrée sur l'accessibilité universelle pour laquelle elle vient de légiférer. Cette notion d'accessibilité universelle consiste à assurer que tout citoyen handicapé puisse non seulement accéder physiquement aux infrastructures du pays, mais également qu'ils puissent avoir accès à l'emploi, aux offres de service, de loisirs, de tourisme, de la même façon que tout citoyen.

Au delà des aspects légaux et moraux de cette loi, son potentiel économique est également identifiable car les handicapés qui travaillent génèrent de la couverture sociale, ils consomment et la charge financière pour les familles diminue.

#### 4.5.2 Les initiatives dans le domaine social

De nombreux interlocuteurs, ont insisté sur la notion d'inclusion sociale comme facteur de réduction d'inégalités et de création d'emploi, donc de consommation, et finalement de croissance (UGT-AMIC, Carles Navales, L'Hospitalet, Generalitat de Catalogne,...).

L'un des axes fondamentaux d'intégration est le travail et la qualité de vie dans les quartiers. C'est sur l'inactivité des jeunes de 16-18 ans, notamment immigrés, exclus du système scolaire et ne pouvant pas travailler, et sur la qualité des services dans les quartiers, que les autorités locales catalanes consacrent une grande partie de leurs efforts et de leurs investissements.

Le cas de la ville de l'Hospitalet de Llobregat dans la banlieue de Barcelone, est un exemple concret de cet enjeu : des 1800 jeunes immigrés de 16 à 18 ans arrivés dans cette ville en 2006, seuls 4% ont trouvé un emploi.

L'Hospitalet travaille donc activement pour insérer ces jeunes, soit à l'école, soit dans la vie active, et a mis sur pied un certain nombre d'initiatives :

- création « d'écoles atelier » afin de former les jeunes sans qualification,
- vérification des conditions de regroupement familial dans lesquelles viennent les jeunes immigrés,
- travail sur la ville, comme lieu d'intégration,
- apprentissage des langues extra-communautaires, de la même façon que l'on assure l'apprentissage de l'espagnol ou du Catalan pour les populations autochtones.

Le maire de cette ville vient d'ailleurs d'être nommé Ministre de l'immigration et de l'intégration du second gouvernement socialiste de JL Rodriguez Zapatero.

On peut également citer le projet pilote qui concerne le développement de 60 quartiers dans la région de Gironne pour 800 millions d'euros d'investissements prévus entre les mairies des villes concernées et la région de Catalogne.

Enfin on peut aussi préciser que l'Espagne dispose d'un système intéressant d'accès à la sécurité sociale pour les immigrés enregistrés dans leur commune, bien que sans carte de résident.

Au niveau national, le gouvernement a établi un plan stratégique d'intégration et de citoyenneté 2007-2011 qui comporte une série de mesures et de lignes budgétaires afin de travailler en amont sur l'intégration des populations immigrées autour des axes d'égalité, de citoyenneté et d'interculturalité. Pour autant, ce plan manque sans doute de clarté sur l'attribution des fonds prévus, et son application concrète doit encore être précisée.

On estime à 200 000, le nombre de « sans papiers » travaillant de façon clandestine dans les entreprises de la Catalogne et il est donc clair que leur intégration officielle dans la société permettrait d'augmenter leur contribution à l'économie du territoire.

Les pouvoirs publics veulent donc accroître les sanctions envers les entreprises qui font travailler ces « sans-papiers », mais le manque de moyens dont ils disposent ne permet pas d'être très ambitieux en la matière.

Les 75 inspecteurs du travail dont dispose la Catalogne, pour plus de 3 millions de travailleurs, en sont la preuve.

Enfin, la volonté éthique d'être le reflet de la société, permet aussi de mieux s'adapter aux demandes des clients et donc d'améliorer l'offre de service et de produits.

C'est le cas de TMB (Transports Métropolitains de Barcelone) qui adapte son recrutement et sa formation aux « mapping » des zones géographiques diverses de son réseau, ou encore qui a mis en place une politique pour ouvrir davantage de postes au recrutement de femmes, comme par exemple pour la conduite des bus ou des métros.

L'Espagne n'a pas d'organisme officiel de lutte contre la discrimination comme la HALDE en France, mais dispose d'un système de défense des citoyens plus général appelé « Defensor del Pueblo » fonctionnant selon le modèle de l'Ombudsman des pays scandinaves.

#### 4.5.3 Les initiatives dans le domaine économique

Le potentiel économique de la population immigrée, qui devrait passer de 4,2 millions de personnes en 2007 à 5,4 millions en 2010, est une évidence pour le gouvernement comme pour les entreprises qui voient là, un nouveau segment de marché.

En effet, les immigrés représentent 500 000 nouveaux clients chaque année, leur consommation en 2006 fût de 36 bn€ (10% de la consommation nationale) et en 2007 ils réalisèrent 25% des demandes de prêts immobiliers.

Par ailleurs, la propension des immigrés à économiser plus, est aussi un facteur stabilisant de l'inflation.

Le secteur bancaire par exemple a clairement identifié ce segment de marché, et offre des solutions adaptées aux immigrés leur permettant dans un premier temps une installation rapide et l'accès à un système bancaire simple (BBVA avec « dinero express » ou encore La Caixa), puis leur permet d'accéder au système bancaire « normal » au fur et à mesure de leur installation dans le pays.

La recherche de main d'œuvre est aussi un défi économique clé pour le pays et en particulier pour des secteurs comme la construction, l'hôtellerie ou

encore l'agriculture. Le recrutement en Espagne n'étant pas toujours suffisant, certaines entreprises utilisent des processus de recrutement « à l'origine », comme par exemple le groupe de restauration VIPS ou le réseau de supermarchés Opencor.

Le processus dit du « contingent » est basé sur l'utilisation des accords bilatéraux signés entre l'Espagne et les pays source d'immigration. Chaque année, l'Espagne établit avec ces pays la liste de tous les profils recherchés par les entreprises qui font des demandes, et le pays source envoie des curriculum vitae qui font postérieurement l'objet d'un processus de recrutement de la part des entreprises espagnoles.

Le processus dit « du catalogue des postes difficiles à trouver en Espagne » fonctionne de la façon suivante : régulièrement le gouvernement espagnol valide au niveau des 17 régions autonomes, les postes qu'il n'est pas possible de trouver en Espagne, et pour ces postes listés officiellement, les entreprises peuvent recruter à l'origine dans n'importe quel pays du monde, sans avoir à en informer le pays. Ce système à priori plus libre est toutefois plus contrôlé par l'état et donc moins flexible.

Le processus du « contingent » est cependant administrativement lourd, et les ambassades qui gèrent le système sont débordées. Des structures supplémentaires sont nécessaires pour le rendre plus efficace.

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est un sujet de préoccupation de plus en plus marqué pour les employés, en particulier pour les jeunes générations, et certaines initiatives existent dans le monde des entreprises.

Le groupe Opencor a par exemple mis en place des mécanismes permettant aux femmes de mieux réaliser cette conciliation :

- les femmes enceintes en contrat à temps partiel, se voient systématiquement proposer des contrats à temps plein pour faciliter leur réintégration au travail,
- les femmes ayant acquis un niveau hiérarchique élevé, peuvent demander à baisser de niveau temporairement pour raisons personnelles, sans baisse de salaire,
- pour les contrats à temps partiel, la possibilité d'accumuler les heures de travail mensuelles pour faire des journées complètes, est proposée aux employés et rend plus flexible l'organisation du travail.

La banque La Caixa quant à elle, souhaite évoluer vers une flexibilité des heures de travail sans contrôle horaire en échange de mesures de conciliation pour ces employés, ce qui ne fait pas encore l'objet d'un accord syndical.

La Caixa travaille également sur un plan de « régression de vie professionnelle » qui permettrait par exemple, aux seniors, de remplacer les femmes devant partir en congé de maternité.

Certaines entreprises se spécialisent dans la fourniture de prestations de conciliation pour les entreprises qui souhaitent les mettre à disposition de leurs employés. C'est le cas du groupe Alares qui propose des services de substitution des employés nécessitant une certaine flexibilité entre vie personnelle et vie professionnelle, ou proposant des solutions permettant aux employés de ces entreprises de bénéficier de certaines prestations personnelles, permettant d'optimiser leur vie professionnelle, (ce service représente une sorte de contrat de « maintenance » du poste de travail de l'employé). A ce jour, 400 000 personnes bénéficient en Espagne, des prestations de ce groupe.

L'économie « submergée » est également forte en Espagne, et le fait de correctement gérer la diversité, peut inciter les travailleurs « au noir » à rentrer dans le système économique officiel.

L'économie dite « mauve » d'assistance et d'aide à la famille (enfants, anciens, handicapés,..), est également en pleine augmentation, en lien avec l'accession des femmes au travail.

S'il se structure, et s'officialise, ce secteur qui fait appel à la diversité et notamment à beaucoup de femmes immigrées, peut contribuer à la croissance ainsi qu'à l'intégration des personnes y travaillant.

Les grandes entreprises sont essentiellement tournées vers leur besoin de croissance, et ne sont pas particulièrement sensibles à la gestion de diversité en tant que telle :

- la négociation de plans d'égalité entre hommes et femmes devraient les pousser à gérer ce sujet en particulier, mais il est encore trop tôt pour voir quelles seront les conséquences concrètes,

- la Responsabilité Sociale Corporative est un sujet à l'ordre du jour, et de nombreuses fondations existent dans ce cadre. Mais les actions correspondantes manquent encore de retombées pratiques quant à l'amélioration de la gestion de la diversité dans les organisations au quotidien.

Les PME ne sont pas encore impliquées dans le débat sur la diversité, et les syndicats sont seulement en train de mettre le sujet à l'ordre du jour

## **4.6 La gestion de la diversité au Québec**

### 4.6.1 Les initiatives dans le domaine législatif et institutionnel

Le Québec est une société diversifiée, tant au chapitre des croyances, des religions, des habitudes de vie que des origines de sa population. « La société québécoise est née avec ses combats : elle s'est choisie francophone, elle s'est choisie à égalité homme et femmes ». C'est ainsi que les trois valeurs fondamentales qui structurent le Québec sont :

- l'égalité entre les hommes et les femmes,
- la primauté du français,
- la séparation entre l'État et la religion.

L'importance des valeurs collectives constitutives de l'identité québécoise, tout particulièrement le fait français, a guidé le Québec vers l'interculturalisme comme modèle de société. Cette politique propre au Québec se distingue de la politique canadienne du multiculturalisme. Elle découle de la volonté commune de protéger la culture québécoise ainsi que les valeurs de neutralité religieuse des institutions et d'égalité entre les femmes et les hommes. Globalement, l'interculturalisme propose d'intégrer les personnes immigrantes à la société québécoise autour du pôle de la langue française, « tout en affichant l'ouverture des Québécoises et des Québécois à l'apport des cultures étrangères dans la définition de leur identité collective ».

L'originalité du modèle québécois tient entre autres au rôle de l'État qui préserve positivement le bien commun et l'intérêt général.

Le contrat moral dont il est question dans le modèle interculturel québécois se résume de la façon suivante :

- une société dans laquelle le français est la langue commune de la vie publique,
- une société démocratique où la participation et la contribution de chacun sont attendues et valorisées,
- une société pluraliste ouverte aux multiples contributions à l'intérieur des limites imposées par le respect des valeurs démocratiques fondamentales et la nécessité d'échange intercommunautaire .

Ainsi depuis, 1975, le Québec s'est doté d'un cadre juridique en matière de gestion de la diversité de sa population sur son territoire. Ce cadre porte notamment sur la conduite des individus, des groupes et du gouvernement, sur leurs rapports entre eux, leurs devoirs et de leurs droits.

Charte des droits et liberté de la personne (1975) : loi fondamentale axée sur le respect de la dignité de tout être humain qui affirme et protège, pour toute personne, les libertés et les droits fondamentaux, le droit à l'égalité sans discrimination ainsi que les droits politiques, judiciaires, économiques et sociaux.

L'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration stipule que les institutions publiques, parapubliques et privées doivent s'ajuster à la réalité pluraliste afin de soutenir les immigrants et leurs descendants dans leurs démarches d'intégration. L'énoncé propose également un « contrat moral » qui définit le Québec comme une société d'accueil, démocratique, d'expression française et pluraliste où toutes les Québécoises et tous les Québécois, qu'ils soient natifs ou immigrants, ont le droit de choisir librement leur style de vie, leurs valeurs, leurs opinions et leur religion, mais ont aussi le devoir de respecter toutes les lois, même si celles-ci s'avèrent incompatibles avec leur religion ou leurs valeurs personnelles.

La Déclaration du gouvernement du Québec sur les relations interethniques et interraciales condamne sans appel le racisme et la discrimination raciale sous toutes leurs formes. Elle engage tous les ministères et organismes à se conformer aux exigences de la Charte des droits et libertés de la personne.

La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics institue un cadre particulier afin de favoriser l'accès à l'emploi pour les femmes, les autochtones, les personnes faisant partie d'une minorité visible et les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui

font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes faisant partie d'une minorité visible.

#### *Les accommodements raisonnables*

L'accommodement raisonnable est une obligation juridique qui trouve ses fondements dans la charte des droits et libertés de la personne du Québec. L'obligation d'accommodement s'applique à l'égard de toutes personnes victimes de discrimination en raison de leur âge, condition sociale, conviction politique, état civil, état de santé, origine ethnique, religion, orientation sexuelle.

Son objectif est de contrer cette discrimination, en adaptant, aménageant des mesures d'exception à certaines normes de fonctionnement, afin d'atténuer ou éliminer les effets discriminatoires de ces norme sur un individu ou un groupe de personnes.

Quand un règlement, une norme ou une situation ont un effet préjudiciable sur une personne ou un groupe de personnes, les organisations doivent rechercher un accommodement raisonnable, c'est-à-dire trouver le moyen d'éliminer les conséquences de cette discrimination. La démarche vise surtout à permettre au demandeur et à l'organisation de parvenir à une entente mutuellement satisfaisante « raisonnable ».

Les mesures d'accommodement ne doivent pas comporter de contrainte excessive pour les organisations, par exemple :

- générer des coûts exorbitants par rapport aux capacités financières de l'entreprise,
- compromettre la sécurité des citoyens, des employés ou du demandeur lui-même,
- poser des problèmes de faisabilité liés à la taille de l'organisation,
- porter atteinte au bien-être général, aux droits des employés, des usagers ou des citoyens.

- *Exemple de demande d'accommodements raisonnables :*

Des citoyens vivant avec un handicap physique demandent un accès adapté à des locaux de la Ville (affichage en braille, installation de rampes, etc.).

Un employé demande un jour de congé, en dehors du calendrier de travail régulier, pour des motifs religieux.

Les employés d'un service où le port de l'uniforme est obligatoire souhaitent adapter leur tenue afin de la rendre conforme à leurs pratiques culturelles ou religieuses.

Les sikhs souhaitent porter le kir pan (petit couteau), dans l'institution scolaire.

#### *La loi sur l'équité salariale*

En raison d'une discrimination, divers aspects du travail des femmes n'étaient pas considérés à leur pleine valeur dans la rémunération, et ceci contribuait à l'écart salarial entre les hommes et les femmes. Pour corriger cet écart, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur l'équité salariale qui est entrée en vigueur en 1997.

Le principe de l'équité salariale va plus loin que le principe stipulant « un salaire égal pour un travail égal », puisqu'il exige « un salaire égal pour un travail différent mais équivalent ». « L'équité salariale réfère au droit des personnes qui occupent un emploi à prédominance féminine de recevoir une rémunération égale à celle obtenue par les personnes qui occupent un emploi à prédominance masculine équivalent, c'est-à-dire de même valeur. »

#### 4.6.2 Les initiatives dans le domaine social

##### *La Charte montréalaise des droits et responsabilités*

En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, la Charte montréalaise des droits et responsabilités résulte d'une vaste consultation publique.

La Charte montréalaise touche toutes les grandes sphères d'intervention municipale : vie démocratique, vie économique et sociale, vie culturelle, loisir, activité physique et sport, environnement et développement durable, sécurité et services municipaux.

Elle établit un principe de droits et de responsabilités et la pleine jouissance des droits qui y sont énoncés repose sur un effort collectif citoyennes, citoyens et Ville.

La charte met en avant une quarantaine d'engagements, dont la promotion de la vie démocratique, l'accès à l'eau potable, l'accès à des lieux de diffusion de la culture et à des logements à prix abordables, la lutte contre la discrimination, l'homophobie, la pauvreté, l'accès des jeunes issus de la diversité, à la fonction publique montréalaise, la représentativité des femmes, des autochtones, des minorités visibles ... au sein des instances décisionnelles et consultatives de la ville.

La Charte montréalaise désigne également l'ombudsman de la Ville de Montréal pour favoriser des solutions lorsqu'il y a un désaccord entre un citoyen et la Ville fondé sur son application.

#### *La reconnaissance des compétences des étrangers*

Le Ministère de l'emploi conduit une série d'actions en vue de :

- mieux informer les personnes immigrantes sur les professions réglementées,
- mieux reconnaître la formation et l'expérience des personnes formées à l'étranger et mieux assurer l'accès à la formation d'appoint.

Ces actions sont les suivantes :

- mise en place d'un Service d'information sur les professions et métiers réglementés. Ce service offre aux migrants et aux candidats à l'immigration du soutien dans les démarches qu'ils entreprennent auprès d'un ordre professionnel,
- diffusion d'un guide d'aide à l'intégration « Apprendre le Québec » qui propose de l'information sur les professions et métiers réglementés et incite les candidats à l'immigration à entreprendre leurs démarches auprès des organismes de réglementation avant même leur arrivée au Québec,

- à l'étranger, des séances d'information, animées par les conseillers en immigration du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles qui visent à renseigner davantage les candidats sélectionnés sur tout ce qui touche l'accès aux professions régies par un ordre professionnel,
- une modification du Code des professions afin d'habiliter les ordres professionnels à délivrer de nouvelles formes de permis permettant d'accélérer l'intégration professionnelle de candidats formés à l'étranger,
- la définition de principes par les dirigeants des ordres professionnels sur la reconnaissance des équivalences de diplôme et de formation acquis hors du Québec. Les ordres professionnels ont procédé à l'évaluation de leurs pratiques au regard des principes adoptés. Cette analyse permet aux ordres de déterminer les actions à réaliser pour améliorer, s'il y a lieu, leurs pratiques en matière de reconnaissance des acquis.

#### *La francisation, facteur d'intégration*

Le Québec offre aux nouveaux citoyens non francophones une gamme de cours de français et des conditions d'apprentissage de la langue française. Les immigrants peuvent bénéficier d'un soutien financier pour suivre un programme gratuit de francisation (1 000 heures de cours, s'étalent sur 33 semaines, à raison de 30 heures hebdomadaires). Des cours à temps partiel sont aussi disponibles.

Dans le contexte de la hausse des niveaux d'immigration pour la période 2008-2010, le Québec vise :

- à franciser plus de personnes immigrantes, en touchant de nouveaux publics, notamment en milieu de travail,
- à franciser à partir de l'étranger, en offrant aux personnes sélectionnées la possibilité d'apprendre le français avant même leur arrivée au Québec,
- à offrir des cours de français spécialisés afin de répondre aux besoins professionnels des nouveaux migrants en adéquation avec leur projet professionnel,
- à instaurer un crédit d'impôt destiné aux entreprises, pour la francisation de leurs personnels issus de l'immigration.
-

#### 4.6.3 Les initiatives dans le domaine économique

##### *Développer l'entrepreneuriat des communautés noires*

Le Québec a lancé des projets d'appui à l'entrepreneuriat de communautés victimes de discrimination. Ce projet offre un accompagnement qui tient compte des difficultés auxquelles se heurtent les entrepreneurs noirs

Ce projet comporte quatre mesures :

- sensibiliser à l'entrepreneuriat et accompagner les entrepreneurs noirs,
- pour mobiliser les personnes des communautés noires et les sensibiliser à l'entrepreneuriat, le groupe de travail a recommandé de faire appel à trois organismes notamment diasporiques issus respectivement des communautés noires antillaise, africaine et anglophone. Le soutien du Québec sert notamment à engager des personnes-ressources connaissant bien les communautés visées et l'offre de service en entrepreneuriat au Québec,
- répondre aux besoins de mentorat par la constitution et la formation d'une cellule de mentors dédiée aux entrepreneurs des communautés noires,
- sensibiliser et former la société d'accueil à la diversité ethnoculturelle. Des sessions de sensibilisation et de formation à la diversité ethnoculturelle seront offertes aux réseaux gouvernemental, privé et communautaires de soutien à l'entrepreneuriat. Ces activités ont pour but de favoriser l'ouverture à la diversité et de permettre aux intervenants économiques d'établir un partenariat d'affaires avec les entrepreneurs de toutes origines,
- faciliter l'accès au financement par la mise en place d'un fonds pour le démarrage d'entreprises, qui sera financé majoritairement par le secteur privé.

«L'entrepreneurship joue un rôle déterminant dans le développement économique du Québec. En favorisant l'entrepreneuriat, le gouvernement du Québec donne aux communautés noires les moyens de développer leur plein potentiel. L'entrepreneuriat leur permettra de contribuer davantage à leur bien-être et à la richesse collective du Québec. Les entrepreneurs noirs créent des emplois et donnent naissance à des projets porteurs pour notre économie. C'est là un apport indispensable pour le Québec», Ministre Bachand.

*Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*

Ce guide réalisé par la direction régionale de Montréal d'Emploi Québec s'adresse aux entreprises qui recrutent une main d'œuvre pluriculturelle. Ce guide rassemble des bonnes pratiques en gestion des ressources humaines en matière :

- d'évaluation de la stratégie de l'entreprise en matière de gestion interculturelle,
- de développement des compétences interculturelles,
- d'analyse de candidatures et des curriculum vitae,
- d'organisation d'entretien de sélection,
- de préparation des candidats au processus de sélection,
- d'accueil, d'orientation et d'intégration en emploi,
- de rôle et de style de gestion en contexte de diversité culturelle,
- de processus d'évaluation,
- d'obligation d'accommodement raisonnable.

## Partie 5 – Propositions

Sur la base des tendances mondiales identifiées au préalable, et suite à l'analyse des initiatives de gestion de la diversité identifiées en France et dans les pays visités, nous souhaitons à présent mettre en avant un ensemble de propositions qui s'inscrivent dans les évolutions des sociétés européennes et plus particulièrement de la société française :

- le vieillissement de la population qui conduit à s'interroger sur le devenir de sa population active,
- la concentration urbaine qui appelle de nouvelles stratégies aussi bien dans la gestion des biens collectifs (transports, santé, éducation, ...) que dans l'évolution des catégories d'emplois ( dans les services, l'industrie, le management, l'innovation ...),
- l'intensification des mouvements migratoires dans le contexte de l'intégration européenne,
- une mondialisation des économies qui conduit à une internationalisation du marché de l'emploi et s'inscrit dans une nouvelle cartographie des lieux de production et des centres d'innovation et de décision,
- la prise de conscience par les entreprises et les organisations de nouvelles responsabilités qui relie la rentabilité et la productivité à une mission sociale.

Ces propositions visent ainsi à faire écho aux principaux enjeux socio-économiques identifiés au cours de l'étude et pour lesquels la diversité constitue un élément de réponse possible.

Ces enjeux présentés dans la deuxième partie de l'étude sont les suivants :

- un élargissement du bassin d'emploi et un accroissement de l'employabilité,
- la conduite d'actions favorisant une meilleure égalité dans l'accès à l'emploi et au développement de carrière,
- un renforcement de la capacité d'innovation et de la compétitivité des entreprises dans une économie mondialisée,

- l'optimisation du fonctionnement des entreprises et des organisations dans un contexte de plus en plus concurrentiel,
- une meilleure attractivité des entreprises et des territoires où elles sont implantées pour attirer ou fidéliser les compétences et les talents.

Ces propositions sont classées en 4 domaines, selon qu'elles concernent :

- l'éducation et la formation,
- les capacités d'innovation et l'attractivité des entreprises et des territoires,
- les innovations en matière de management des organisations, et de politiques sociales,
- les capacités à mesurer et rendre compte d'actions en faveur de la diversité.

## 5.1 Des propositions en matière d'éducation et de formation

### **Proposition 1 : Inscrire dans les parcours scolaires, la reconnaissance de la différence et le respect de l'autre**

L'école est l'occasion d'une première expérience qui permet aux enfants à la fois de former leur personnalité, de conquérir leur autonomie au sein d'une communauté qui n'est plus celle de la famille et d'apprendre à vivre ensemble dans le respect de chacun et selon des règles explicites.

Dans un contexte où les sociétés sont de plus en plus diversifiées et hétérogènes, l'acceptation des différences, qu'elles soient linguistiques, culturelles, religieuses ou d'origine doivent s'inscrire dès le plus jeune âge, dans un parcours pédagogique défini à partir d'un ensemble de valeurs partagées (laïcité, fraternité, liberté ...).

D'ores et déjà, les objectifs de l'école maternelle et primaire prévoient des apprentissages du respect de l'autre et de la coopération avec autrui.

Toutefois, il apparaît pour réaliser pleinement ces objectifs, que les actions suivantes pourraient être renforcées :

- développer dans le cadre de la formation initiale ou continue, chez tout le personnel de la communauté scolaire, des attitudes d'ouverture à la diversité ethnoculturelle, linguistique, religieuse ou physique,
- sensibiliser les enseignants afin que les méthodes d'apprentissage renforcent davantage chez les élèves, des capacités d'écoute, de travail collectif ainsi que des qualités personnelles comme la bienveillance à l'égard d'autrui, la connaissance de soi, le respect de soi et des autres,
- mettre en place dès l'école maternelle, des activités d'éveil et d'ouverture aux langues suscitant la bienveillance et la curiosité pour la diversité linguistique et culturelle. D'ailleurs, des méthodes ludiques existent,
- susciter dans les établissements scolaires, la rédaction de chartes qui présentent les principes de respect de l'autre,

- inventer des activités pédagogiques dans le cadre de l’instruction civique autour des valeurs communes : la fraternité, la laïcité, la liberté, l’égalité,
- dans le souci de valoriser les langues et les cultures d’élèves migrants, diversifier au collège et au lycée, l’offre de langues étrangères, en proposant l’apprentissage des langues des populations migrantes du bassin méditerranéen (pays du Magrheb, Turquie ...) des pays asiatiques (Vietnam, Cambodge, Chine ...) et frontaliers (Italie, Espagne...),
- intégrer dans le système éducatif, les enfants handicapés en rénovant les infrastructures et en adaptant les pédagogies.

### **Proposition 2 : Réduire les inégalités territoriales en matière d’éducation**

Les Zones Urbaines Sensibles (ZUS) sont des territoires infra-urbains définis par les pouvoirs publics pour être la cible prioritaire de la politique de la ville.

La population en Zones Urbaines Sensibles représente 10.2 % de la population nationale et 9 % de la population active.

En 2006, les moins de vingt ans y représentent 31,5 % de la population, alors qu’ils ne sont que 25 % en France métropolitaine. Les familles de plus de quatre enfants y sont presque trois fois plus nombreuses qu’ailleurs, tout comme les familles étrangères qui représentent 22 % de ces populations.

Les indicateurs en matière d’éducation présentés dans le rapport annuel sur les ZUS, dressé par le Ministère délégué au logement et à la ville montrent que ces zones constituent des territoires où demeurent des inégalités sur le plan éducatif. Ces inégalités traduisent la permanence de phénomènes de ségrégation spatiale :

- « la proportion d’élèves scolarisés en retard de deux ans ou plus en 6ème est supérieure de trois points dans les établissements en ZUS, de même que les élèves de 3ème orientés vers l’enseignement général ou technologique sont plus nombreux à redoubler leur seconde (22 % en ZUS contre 18 % en dehors),
- la part d’enseignants en poste depuis moins de 2 ans dans le même établissement reste plus forte en ZUS qu’ailleurs. La proportion des

enseignants de moins de 30 ans y demeure aussi supérieure (25 % dans les ZUS contre 18 % en dehors),

- en ce qui concerne l'offre éducative au niveau de l'enseignement supérieur, on note une spécialisation des ZUS vers les filières les plus courtes tandis que les classes préparatoires situées en ZUS ne représentent que 5 % de ce type de structure au niveau national.

La réduction des inégalités territoriales en matière d'éducation et la mise en place des conditions de l'équité et d'une égalité des chances passent notamment par les actions suivantes :

- développer l'accueil d'enfants en difficultés sociales et/ou scolaires dans des familles où ils pourraient exercer des activités culturelles, sportives ou éducatives dans un autre contexte que celui de leur famille leur permettant ainsi d'acquérir des codes sociaux, de faire l'expérience d'un environnement différent et de se créer de nouveaux repères,
- proposer un accompagnement des parents en difficultés, à l'instar des actions du réseau de l'Ecole des parents, par des rencontres sur des sujets qui concernent l'éducation de leurs enfants, l'orientation scolaire, les formations de demain, les codes sociaux...
- reconnaître formellement les nombreux savoirs et compétences, comme les langues étrangères acquises dans les familles, l'informatique, les expériences de travail et de vie, les lectures, la participation à des cours ou à des ateliers dispensés par le secteur associatif. Cette reconnaissance formelle augmenterait les compétences disponibles en les valorisant,
- proposer aux enseignants retraités, une mission au sein du système éducatif ou dans le secteur associatif des ZUS,
- offrir des bourses d'étudiants, en échange d'un accompagnement d'élèves scolarisés dans des établissements des zones d'action prioritaire, à l'instar des places réservées dans les classes préparatoires,
- installer et concentrer dans les ZUS, une offre de formations techniques et/ou supérieures d'excellence en adéquation avec le développement économique du territoire,
- faire connaître au niveau national et généraliser les initiatives qui visent la rencontre des élèves et des étudiants avec les milieux professionnels : train de l'emploi, forum du XXI<sup>ème</sup> siècle...

### **Proposition 3 : Aider à l'acquisition des codes sociaux pour trouver un emploi**

Il existe dans le monde du travail des codes sociaux qui s'acquièrent dans la famille ou dans le système éducatif. La méconnaissance de ces codes peut conduire à des situations d'exclusion de l'emploi, malgré des compétences et des savoir-faire confirmés.

Afin de rapprocher les personnes exclues de l'emploi, comme des jeunes des zones urbaines sensibles ou des étrangers primo-arrivants, il est proposé :

- d'amener les organismes de formation, à développer des stages spécifiques permettant d'acquérir les codes sociaux en entreprises,
- de proposer sur la base du volontariat, à ceux qui en éprouvent le besoin, d'acquérir à travers une formation reconnue par les organismes professionnels, les codes sociaux et comportementaux du marché du travail.

### **Proposition 4 : Encourager les vocations vers des métiers en pénurie de main d'œuvre**

Des nombreux secteurs de l'économie française rencontrent des difficultés à recruter une main d'œuvre que ce soit dans des domaines hautement qualifiés (informatique...), ou dans des domaines de savoir-faire techniques (santé, bâtiment, hôtellerie, restauration, mécanique, service de l'alimentation).

Afin de proposer des perspectives d'emploi aux personnes qui n'ont pas vocation à faire des études longues ou qui ont un intérêt pour des métiers techniques, les actions suivantes pourraient être initiées :

- évaluer dans une vision prospective, les secteurs qui souffrent d'un manque de main d'œuvre,
- dresser une cartographie des formations qui ne présentent plus de débouché professionnel <sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> La France compte un quart des étudiants en psychologie de l'union européenne. Environ 20 000 étudiants s'inscrivent en première année : 4 500 seulement décrochent un master pour devenir

Pour modifier les représentations négatives que portent les parents et les personnels éducatifs, sur certains métiers :

- mettre en place des stages dans des secteurs dévalorisés, accessibles à tous les élèves qu'ils soient en situation d'échec ou de réussite. Ce serait l'occasion de proposer une expérience nouvelle et de revaloriser ce type de métier,
- faire intervenir dans les classes de collège, et de lycée des professionnels débutants ou confirmés de ces secteurs,
- donner davantage de lisibilité et de visibilité aux parcours scolaires pour mieux les relier aux métiers<sup>57</sup> et encourager les vocations,
- favoriser l'émergence d'entreprises de formation à des métiers qui manquent de compétence et de main d'oeuvre<sup>58</sup>,
- valoriser l'apprentissage en encourageant la transmission du savoir par des tuteurs,
- diversifier et donner une image positive des parcours scolaires qui alternent les formations académiques et l'apprentissage professionnel.

### **Proposition 5 : Améliorer l'offre de stages à l'étranger**

Une des clés d'avenir repose sur la capacité des jeunes à travailler dans un environnement de plus en plus internationalisé. La connaissance d'autres cultures et d'environnements de travail diversifié, la maîtrise de plusieurs langues, la capacité d'interagir avec ouverture et tolérance sont autant d'atouts qui permettent de mieux appréhender les évolutions socio-économiques du monde :

---

psychologue. Et c'est encore trop compte tenu des possibilités d'insertion. « Avec 40 000 psychologues en France, commente Roger Lécuyer, président de la Fédération française des psychologues et de la psychologie, on renouvelle l'ensemble de la profession tous les neuf ans ! ».

<sup>57</sup> 80% d'une génération au Bac... et après. S. Beaud. « Aujourd'hui ces « enfants de la démocratisation » sont, tant sur le plan scolaire que sur le plan professionnel, dans un entre-deux : ni dans la réussite ni dans l'échec complet »

<sup>58</sup> Vinci a mis en place en collaboration avec l'ANPE, un dispositif de formation « passeport pour l'emploi » pour les métiers du bâtiment qui s'adresser à des jeunes qui ne possèdent aucune qualification. Les plus fragiles bénéficient d'un accompagnement prodigué par un travailleur social afin de limiter autant que possible les abandons en cours de parcours

Véolia a créé le pôle Campus Environnement, au sein duquel ils forment 10 000 stagiaires chaque année, pour des formations allant du CAP au Master. Les stagiaires ne sont pas attachés à l'entreprise : en fin de parcours, s'ils obtiennent un diplôme, un contrat en CDI leur est proposé ; mais ils sont libres de se diriger vers une autre entreprise.

- mettre en place des projets pilotes visant à développer les stages à l'étranger pour les élèves de la formation professionnelle et technique,
- encourager à l'instar des programmes européens, la mobilité et les échanges d'étudiants entre les pays européens et les pays où la jeunesse est en capacité d'innover et d'entreprendre (Erasmus Euro-Asie, Erasmus Euro-Maghreb ...).

**Proposition 6 : Renforcer à l'international, l'offre éducative française afin d'attirer davantage d'étudiants étrangers**

A travers le monde, la concurrence est vive parmi les établissements d'enseignement, les villes et même les Etats pour attirer des étudiants et des chercheurs de haut niveau. La France, qui accueille plus de 250 000 étudiants étrangers par année, surtout dans ses universités, doit redoubler d'efforts pour maintenir, voire renforcer, sa capacité d'attraction auprès des étudiants étrangers. La France n'accueille que 9 % des étudiants faisant leurs études supérieures en dehors de leur pays, ce qui la place derrière les Etats-Unis (30 %) mais également derrière le Royaume-Uni (14 %), l'Allemagne (12 %) et l'Australie (10 %).

Il y a lieu de définir une stratégie qui positionne la France comme un lieu d'excellence en matière d'éducation, de recherche et d'innovation.

Les actions à envisager sont :

- renforcer l'attractivité des universités françaises, en favorisant le regroupement à une plus grande échelle de centres de recherches, et en encourageant les entreprises à soutenir la recherche aussi bien publique que privée,
- améliorer la lisibilité des diplômes en particulier ceux délivrés par les grandes écoles,
- faciliter la délivrance de visa aux étudiants et chercheurs étrangers,
- améliorer l'accueil des étudiants étrangers sur le territoire,
- rénover et cibler des filières d'enseignement supérieur des départements et territoires d'outre mer pour qu'elles deviennent des lieux d'excellence régionaux (l'île de la Réunion pour l'Océan Indien, Les Antilles et la Guyane pour l'Amérique latine ..).

**Proposition 7 : Sensibiliser les experts en matière d'éducation aux enjeux économiques**

Plusieurs pays dont l'économie est en phase d'émergence se sont engagés dans une stratégie de réduction de la pauvreté et de développement durable, qui suppose des réformes importantes en matière d'éducation. Ces pays cherchent à moderniser leurs programmes, leurs outils de gestion et leurs gouvernances du secteur éducatif, pour les adapter à des standards reconnus internationalement. L'expertise française à cet égard jouit d'une bonne réputation.

Il serait opportun de sensibiliser l'expertise française aux enjeux économiques mutuels, afin de mieux identifier et préparer les talents utiles au développement économique aussi bien de la France que des pays émergents.

## **5.2 Des propositions pour renforcer les capacités d'innovation et l'attractivité des entreprises et des territoires**

### **Proposition 8 : Accroître les échanges économiques entre la France et les pays d'origine des migrants**

Avec sa population d'origine étrangère, issue de pays en développement, et où émerge une classe moyenne dotée de capacité d'éducation et de consommation, les sociétés européennes disposent de leviers et de relais importants pour consolider des partenariats économiques.

La France aurait intérêt à diversifier ses échanges commerciaux et scientifiques, au-delà de ses partenaires habituels (Etats-Unis, Europe ...), d'autant que ces territoires nouvellement entrés dans l'économie concurrentielle sont fortement convoités par de nouveaux acteurs comme la Chine, l'Inde, le Brésil ou la Russie.

L'Etat français pourrait :

- accompagner à l'échelle des villes ou des régions, le développement d'entreprises de français d'origine étrangère,
- développer de nouveaux produits financiers à l'attention de ces entrepreneurs pour leur permettre d'innover et d'investir, depuis la France vers leur pays d'origine. La France développerait ainsi ses lieux de décision et ses réseaux financiers.

### **Proposition 9 : Inscrire le management des entreprises dans le contexte de la mondialisation**

La capacité des entreprises à intégrer des talents et une main d'œuvre diverse, concourt à une meilleure compréhension des différents territoires socio-économiques où elles souhaitent s'implanter.

La constitution d'équipes pluri-culturelles est un atout pour l'entreprise qui souhaite renforcer ses capacités d'exportation, par une meilleure connaissance des marchés, et des clients.

Plusieurs actions contribueraient à l'internationalisation des entreprises :

- encourager la constitution de conseils d'administration et d'équipes dirigeantes pluriculturelles,
- encourager la mobilité géographique et fonctionnelle au sein des équipes de management, avec ou sans expatriation.

#### **Proposition 10 : Attirer les chercheurs étrangers**

L'objectif des gouvernements européens est de porter à 3 % des PIB nationaux, l'effort de recherche public et privé d'ici 2010. Une masse critique de chercheurs de haut niveau, un environnement qui encourage la créativité et l'interdisciplinarité, l'accès à des équipements de pointe et la possibilité de participer à de grands réseaux internationaux de recherche sont des facteurs essentiels pour réaliser cet objectif.

Les moyens à mobiliser doivent permettre :

- d'augmenter le salaire des chercheurs pour les attirer,
- de créer un crédit d'impôt pour l'embauche de chercheurs et d'experts étrangers de haut niveau,
- d'accompagner la participation d'équipes de recherche de pays émergents, dans les pôles français d'excellence.

#### **Proposition 11 : Favoriser la reconnaissance des diplômes et des compétences acquis à l'étranger**

Pour s'intégrer et contribuer à l'essor de la France, il est essentiel que les immigrants puissent occuper un emploi correspondant à leurs compétences et niveau de formation. En 1999, a été initié le Processus de Bologne qui permet dans le respect de la diversité des systèmes nationaux et des universités de fournir des outils pour :

- reconnaître les diplômes et les qualifications universitaires acquis à l'étranger,
- susciter la mobilité et les échanges à l'international entre établissements d'enseignement supérieur.

D'ores et déjà, 46 pays pour la plupart de la région Europe, ont mis en place ce processus. Toutefois, au regard des évolutions démographiques défavorables aux pays du Nord (Europe, Amérique du Nord), les migrants des pays émergents deviendront une cible de recrutement.

Les établissements d'enseignement supérieur, les ordres professionnels et les gouvernements pourraient lever certains obstacles à la reconnaissance des diplômes et des compétences des personnes formées à l'étranger, tout en garantissant une équivalence effective.

Pour ce faire, les actions suivantes sont à engager :

- améliorer l'accompagnement des candidats à l'immigration et des immigrants formés à l'étranger qui souhaitent exercer une profession ou un métier réglementé (avocat, médecin, pharmacien, infirmières, experts-comptables, vétérinaires ...),
- travailler sur des méthodes d'équivalences effectives de diplômes étrangers,
- appuyer le développement de passerelles entre ordres professionnels français et étrangers, incluant des accords avec des organismes d'accréditation ou des établissements d'enseignement supérieurs,
- développer avec des territoires stratégiques, espace euro-méditerranéen, Afrique subsaharienne, Asie et Amériques, des harmonisations des niveaux de diplômes pour :
  - faciliter la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs,
  - créer des espaces universitaires connectés en réseau,
- mettre en place dans le cadre de consortiums multilatéraux d'universités, des unités comparables de contenus de formation de façon à permettre une équivalence plus facile entre universités. L'objectif est de conférer à un diplôme une valeur reconnue au travers des unités qui le composent. Ces unités pourront être obtenues en plusieurs lieux géographiques différents du lieu où siège l'établissement qui délivre le diplôme. Ce type de diplôme, bien que restant national, puisque délivré par un seul établissement, bénéficie d'emblée d'un label de qualité internationale dans le cadre du consortium.

**Proposition 12 : Renforcer le label diversité dans une perspective d'attractivité des entreprises<sup>59</sup>**

Le label diversité piloté par le ministère de l'Immigration, de l'identité nationale et du co-développement devrait voir le jour en juin 2008. Ce label sera attribué par les organismes de certification Afnor et Afaq. Les entreprises candidates seront auditées sur la sensibilisation du personnel à l'égard de la diversité, l'efficacité des actions menées dans ce domaine et l'implication des partenaires sociaux.

La labellisation des entreprises contribuera à renforcer leur compétitivité grâce à une image positive en gestion de la diversité.

Pour son développement, ce label devra :

- veiller à demeurer incitatif et devenir un atout concurrentiel au développement des entreprises pour recruter des métiers en pénurie de compétences et pénétrer un marché très compétitif,
- s'appuyer sur des critères objectifs et mesurables, de manière à obtenir une obligation de résultat,
- refléter une politique basée sur l'atteinte de résultats satisfaisants :
  - à des audits de processus de Ressources Humaines,
  - au baromètre sur la perception de la discrimination,
  - aux tests de discrimination,
- proposer des formations et du coaching pour permettre aux nouveaux salariés d'appréhender les codes socioculturels de l'organisation, pour changer les comportements discriminants internes et ceux vis à vis des clients,
- être accessible à toutes les entreprises quels que soient leur taille et leurs moyens financiers,
- être médiatisé pour devenir un outil de communication et d'attractivité et donner une image positive et différente aux consommateurs, aux candidats au recrutement, aux actionnaires.

---

<sup>59</sup>Environ 250 entreprises se sont portées candidates. Coût de la démarche : 5 000 euros. Le gouvernement envisage d'exonérer les PME qui s'engageront dans le processus.

### **5.3 Des propositions en terme d'intégration et de respect d'égalité des chances**

#### **Proposition 13 : Valoriser les apports de l'immigration en matière culturelle et économique**

Face à la concurrence de plus en plus vive entre pays pour attirer des travailleurs stratégiques, la France n'a d'autre choix que d'adapter sa politique d'immigration.

Les pistes suivantes seraient à étudier :

- donner une image positive de l'immigration en valorisant l'apport culturel des migrants au pays d'accueil et leur rôle économique pour le pays d'accueil et le pays d'origine. Un travail de réflexion et de médiatisation sur les représentations de l'immigration doit être engagé,
- assurer une meilleure adéquation entre la sélection des immigrants et les besoins économiques, tout en garantissant des droits fondamentaux comme le regroupement familial,
- concevoir de nouveaux modèles de migrations où la liberté de circulation des entrepreneurs et des chercheurs des pays d'origine vers la France serait facilitée par la création d'un statut de migrant stratégique. Ce migrant stratégique par l'internationalisation de ses activités produirait de la richesse et des emplois aussi bien en France que dans son pays d'origine,
- créer un portail internet de l'immigration en France, qui rassemble sans jargon administratif excessif, les sources d'informations pour immigrer et évaluer les chances de réussite de son projet,
- organiser à l'étranger, auprès de futurs migrants stratégiques des séminaires et des activités de promotion sur l'environnement et les atouts économique et sociaux de la France.

Le gouvernement français et les milieux professionnels ont intérêt à nouer des liens plus solides avec les migrants stratégiques pour les informer sur les

opportunités économiques et entrepreneuriales en France et pour les soutenir le plus tôt possible dans leur démarche ; à titre d'indication la pérennité des créations d'entreprises de migrants n'est que de 3 à 5 ans.

L'action des chambres de commerce, des organismes de soutien au démarrage d'entreprise, et de l'Agence française des investissements internationaux devrait s'articuler davantage dans le souci d'une meilleure lisibilité de leurs actions et de leur communication.

Dans le même ordre d'idée, une action coordonnée des pouvoirs publics et du secteur privé devrait encourager les candidats à l'immigration à réaliser un voyage de prospection et d'études en France pour repérer des opportunités et développer un réseau de contacts. Les migrants stratégiques seront d'autant plus susceptibles de s'établir et de demeurer en France qu'ils auront pu s'insérer préalablement dans des réseaux.

A ce titre, il serait utile :

- d'améliorer la connaissance par ces migrants, de la réglementation administrative française,
- de s'appuyer sur les diasporas implantées en France pour une mise en réseau des candidats à l'immigration stratégique avec les structures administratives et entrepreneuriales françaises,
- de mesurer les retombées économiques des flux migratoires en France et dans les pays d'origine.

**Proposition 14 : Assurer une meilleure mixité sociale à travers une application sans faille de la politique de logements existante**

A titre d'exemple assurer l'application par les communes de la loi *Solidarité et renouvellement urbains* qui vise à désenclaver ce qui demeure des ghettos sociaux.

**Proposition 15 : Faire aboutir le débat sur la mesure et engager une politique de mesure compréhensible par tous**

La mesure de la diversité en France fait toujours débat.

Certains prônent la nécessité de disposer de données ethniques sur la population française pour lutter efficacement contre les discriminations. C'est l'exemple du Royaume Uni.

D'autres soutiennent que catégoriser la population française va à l'encontre de nos valeurs républicaines qui sont le fondement de notre société.

Ce manque de consensus est un frein au démarrage de politiques d'ampleur de promotion de la diversité.

Ce n'est pas parce que nous ne disposons pas de référentiel de données sur les origines que la situation en France est bloquée. Cette situation n'empêche pas d'objectiver les discriminations. Il conviendrait de mieux communiquer sur nos capacités statistiques. La France doit mieux mesurer les inégalités suscitées par son modèle, au risque que l'opinion publique ne le remette en question. S'il se confirme que l'Europe souhaite légiférer, il conviendrait d'anticiper notre capacité à démontrer des résultats en matière de diversité. Enfin, il est important pour l'attractivité de la France vis à vis des immigrants de montrer que notre pays permet de réussir professionnellement et socialement. Les inciter à venir travailler en France va en effet devenir un enjeu.

La finalité des mesures de la diversité, au niveau national ou au niveau d'une organisation, est de permettre la prise de conscience d'une situation pour bâtir un plan d'action dans la confiance<sup>60</sup> entre les individus et de mesurer l'évolution de la situation entre deux périodes données. C'est le pilotage d'une politique de gestion de diversité par le résultat. Le résultat de la mesure devrait être indiscutable et donc bâti par des statisticiens pour éviter les sentiments de discrimination basés sur quelques exemples de ressentis statistiquement non significatifs ou faiblement représentatifs de la situation réelle, et contrôlé pour s'assurer qu'il ne peut pas être utilisé à des fins discriminatoires ou être instrumentalisé par quiconque.

Pour ces différentes raisons, nous proposons les actions suivantes :

- maintenir les dispositifs de la Loi du 6 août 2004 qui transpose la directive européenne 95/46 du 24 octobre 1995 sur la « protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère

---

<sup>60</sup> La Poste a lancé avec la Sofres un projet de compréhension de la situation de ses employés pour identifier d'éventuels écarts de traitement.

personnel et à la libre circulation des données » et remanie la loi Informatique et liberté de 1978,

- communiquer sur les capacités statistiques existantes en France <sup>61</sup> qui permettent de comprendre beaucoup de situations à condition des respecter certaines règles dans la gestion des enquêtes,
- définir, faire approuver et piloter des enquêtes qui mesurent le résultat de nos politiques d'intégration. Les mener rapidement, en particulier « Trajectoires et Origines » sur la discrimination à l'accès à l'emploi, au logement, à l'ascension sociale,
- professionnaliser la communication du résultat des enquêtes statistiques sur la diversité afin d'éviter l'instrumentalisation des ces résultats,
- encourager les mesures objectives de discrimination par les méthodes de tests et la mise en place de baromètres réalisés par sondage qui mesurent la perception de discrimination par les employés.

#### **Proposition 16 : Rechercher un équilibre entre le cadre législatif et les initiatives économiques**

La diversité devrait être perçue pour ses enjeux et non pas seulement pour les risques de discrimination qu'elle représente. Il ne faudrait pas que les entreprises concentrent leurs moyens d'action pour se prémunir des risques de discrimination alors que le risque zéro est impossible. Les enjeux de diversité pour les organisations devraient être reconnus si on veut qu'elles adoptent une attitude plus volontaire et pas seulement défensive.

Le gouvernement français devrait :

- poursuivre les politiques de promotion de diversité sur la base de la lutte contre les discriminations et de l'obtention effective de l'égalité des chances,
- faciliter la collaboration entre les entreprises et la HALDE pour développer des partenariats de promotion de diversité,
- communiquer sur les enjeux de la diversité pour l'Europe, pour la France, les régions, les organisations afin que ce thème devienne progressivement autoportant dans les entreprises,

---

<sup>61</sup>Des données sensibles peuvent être collectées auprès d'individus sous réserve d'accord écrit de leur part, d'anonymat, d'une utilisation de ces données connue à l'avance et limitée à l'usage prévu

- connaître le contexte européen, le contexte français et ses spécificités, afin d'influencer la politique européenne en protégeant nos valeurs comme la laïcité, notre approche des mesures...

Pour cela les actions suivantes devraient être envisagées :

- renforcer l'expertise française en particulier sociologique au niveau européen pour participer à la construction du dispositif législatif et défendre les spécificités françaises,
- mesurer l'effet des lois anti-discrimination par des études statistiques de diversité dans les entreprises car le risque d'image de l'entreprise peut être un levier efficace,
- promouvoir la diversité par le dialogue social pour :
  - promouvoir par l'exemple les meilleures pratiques de gestion de la diversité des employeurs exemplaires,
  - développer le travail en concertation qui permet de comprendre en profondeur et de négocier les intérêts et besoins des parties,
  - négocier des objectifs de résultats au service du développement économique et social,
  - définir de nouveaux concepts sur le travail qui le revalorise et le rende plus attractif,
  - redéfinir le périmètre d'un emploi pour lui donner davantage de valeur ajoutée et le rendre plus attractif pour l'employé,
  - adapter la rémunération d'un emploi par rapport au niveau de compétence souhaité et non pas par rapport à l'ancienneté de l'individu.

Nous pourrions être tentés par la mise en place d'accommodements raisonnables (concept canadien) mais nous lui préférons le dialogue social.

### **Proposition 17 : Inciter les seniors à s'engager dans des activités sociales et économiques**

Le départ des seniors à la retraite dans les prochaines années laisse envisager des difficultés pour transmettre leur savoir-faire spécifique aux générations suivantes. Pourtant de plus en plus de personnes en âge de faire valoir leurs droits à la retraite souhaitent poursuivre leur contribution à la vie

économique. Ceci devrait ouvrir une réflexion sur l'utilité sociale et économique des seniors qui pourrait nourrir le débat sur les retraites et sur l'équilibre des systèmes sociaux. L'objectif serait d'inciter les seniors intéressés à effectuer une activité à temps de travail aménagé en échange d'un complément de retraite même si leurs droits à la retraite sont acquis.

Ces activités permettront à certains seniors de se voir confier par les entreprises, des missions de transmission de leur savoir-faire aux jeunes salariés ; pour d'autres de s'engager dans les secteurs associatifs (aide sociale, aide à l'insertion professionnelle, lutte contre l'échec scolaire...) dans un esprit de solidarité et de fraternité.

### **Proposition 18 : Promouvoir l'égalité des chances dans les concours**

Comment assurer un accès élargi au plus grand nombre de français aux concours nationaux (écoles, fonction publique,..), et donc diversifier les compétences au plus haut niveau ?

La proposition a pour objectif que la compétence soit le seul critère d'accès aux concours, au-delà de l'appartenance des candidats à une catégorie sociale ou à une communauté.

Essentiellement involontaire et indirecte, la discrimination institutionnelle dans la fonction publique et la discrimination sociale ou culturelle pour l'accès aux concours est néanmoins un sujet de préoccupation.

Il nous paraît cependant inapproprié en France d'instaurer des quotas et la proposition s'articule plutôt autour des idées suivantes :

- sans baisser le niveau des concours, mettre à jour les cursus et les examens d'accès aux concours publics et nationaux afin de refléter les nouveaux besoins de la société et sa diversité (évaluer la seule histoire de France peut être discriminatoire.....),
- travailler en amont sur un concept d'égalité des chances notamment vis à vis du coût des études, en révisant les conditions d'attribution des bourses d'étude,
- mesurer de façon pragmatique (étude statistique) les résultats obtenus grâce à ces actions (Ex : observer l'évolution des candidatures aux concours de l'administration publique et de la provenance des candidats).

Ceci permettrait de garantir une meilleure légitimité d'attribution des qualifications et des diplômes nationaux, de promouvoir l'équité dans l'accès aux formations supérieures (classes sociales, français issus de l'immigration), et plus globalement d'augmenter les compétences et les talents mis au service du développement socio-économique du pays.

### **Proposition 19 : Développer des initiatives locales d'inter-culturalité**

Même s'il peut paraître très manichéen, l'exemple que donne Singapour pour assurer une harmonie entre les différentes cultures qui composent sa population appelle à réflexion.

En effet, l'ignorance ou la non-reconnaissance de l'autre est un aspect important qui peut conduire au repli sur soi, au communautarisme stérile, et à l'exclusion, avec des retombées économiques et sociales désastreuses.

Ainsi, cette proposition a comme objectif de mettre en avant certaines idées applicables à la politique de la ville et des territoires, comme au monde des entreprises, afin de mieux harmoniser et fédérer les hommes et les femmes qui font le succès de ceux-ci.

En terme de politique de la ville et des territoires, les municipalités pourraient sponsoriser des projets qui encouragent l'inter-culturalisme et la connaissance de l'autre.

A Singapour, le « Racial Harmony day » à l'école permet aux élèves d'être sensibilisés aux différences de culture. Des réseaux locaux (Community councils) animent les quartiers par le biais d'activités de loisirs permettant de découvrir les cultures des habitants. Ils aident les nouveaux arrivants à s'intégrer, et comptent un nombre important de bénévoles (Grass root leaders), qui organisent localement ces activités de connaissance et d'intégration.

Ces actions doivent se combiner avec des plans d'investissements spécifiques pour faire renaître les quartiers défavorisés afin d'assurer la qualité des services sociaux, attirer des entreprises et des habitants de différentes conditions sociales.

Pour compléter les deux axes précédents, actions locales de mixité culturelle, et investissements, il convient également de renforcer les outils de dialogue

sociaux mis à disposition des citoyens, de façon à garantir un accès facile à un réseau de médiation permettant la résolution de conflits de façon rapide. L'ombudsman en Norvège ou à Montréal, ou le defensor del pueblo en Espagne sont des exemples qui pourraient être pris en compte.

Finalement, pour ce qui est de l'entreprise, il convient de mettre l'interculturalisme à l'ordre du jour du dialogue social entreprises-syndicats.

### **Proposition 20 : Médiatiser la diversité**

Le pouvoir de la presse et de l'information en général est un instrument qu'il faut savoir utiliser pour faire prendre conscience au plus grand nombre, des enjeux de la diversité et de la lutte contre la discrimination.

Les médias, grâce à leur portée quasi-universelle et à la fréquence illimitée des messages qu'ils permettent de passer peuvent contribuer à ce que la diversité devienne rapidement un acquis pour la société, de la même façon qu'aujourd'hui plus personne ne questionnerait le principe de parité ou le respect des personnes handicapées, et de même qu'une véritable prise de conscience sociétale est en train de se produire pour le « réchauffement climatique » fortement évoqué dans les médias.

De cette prise de conscience de la société française dans son ensemble, découleront plus ou moins rapidement des changements de comportement individuel, des entreprises, des organismes de la fonction publique, qui permettront de répondre directement aux enjeux économiques liés à la diversité.

La HALDE, avec l'intervention hebdomadaire de son président sur Europe 1 a bien vu l'intérêt de faire appel aux médias afin d'accélérer la prise de conscience nationale sur la nécessité de lutter contre les discriminations.

La proposition consiste à soutenir par un plan de communication médiatique, un consensus national sur la diversité afin d'atteindre la société dans son ensemble. Ce plan de communication pourrait être orchestré par la HALDE avec la collaboration de certains ministères et l'appui des partenaires sociaux.

### **Proposition 21 : Faire de la diversité un projet sociétal**

La diversité est l'objet de nombreuses initiatives en France, mais il nous semble primordial, afin d'en obtenir le plus rapidement possible les bénéfices, notamment économiques, de créer un véritable consensus national, efficace et pragmatique sur ce thème, et sur son inclusion dans la société.

Ce consensus doit impliquer le plus grand nombre d'acteurs des sphères politiques, sociales et économiques du pays, afin de travailler sur des objectifs concrets en matière de lutte contre les discriminations, de respect de la diversité et de mesure des retombées socio-économiques.

Même s'il en est encore en phase de balbutiement, le programme de « tripartite alliance » initié depuis peu à Singapour, peut être un exemple, permettant de travailler de façon coordonnée et mesurable sur les axes légaux, éthiques et économiques de la diversité.

Ce consensus national aurait comme objectif de créer une prise de conscience de la société française dans son ensemble afin de renforcer la valeur d'égalité par celle de diversité. Il compterait sur des engagements pris par les différentes parties concernées. Au niveau de l'Etat, l'engagement serait pris d'établir un partenariat Etat, société civile, entreprises/syndicats pour la promotion de la diversité et la réduction des inégalités, sous la coordination et le contrôle de la HALDE, qui verrait son rôle élargi afin d'assurer un vrai partenariat tri-partite, sans pour autant perdre son autorité en terme de lutte contre les discriminations.

Il comporterait également des initiatives nouvelles comme par exemple la validation de toute nouvelle loi, pour en assurer une application équitable à tous les citoyens dans leur diversité (mainstreaming).

Les entreprises, quant à elles, s'engageraient sur :

- des plans d'actions concrets pour assurer le respect effectif des lois en vigueur concernant la parité hommes femmes, les handicapés etc,
- des politiques de responsabilité sociétale des entreprises avec des résultats réellement mesurables, au-delà des simples bonnes intentions, appliqué également à la « supply chain » (fournisseurs) pour atteindre progressivement l'ensemble des acteurs économiques,

- un processus de négociation permettant de trouver au niveau de chaque entreprise des mécanismes pour ouvrir l'emploi à la diversité.

Enfin, au niveau de la société civile, s'agissant de faire évoluer les individus, l'idée serait d'aider les associations impliquées dans le débat sur la diversité, à fédérer les actions menées au niveau de l'Etat et des entreprises pour être force de propositions additionnelles.

Cette approche se voudrait promotionnelle et non régulatrice. Il en découlerait une prise de conscience nationale sur la nécessité de reconnaissance et de gestion équitable de la diversité libérant les forces économiques correspondantes.

### **Proposition 22 : Accompagner vers l'emploi les femmes issues de l'immigration**

« Agir pour les femmes de l'immigration est un enjeu fondamental pour leur intégration mais aussi pour l'intégration de l'ensemble des populations immigrées et le maintien de la cohésion sociale"<sup>62</sup>.

Au 1er janvier 2004<sup>63</sup>, sur les 4,5 millions d'immigrés en France métropolitaine 50,3% étaient des femmes. Dorénavant, elles représentent 41 % des actifs immigrés contre 35 % en 1990. Leur taux de chômage est de l'ordre de 20%, 11% pour les Françaises. Elles ne sont que 8,8% à être cadres. Sur les huit principales professions qu'elles exercent, sept sont des professions non qualifiées, contre trois pour les Françaises :

- éviter le repli sur elles mêmes, dans la mesure elles sont souvent le centre de la vie familiale, et soumises à la permanence de cultures traditionnelles parfois oppressives" (polygamie, mutilations sexuelles, mariages forcés).

### **Proposition 23 : Renforcer l'employabilité des personnes handicapées et leur accessibilité au monde du travail**

---

<sup>62</sup> Marie-Jo Zimmermann dans le rapport annuel de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale intitulé "Agir pour les femmes de l'immigration" Déc. 2005.

<sup>63</sup> Enquête annuelle de recensement Insee.

Selon l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph), en 2006, la France dénombre 715 000 personnes handicapées employées dont:

- 575 000 sont salariés en milieu ordinaire de travail (400 000 dans le secteur privé et 175 000 dans le secteur public),
- 35 000 sont travailleurs indépendants,
- et 105 000 travaillent dans les établissements et services d'aide par le travail.

Le nombre de personnes handicapées embauchées seulement en 2006 (111 000 personnes) montre une évolution significative par rapport au 1987 (7000 personnes). Les établissements qui ne remplissent pas ou que partiellement cette obligation doivent s'acquitter d'une contribution à l'Agefiph. Cette loi est complétée par celle du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Par ailleurs, suite à la loi du 10 juillet 1987 qui fixe à toute entreprise du secteur privé employant au moins 20 salariés, depuis plus de trois ans, une obligation d'emploi de personnes handicapées, correspondant à 6% de son effectif total, on constate que le taux d'embauche de handicapés s'est accru de manière sensible.

Malgré ces évolutions positives, 25% des entreprises ne remplissent que partiellement leur obligation d'emploi et 23% des entreprises n'emploient aucun travailleur handicapé.

Outre offrir un meilleur accès des enfants handicapés dans le système scolaire qui contribue à leur inclusion très tôt dans la société, et leur proposer des compétences en adéquation avec les demandes des entreprises, d'autres actions devraient contribuer à augmenter le taux d'emploi des personnes handicapées :

- mettre en place une loi d'accessibilité universelle des personnes handicapées à l'emploi et aux services publics,
- développer des formations spécifiques qui permettent aux personnes handicapées d'acquérir une meilleure connaissance de leurs droits et accroître leur confiance dans une stratégie d'inclusion sociale,

- favoriser des stages qui permettent aux personnes handicapés d'acquérir une expérience de travail,
- faire de la fonction publique, un exemple en matière d'emploi des handicapés,
- lancer un vaste chantier urbain qui améliore la mobilité des personnes handicapées et leurs accès aux administrations et services publics.

**Proposition 24 : Conduire des actions symboliques de promotion de la diversité**

Les résultats des politiques d'égalité des chances prendront du temps, c'est pourquoi il conviendrait de nommer à des postes symboliques y compris de grande responsabilité, des personnes qui peuvent servir d'exemple à d'autres personnes qui leur ressemblent dans leur différence.

Ces actions ponctuelles de valorisation de la compétence d'individus souvent discriminés auraient valeur d'exemple.

**Proposition 25 : Faire de la fonction publique le reflet de la société civile**

A ce jour, les initiatives de gestion de la diversité sont à mettre essentiellement à l'actif des grandes entreprises publiques ou privées, qui sous la pression de la concurrence internationale, de la pénurie de compétences, et des risques liés à la discrimination, ont lancé des programmes de diversité ambitieux, accélérés par la création de la HALDE.

La fonction publique en France est un symbole et si elle ne représente pas un modèle en matière de gestion de diversité, dans la police, dans l'éducation, ou encore dans la santé, elle peut susciter du rejet, du ressentiment voire de la violence.

Il convient donc de faire évoluer la fonction publique pour qu'elle soit le reflet de la société civile dans sa diversité, en faisant la promotion des opportunités de carrière à grande échelle, en abolissant les barrières qui peuvent encore freiner le recrutement de personnes diverses (limites d'âge, concours d'entrée plus ouverts, etc.)

## **5.4 Des propositions d'innovation en terme de management des organisations et des politiques sociales**

### **Proposition 26 : Développer au sein des organisations les relations interpersonnelles**

Dans une société où les gains de productivité et la performance sont les maîtres mots, le développement des relations interpersonnelles devrait prendre davantage d'importance. Le succès du développement d'une organisation dépend en partie du sentiment d'accomplissement de chacun dans son travail et des effets positifs induits sur ses collègues ou sa hiérarchie. Pour atteindre ce sentiment de bien être dans son travail, il n'existe malheureusement pas de formation miracle. Cela passe par la qualité des relations interpersonnelles que l'on peut établir avec son entourage proche et même au delà de son service de rattachement. Il faut dépasser le cadre de la relation strictement professionnelle, plus les gens se connaissent, plus ils se comprennent et sont prêts à se soutenir. L'entraide est un effet important qu'il faut développer dans nos organisations.

Pour encourager ces mises en relation, les outils de networking d'Internet<sup>64</sup> semblent pertinents parce qu'accessibles à tous et conçus dans ce but. Ils sont des facilitateurs pour se constituer un réseau au sein de l'entreprise et même au delà.

Ils permettent aux collaborateurs de se trouver des intérêts communs non professionnels (sport, hobby, passion, parcours professionnels précédents...) et d'effacer temporairement le statut ou la fonction des personnes dans la relation avant de faciliter dans un deuxième temps les relations professionnelles dès lors que les personnes se connaissent.

L'outil ne contribue pas à la mise en relation de fonctions dans l'entreprise, les ingénieurs entre eux, mais de personnes. Il doit ensuite être utilisé pour provoquer des occasions de rencontres régulières entre les personnes par des événements planifiés (réunions régulières, sorties organisées, rencontre d'autres clubs d'autres entreprises pour développer des synergies...) pour entretenir et approfondir les relations dans le temps et éviter qu'elles ne restent superficielles.

---

<sup>64</sup> De nombreux sites de networking existent déjà : linkedin, myspace, facebook... et permettent par création de profils et de forum d'élargir son réseau.

**Proposition 27 : Faire évoluer l'organisation du travail selon des modalités de gestion de projet**

Le mode projet peut être un moyen de tirer parti de la diversité dans la mesure où il fait par définition, travailler dans un but précis un ensemble de compétences différentes qui ont des rattachements hiérarchiques différents. Il peut permettre à des individus d'émerger en se faisant reconnaître dans les organisations grâce à la visibilité qu'il offre : travailler en transverse dans l'entreprise et rapporter les résultats de ses travaux à des comités de pilotage transversaux également. Le mode projet permet aux Ressources Humaines de donner leur chance à des individus différents, soucieux de se développer dans l'organisation, de contribuer aux projets de l'entreprise et d'être reconnus au delà de leur hiérarchie.

Le mode projet peut diminuer les effets « étouffants » des organisations trop hiérarchiques qui ne permettent pas aux personnes douées qui ne seraient pas identifiées comme « profil à potentiel » de se développer et de progresser. Il peut aider aussi l'individu à augmenter son réseau de relations.

Il a des effets pédagogiques sur l'intérêt de la diversité: c'est en travaillant sur projet avec des gens différents que l'on s'aperçoit de leur apport spécifique et de l'apport de travailler ensemble avec des profils différents. Il permet de développer l'innovation, la remise en question, la compétitivité.

Pour promouvoir le mode projet, il conviendrait de :

- inscrire le travail en mode projet dans des postes valorisés par l'entreprise au plus haut niveau et rendre visible cette valorisation,
- faire reconnaître par les Ressources Humaines l'expérience de gestion de projet comme un passage nécessaire pour développer son sens du management et sa capacité à gérer la diversité des individus,
- favoriser des méthodes de travail en groupe projet qui mettent en avant les atouts de la différence et en tirent parti pour développer la créativité, l'innovation, le débat, améliorer la prise de décision,
- développer des techniques d'animation de groupe qui favorisent la libre expression de chacun dans sa différence, la participation, l'écoute des autres, le respect, le développement de la confiance ....

**Proposition 28 : Favoriser la nomination des femmes dans des postes de décision des entreprises.**

En France, le taux de femmes dirigeantes au sein des sociétés du CAC 40 reste faible, s'élevant début 2008 en moyenne à 7,6% contre 7,1% fin 2006. Six groupes sur 40 ne comptent aucune femme dans leurs organes de direction et de contrôle. Le taux moyen des femmes s'élève à 34,2%, selon les indications fournies par les entreprises, à 27,6% pour l'encadrement, à 8,5% pour les conseils d'administration et à 6,3% pour les comités exécutifs.

Selon une étude comparative entre 1995 et 2006 sur les dirigeants des entreprises du CAC40, le pourcentage de femmes administrateurs a doublé de 3.5% à 7%, ce qui représente toujours un taux très faible.

Dans le souci d'une équité plus rapide et réelle entre les hommes et les femmes dans les métiers à forte responsabilité, et dans les lieux de décision économique, les actions suivantes pourraient être conduites :

- éliminer les critères d'âges dans la détection des hauts potentiels, ce qui enlèverait l'obstacle que peut représenter la maternité,
- assurer que la composition des lieux de décision notamment économiques et administratifs soient à l'image de la société et que notamment les femmes y soient représentées de façon paritaire,
- formuler des règles publiques pour atteindre la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration des sociétés d'Etat ou dans les sociétés où l'Etat est majoritaire,
- encourager la formation continue des femmes dans des secteurs d'activités où elles sont sous employées, en prévision des départs massifs à la retraite des hommes, les femmes représenteront un vivier incontournable pour pallier ces départs.

**Proposition 29 : Mieux concilier vie professionnelle et vie familiale**

Depuis 2002, on constate en France une volonté des différents acteurs sociaux de mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale.

Nombre d'entreprises considèrent qu'un management soucieux d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale de leurs employés

contribue à augmenter leur performance, et à renforcer l'image de l'organisation. A titre d'exemple, les initiatives identifiées sont les suivantes :

- l'aménagement des horaires de travail,
- le développement de crèches d'entreprises,
- l'incitation aux congés parentaux,
- le développement du travail à domicile.

### **Proposition 30 : Rendre effective l'égalité salariale**

Le droit du travail français prévoit que tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe.

Le travail à valeur égale est celui qui exige des salariés un ensemble comparable de compétences professionnelles.

La loi sur "l'égalité salariale entre les femmes et les hommes" du 23 mars 2006 prévoit de supprimer d'ici 4 ans, les écarts salariaux dans le cadre du dialogue social.

D'ores et déjà, les entreprises françaises se sont engagées à renseigner une série d'indicateurs sur l'équité salariale entre les hommes et les femmes, notamment dans :

- leur bilan social présenté aux délégués syndicaux, au comité d'entreprise, à l'inspection du travail, aux actionnaires, aux personnels des entreprises de plus 300 salariés,
- le rapport écrit relatif à l'égalité hommes /femmes remis au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel dans les entreprises de moins 50 salariés.

Les actions suivantes seraient susceptibles de renforcer les entreprises dans la mise en oeuvre de l'égalité salariale :

- rendre public et présenter aux partenaires sociaux, un plan d'action sur l'égalité salariale,

- mettre à la disposition des entreprises, des outils de comparaison des catégories d'emplois à prédominance masculine et celles à prédominance féminine, afin de détecter des écarts salariaux,
- prévoir des sanctions pour les entreprises qui ne respectent pas la loi, et les médiatiser.

**Proposition 31 : Récompenser les initiatives et innovations en faveur de la diversité**

On constate en France, l'émergence d'initiatives qui valorisent les innovations en faveur de la diversité dans les entreprises :

- le Grand Prix de la diversité dans l'entreprise, lancé en 2006 par le ministère délégué à la Promotion de l'égalité des chances,
- le Prix de l'égalité professionnelle de la Région Midi-Pyrénées, lancé en 2003 par le Conseil Régional, pour récompenser les entreprises de la région ayant conduit une démarche volontariste et efficace en matière d'égalité des femmes et des hommes,
- le Prix de l'Egalité professionnelle décerné à Air France en 2006 lors de la conférence internationale sur la diversité,
- les Trophées de l'insertion, organisés par le MEDEF, qui valorisent les actions que conduisent les entreprises en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Le développement des classements des entreprises et des prix devrait se multiplier en France, à l'instar de ce qui se pratique dans le monde anglo-saxon, de manière à :

- médiatiser l'image des entreprises innovantes sur le plan social,
- encourager la concurrence en matière de pratiques de la diversité,
- renforcer l'attractivité des talents,
- harmoniser de manière transparente, les critères sur les innovations sociales et la diversité.

Ces prix et classements à une échelle nationale valoriseraient selon les catégories des entreprises (PTE, PME , grandes entreprises...) et selon leurs priorités en matière de recrutement :

- les managers qui ont fait preuve d'un intérêt pour la promotion de la diversité,
- les entreprises où des politiques de non discrimination ont été conduites avec succès.

**Proposition 32 : Gérer la diversité dans l'ensemble des fonctions des ressources humaines des entreprises**

La plupart des politiques de diversité conduites dans les entreprises sont à l'initiative des ressources humaines mais elles ne traitent pas le sujet dans toutes les dimensions nécessaires : recrutement, évaluation, formation continue, gestion des carrières.

A cet égard, les actions suivantes constituent des axes de réflexion pour une évolution des mentalités et une meilleure acceptation de la diversité dans l'entreprise :

- faire du service des ressources humaines, un exemple en recrutant dans la diversité,
- conduire pour l'ensemble des personnels, des actions de formation sur les discriminations et les risques encourus,
- intégrer dans les objectifs des personnels d'encadrement, des critères liés à leur management de la diversité,
- récompenser par des primes, une promotion ou un intéressement, les personnels exemplaires en la matière,
- mettre en place au sein de l'entreprise, des sanctions pour les actes discriminatoires,
- développer avec l'aide d'organismes externes, des audits sur les pratiques, notamment en matière de recrutement et de gestion des carrières,
- évaluer les résultats des politiques de gestion de ressources humaines en matière de diversité.

**Proposition 33 : Recruter uniquement sur des critères de compétence et en transparence**

Un manque de transparence et d'objectivation dans les processus de recrutement et d'évaluation des employés, peut conduire à des pratiques discriminatoires, souvent involontaires.

Le candidat devrait connaître et comprendre le processus de recrutement et être informé des critères d'évaluation objectifs de sa candidature.

Afin d'évaluer et de faire évoluer les pratiques de recrutement, il conviendrait de :

- vérifier l'objectivité des critères de sélection ou d'évaluation, basés uniquement sur les compétences requises pour la mission concernée,
- faire connaître ces critères aux candidats,
- établir un rapport d'évaluation, transmis au candidat, et basé uniquement sur les critères requis,
- rendre auditable le processus de recrutement,
- ouvrir le recrutement, en privilégiant la compétence au seul diplôme obtenu, tester de nouvelles méthodes de recrutement comme le « speed dating" en particulier dans des secteurs où la pénurie de compétences se fait ressentir.

**Proposition 34 : Nommer un responsable Diversité au plus haut niveau de l'entreprise**

La gestion de la diversité doit être institutionnalisée dans l'entreprise, pour que l'ensemble du management, du plus haut niveau jusqu'au management de proximité, soit impliqué dans une démarche de changement pérenne et acceptée par tous.

Il est primordial que le comité de direction prenne conscience, soit convaincu et initie ce projet de changement du management et de gestion des ressources humaines, le sponsorise, le pilote et le mesure, en impulsant une politique concrète en la matière, en affichant des valeurs, et en se donnant des objectifs.

Dans ce cadre, la nomination d'un chef de projet ou responsable diversité rapportant au comité de direction, et ayant des responsabilités exécutives prend tout son sens.

## Perspectives

Malgré quelques décennies d'avancées sociales et législatives cruciales en matière de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, le débat sur la diversité ne fait que commencer et il faudra du temps pour que ce concept soit bien intégré dans les systèmes politiques, économiques et sociaux des différents pays.

Il suffit de regarder l'évolution du positionnement des femmes dans la société française pour s'en convaincre, et selon le titre de l'ouvrage testamentaire publié en 2007 par la Commission pour l'Égalité Raciale du Royaume Uni (CER), « beaucoup de travail a été effectué, mais il y a encore beaucoup à faire » (a lot done, a lot to do).

La diversité humaine est infinie et demande à s'appuyer sur des principes fondamentaux : la lutte contre les discriminations, l'obtention de l'égalité pour l'accès et le traitement équitable de tous dans la société.

Mais il n'est pas pour autant question de promouvoir la séparatisme ou le communautarisme au détriment de l'intégration, de l'inclusion et de la cohésion sociale des états et des territoires, et nous sommes convaincus que le potentiel de la diversité, notamment économique, provient de la gestion harmonieuse et équitable des parcours, des expériences, des compétences, et des volontés de l'ensemble des individus.

S'agit-il pour autant de « faire de la diversité un atout économique » ? Convaincus que la diversité est déjà un atout économique en soi, nous préférons parler de l'objectif de « transformer le potentiel économique de la diversité, en une réalité mesurable », et c'est là, la vraie raison du « Business case » de la diversité.

La prise de conscience des Etats, des territoires et des acteurs de l'économie, (entreprises, fonction publique, syndicats, associations, etc....) est en marche, mais combien de temps faudra-t-il pour éliminer des décennies de pratiques discriminatoires, très souvent inconscientes ?

C'est certainement une question qui demande à être traitée sur le long terme de façon cohérente et dynamique, car le contexte de diversité d'aujourd'hui, ne sera sans doute pas identique à celui de demain.

Il convient donc de travailler à tous les niveaux en continuant les actions déjà lancées en matière d'application effective des lois existantes contre la discrimination et pour l'égalité, en donnant l'exemple au plus haut niveau (gouvernement paritaire, management d'entreprise multi-culturel etc.), en remédiant les travers des politiques sociales telles que la santé, le logement ou encore la justice, et en sensibilisant les mentalités des individus.

Mais s'agissant d'un sujet de société touchant au plus profond des caractéristiques personnelles des individus, de nombreuses précautions sont nécessaires pour vaincre les réticences et les habitudes de chacun, car pour réussir, il faut que chacun puisse trouver dans la reconnaissance de la diversité, la reconnaissance de soi-même.

En termes de priorité, il nous semble primordial de continuer les efforts envers les femmes et de traiter le plus rapidement possible le sujet sensible de l'origine ethnique et culturelle qui nous est apparu au cours de l'étude, comme étant les axes de diversité sur lesquels les Etats et les acteurs économiques travaillent le plus et qui représentent le potentiel économique le plus important.

Ces efforts doivent impliquer l'ensemble de la société, et doivent compter sur une volonté sans faille des dirigeants car les actions de promotion de la diversité ne vont pas de soi et peuvent aller à l'encontre de valeurs profondément ancrées pour la grande majorité des personnes. Remettre en cause des valeurs organisationnelles et personnelles et des pratiques établies depuis longtemps risque de générer une forte résistance au changement.

C'est pourquoi il convient de se concentrer en premier lieu sur l'éducation afin de sensibiliser les futures générations de français aux valeurs et aux atouts de la diversité dès le plus jeune âge, et pour faire de la diversité une évidence qui ne fait plus débat.

Le chantier de la diversité est un chantier à long terme et il faut savoir utiliser le temps tout en essayant d'éliminer les inégalités et les discriminations sur le court terme.

Nous pouvons être confiants quant aux chances de réussite qu'a la France pour arriver à tirer profit de sa diversité, car tout le monde peut y trouver un intérêt particulier tout en contribuant à l'intérêt général.

Les autorités nationales et locales y trouveront des gisements de cohésion sociale, d'intégration. Les entreprises pourront être plus proches de leurs marchés, de leurs clients, de leurs usagers tout en améliorant la productivité et l'innovation. La fonction publique sera le reflet de la société qu'elle doit servir, les syndicats y trouveront un terrain d'action et de revendications nouveau et fort, enfin, les individus se sentiront mieux reconnus dans leurs particularismes tout en bénéficiant d'un sentiment d'appartenance renforcée.

C'est en tout cas, le vœu que nous formons.



## Annexes

**Annexe 1**  
**Bibliographie**

## Livres

1. Bairoch, Paul. «*Cinq millénaires de croissance urbaine* », dans *Quelles villes, pour quel développement ?* I. Sachs (éd), Paris : PUF, 1996
2. Bébéar, Claude. *Entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles*. Paris : La Documentation française, 2005
3. *Charte de la diversité dans l'entreprise*, 22 octobre 2004
4. De Anca, Celia et Vázquez Antonio, *Managing Diversity in the global organisation*. Palgrave Macmillan, 2007
5. Friedman, Thomas. *La terre est plate*, Paris : Saint-Simon, 2006
6. Gavand, Alain. *Prévenir la discrimination à l'embauche : Pourquoi et comment agir ?* Paris : Groupe Eyrolles, 2006
7. Gavand, Alain. *Recrutement: Les meilleures pratiques*. Paris : Editions d'Organisation, 2005
8. Héran, François. *Le temps des immigrés*. Paris, Seuil 2007
9. Lerais, Frédéric et Marioni, Pierre. « *Accroître l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés* », Premières informations et premières synthèses, no. 041, DARES, janvier 2005
10. Maurin, Eric. *Le ghetto français*. Paris : Seuil, 2004
11. Sabeg, Yazid et Méhaignerie, Laurence. *Les oubliés de l'égalité des chances*. Paris : Hachette Littératures, 2006
12. Schnapper, Dominique. *Qu'est-ce que l'intégration ?* , Paris, Editions Gallimard, 2007
13. Schweitzer, Louis. «*Diversité, un enjeu de performance dans le secteur publique* », Recherche – Etudes – Veille, no 22, février 2007
14. Sérieyx, Hervé. *Coup de gueule en urgence – Alerte sur notre contrat social*. Paris : Editions d'Organisation, 2004
15. Simon, Patrick et Clément, Martin. «*Comment décrire la diversité des origines en France ? Une enquête exploratoire sur les perceptions des salariés et des étudiants* », Population et Sociétés, juillet-août 2006
16. Souhami, Claudine. «*Le chômage de personnes handicapées : portrait statistique*», Les essentiels. ANPE, septembre 2005

17. Testenoire, Jean-Pierre. «*Évolutions démographiques et performance économique* », site Economie et gestion, janvier 2008
18. Veron, Jacques. *L'urbanisation du monde*. Paris : La Découverte, 2006
19. Versini, Dominique. *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*. Paris : 2004
20. Weil, Patrick. *Immigration : du contrôle à la régulation*. Paris : Seuil, 2005
21. Weil, Patrick. *La République et sa diversité. Immigration, intégration, discrimination*. Paris : Seuil, 2005
22. Wiewiorka, Michel. *Le racisme, une introduction*. Paris : La Découverte, 1998
23. Ysati, Jamila. *Beurs, Blacks & entreprise*. Paris : Eyrolles, 2005

### **Colloques**

1. Cornet, Annie. « *Mainstreaming et approche différenciée - pistes d'action* », Colloque *La lutte à la discrimination et au racisme et l'intégration de la diversité dans les organisations*. Enjeux et pistes d'action, mars 2001, Montréal
2. Eydoux, Anne et al. *Œuvres sociales et petits arrangements. Quelle action des entreprises en direction des familles ?* Londres : Journées de sociologie du travail, 20-22 juin 2007

### **Etudes, rapports, enquêtes**

1. *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : un enjeu de RSE*, étude ORSE, 2004
2. *A lot done, a lot to do. Our vision for an integrated Britain*, Commission for Racial Equality, 2007.
3. *Baromètre des discriminations 2006*, étude Adia/Paris I - Observatoire des discriminations, novembre 2006
4. *Britishness :towards a progressive citizenship*, The Smith Institute, 2007.

5. *Las Cifras de la lucha contra la discriminación*, Fundación Once, 2005.
6. *Discriminations à l'embauche -De l'envoi du CV à l'entretien*, étude Adia/Paris I - Observatoire des Discriminations, avril 2005
7. *Discriminations à l'embauche fondées sur l'origine à l'encontre de jeunes français(e)s peu qualifié(e)s*. Une enquête nationale par tests de discrimination ou testing », Premières Informations Premières Synthèses, no. 06.3, DARES, février 2008
8. *Distant Neighbours*, Runnymede Trust, 2006.
9. *Données sociales*. La société française Edition 2002. Paris : INSEE, 2002
10. *Etude sur la réduction des écarts de salaires*, ORSE, 2007
11. *Evaluation of the Handicap Programme at Telenor*, (Skoien, Reidun et al.) SINTEF Health Research, January 2006
12. Fatoux, François et Sala, Iulia. *Les bonnes pratiques « diversité » dans les rapports des entreprises du CAC40*, étude ORSE, 2008
13. *Mesure de la diversité, enquête expérimentale* conduite par INED, novembre 2005-mars 2006
14. *Rapport annuel 2005*, Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
15. *Rapport annuel 2006*, Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
16. *Recognizing and Managing ethnocultural diversity*, Conseil des relations interculturelles du Québec 2007
17. *Répertoire des pratiques d'égalité professionnelle*, étude ORSE, 2007
18. *Santé, vieillissement et retraite en Europe*, Economie et Statistique, no. 403-404, 2007
19. *Les sociétés du CAC40 : Comment sont-elles dirigées et qui les dirige ?*, étude Kornferry International, avril 2007
20. *The Space Between*, Runnymede Trust, 2005.
21. *Testing sur CV, étude Adia/ Paris I- Observatoire des discriminations*, mai 2004
22. *This is Norway. What the figures say*, Statistics Norway, 2006

1. Béguin, François. « Entretien avec François Héran, directeur de l'Institut national d'études démographiques (INED) », Le Monde.fr, [http://www.lemonde.fr/web/chat /0,46-0@2-3224,55-958133,0.html?xtor=RSS-3208](http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3224,55-958133,0.html?xtor=RSS-3208), 21 septembre 2007
2. Entretien avec Catherine Ferrant, Directrice de l'Innovation sociale et de la diversité du Groupe TOTAL, site du Groupe TOTAL [http://www.total.com/fr/responsabilite-societale-environnementale/responsabilite-sociale-1/entretien-ferrant\\_8963.htm](http://www.total.com/fr/responsabilite-societale-environnementale/responsabilite-sociale-1/entretien-ferrant_8963.htm), janvier 2008
3. Jardin, Evelyne. Restaurer le principe républicain d'égalité, entretien avec Jean-François Amadiou, Directeur de l'Observatoire des discriminations, <http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/placepublique.doc>, janvier 2008
4. Remy, Jacqueline. Discrimination positive, mais « injuste ». Entretien avec Jean-François Amadiou, Directeur de l'Observatoire des discriminations, L'Express, 1er novembre 2004

**Annexe 2**  
**Contacts pris par la mission**

## Contacts France (juin – septembre 2007)

M. Robert Le Duff  
Professeur émérite - Secrétaire général  
*CIDEGEF - Conférence Internationale des Dirigeants  
des institutions d'Enseignement et de recherche de  
Gestion d'Expression Française*

M. Michel Wierviorka  
Directeur  
Directeur d'Etudes  
*Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques CADIS  
EHESS*

M. Emmanuel Lazega  
Professeur de sociologie économique  
*CERSO*

Mme Valérie Frémont  
Directeur  
*Association Aéropole Entreprises Roissy – CDG  
Pépinière d'Entreprises*

M. François Fatoux  
Délégué Général  
*ORSE Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises*

Mme Muriel Geneviève Anastasie  
Chargée de mission COPEC 95  
*Préfecture du Val d'Oise*

M. Jean-François Amadiou  
Directeur  
*Observatoire des discriminations*

M. Dominique Bertrand  
Chef de département  
*Aéroport de Paris*

M. Didier Pennec  
Chef de Projet « Vie au travail »  
*Aéroport de Paris*

M. Guy Tardieu  
Directeur de Cabinet du Président Directeur Général  
Directeur des Relations Extérieures  
*Air France*

M. Philippe Lagrange  
Adjoint au Directeur  
*Air France*

M. Alain Gavand  
Président Directeur Général  
*Alain Gavand Consultants*

Mme Laure Vincotte  
Responsable du projet diversité  
*Gaz de France*

Mme Michèle Gendreaux-Massaloux  
Recteur  
*Agence universitaire de la Francophonie*

M. Foucault Lestienne  
Directeur délégué en charge des Ressources Humaines  
*Groupe La Poste*

Mme Christine Bargain  
Directrice du Projet Diversité et Handicap  
*Groupe La Poste*

M. Daniel Lamar  
Directeur général  
*AFIJ Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés*

M. Pierre Mongin  
Président  
*RATP*

M. Patrick Dubert  
Directeur des Ressources Humaines  
*ALSTOM*

Mme Dominique Jaoul  
Corporate Responsibility Director  
*ALSTOM*

Mme Cristina Lunghi  
Directrice du Département  
*Alain Gavand Consultants*

M. François Héran  
Directeur  
*INED Institut national d'études démographiques*

M. Alain Chaillé  
Regional Vice President Operations Southern Europe  
*Federal Express International (France)*

Mme Carole Da Silva  
Directrice-Fondatrice  
*AFIP Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle*

M. Chenva Tieu  
Trésorier  
Président  
*21ème siècle*  
*Online Production*

M. Karim Zeribi  
Conseiller de la Présidente  
Chargé des questions d'Egalité de chances  
*SNCF*

Mme Catherine Ferrant  
Directrice de l'Innovation Sociale et de la Diversité  
*TOTAL*

Mme Catherine de Verdière  
Directrice  
*BONNEL Conseils Associés*

Mme Cathy Kopp  
Directrice des Ressources Humaines  
*Groupe Accor*

Mme Anousheh Karvar  
Secrétaire nationale  
*Confédération Française Démocratique du Travail CFDT*

M. Didier Gounet  
Assistant de Alexis Guénégo  
*Confédération Française Démocratique du Travail CFDT*

M. Ommar Benfaïd  
*Confédération Française Démocratique du Travail CFDT*

M. Thierry Coulhon  
Président  
*Université de Cergy Pontoise*

M. Johan Titren  
Chef de projet RSE  
*ADECCO*

M. Jean-François Benon  
Directeur général  
*CEEVO*

M. Eric Babin  
Directeur de mission  
*Vigeo Group*

### **Contacts Belgique (4 juillet 2007)**

Mme Annie Cornet  
Professeur  
*Université de Liège Belgique, UFR Management,  
Centre de recherche sur le genre et la diversité en gestion*

M. Hans Martens  
Chief Executive  
*European Policy Centre*

Mme Jeanne Schmitt  
Senior Adviser  
*BusinessEurope*

M. Stefan Olsson  
Chef d'unité  
*Commission Européenne*

### **Contacts Royaume-Uni (septembre 2007)**

Mr. Mark Palmer-Edgecumbe  
Head of Diversity  
*Barclays*

Mr. Mike Clarke  
National Campaign Manager  
*Race for Opportunity (BITC)*

Mr. Nick Johnson  
Policy Adviser, Writer, Commentator and Researcher  
*Commission for racial equality*

Dr. Marc Verlot  
Head of Public Policy  
*Faith Regen Foundation*

Mrs. Husna Ahmad  
Chief Executive  
*Faith Regen Foundation*

Mr. Anderson Cadogan  
Business Development Manager  
*Focus Consultancy Ltd*

Mr. Horatio Cheng  
Associate Director Business Development  
*Focus Consultancy Ltd*

Mr. Peter Thackwray  
Managing Director  
*GLE One London*

Mrs. Ketevan Moseshvili  
Trade and Development Manager  
*Greater London Authority*

Mrs. Audrey Young  
Head of Diversity Performance  
*Greater London Authority*

Mr. Hugh Harris  
Director  
*London First*

Mr. Tom Hadley  
Director of External Relations  
*Recruitment & employment confederation*

Mrs. Michelynn Laflèche  
Director  
*Runnymede Trust*

Mrs. Sarah Isal  
Senior Research & Policy Analyst  
*Runnymede Trust*

Mrs. Marcia Williams  
Head of Diversity  
*UK Film Council*

### **Contacts Norvege (octobre 2007)**

Mr. Tor Saglie  
Director General  
*Norwegian Labor and Welfare organisation (NAV)*

Mr. Johan Wroldsen  
Director HR  
*Norwegian Labor and Welfare organisation (NAV)*

Mrs. Cathrine Bangum  
Deputy Director General  
*Ministry of Labor and Inclusion*

Mr. Per Morten Larsen  
Advisor  
*Ministry of Labor and Inclusion*

Mr. Truls Knudsen  
Advisor  
*Ministry of Labor and Inclusion*

Mrs. Line Opjordsmoen  
Advisor  
*Ministry of Labor and Inclusion*

Mr. Hans Viggo Sæbø  
Director  
*Statistics Norway*

Mr. Helge Brunborg  
Senior Researcher  
*Statistics Norway*

Mrs. Mona Larsen-Asp  
Deputy Director  
*The Equality and Anti-discrimination Ombud*

Mr. Paul Chaffey  
Director  
*Association of Norwegian Knowledgebased Enterprises*

Mr. Arve Aasmundseth  
Advisor, HES  
*Association of Norwegian Knowledgebased Enterprises*

Mrs. Marit Tovsen  
Advisor  
*KS Employer Development*

Mrs. Anne Jensen  
Advisor  
*KS Employer Development*

Mrs. Kristin Ørmen Johnsen  
Rector  
*Buskerud University College*

Mrs. Nina Fjeldhaug  
Advisor  
*Drammen Næringslivsforretning*

Mr. Hans-Petter Tonum  
Manager  
*Drammen Næringslivsforretning*

Mrs. Irina Greni  
Advisor  
*Drammen Kommune, Plan- og økonomiavdelingen*

Mrs. Anne Edman  
Advisor  
*Center for Introductory Programme*

Mrs. Kari Mæland  
Advisor/Female Future  
*Confederation of Norwegian Enterprise*

Mr. Fredrik A. Svendsen  
Advisor  
*Confederation of Norwegian Enterprise - Buskerud*

Mrs. Cecilie Møller Endresen  
Advisor  
*Confederation of Norwegian Enterprise - Buskerud*

Mr. Arild H. Steen  
Head of management  
*Work Research Institute*

Mrs. Bjørg Aase Sørensen  
Senior researcher  
*Work Research Institute*

Mr. Ali Osman  
Senior researcher  
*Work Research Institute*

Mrs. Marit Hoel  
Director  
*Center for Corporate Diversity*

Mrs. Zahra Moini  
Project Leader  
*Norwegian Center for Multicultural Value Creation*

Mr. Dankert Freilem  
Director General  
*Rådet for Drammensregionen*

Mr. Kåre Henning  
Director  
*Rådet for Drammensregionen*

Mrs. Astrid Flesland  
Senior legal advisor  
*Data Inspectorate*

Mr. Bjørn Arne Næsgaard  
Director Public Affairs/New Business  
*Total E&P Norge AS*

Mrs. Wenche Sandsundet-Hanssen  
Director HR  
*Total E&P Norge AS*

Mr. Osmund Kaldheim  
Director General  
*Directorate of Integration and Diversity*

Mrs. Ritika Dhall  
Advisor  
*Directorate of Integration and Diversity*

Mrs. Lisa Ann Cooper  
Advisor  
*Directorate of Integration and Diversity*

Mrs. Ingrid A. Ihme  
Director  
*Telenor Open Mind*

Mr. Ferry Zandjani  
HSE Director  
*Telenor ASA, Group HR*

Mrs. Sidsela Nyebak  
Advisor  
*Telenor Group - Corporate Responsibility*

Mrs. Manuela Ramin-Osmundsen  
Regional Manager  
*Manpower Professional Executive AS*

### **Contacts Espagne (novembre 2007)**

M. José Manuel Morán  
Secrétaire Général de la Fondation Alares  
*Alares*

Mme Celia de Anca  
Directeur “Centre for Diversity in Global Managment”  
*Instituto de Empresa*

Mme Lourdes Marques  
Adjointe au Directeur des Relations Sociales Internationales et Stratégiques  
*Fundacion Once*

M. Fernando del Valle Herrera  
Directeur de Ressources Humaines  
*Opencor – El Corte Inglés*

Mme Concepción Gisbert Jordá  
Mme Celia Payno  
Responsable de Politique d’Égalité  
*Ministère du Travail et Sujets Sociaux*

M. Miguel Ángel García  
Directeur de Ressources Humaines  
*Grupo Vips*

M. Anouar Zaoudi Marquez de Prado  
Directeur de Banque de Travailleurs Immigrés  
*Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*

M. Gregorio González Roldán  
Directeur Général  
*Instituto Regional de las Cualificaciones de la Comunidad de Madrid - IRCUAL*

Mme Raquel Gil Eiroá  
Présidente  
*UGT – AMIC*

M. Samir Collet  
Coordinateur du Réseau AMIC  
*UGT – AMIC*

M. Albert Piqué  
Dep. de l'Égalité  
*TMB- Ferrocarrils Metropolità de Barcelona, S.A.*

M. Manuel Barriga  
Directeur Ressources Humaines  
*TMB- Ferrocarrils Metropolità de Barcelona, S.A.*

M. Ángel Pes i Guixa  
Sous Directeur et Responsable d'Etudes  
*Caixa*

M. Juan Fábrega Cardelús  
Directeur de Ressources Humaines  
*Caixa*

M. Carles Navales  
Directeur du Magazine « Factoría »  
*Conseiller de Sujets d'Immigration*

M. Jesús Husillos  
Responsable du Programme d'Immigration  
*Mairie d'Hospitalet de Llobregat*

Mme Emilia Pallás  
Sous Directeur de la Diversité  
*D.G. Politiques d'Égalité du Département du Travail*

Mme Sara Barbel Sánchez  
D.G. Département de Travail  
*Generalitat de Catalunya*

M. Jaime Urgell  
Président  
*Chambre de Commerce Gay  
Xarxagay Catalunya*

## **Contacts Singapour (décembre 2007)**

M. Jean-Luc Anglada  
President  
*French Chamber of Commerce in Singapore*

M. Pierre-Emmanuel Jacob  
Executive Director  
*Alliance Française*

M. Robert Chong  
Managing Director Human Resources  
*Temasek Holdings*

Mme Caroline Sirieix  
Human Resource Manager  
*Air France KLM*

M. Patrick Garcia Fiat  
General Manager  
*Royal Plaza Hotel*

M. Jaslyn Soh Xiu Hui  
Manager International Relations Unit  
*Ministry of Manpower Workplace Policy and Strategy Division*

M. Gabriel Leost  
Conseiller Financier pour les pays de l'ASEAN  
*Ambassade de France Mission Economique*

Mme Perrine Duprez  
Marketing & Operational Manager  
*NAF NAF*

M. Andrew fung  
General Manager  
*Tripartite Centre for Fair Employment*

Ng Poey Eng  
Head Tripartite Programmes Unit  
*Ministry of Manpower Labour Relations & Workplaces Division*

M. Jean-Louis Champseix  
Director of Human Resources Asia Pacific Region  
*ST Microelectronics Asia Pacific*

M. David ang  
Executive Director SHRI  
*Singapore Human Resources Institute*

Mme Alicia Alagan  
Executive (Member Relations)  
*Singapore National Employers Federation*

Mme Pricilla Teo  
Director Human Resource  
*Temasek Holdings*

M. Christophe Baud Berthier  
Conseiller Financier pour les pays de l'ASEAN  
*Ambassade de France Mission Economique*

Mme Theresa Ho  
Head of Human Resources  
*BNP Paribas Singapore Branch*

M. Philippe Van Den Berch  
Human Resources Director Asia-Pacific  
*Total Oil Asia Pacific*

Ngiam Shih Chun  
Director Community Relations & Engagement Division  
*Ministry of Community Development Youth and Sports*

M. Alexandre Olmedo  
General Manager South Asia  
*Streamezzo*

### **Contacts Quebec (janvier 2008)**

M. Patrick Erbs  
Adjoint au Chef de Mission  
*Mission Economique de Montréal*

Mme Sophie Bertoux  
Assistante de l'adjoint  
*Mission Economique de Montréal*

M. Bonaventure Mve-Ondo  
Vice-Recteur  
*Agence universitaire de la francophonie*

M. Jean-Pierre Dupuis  
Professeur  
*HEC*

M. Serge Fortin  
Chef de division Dotation  
*Société de Transport de Montréal*

Mme Brenda Paris  
Membre du conseil d'administration de la STM  
*Société de Transport de Montréal*

Mme Isabelle Trottier  
Chef de la division marketing  
*Société de Transport de Montréal*

M. Karl Coffen  
Directeur Relations avec les intervenants  
*Viarail*

Mme Strugala Veldman  
Directeur Service Conseil en Gestion  
*Viarail*

M. Giovanni Labbiento  
Directeur, Alliances stratégiques et Développement commercial  
*Viarail*

M. Gerry Arsenault  
Commissaire industriel  
*Le West Island*

M. Adam Mongodin  
Directeur  
*G Force*

Mme Aida Kamar  
Présidente  
*Vision Diversité Montréal*

M. Claude Marcotte  
Ph. D., professeur adjoint, Département de management, École de gestion  
*Université Concordia*

Mme Dominique Fortier  
Conseillère en affaires interculturelles  
*Ville de Montréal*  
*Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine*

Mme Marie Josée Bonin  
Directrice  
*Ville de Montréal*  
*Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie*

Mme Lucie Gagnon  
Conseillère Planification de la main-d'œuvre  
*Hydro Québec*

Mme Thérèse Martin  
Conseillère Recrutement  
*Hydro Québec*

Mme Sylvie Laforge  
Conseillère relève et développement  
*Hydro Québec*

Mme Dulce Maria Herrera Cruz  
Chercheuse associée  
Centre de recherche sur l'immigration l'ethnicité et la citoyenneté  
*Université Paris 10*

M. Mario Lapointe  
Directeur technique  
*SMT Assy*

M. Robert Vyncke  
Président  
*Groupe Continuum*

M. Kyell Vyncke  
Associé  
*Groupe Continuum*

Mme Myrlande Pierre  
Sociologue, chercheuse autonome  
*Université du Québec à Montréal*

Mme France Pelletier  
Directrice Équité en emploi et diversité  
*Banque nationale du Canada BNC*

M. Pierre Lemieux  
Doyen Faculté de Droit  
*Université Laval*

Mme Hélène Couture  
Direction des Affaires Canadiennes et internationales  
*Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale*

M. Normand Roy  
Directeur du centre d'étude sur l'emploi et la technologie  
*Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale*

M. Ralph Rouzier  
Agent de recherche et de planification socio-économique.  
*Conseil des relations interculturelles*

Mme Patricia Rimok  
Présidente  
*Conseil des relations interculturelles*

Mme Louise Marchand  
Avocate, Présidente  
*Commission de l'équité salariale*

Mme Carol Robertson  
Commissaire  
*Commission de l'équité salariale*

Mme Maryse Pelletier  
Conseillère  
*Commission de l'équité salariale*

Mme Marie Rinfret  
Avocate, Commissaire  
*Commission de l'équité salariale*

Mme Johanne Tremblay  
Directrice des communications  
*Commission de l'équité salariale*

Mme Josiane Moisan  
Directrice principale Recrutement stratégique  
*Desjardin*

M. Hubert M Makwanda  
Conseiller en intervention, Diversité et équité, Direction exécutive  
Planification et développement des ressources humaines, MCD  
*Desjardin*

M. Jules Patenaude  
Coordonnateur en consultation publique  
*Ville de Montréal*

**Annexe 3**  
**Les promotions précédentes de la FNEP**

## PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt de Haute-Normandie.
CHAHID NOURAI Noël	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat
CHOUILLOU René	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Alcatel CIT.
COUSIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement, GFF.
CRETIN Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Maître, Cour des Comptes.
FESSARD de FOUCAULT Bertrand	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Commercial près de l'Ambassade de France à Vienne, Direction Régionale du Commerce Extérieur, Ministère du Commerce Extérieur.
LAGARDE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Directeur marketing et méthodes, Conseil en informatique et techniques opérationnelles.
LAVERIE Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la sécurité nucléaire, CEA.
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Directeur Administratif et Financier, Ciments Français.
MASSIN Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
PERRIN Daniel	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseil Général du GREF.
PICARD Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Secteur Technologie de l'information, Stratorg.
QUINT Didier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur général, SOGEA.
RAULET Gérard	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines, Professeur à l'Université de Rennes 2.

Pays visités :

**Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède**

Etudes sur :

***L'Ombudsman***

***Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France***

***La perception des aspects négatifs de l'industrie***

***Politiques nationales et marché mondial***

parues dans « Pangloss » n° 1

## PROMOTION 1971

BROCHARD Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Trésorier, Banque Nationale de Paris.
DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
FORGEARD Noël	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Administrateur - Directeur Général, Matra - Hachette.
GERBALDI Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Conseiller du Président, FIMAGEST.
LE JAN Alain	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Sous-Directeur, Direction régionale de l'Agriculture et de la forêt de Bretagne.
OLIVIER Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur technique pôle Eau, Compagnie Générale des Eaux.
PERISSOL Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Maire de Moulins.
POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat.
ROUBACH Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'équipement, DDE du Val d'Oise.
SCHWARTZMANN Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris, et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs, Directeur Qualité, Compagnie Générale de Chauffe.
VESSERON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la Prévention de la pollution et des risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

Pays visités :

**Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuéla) et Sénégal**

Etudes sur :

*Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française*

parues dans « Pangloss » n° 2

## PROMOTION 1972

BOIRAUD Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Direction Générale Ato Wuhan Organic Chemical Co., groupe ELF.
BOUR François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie, PDG, Société du Ferro Manganèse.
BOUTEILLER (de) Jean-Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, PDG, Société Nord-Est.
BRILLANT Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Ingénieur de l'Armement, DGA/DAT, Bureau du Programme Franco-Allemand, Ministère de la Défense.
GENDREAU Pascal	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Membre du Directoire du CEPME.
HIRSCH-TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Services Législatifs et Economiques, Conseil Economique et Social.
HOLETTE Alain	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Vice-Président Directeur Général Ediradio - RTL.
SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de Bureau des Affaires Européennes, Direction Générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
TEXIER Pierre-Henri	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Adjoint au Directeur Général, Compagnie Française Développement Fibres Textiles.
VEAUX Erick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Chargé de mission, Direction des Relations Economiques Extérieures, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

**Canada, Etats-Unis, Mexique**

Etudes sur :

*Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France*

parues dans « Pangloss » n° 3

## PROMOTION 1973

ARLETTE Guy	Ingénieur en Chef des Mines, Président du Conseil de Surveillance, Stotz-Krämer, AG Fordersystem Automation.
AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil Hors-Classe, Directeur Adjoint, Centre d'Etudes en sciences sociales de la Défense.
BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Chef de division, Direction PA ACP, Banque Européenne d'Investissements.
CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique de l'Energie Electrique et des Grands Barrages, DIGEC, Institut du Pétrole.
GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, CNET PAA/TIM.
HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Allied Signal Engines.
LECHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Inspecteur Général des P et T, Direction des Postes et des Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie..
MOLLET Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM, Principal Engineer, Walbro Automotive Corporation.
PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur, Délégation interministérielle à la coupe du monde de football 1998.
RAMADIER Aimé	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Sous-Directeur à la Direction de la Circulation, des Transports et du Commerce, Préfecture de Police de Paris.
VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Délégué Général aux relations internationales, Mairie de Paris.

Pays visités :

**Ceylan, Pakistan, Turquie**

Etudes sur :

***Développement industriel et relations extérieures***

parues dans « Pangloss » n° 4

## PROMOTION 1974

CARENCO Paul	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Hors-Classe, Directeur Délégué du Service de Sécurité des Télécommunications, France Télécom.
DREGE Pierre-Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur, Direction Générale de la Production et Commercialisation des céréales, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
FRANGIALLI Francesco	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Général Adjoint, Organisation Mondiale du Tourisme.
GENEL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur du Développement, EDF.
GERIN François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Général Adjoint, Siemens SAS.
LUCIANI Don Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Directeur des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
MALAN Thierry	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
MESNIL (du) Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MESNIL (du) Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, Sanofi Santé Nutrition Animale.
MIKOL Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chargé de mission UAP Prévention.
ROBIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, PDG, Cofratel - Teleinvest.
VIGNAUD Claude	Architecte DPLG, Retraité.

Pays visités :

**Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS**

Etudes sur :

*Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle*

parues dans « Pangloss » n° 5

## PROMOTION 1975

CUVIER Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, France Télécom, branche grand public.
JOLIOT Jean-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Secrétaire Général EDF/GDF.
LEVAUX Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Délégué de la logistique et des achats AXA, UAP.
LEVY Gilles-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Ressources Humaines, Pechiney Balzac.
MAFFERT Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Conseiller Technique, Etat-Major des Armées, Ministère de la Défense.
MAILLARD Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur, Direction de l'Economie, de la Stratégie et des Investissements, SNCF.
MENY Yves	Docteur en Droit, Agrégé des Facultés de droit.
MIGONE François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Sous-Directeur chargé de l'Extension du Secteur Public, Direction de la Promotion, Direction Générale des Postes et Télécommunication.
PIRIS Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat, Directeur Général du service juridique, Conseil des Ministres de la Commission Européenne.
PRINGUET Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, PDG, PR Europe, groupe Pernod-Ricard.
RAMBAUD Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Division Radiocommunications Professionnelles, Matra Communication.
REMY Pierre-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Conseiller auprès du ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
SCHNEIDER Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Fondé de Pouvoir, Direction du Trésor et des Affaires Financières Internationales, BNP.
VIDALLET Bertin	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Directeur Délégué, Délégation Midi-Atlantique, La Poste.

Pays visités :

**Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie**

Etudes sur :

***La condition du travail dans la grande industrie***

parues dans « Pangloss » n° 6

## PROMOTION 1976

BALME Didier	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business, Adjoint au Représentant de la BNP pour l'Amérique Centrale - Siège à Panama.
BAUDON Thierry	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts, Economiste, Directeur des Financements Internationaux, Lyonnaise des Eaux.
COUVEINHES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Gérant au CIP Deutschland.
FONT REAULX (de) Benoît	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques, Banquier Conseil, Société Générale.
GENDREAU-MASSALOUX Michèle	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres, Présidente de la Commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence.
IDRAC Francis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Préfet du Val de Marne.
IFERGAN Benjamin	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur en Economie Appliquée, Directeur, Rothschild et Associés.
KEENE Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général en service extraordinaire, I.G.A.S., Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
PERRIN de BRICHAMBAUT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie, Conseiller d'Etat, Directeur de la Direction des Affaires Juridiques, Ministère des Affaires Etrangères.
POSTAL François-Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie, Directeur, Clinvest.
ROUILLEAULT Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, ATFH, Alcatel Thomson.
WEITZMAN Marie-Chantal	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaire Français, Contrôle Général AXA France Assurances.
ZWINGELSTEIN Julien	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, Directeur adjoint à la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales de la ville de Paris.

Pays visités :

**Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique**

Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

Etudes sur :

***Démographie française : quelle politique pour la France***

parues dans « Pangloss » n° 7

## PROMOTION 1977

CORNIER Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur au Corps des Mines, Président Directeur Général, Le Fer Blanc SA, Groupe Usinor-Sacilor.
CRESPY Gilles	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur Civil, Contrôleur d'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DIMAGGIO Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Direction du Courrier, La Poste.
DUBOIS Rhoda-Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres, Professeur Agrégé d'anglais, Présidente, MAI (Management Associates Int.).
GRIMOT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Responsable Ministériel pour les normes, Ministère de l'Environnement.
GUYOT Régis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous-Préfet, Préfet Délégué pour la sécurité et la défense, Préfecture de la Région Rhône-Alpes.
IDRAC Anne-Marie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Député des Yvelines.
KONCZATY Michel	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Fondé de Pouvoir, BNP.
LACOTE François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement international, SNCF.
LAGARDE (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous Directeur, Sous-Direction des Industries du Bois, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.
LOIRET Christian	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur Adjoint au Corps de l'Inspection Générale, UAP.
MAZODIER Myriem	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
NEME Jean-Paul	Ingénieur Agronome, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Technique du Directeur Environnement et Aménagement rural, Ministère du Développement rural et de l'Environnement, Mauritanie.
VAN PARYS Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'Armement, Directeur du développement groupe, SNECMA.
WEYMULLER Benoît	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur des Participations, Banexi (BNP).

Pays visités :

**Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie**

Etudes sur :

***Enseignement supérieur et vie professionnelle***

parues dans « Pangloss » n° 8

## PROMOTION 1978

BODMAN (de) Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Directeur, MSD Chibret.
DAUZIER Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques, Maître de conférence en Littérature Médiévale, UER Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris XII.
DERUELLE Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique, Chercheur, Observatoire de Paris, CNRS.
GIGER François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences, Directeur Adjoint, Direction de l'Equipe/CNET, EDF.
GRALL Georges	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie, Administrateur Civil.
GUIEZE Jean-Luc	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques, Chargé de Mission Europe, EDF.
LAINÉ Sylvie	DESS de Droit des affaires, Directeur, Présences.
LAJOIE Christian	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur - Adjoint, BNP.
SABAH Lucien	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Brevet d'Arabe Maghrébin, Attaché au Ministère de l'Intérieur.

Pays visités :

**Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec**

Etudes sur :

***Pouvoirs publics et moyens d'information***  
***Le jeu des pouvoirs et des médias***

parues dans « Pangloss » n° 9

## PROMOTION 1979

BERTRAND Geneviève	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil.
BRUNSWICK Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur Général Adjoint, société Mors.
CACAS Joël †	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de la Section Qualité des Eaux, Pêche et Pisciculture, CEMAGREF Aix-en-Provence.
CORNIOU Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Exécutif, Société Sollac, Groupe Usinor-Sacilor.
GANSER Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Président Directeur Général, Sofirad.
GUILLOTIN Jean-Pierre	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Services administratifs et financiers, OMS Oncho - Ouagadougou.
JACOB Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Délégué Orientation et Valorisation, Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MOIROUD Roger	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, Direction de l'Innovation, AXA Assurances.
PICARD Robert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur secteurs technologies de l'information, STRATORG.
REINA Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion, Sous-Directeur d'Agence, BNP.
RIBAULT Roger	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat, Tribunal de Grande Instance de Paris.
RICARD d'ESPOSITO Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines, Spécialiste méthodes d'évaluation des gisements, EEP - Zones nouvelles, Elf Aquitaine.
RUOLS Jean-Michel	Architecte DPLG, Architecte-Urbaniste, Cabinet J.M. Ruols.
WEIL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkeley (USA), Chargé de Mission à la Délégation aux Affaires Internationales, Ministère de l'Industrie.
WOEHLING Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public, Président du Tribunal administratif de Strasbourg.

Pays visités :

**Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique,**

**Norvège**

Etudes sur :

***La Mer***

parues dans « Pangloss » n° 10

## PROMOTION 1980

ALEXANDRE ROCHE Sylvie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau de la viticulture, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
BIENAIME Jean-Pierre	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Télécommunications, Directeur Général, Nexus International.
CHIAPPORI Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques, Professeur, Département d'Economie, Université de Chicago.
DARMON Daniel	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, Conseiller Technique, Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat.
DUFFE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Inspecteur, Inspection Générale de l'Administration, Ministère de l'Intérieur.
GASZTOWTT Guillaume	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur Général Administratif et Financier, Promodès.
LAUTECAZE Pascale	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Espaces Ruraux, DATAR.
MARECHAL Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Directeur des Relations Humaines et Sociales, Champagne Pommery Lanson.
MARENDET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Sous-Directeur des Ports, Direction du Transport Maritime des Ports et du Littoral, Ministère des Transports, de l'Equipeement et du Logement.
MICHEL Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général pour les affaires régionales, SGAR, Préfecture de région Champagne-Ardenne.
RENARD Bruno	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Sous-Directeur, Direction Réseau Bassin Parisien, BNP.
TIMSIT Alain <sup>†</sup>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Pays visités :

**Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Vénézuéla**

Etudes sur :

***L'emploi***

parues dans « Pangloss » n° 11

## PROMOTION 1981

AZOULAY Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Banque Hervet.
BARRAULT Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur Général de l'Hôpital St Joseph.
CHARON FOLBERTH Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique, Directeur commercial France, Aérospatiale Missiles.
CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Assistant Manager of the US Commissary, US Embassy, Rangoon.
CHODORGE Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique, Directeur de l'hôpital d'Orsay.
DOKHELAR Marie-Christine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie, Chercheur, Institut Cochin de génétique moléculaire à l'INSERM .
FINIDORI-LE-PICARD Joëlle	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris, Directeur de Recherche à l'INSERM.
GEORGES-PICOT Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Bossard Consultants.
JAMET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Vice-Président, Northern Central Europe, Global One.
LEGRAIN Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Directeur du Laboratoire Métabolismes ARN, Institut Pasteur.
MAGNIER Michel	Docteur en Médecine, Chef de Clinique-Assistant, clinique Urologique, Hôpital Necker.
MAYER Félix	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur d'Armement, Directeur à la Direction Internationale, Compagnie Générale de Chauffe.
MOULONGUET-DOLERIS Luc	Docteur en médecine, Interne des Hôpitaux de Paris.
SERRE JAMET Marie-Paule	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Affaires de Santé, Pierre Fabre Participations
VASSELIN Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes, Maître de conférences en Histoire de l'Art, Université de Provence d'Aix-Marseille I.
YVERGNIAUX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chargé de mission Asie, Ouest Atlantique.

Pays visités :

**Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique**

Etudes sur :

***La Santé***

parues dans « Pangloss » n° 12

## PROMOTION 1982

ARTOT Denis	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit, Directeur du Département Santé, Société Auxiliaire d'Entreprise.
BARBEROUSSE Patrice	Maîtrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur, Hôpital National de Saint Maurice.
DUCORPS Pierre-Marie	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires, Gérant Paneurisk UAP.
FALETTI François	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Procureur Général, Cour d'Appel de Lyon, Ministère de la Justice.
FERAL François	Doctorat en 3e cycle en droit public, Maître de conférences en droit public, Université de Perpignan.
FRISCH Jean-Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Organisateur bancaire, BNP.
GRAND d'ESNON Antoine	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du GREF, Enseignement Gestion de l'Eau, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
MANGIAPAN Philippe	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplômé d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Département Communication interne, Direction de la Communication, SNCF.
MARTIN Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales, Direction du Marketing et du Développement International, Matra BAE Dynamics..
POCHET Frédéric	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes, Direction de la Production des avions, Aérospatiale.
PONCET Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Administrateur de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
VALLANCE Michel	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur d'études, Département des Recherches Techniques, Office National des Forêts.

Pays visités :

**Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède**

Etudes sur :

*Le consumérisme : consommateurs et vie économique*

parues dans « Pangloss » n° 13

### PROMOTION 1983

ANASTASY Christian	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Direction des Hôpitaux de Paris, Directeur Général Adjoint, Mutualité de la Loire.
CHARAIX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Directeur Agence Technique Régionale Paris Normandie Centre, S.F.R.
COSTERG Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Délégation Russie, Elf.
COURTIOL Thierry	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public, Management Consultant, IBM Consulting.
DASSONVILLE Sabine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef de Produit Amériques, Direction Générale France, Air France.
DENUELLE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale, Attaché Ferroviaire, Poste d'Expansion Economique Français, Pékin (Chine).
DOUARD Pascal	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de la Sous-Direction des Risques Majeurs et Délégué Adjoint, Direction de la Prévention de la Pollution et des Risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et Environnement.
HARDY Constant	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie, Ingénieur, Sous-Direction Recherche et Développement, La Poste.
HAURIE Bernard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
KERRELLE Philippe	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, General Manager Bayerische-Vereinsbank, AG.
LAVARDE Patrick	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, CEMAGREF.
MONTFORT (de) François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Directeur Général, Caminno.
REMUS Caroline	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur du Département Ingénierie, Banexi - BNP.
SABATIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Sous-Directeur responsable Commercialisation et Structuration Financière, Banque Indosuez.

Pays visités :

**Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie**

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

Etudes sur : **Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion**

parues dans « Pangloss » n° 14

## PROMOTION 1984

ARNAUD Serge	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du Développement, Secrétariat d'Etat à la Coopération.
AUFRANT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chargé de Mission auprès du Directeur de la Statistique d'Entreprises, INSEE.
BARDET - CUISNIER Laurence	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
BOURDEL Christian	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur Chercheur, département TERA, le CIRAD.
CHARPENTIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur de département, Adjoint au Directeur du fret, Direction du fret à la SNCF.
FORBES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines, Directeur de la division Gisements RFOO, Institut Français du Pétrole.
FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires, Directeur Général, Action Communication Finance.
GUICHARD Françoise	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social, Chef de Cabinet du Directeur du Personnel et des Relations Sociales, EDF-GDF.
LANDOUER Pierre-Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de mission, département des études informatiques, NATEXIS Banque.
MARCHAT Hubert	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Clientèle Française et Multinationale, BNP Singapour.
MEUNIER Philippe	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques, Direction Générale Affaires Internationales, Caisse des dépôts et consignations.
MONIRA François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur, Giat Industries.
RICAUD Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Responsable Informatique Spatiale, Matra Marconi Space.
SAUVAGE Joëlle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat.
SEJOURNE Jean-Baptiste	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, STS.

Pays visités :

**Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour**

Etudes sur :

*Le commerce extérieur et la balance des paiements*

parues dans « Pangloss » n° 15

## PROMOTION 1985

CATTA Elisabeth	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux, Magistrat au Tribunal de Grande Instance de Paris, Mission de codification, sous-direction des compétences et des institutions locales, Direction Générale des Collectivité Locales, Ministère de l'Intérieur.
COULOMB Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Assistante normalienne, Agrégée à l'Université de Paris-Dauphine.
HENRY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Ingénieur Agronome, Agrégé de Sciences Naturelles, Conservatoire botanique national de Porquerolles.
KIRCHNER Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur de la Stratégie, Nucléotides, groupe Aérospatial.
LEBLANC François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Rédacteur Principal, BNP.
LEFAVRAIS-SICARD Monique	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Responsable de la Production Scientifique, Département Audiovisuel, CNRS.
MATHAN (de) Marie-Laure	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieures des Mines de Paris, Cadre à EDF, Centrale Nucléaire de Saint Alban.
SABOTIER Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes, Directeur-Adjoint, Hôpital Saint-Antoine.
SOUZY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Secrétaire Général, CNRS.
ZERMIZOGLOU Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, ATLAS France S.A.

Pays visités :

**Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède**

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1979 et 1980

Etudes sur :

***La sauvegarde de l'environnement***

parues dans « Pangloss » n° 16

## PROMOTION 1986

BANCEL-CHARENSOL Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, Enseignant-Chercheur, UFR Economie et Gestion, Université de Marne-la-Vallée.
BRUDER Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieurs des Télécommunications, Attaché à la Direction du développement Arjo Wiggins.
BUET Georges-Edouard	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Rapporteur à la Cour des Comptes.
GOLFOUSE Anny	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes, Administrateur Civil, Sous-Directeur de l'Evaluation et de l'Organisation Hospitalière, Direction des Hôpitaux, Ministère de la Santé Publique et de l'Assurance Maladie.
GREGOGNA Thérèse	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris, Premier substitut, Parquet du Tribunal de Grande Instance de Paris.
LINOIS Jean-Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Doctorat en Géographie Economique, Direction Générale des P et T, Chargé de Mission, Direction Générale des Postes et PTT, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MAZE Catherine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directrice Centre Hospitalier Jeanne-Delanoue.
NEMETH Marie-Anne	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Adjoint au responsable des opérations second, nouveaux marchés et introduction en bourse, Direction Actions, Société Générale.
PAULMIER Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur, Directeur associé, Electra-Fleming.
SAIMPERT Philippe	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Cadre EDF-GDF.

Pays visités :

**Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA**

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

Etudes sur :

***Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique***

parues dans « Pangloss » n° 17

## PROMOTION 1987

BENNAMIAS Dominique	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens, Chargée de Mission pour la Communication Interne des Réseaux Commerciaux, UAP.
COHEN - HARTMAN Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Crédits syndiqués et financements spéciaux, Division financière, BNP.
DE WARREN Nicolas	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Chargé de mission, Direction Internationale, Elf Atochem.
DURAND Norbert	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chef du Service Marketing Industrie, Direction Commerciale, GDF.
FRYDE Gilles	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris, Conseil en Ressources Humaines.
GATTY Jean	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Chercheur à la Fondation Thiers, Institut de France.
GAUTHIER Roger-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques, Sous-directeur des Enseignements et diplômes, Directeur Général, Centre National de Documentation Pédagogique.
JOUETTE - REMY Brigitte	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Adjoint au Directeur des Ressources Humaines, Caisse des dépôts et consignations.
KRAMARZ Francis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Centre de recherches en économie et statistiques, section formation professions, INSEE.
LERMINAUX Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers, Manager Composants Opto Electroniques, Corning Europe Inc.

Pays visités :

**Etats-Unis, Italie, Japon, RFA**

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

Etudes sur :

***Entreprise et système éducatif***

parues dans « Pangloss » n° 18

## PROMOTION 1988

ANGLEJAN-CHATILLON (d') Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ANGLEJAN-CHATILLON (d') Jérôme	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Responsable Produit Sol-Vol, Direction Générale Antilles, Guyane, Océan Indien, Air France.
BOYSSON (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Attaché de Direction, Direction des Etudes Economiques et Financières, Banque Paribas.
BRISSAUD Pascal	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T., Docteur en Economie, ENS PTT.
HUET-GUIEYSSE Sophie	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
HUSSLER Noël	Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie, Direction Internationale - Asie, EDF.
LADOUCETTE Martine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée de Direction au Centre Hospitalier Esquirol.
LE PESQUEUR Jean-Marc	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Ground Handling Agreements Manager, Air France.
MARMONIER Luc†	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie). Elève-fonctionnaire stagiaire, Université Paris X.
MOLLARD Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée, Direction du Trésor, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MORELLET Paquita	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Agrégée de Lettres, Conseiller technique au Cabinet du Ministre, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
VIALA Thibaud	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur , Klee (SSII).

Pays visités :

**Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA**

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

Etudes sur :

***La communication interne et externe des grandes entreprises***

parues dans « Pangloss » n° 19

## PROMOTION 1989

BAYLE Patrick	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, EDF-GDF Services.
DEPERROIS Hervé	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général, Centre National d'Etudes Vétérinaires et Alimentaires.
DESCHAMPS Michel	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs, Ingénieur Chef du Projet Emeraude, Division Valorisation, Elf Aquitaine.
DONAT-BOUILLUD Jacques	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur du Département Marketing et Animation des Ventes, TéléDiffusion de France.
FOLLAIN Moncef	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Auditeur financier, Cabinet Robert Mazars.
GRISONI Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques, Chef de la Division Equipements des Matériels Médicaux, et Innovations Technologiques, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
GUERIN Jean-Brice	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, Lyreco Office Products.
KHELIF Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs, Chef du service maritime, Direction départemental de l'équipement du Var.
LASSERRE Annick	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises, Télécom Développement.
MOYNE - GUERARD Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Direction du fret, Délégation du développement, SNCF.
PEYRAT Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur au Corps des Mines, Directeur Général, AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).
POINSSOT Marie-Hélène	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit, Conseiller, Direction adjoint ressources humaines, Production-Transport, EDF-GDF.

Pays visités :

**Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taïwan**

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

Etudes sur

*Les nouvelles formes de management face à la compétition économique*

parues dans « Pangloss » n° 20

## PROMOTION 1990

ACHILLE Etienne	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Relations Institutionnelles, Eurodisney.
CANOVA-EICHWALD Marielle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée EDF, bureau de Bruxelles.
COLAS Damien	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Chargé de recherches, Centre d'Etudes Franco-Italienne, CNRS.
DEFFONTAINES Danielle	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur économiste, Direction de la Stratégie, EDF.
LE THEULE François-Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Commission des Communautés Européennes.
MARLIER - SUTTER Aude	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique, Direction des Affaires Internationales, Assistance Publique de Paris.

Pays visitée :

**Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon**

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

***Les nouvelles entreprises de la culture***

parues dans « Pangloss » n° 21

## PROMOTION 1991

BOYER Olivier	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique, Bureau du financement des hôpitaux, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie, Auditeur, Inspection Générale, EDF.
DELORME Alain	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale du Sud-Ouest, TéléDiffusion de France.
GASQUET Gérard	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire, Chef du Bureau des Concours de recrutement des Professeurs agrégés et certifiés, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
GAUTIER Maryse	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer, Chargée de projets de Développement Urbain sur l'Afrique du Nord, World Bank.
JOUBE Jacques	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne), Directeur-Adjoint, BNP, Philippines.
QUINTALLET Jacques	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Enseignant-chercheur à l'Université Paris III Sorbonne et à HEC.
VIDEAU Jean-Christophe	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'armement, SPAé/STA, Ministère de la Défense.
VINÇON Philippe	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du bureau de l'Union Européenne, Direction de la production et des échanges, Sous-Direction des Affaires Européennes, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Pays visités :

**Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchèque et Slovaque, Suisse,**

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

***Quelle place pour quelle Europe ?***

parues dans « Pangloss » n° 22

## PROMOTION 1992

AILLOUD Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Attachée de Direction, Centre Hospitalier Spécialisé Valvert de Marseille.
CHOUCHET (du) Sandrine	Ingénieur Agronome, Agronomie tropicale, France-Active.
FAUVEAU Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur-Adjoint, Direction départementale des Alpes Maritimes.
FIRCHOW Thilo	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Sous-Préfet, Chef de Cabinet du Directeur Général de la Police Nationale, Ministère de l'Intérieur.
FISCUS Laurent	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Sous-Préfet auprès du Préfet de la région Nord-Pas-de-Calais.
GAL Gilles	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat, Chef de Projet, Service Information et Communication, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Tourisme.
GALIMBERTI Michel	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Ingénieur, Comité de la Prospective, EDF production Transport.
GUIGNARD Philippe	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef du Service Régional de l'Environnement Industriel, Adjoint au Directeur régional, DRIRE Pays de Loire.
JEANNOT François	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Chef de la Division de la Prévention des Risques Professionnels, Direction des Ressources Humaines, SNCF.
LOISON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Délégué Régional, l'Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier.
PITTARO Sylvie	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT, Administrateur, Sommepost.
ROUX Emmanuel	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives, Commissaire de Police, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure, Ministère de l'Intérieur.
SAHA Kirti Chandra	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique, Commissioner Purnea Division Bihar
SION Jean-Luc	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique), Administrateur Principal Adjoint, Direction informatique, centre de calcul, Commission Européenne.
TISSOT Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Responsable Conjoncture Allemande, Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

**Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.**

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur : *Europoles et banlieues*

parues dans « Pangloss » n° 23

## PROMOTION 1993

BELORGEY Agnès	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris Adjoint du Service Eclairage Public, EDF-GDF Services.
BOUDIER Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, France-Télécom.
DELVART Xavier	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Chef du Bureau des Affaires Internationales, Direction Générale des Postes et Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DUBOURG Régis	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau des fruits et légumes et de l'horticulture, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche.
KLIOUTCHNIKOV Anatole	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique, Directeur Commercial, SCHNEIDER ELECTRIC, Moscou.
LAMPAERT Marie-Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Stratégie Internationale, Direction du Développement International, Direction Générale, France Télécom.
PEUCHANT François	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Programmation, Direction Déléguée à l'aménagement et au patrimoine - Agence d'Etudes des Gares, SNCF.
PLAZIAT Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Chef du service production exploitation, Direction de la Recherche - Département réservoirs souterrains, GDF.
RIBET Isabelle	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, Ingénieur de Recherche, C.E.A., MARCOULE.
SCHREIBER Kristin	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes, Administrateur, Commission Européenne.
de la VILLEON Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy, Analyste Industriel, BNP

Pays visités :

**Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande**

Etudes sur :

***Entreprise et Environnement***

parues dans « Pangloss » n° 24

## PROMOTION 1994

BENTOUMI Marie	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Service Commercial de la Région Ile de France, GDF.
BOUJET Fabrice	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Etablissement d'Even-Nancy- Bar le Duc, SNCF.
CAUSSE David	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur d'Hôpital, Directeur Général de l'Association Elan Retrouvé.
GIBERT-MOIZAN Corinne	Diplômée d'Etudes Supérieures d'Administration Publique, Chargé de Mission au Cabinet du Ministre, Ministère de la Coopération.
MERLINI Catherine	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais, Chargée des Ressources Humaines à la Délégation Interministérielle à la Ville et au Développement Social Urbain.
MIZZI Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Expert National Détaché, Commission Européenne.
MOUNAUD Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public, Adjoint au Sous-Directeur des Affaires Administratives, Chef du Service d'Evaluation de Contrôle de gestion, Direction de l'Administration Pénitentiaire, Ministère de la Justice.
SHANKAR Malini	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines), Institut International d'Administration Publique, Secrétaire Général Adjoint, Ministère de la Planification, Bombay (Inde).
ZELENKO Ivan	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances, Crédit Agricole.

Pays visités :

**Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal**

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

***Responsabilité individuelle, garanties collectives***

parues dans « Pangloss » n° 25

## PROMOTION 1995

CASTERMAN Hervé	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique, Direction Production Transport de la Région Ile de France, Gaz de France
COZON Pascale	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques, Responsable Formation de Développement Professionnel, La Poste
DURAND Béatrice	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris , Administrateur des Postes et Télécommunications, Agence Nationale des Fréquences.
KOSSAÏRI Karima	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger, auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris.
LAGADEC Olivier	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes, Economiste au Service Economie et Prospective, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
LAVERGNE Emmanuelle	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix, Direction Départementale Gironde, Direction Commerciale Grand Public, La Poste.
MEGANCK Marie-Pierre	Diplômée de l'Université Paris X, Chef de bureau infrastructure, financement et domaine, Direction des transports terrestres, sous-direction des transports par voies navigables, Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement..
de MONTLEAU Amaury	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens, Ingénieur Commercial, EDF-Entreprises Sud-Ouest.
MOURET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Agence de Haute-Provence, EDF-GDF Services.
POITRENAUD Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur du Contrôle de gestion, SNCF Région de Lyon.
ROUGE Odile	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur, Air France
VERMEILLET Anne	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon, Adjoint au Chef d'Agence de Saint-Nazaire, EDF-GDF Services Saint-Nazaire, Loire Océan.

Pays visités

**Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède**

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

***L'insertion professionnelle des jeunes***

parues dans « Pangloss » n° 26

## PROMOTION 1996

AUDOUY Christelle	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, Ingénieur généraliste - DEA robotique, La Poste.
BUCHEL Christian	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur Commercial, EDF-GDF Services Val de Charentes.
DELZANT Eric	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale d'Administration (1988), Sous-Préfet, Secrétaire Général pour les affaires régionales, Préfecture de la Région de Haute-Normandie.
GAUTIER Pierre-Etienne	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Docteur Ingénieur , Chef de la Division de Sciences Physiques, Direction de la Recherche, SNCF.
GROS Nicolas	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finance, Paris IX, OAT, Groupe Air France.
LU Bao	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
MONTES Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, - agrégé de Géographie -, DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement, Maître de Conférences à l'Université de Lyon 2.
PORTALEZ Cyril	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis, Chef du Service Aménagement à la D.D.A.F. de l'Essonne, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
RIBAULT Anne	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche, CREREG, Université de Rennes I.
ROMAN Nathalie	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Directeur des Finances à l'hôpital Saint-Louis.
ROUSSEL Thibaut	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications, Directeur Technique Réseau Local, France Télécom Bourgogne

Pays visités

**Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA**

Etudes sur :

***Administrations, entreprises et aménagement du territoire***

parues dans « Pangloss » n° 27

## PROMOTION 1997

BONNAL Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence, Direction des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
BRAVO-PERALTA Martin	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II, Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique - Paris.
CAUSSE Olivier	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique, Ingénieur de recherche, Observatoire Astronomique de Strasbourg.
COULOMB Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale Est, TéléDiffusion de France.
DUGAS Brigitte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims, Air France Industries.
FELLAHI-BROGNAUX Brigitte	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégée de Sciences Sociales - et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil, Ministère de l'Intérieur.
HABERT Frédéric	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications, Responsable Département Formation Commerciale, France Télécom - SNE Nantes.
JOLIE Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Corps des Télécommunications, MBA Theseus, Directeur Financier - France Télécom - Direction Régionale Bourgogne.
MACCHI Denis	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques, Corps des télécommunications, France Télécom - Transpac.
MADINIER Blandine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, - Agrégée d'Economie et Gestion - et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Enseignant - Chercheur, Université de Marne-la-Vallée.
PIERRE Jocelyn	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ingénieur de Recherche, chargée d'études, Ministère de la Culture et de la Communication
SERVANT-VOLQUIN Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur d'hôpital, chargé de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Pays visités

**Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique**  
Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992  
Etudes sur :

***L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication***

parues dans « Pangloss » n°28

### PROMOTION 1998

BURZLAFF Helen	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines Détachée permanente d'EDF à la Fédération Chimie Energie - CFDT, Branche des Industries Electriques et Gazières
CAZELLES Didier	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civil Institut d'Etudes Politiques de Paris - Directeur de l'Etablissement Exploitation de l'Oise - SNCF
Patrick DUPONT	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications - Responsable du Département Organisation et Méthodes de Maintenance - TéléDiffusion de France
FLICOTEAUX Pierre	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Directeur Adjoint de la Gare du Nord - SNCF
GOULETTE François	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Enseignant - chercheur à l'Ecole des Mines de Paris Secrétariat d'Etat à l'Industrie
GUIGUE Valérie	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications - Administrateur des Postes et Télécommunications - Adjoint au Chef de bureau « Affaires Internationales » - Service des Postes - Secrétariat d'Etat à l'Industrie
KHADIR Yasmina	Ecole Normale Supérieure de Cachan Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit Professeur d'Economie et de Droit Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
LE PADELLEC Jean-Pierre	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation Responsable projet informatique décisionnelle Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre Ministère de la Défense
MALÉ Jean-Michel	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts - Ingénieur I.G.R.E.F - Chef du Service des relations européennes et internationales - Cemagref (Institut de Recherche pour l'Ingénierie de l'Agriculture et de l'Environnement) - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
MALHERBE Bernard	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P, Conseiller Social à la Direction du Personnel et des Relations Sociales EDF-GDF
de MONTESQUIEU Charles- Louis	Université Paris XI, Orsay - Maitrise d'informatique Chef de Projet SAP - Siemens

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède  
Etudes sur : "*Le travail : mode d'emploi*" parues dans « Pangloss » n°29

## PROMOTION 1999

AUGER Bruno	Ecole des Mines de Nancy Directeur d'Etablissement d'Exploitation de Paris Montparnasse Société Nationale des Chemins de Fer Français
BLANC Aymeric	Ecole Polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées Adjoint au Chef de Bureau Assurance-Crédit Direction des Relations Economiques Extérieures Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
DUMAS Nicolas	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur Electricien de Grenoble Maîtrise de Sciences Physiques Attaché de Cabinet Direction Commerciale Gaz de France
LIONET Jérôme	Ecole Polytechnique - Armement - Ecole des Mines de Paris (Corps) Adjoint au Directeur de Projet Sawari II Direction des Constructions Navales Ministère de la Défense
SABLIER Pierre	Ecole Polytechnique Cadre supérieur chargé de l'observatoire sociale Directeur de l'Unité de Prestation de plans de transport conventionnel Direction du Fret Société Nationale des Chemins de Fer Français
SHARMA Renu	Maîtrise et DEA en Sciences Politiques de l'Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde Ecole Nationale d'Administration Indienne Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris Secrétaire Adjoint – Département des Finances, Gouvernement de Delhi, Inde
VIEU Patrick	Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration DEA de Philosophie – Administrateur Civil Chargé de la sous-direction des autoroutes et ouvrages concédés Direction des routes Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
VINAR ULRIKSEN Daniel	Ecole Polytechnique Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications Directeur de Projets Siemens Business Services

Pays visités

**Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suède**

Etudes sur :

***" L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration "***

parues dans « Pangloss » n° 30

## PROMOTION 2000

ALDAY Albert	Ecole polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil) DEA de Philosophie à la Sorbonne Directeur Général SCETA Parc
ARBONA Franck	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers Responsable du développement électricité à Périgueux EDF - GDF
BOLOT Pascal	ESM Saint-Cyr Ecole Nationale de l'Administration Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
GAUDRY Jean-Michel	Ecole Centrale de Lyon DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris Responsable de l'instruction des projets d'infrastructure Société Nationale des Chemins de Fer Français
LEGGERI Fabrice	Ecole Normale Supérieure ULM Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine Licence d'histoire Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
LUCIO Juan-Fernando	London School of Economics DEA Analyse et Politique Economique Institut International d'Administration Publique de Paris
OLIVIER Marianne	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Responsable du Pôle Etudes et Politique - Institut du Management Société Nationale des Chemins de Fer Français

Pays visités

**Brésil, Espagne, Etats Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne**

Etudes sur :

**« Sécurité et développement économique au XXI<sup>e</sup> siècle »**

parues dans « Pangloss » n° 31

## PROMOTION 2001

DEGEORGES Xavier	Ecole Supérieure de Commerce de Nice Cadre communication commerciale Gaz de France
LAGRIFFOUL Fabien	Ecole Supérieure de Commerce de Rouen Chef du Département Logistique – Structures Centrales Electricité de France
ROPERT Patrick	Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées DESS Gestion de Production Chef de projet – Direction Grandes Lignes Société Nationale des Chemins de Fer Français
de YTURBE Xavier	Institut Français de Gestion Responsable des Ressources Humaines Siemens SAS

Pays visités  
**Canada, Espagne, Etats Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède**

Etudes sur :  
**« Clients / Usagers jusqu'ou la différence doit-elle disparaître ? »**

parues dans « Pangloss » n° 32

## PROMOTION 2002

BAYLE Alain	École spéciale Militaire de Saint-Cyr Cours supérieur d'Etat Major Collège inter-armées de Défense Etat Major de l'Armée de Terre
BRESSOT Patrick	École Centrale Paris ENSEIHT - H.E.I. Electricité de France
DUTERQUE Adeline	H.E.C. Licence information et communication Gaz de France
FONTAINE Anne	Institut National Agronomique École Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts PARIS Direction Régionale de l'Environnement - Pays de la Loire
KRASNOSLOBODTSEVA Inna	Université Paris I – DEA Décisions publiques, Institutions et Organisations (en cours) Université PARIS II - DESS Administration et Gestion Publique ENA : cycle International d'Administration Publique Université Nationale d'Économie de Magistère de la Gestion Kiev
LYAUDET Pascale	École Nationale Supérieure d'Hydraulique et de Mécanique de Grenoble INPG Électricité de France
STUTZMANN Marie	I.E.P. de Strasbourg Maîtrise de Droit I.R.A. (Institut Régional d'Administration) Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt - PACA

Pays visités

**Brésil, Chine, Etats Unis, Grande-Bretagne, Norvège, Pologne, Portugal, République Tchèque**

Etudes sur :

**« Entreprises et administrations face au développement durable »**

parues dans « Pangloss » n° 33

## PROMOTION 2003

DELBARRE Philippe	Ingénieur HEI (Hautes Études Industrielles) EDF GDF Services
ESTELLAT Nathalie	Licence Lettres Modernes DESS (Ingénierie des Ressources Humaines) DEA (Economie et Sociologie du Travail) Gaz de France
LUSSIEZ Cédric	IEP Paris DEA Paris (Economie Appliquée) Maîtrise d'histoire contemporaine Ecole Nationale de la Santé Publique Ministère de la Santé
SAGAR Bandhula	ENA : cycle International d'Administration Publique (en cours) Préparation d'un post Graduate sur le thème Globalisation et Finances publiques National Academy of audits et accounts LBS national Academy of administration Ministère de l'Economie et des Finances New Delhi (Inde)
FERRER Anne	IEP Bordeaux Ecole Nationale de la Santé Publique Ministère de la Santé

Pays visités

**Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Malaisie, Singapour**

Etudes sur :

**«Développement social et la compétitivité ?»**

parues dans «Pangloss» n° 34

## PROMOTION 2004

CHANDEZE Anne-Florence	École Navale DESS Gestion des Ressources Humaines – IAE d’Aix en Provence
DUGRIPON François-Xavier	Master Ingénierie Gazière – École des Mines de Paris DEA Mécaniques des Fluides E.N.S.E.E.I.H.T. option hydraulique
GUILOT Karine	École Nationale des Travaux Publics
GUILLARD Séverine	Magistère en développement des ressources humaines Licence de sciences économiques et sociales
KESLER Stéphane	ENA Licence d’Administration Publique CAPES d’histoire et de géographie Institut d’Études Politiques de Paris
LE GALL Franck	École Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts (GREF) École Polytechnique
LOVISA Patrice	École des Mines de Paris

Pays visités

**Allemagne, Australie, Hongrie, Malaisie, Singapour, Suède**

Études sur :

**«Comment accroître les performances par un meilleur management »**

parues dans «Pangloss» n° 35

## PROMOTION 2005

BERARD Émilie	École Nationale de la Santé Publique, Rennes IEP Grenoble Licence d'Administration Économique et Sociale
BOUHANT Stéphane	IEP de Bordeaux Maîtrise de Droit
CHIRINIAN Florence	Cycle International d'Administration Publique (ENA –en cours) Maîtrise en Administration Publique, Université Buenos Aires
COTTEZ-DIAS Anne-Sophie	École Supérieure de Commerce, Reims
DEGOS Thomas	ENA DEA de philosophie IEP d'Aix en Provence Maîtrise de lettres
GRATADOUR Jean-Rémi	DEA de philosophie Licence d'anglais

Pays visités

**Grande Bretagne, Canada, Suède, Japon**

Études sur :

*«Évolution démographique vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs ? »*

parues dans «Pangloss» n° 36

## PROMOTION 2006

Serge BONNEL	INSEAD ICAM
Pascal COURTADE	École navale Master II de recherche en histoire médiévale
Benoît GEHANT	École supérieure d'Électricité (Supelec)
John HENNESSEY-NILAND	École Nationale d'Administration – Cycle International Fletcher School of Law and Diplomacy (Harvard/Tufts)
Claire MERLEY	DEA Droit des contentieux Maîtrise droit carrières judiciaires
Stéphan PAGES	École supérieure d'Électricité (Supelec) ENSAM
Ghislain PROMONET	École Nationale de la Santé Publique Institut d'Études Politiques de Paris DEA d'Économie des Ressources Humaines et des Politiques Sociales

Pays visités

**Grande Bretagne, Finlande, États-Unis, Brésil, Allemagne**

Études sur :

« L'Entreprise, l'État et la société civile »

parues dans «Pangloss» n° 37

**N° I S N 0243 – 8259**

**Copyright FNEP 2008**

