



Université François Rabelais - Tours
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année Universitaire 2009-2010

La formation à la diversité : action stratégique pour l'entreprise.

Présenté par
ABELARDO KAHL

Sous la direction de
M. JACKI CHOPLIN

En vue de l'obtention du
Master Professionnel 2^{ème} année –Arts, Lettres & Langues
Mention-Langues, Education et Francophonie
Spécialité-Sciences de l'Éducation
Mention Stratégie et Ingénierie de la Formation d'adultes

SOMMAIRE

Sommaire	2
Remerciements.....	3
Introduction.....	4
PARTIE I	9
Approche théorique de la diversité	9
Chapitre I	10
La diversité	10
A- Qu'est-ce que la diversité ?.....	10
B- La diversité dans l'entreprise.....	28
C- Conclusion sur la diversité.....	41
Chapitre II.....	42
Gestion de la Diversité et Formation	42
A- Faut-il former à la diversité ?.....	42
B- Gestion de la diversité : Pourquoi l'entreprise doit gérer la diversité ?.....	45
C- Pourquoi une formation à la diversité ?	51
PARTIE II.....	58
Etude de terrain	58
Chapitre I	59
Méthodologie	59
A- Méthodologie de travail	60
B- Public concerné.....	63
Chapitre II.....	68
Analyse des données	68
A- Interprétation des entretiens.....	70
B- Résultats et limites de la recherche	105
Préconisations	109
Conclusion générale.....	111
Bibliographie	113
Annexes	117
Table des matières.....	185

Remerciements

Je tiens à remercier toutes ces personnes qui m'ont soutenu de façon directe ou indirecte et ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche :

M. Jacki Choplin mon directeur de mémoire pour son accompagnement.

Mme Marie-Christine Houdbine Directrice de l'AFPP de Touraine et directrice de stage.

Un grand merci à Caroline, Martin, Richard et Pierre, pour le temps qu'ils ont consacré pour la réalisation des entretiens de cette recherche.

Un merci tout particulier à Erica, mon épouse, pour son soutien inconditionnel.

Enfin, merci à Théodore pour ses relectures.

Introduction

Devant le débat lancé par le Ministre Eric Besson¹ sur la question de l'identité nationale *qu'est-ce qu'être français aujourd'hui ?* nous nous sommes souvenu de ce documentaire télévisé où des personnes hautement qualifiées à la recherche d'un emploi avaient accès à un emploi, ou du moins à un entretien, en francisant leur nom sur le CV. C'est alors qu'une sorte de sentiment d'injustice nous a conduits à nous poser quelques questions : l'emploi, serait-il réservé à un profil type ou la couleur de la peau, les origines ethniques, un nom à connotation exotique, le sexe, l'âge, etc. annihileraient compétences et expérience ? ceci supposerait-il l'existence d'une discrimination à l'embauche ?

Or, dans un marché hyperconcurrentiel, les entreprises sont confrontées à gérer de façon stratégique leurs ressources techniques et à gérer aussi leur capital humain de façon efficace afin de les différencier d'avantage de leurs concurrents.

D'autre part, depuis longtemps en France, nous sommes confrontés à la diversité mais c'est récemment que nous avons pris conscience qu'elle est source de richesse. En effet, selon Yazid Sabeg² depuis les années 2000 la notion de diversité s'est imposée dans le débat français non parce qu'elle s'accroît, mais au contraire parce qu'elle s'estompe. Ce phénomène est dû au fait que les entreprises françaises cherchent une homogénéité.

Les différents changements survenus dans le monde professionnel devraient attirer l'attention des recruteurs pour comprendre qu'il n'est pas cohérent avec le marché de continuer à embaucher les mêmes profils qu'il y a trente ans. Le renouvellement des profils grâce à la diversité dans l'entreprise est générateur de richesse, mais souvent la diversité engendre confusion et on l'associe plutôt à la discrimination.

Les changements auxquels fait référence Jérôme Eneau³ selon lui sur trois niveaux (une accélération du renouvellement des connaissances et des compétences, un renversement de perspective managériale accompagnant l'évolution des structures organisationnelles, et l'influence de l'implantation des TIC sur les organisations) logiquement ne devraient pas entraîner une augmentation du chômage ; au contraire, il s'agit d'une ouverture car si les

¹ Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire

² Sabeg, Yazid, « *La diversité dans l'entreprise* », Editions d'organisation, Paris, 2006, 204p. p21

³ Eneau, Jérôme, « La part d'autrui dans la formation de soi. Autonomie, autoformation et réciprocité en contexte Organisationnel ». Le Mensnil-sur-l'Estrée. L'Harmattan, 2005. 330p. p23.

recruteurs cherchaient à être prévoyants, ils pourraient prendre des mesures antidiscriminatoires envers les jeunes diplômés de minorités visibles, jeunes et seniors, hommes et femmes, pour ne pas tomber dans de jugements subjectifs liés à des stéréotypes, comme cela arrive parfois lors du tri des CV.

Pour garantir la diversité dans les entreprises différents textes de lois existent dans la communauté européenne, ainsi qu'en France tel l'article L122-45 du code du travail qui dit : « *Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap.* [...] »

Malgré ces textes, des progrès restent à faire en matière d'égalité des chances entre hommes et femmes, jeunes issus des quartiers, seniors, handicapés, etc. pour intégrer efficacement tous les profils dont l'entreprise a besoin.

Ainsi, *La charte à la diversité* serait un début pour faire évoluer les mentalités. Elle consiste principalement à « promouvoir la diversité en invitant les entreprises à signer un texte d'engagement qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité, pour mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française et ainsi reconnaître et valoriser des compétences individuelles. L'entreprise favorise ainsi la cohésion et l'équité sociale, tout en augmentant sa performance. »

C'est pourquoi nous pensons qu'une formation à la diversité servirait à développer performances économiques et progrès humain pour l'entreprise.

Du trajet au projet

Avant de poursuivre, nous souhaiterions nous présenter en quelques mots.

Né en Argentine dans un foyer chrétien (protestant), d'une mère d'origine italienne et d'un père d'origine allemande, ce qu'en Argentine est courant, j'ai été éduqué dans l'acceptation et la tolérance de l'autre.

Mon amour pour la langue française et suite aux conseils de mon professeur m'a conduit vers des études supérieures pour devenir professeur de français malgré les réticences des proches qui ne comprenaient pas pourquoi étudier une langue qui était vouée à disparaître du système éducatif national argentin.

Néanmoins, après quatre années de formation supérieure, j'ai obtenu mon diplôme et j'ai commencé le passionnant chemin de l'enseignement, en parallèle j'ai aussi suivi d'autres formations mais plus en rapport avec le monde des entreprises.

Il est clair que déjà à l'époque le poème de Machado qui dit « ... *marcheur le chemin se fait en marchant...* » faisait sens pour moi. Lauréat d'un concours organisé par l'Ambassade de France en Argentine en 2000 pour venir dans ce beau pays en tant qu'Assistant culturel m'a permis d'atterrir en Vendée. Ce même chemin m'a conduit par la suite à m'installer en France, ainsi qu'à acquérir la nationalité française. Chemin faisant, mon double parcours m'a habilité à travailler dans différents domaines tantôt dans la formation, tantôt dans l'entreprise.

Cependant, mes compétences pédagogiques et linguistiques ne suffisaient pas pour atteindre le niveau que je souhaitais car mes diplômes étrangers n'avaient pas d'équivalence dans ce pays. Auprès des conseillers en recherche d'emploi, j'ai été souvent confronté à l'étiquette « hispanophone » fortement collée à mon profil, m'empêchant d'évoluer vers d'autres domaines et me cantonnant à mes seules compétences d'enseignant dans ma langue maternelle.

Malgré la crainte de me retrouver au chômage, j'ai été confronté à un choix très difficile mais nécessaire : celui de quitter mon emploi pour rentrer en formation. En effet, le constat était fait, mon emploi ne me permettait pas d'évoluer ni de me former. C'est alors qu'entreprendre une formation qui me permettrait d'une part d'actualiser mes connaissances et d'autre part d'évoluer naturellement s'avérait prioritaire.

C'est ainsi que j'ai entrepris de rentrer en Master 1 en Ingénierie de la formation en 2008 et poursuivi le Master 2 SIFA en 2009.

Le sujet de recherche du M2 m'interpellait depuis un certain temps et le débat autour de l'identité nationale ne me laissa pas indifférent.

Etant français d'origine étrangère et avec un double parcours suis-je un produit de la diversité en France ?

Cette question pourrait sembler évidente du fait de mon parcours et de la différence qui est la mienne.

Dans ce travail de recherche nous avons souhaité identifier la diversité comme une problématique issue des évolutions constantes de la société. Ces évolutions sont plus au moins bien vécues par nos concitoyens au sein des entreprises, du fait des malaises qu'elles engendrent dans une société marquée par une culture, des stéréotypes, des racines qui puisent ses forces dans la discrimination, ou dans d'autres théories.

Avec ce travail, nous cherchons à faire un état des lieux de la situation de la diversité dans les entreprises. Pour ce faire un petit tour du côté juridique s'impose, en passant par quelques définitions. Par la suite nous allons voir comment est vécue la diversité outre Atlantique et aussi dans notre vieille Europe.

Nous allons poursuivre notre constat au niveau national pour revenir dans la région Centre et ainsi avoir un aperçu des outils facilitant la promotion de la diversité dans les entreprises. Ensuite, nous essayerons de comprendre comment est abordée la diversité dans les entreprises. Concerne-t-elle les personnes ?, les compétences ?, etc. ou tous simplement les entreprises du département sont-elles insuffisamment sensibilisées au sujet ?

Nous pensons que notre approche théorique nous permet d'envisager des entretiens semi-directifs auprès de trois entreprises dans des secteurs d'activités assez différents qui sont le secteur de l'industrie pharmaceutique, le secteur du génie électrique et du BTP, et le secteur industriel de l'automobile. Ensuite un dernier entretien auprès d'une Fédération du bâtiment nous permettra d'avoir un regard méta des pratiques en entreprise dans ce secteur d'activité.

A l'aide de nos interprétations nous tenterons de répondre à nos deux hypothèses qui sont :

- Au vu d'un environnement en évolution, l'entreprise ne devrait-elle pas intégrer dans sa gestion la gestion de la diversité ?
- L'adaptation possible à cette évolution ne passerait-elle pas par des actions de formation qui intégreraient la dimension de la diversité ?

Nos deux hypothèses ont trouvé leur origine dans notre question de départ qui consiste à se demander *dans quelle mesure la formation à la diversité est stratégique pour l'entreprise (les PME plus particulièrement) de la région Centre ?*

Pendant notre période de stage en entreprise, nous avons réalisé une expérimentation de ce qui pourrait être une sensibilisation à la diversité en entreprise. Cette sensibilisation serait le coup de pied initial pour mener à bien une démarche de formation à la diversité (les résultats sont en annexe n° 9).

Enfin nous pouvons dire que notre étude de terrain, bien que limité à quelques organisations locales, nous a permis de sonder et interpréter la place donnée à la diversité, à sa gestion et à sa formation.

Dans une perspective de stratégie pour l'entreprise nous avons pu tirer des conclusions qui nous ont ensuite permis de formuler quelques préconisations.

PARTIE I

Approche théorique de la diversité

Chapitre I

La diversité

Avant d'aller plus en profondeur dans notre questionnement à la formation à la diversité nous avons voulu identifier quelles sont les notions et les enjeux qui se cachent derrière le concept de la diversité. D'où nous vient ce concept si présent dans les discours aujourd'hui ? Ainsi nous ferons un détour théorique sur la question de la diversité.

A-Qu'est-ce que la diversité ?

Il nous semble essentiel de travailler le concept *diversité* pour aller au-delà de la simple « variété, divergence »⁴ et saisir son essence pour ainsi contribuer à lui ôter la notion d'altérité suspecte du déterminisme social, comme le fait remarquer Jean François Amadiou lorsqu'il se pose la question dans ce sens : « Tout est-il joué d'avance parce qu'on est fille au lieu d'un garçon, parce qu'on est né ici ou là ? ». Pour comprendre la dimension de ce concept nous pensons qu'il est nécessaire d'introduire d'abord quelques notions. C'est seulement ainsi que nous serons en mesure de saisir la diversité dans sa complexité.

Selon Marie José Scotto, « le concept diversité a été développé par des chercheurs anglo-saxons à partir d'une analogie avec les sciences du vivant et le concept de biodiversité »⁵. E. Morin⁶ est en extase devant « la fabuleuse et innombrable diversité biologique » qui existe sur la planète Terre et il ajoute que plus les espèces sont complexes plus leurs individus sont diversifiés.

La définition du dictionnaire pour diversité est un nom féminin emprunté au latin *diversitas* « divergence, contradiction » et « variété, différence, dérivé de *diversus* [...] ». En

⁴ Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française, sous la direction d'Alain Rey, Paris 2004.

⁵ Scotto, Marie José et al. « *Comparaison des formations à la diversité : la perception des étudiants et des professionnels est-elle un aiguillon vers l'action ?* », *Management & Avenir* 8/2009 (n° 28), p. 250-267.

⁶ Morin, Edgar, « *La Méthode : l'humanité de l'humanité* », Normandie, Editions du Seuil, 2001, 357p. p59

relation avec divers. Il a exprimé une notion de bizarrerie, de méchanceté, jusqu'à la fin du Moyen Age. La notion de « divergence, opposition » s'est maintenue plus longtemps mais elle est sentie aujourd'hui comme vieille, l'unique sens courant étant variété »⁷ Vieilli. Caractère de ce qui est opposé, contradictoire.

Les synonymes sont⁸ :

bigarrure, différence, disparité, dissemblance, hétérogénéité, inégalité, multiformité, multiplicité, multitude, opposition, pluralité, variété.

Les antonymes

sont⁹ : concordance, égalité, homogénéité, monotonie, ressemblance, uniformité, unité

Il est intéressant de noter que la peinture décrit la diversité comme « *cette partie oeconomique de la Peinture qui tient notre esprit attaché, & qui attire notre attention par l'art qu'a le peintre de varier dans les personnages d'un tableau, l'air, l'attitude, & les passions qui sont propres à ces personnages: tout cela demande nécessairement de la diversité dans l'expression, & la chose est praticable. Il y a par exemple une infinité de joies & de douleurs différentes, que l'art sait exprimer par l'âge, par le sexe, par le tempérament, par le caractère des nations & des particuliers, par la qualité des personnes, & par mille autres moyens: mais cette diversité doit être vraie, naturelle, placée, & liée au sujet; il faut que toutes les figures paroissent s'être rangées & posées d'elles - mêmes suivant leur caractère, sans travail & sans affectation. Nous ne manquons pas de modèles en ce genre, mais il n'y en a point de plus admirables que le tableau de la messe du pape Jules, celui d'Attila, & l'école d'Athènes; trois chefs - d'œuvre de Raphaël, trois compositions sublimes qui n'appartiennent qu'à lui. Comme la diversité de la nature est infinie, la diversité de l'imitation peut l'être de même; cependant il n'est pas possible de donner des règles pour enseigner l'art de diversifier les personnages d'un tableau, leurs attitudes, & leurs passions: c'est au génie à imaginer, les avis ne peuvent suppléer au génie. »¹⁰*

⁷ Sabeg, Yazid, 2006, op.cit.p.10

⁸ <http://www.crisco.unicaen.fr/cgi-bin/cherches.cgi>

⁹ ibid

¹⁰ Diderot, Denis et D'Alembert Jean le Rond, Article de M. le Chevalier DE JAUCOURT in « *L'Encyclopédie, ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* » <http://diderot.alembert.free.fr/D.html>

Ce souci de la peinture de représenter la diversité qui nous entoure est remarquable à la fois par la difficulté de représenter les états d'âme des personnages, et d'autre part nous retenons que c'est l'une des caractéristiques de la peinture le fait de matérialiser quelque chose qui relève de l'esprit ou abstrait. Avec cette citation du XVIII^e appartenant à M. le Chevalier De Jaucourt, nous pensons décrire en filigrane notre approche de ce qui devrait être la diversité en entreprise.

Par ailleurs, il nous semble impensable d'affirmer que Raphaël peignait à sa façon du fait qu'il était italien, ou que son génie pour varier les attitudes dans un tableau reposait sur le simple fait qu'il était un homme. Toutefois, si tel était le cas, au lieu de complimenter son œuvre nous serions face à des préjugés ou à de stéréotypes.

1. Des stéréotypes, représentations et préjugés

« Tel père, tel fils »

Le dialogue entre inconnus commence toujours par un dialogue entre représentations. Ces représentations naissent, tout au moins dans un premier temps, selon G. Verbunt¹¹, des expériences personnelles et collectives qui s'imposent à la réalité. Ainsi, lorsque nous rencontrons quelqu'un nous nous faisons une idée d'elle avant de la connaître d'avantage. La personne qui nous rencontre pour la première fois fait de même. C'est alors qu'un dialogue de représentations s'installe. Ces images prennent la place de la personne et de sa réalité. Ce n'est qu'au fur et à mesure que nous faisons plus ample connaissance de la personne que les images laissent la place à la réalité de la personne derrière l'image. Il arrive parfois que les représentations sont tellement fortes que nous refusons de voir l'autre dans sa réalité et nous continuons le dialogue entre clichés et images, ce qui par ailleurs irrite l'interlocuteur. Ces images ou représentations font référence aux appartenances. *« Les représentations sexuelles, les hommes par exemple ont une idée des femmes en général, et les femmes ont la leur sur les hommes, il y a aussi une composante génération : les vieux jugent les jeunes et inversement, la composante professionnelle un fonctionnaire*

¹¹ Verbunt, Gilles, « *La société interculturelle, vivre la diversité humaine* », Paris, Editions du Seuil, 2001, 281p.p246

est ceci, un enseignant est cela ; la composante du phénotype : un Blanc classe d'emblée un Noir et réciproquement ; la nationalité : les Français jugent les Anglais, etc. »

Les stéréotypes, terme créé par Lippmann en 1922 étymologiquement, signifie solide du grec *stereos* (solide) et *typos* (caractère) ou représentations sont à l'origine des expériences personnelles et de la mémoire collective qui peuvent se renforcer, mais aussi se contredire.

Emile Durkheim dira que les représentations agissent comme filtre et constituent une forme de « *connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* »¹².

L'expérience personnelle est à l'origine de généralisations que l'on appelle préjugés. Nos bonnes ou mauvaises expériences avec une telle ou telle personne peuvent déterminer la représentation que l'on a d'un sexe, d'une profession, d'une nationalité, d'un phénotype, etc.

Pour le psychosociologue Gustave-Nicolas Fischer un préjugé « est une attitude de l'individu comportant une dimension évaluative, souvent négative, à l'égard de types de personnes ou de groupes, en fonction de sa propre appartenance sociale. C'est donc une disposition acquise dont le but est d'établir une différenciation sociale »¹³.

Bien que la généralisation soit un processus valable il doit être suffisamment étayé par un nombre important d'expériences.

De leur côté, les stéréotypes et les préjugés sont créés bien souvent sur la base d'une seule expérience et la résultante est la généralisation. Cette généralisation s'articule sur une opinion qui existe déjà, et celle-ci résulte d'un « *processus de sélection* » visant à justifier de phénomènes de rejet plutôt que tendre à la connaissance de l'autre. Le stéréotype ne considère pas l'autre comme un individu autonome, mais comme le membre d'un groupe.

Dans la généralisation hâtive on ne place pas les personnes dans le contexte de la rencontre. De ce fait les situations sont isolées et analysées d'un point de vue ethnocentrique¹⁴.

¹² Gavand, Alain, « *Prévenir la discrimination à l'embauche* », Paris, Editions d'organisation, 2006, 303p.p.57

¹³ Fischer, Gustave-Nicolas, « *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* », Paris, Dunod, 2005, 278p.p.117

¹⁴ Ethnocentrisme : subst. masc. « Comportement social et attitude inconsciemment motivée qui conduisent à privilégier et à surestimer le groupe racial, géographique ou national auquel on appartient, aboutissant parfois à des préjugés en ce qui concerne les autres peuples ». <http://atilf.atilf.fr>

La mémoire collective s'appuie aussi sur des expériences. Ces images reposent tantôt sur de faits historiques tantôt elles sont créées de toutes pièces et parfois les deux. Un exemple de cette mémoire collective due aux guerres, alliances, solidarité, colonisation, etc. ce sont les villages du Nord de l'Espagne dont la population n'est toujours pas très francophile du fait des ravages que les troupes de Napoléon y ont fait ; un autre exemple est que les Irlandais n'ont pas oublié la façon dont les Anglais ont accaparé leurs terres il y a quelques siècles.

Il se peut que l'expérience personnelle contredise la représentation transmise par la mémoire, mais le comportement réel de l'autre ne compte pas. Il est plus simple d'affirmer que l'exception confirme la règle, que les personnes modifient leur opinion sur les groupes d'appartenance. D'autre part, les généralisations, ces cicatrices du passé ou ces exceptions qui confirmeraient une prétendue règle, peuvent très vite placer un groupe en position de supériorité vis-à-vis d'un autre. Selon le sociologue Michel Wieviorka cette « logique de différenciation tend à refuser les contacts et les rapports sociaux entre les groupes »¹⁵ c'est alors que l'on parlera de racisme.

2. Du racisme

« L'habit ne fait pas le moine »

Dans son acception courante désigne deux domaines très différents de la réalité : d'une part c'est un comportement construit le plus souvent de haine et de mépris vis-à-vis de personnes avec de caractéristiques physiques bien définies, et différentes des nôtres, et pour une autre part d'une idéologie, c'est-à-dire d'une doctrine concernant les races humaines.

Nous souhaiterions nous attarder un peu sur ces deux parties du racisme.

Le raciste ordinaire n'est pas forcément un théoricien, donc incapable de justifier son comportement avec un argumentaire « scientifique », et réciproquement l'idéologue de races n'est pas forcément un « raciste » c'est-à-dire que ses points de vue théoriques n'ont aucune incidence sur ses actes, ou sa théorie ne comporte pas forcément de races mauvaises.

¹⁵ Gavand, Alain, op.cit.p.53

C'est pourquoi Tzvetan Todorov préfère parler de racisme pour désigner le comportement et racialisme pour parler des doctrines. Le nazisme par exemple est un cas concret des effets catastrophiques du racisme qui s'appuie sur le racialisme.

Le racisme est un comportement ancien, et d'extension universelle ; le racialisme est un mouvement d'idées né en Europe occidentale dont l'apogée se situe du milieu du XVII^e s. au milieu du XX^e s.

Le racialisme est un ensemble de propositions qui se retrouvent toutes dans le « type idéal ». Ces propositions sont au nombre de cinq selon Todorov que nous lui empruntons :

- **L'existence de races :** « cette première thèse consiste à affirmer la réalité de l'existence de races c'est-à-dire de groupements humains dont les membres possèdent des caractéristiques physiques communes ; ou plutôt à affirmer la pertinence et l'importance de cette notion. Les races sont assimilées aux espèces animales et on pose qu'entre deux races il y a la même distance qu'entre le cheval et l'âne : pas assez pour empêcher la fécondation, mais la différence entre les deux saute aux yeux ». Les racialistes s'opposent au croisement de races. Ce qui est dérisoire car depuis la nuit de temps les groupements humains se sont mélangés entre eux et leurs caractéristiques physiques ne sont pas aussi différentes qu'on le dit.

Un autre argument, mais d'ordre biologique est que les êtres humains ont de différences physiques mais elles ne peuvent pas être délimitées clairement dans de groupements car pour cela il faudrait mesurer les caractéristiques génétiques pour ainsi créer une carte de races qui correspondrait à ces codes génétiques. Il faudrait une autre carte pour l'analyse de sang, une troisième pour le système osseux, une autre se fondant sur l'épiderme, etc.

Or, il existe dans chaque groupe ainsi constitué une distance plus grande entre individus du même groupe que la distance qui sépare un groupe de l'autre.

La biologie contemporaine ne parle plus de race mais les doctrines racialistes sont difficiles à combattre car les données scientifiques ne peuvent pas grand-chose contre quelque chose qui est de l'ordre de la psychologie sociale.

« *Que les races existent ou non pour les savants n'influence en rien la perception de n'importe quel individu, qui constate bien que les différences sont là* »¹⁶.

Un autre argument pour démontrer que la notion de race est caduque aurait pu être le fait même de l'existence de métis, mais au contraire les racistes affirment que le fait même d'identifier un métis est précisément parce qu'on peut reconnaître les représentants typiques de chaque race.

- **La continuité entre physique et moral :** le raciste pense que les caractéristiques physiques et morales sont en étroite relation. A la division du monde en races correspond une division par cultures. Il existe plusieurs cultures par race mais dès qu'il y a variation raciale, il y a changement de culture ce qui expliquerait pourquoi les races se font la guerre les unes aux autres. Le raciste affirme qu'il y a transmission héréditaire du mental et qu'il est impossible de modifier le mental par l'éducation. De nos jours rien n'est si sûr ; plus récemment on a proposé que c'est la culture qui agit sur la nature et non pas le physique qui détermine le mental. Ceci voudrait dire que si dans une culture l'on privilégie les blonds aux bruns, les grands aux petits, etc. la population va évoluer dans le sens des systèmes de valeurs qui agira à la manière d'un filtre.
- **L'action du groupe sur l'individu :** cette proposition est aussi chargée de déterminisme que la précédente l'individu est en relation étroite avec le groupe racio-culturel ou ethnique auquel il appartient. Du fait que le racisme est une doctrine de psychologie collective elle est par nature hostile à l'idéologie individualiste.
- **Hiérarchie unique des valeurs :** Le raciste croit dans la supériorité ou infériorité des races et dans son échelle de valeurs il porte de jugements universels. Cette échelle est en général ethnocentrique, et il est rare que l'ethnie à laquelle appartient le raciste ne se trouve au sommet de sa hiérarchie.
Pour le raciste les qualités physiques prennent facilement la forme d'une appréciation esthétique « *ma race est belle, les autres sont plus ou moins laides* ». Sur le plan de l'esprit le jugement concerne des qualités intellectuelles et morales « *les uns sont intelligents, les autres sont bêtes* », « *les uns sont nobles, les autres bestiaux* ».

¹⁶ Tzvetan, Todorov, « *Nous et les autres, la réflexion française sur la diversité humaine* », Tours, Editions du Seuil, 1989, 453pp.115

- **Politique fondée sur le savoir** : les propositions précédentes sont une description du monde, une sorte de constat. Cette cinquième proposition postule la nécessité d'établir une politique pour assoir une harmonie. « *Ayant établi les faits, le racialisiste en tire un jugement moral et un idéal politique* »¹⁷. Le racialisiste pense que les races inférieures doivent être dominées ou soumises par les supérieures, voire éliminées. C'est sur ce point-ci que le racialisme rejoint le racisme et donc la théorie donne lieu à une pratique.

Les généticiens sont incapables de combattre le racisme, « *par contre l'idéal humaniste peut être défendu face à l'idéal raciste non parce qu'il est plus vrai (un idéal ne saurait l'être) mais parce qu'il lui est éthiquement supérieur, étant fondé sur l'universalité du genre humain* »¹⁸.

Selon Todorov, plusieurs traits communs indiqueraient que la famille spirituelle du racialisme est le scientisme¹⁹ et que le racialisme n'est que la partie émergée de l'iceberg.

Dans l'actualité la doctrine racialisiste ne fait pas beaucoup d'adeptes mais ce n'est pas le cas pour la doctrine scientiste.

Le racialisiste affirme qu'il n'existe que deux vraies races sur lesquelles on pourrait classer toutes les autres : la blanche et la noire (les jaunes seraient une race entre les deux).

Ce classement des races laisse peu de place à un choix possible non orienté, et le dirige en vue d'un traitement séparé : soit noir, soit blanc. Cette action, de différencier les uns des autres en les identifiant comme distincts s'appelle discrimination.

3. De la discrimination

*L'homme blanc et l'homme de couleur*²⁰

Lorsque je suis né j'étais noir,
Lorsque j'ai grandi j'étais toujours noir
Lorsque je bronze je suis toujours noir
Lorsque j'ai peur je suis toujours noir

¹⁷ Ibid p.117

¹⁸ ibid

¹⁹ Attitude consistant à considérer que toute connaissance ne peut être atteinte que par les sciences, particulièrement les sciences physico-chimiques, et qui attend d'elles la solution des problèmes humains. <http://atilf.atilf.fr/>

²⁰ Auteur inconnu. Libre traduction de l'espagnol de l'auteur. <http://www.tonterias.com/2005/02/hombre-blanco-hombre-negro/>

Lorsque je tombe malade je suis noir
Lorsque je meurs je suis toujours noir
L'homme blanc lorsqu'il naît il est rose
Lorsqu'il grandit il devient blanc
Lorsqu'il bronze il devient rouge
Lorsqu'il a froid il devient bleu
Lorsqu'il a peur il devient jaune,
Lorsqu'il tombe malade il devient vert
Et lorsqu'il meurt il devient gris
Dis-moi maintenant pourquoi m'appelles-tu homme de couleur ?

La discrimination qui prend appui sur la couleur de peau d'une personne est punie par la loi, il s'agit des discriminations illicites. En revanche, les discriminations justifiées sur une motivation admise et objective tels les distinctions fondées sur les qualifications requises pour un emploi ne sont pas considérées comme illicites. En effet, recruter c'est faire des choix, c'est-à-dire discriminer, mais la loi nous demande que face à ces choix la compétence soit valorisée car elle est la seule capable d'établir un rapport équitable entre l'offre et la demande dans un processus de recrutement.

a) Equité vs égalité

La HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité) définit la discrimination comme « *une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, dans un domaine visé par la loi* »²¹. La définition de discrimination dans le sens que nous souhaitons aborder et que le dictionnaire lui attribue est « *subst. fém. Souvent péjoratif. Traitement différencié, inégalitaire, appliqué à des personnes sur la base de critères variables* »²².

Dès le Ve s. Aristote nous dit « *l'équitable n'est pas toujours le juste* ». La justice est produite par la loi, et de ce fait elle est une pour tous. Cependant, Aristote dira aussi qu'il n'existe plus grande injustice que de traiter également des choses qui sont inégales. De cette affirmation il semblerait évident de dire que l'égalité, juste pour la forme peut créer des inégalités. C'est pourquoi, Aristote parle plutôt d'équité qui permet d'adapter les

²¹ <http://www.halde.fr/Etes-vous-victime.html>

²² <http://atilf.atilf.fr/>

conséquences de la loi universelle à la particularité des individus et des situations, réunissant ainsi les conditions pour une égalité des chances.²³

Or, nous pensons que le terme « égalité des chances » n'est pas adapté lorsqu'on souhaite parler de diversité de compétences, car la chance relève plutôt du hasard selon la définition du dictionnaire « *Puissance (cachée) qui est censée orienter à son gré le cours des événements dans un sens favorable ou défavorable.* »²⁴ C'est pourquoi il nous semble plus approprié parler « d'équité des opportunités²⁵ ». Ainsi le dictionnaire définit l'opportunité comme un « caractère opportun (de); caractère de ce qui est opportun (v. ce mot A). Synon. à-propos, convenance. »²⁶.

Bien que nous comprenions qu'il s'agit d'un langage accessible à tous. Le philosophe André Comte Sponville dira : « *L'égalité des chances, c'est le droit de ne pas dépendre exclusivement de la chance ou de la malchance* »²⁷.

Aujourd'hui personne ne peut nier que la discrimination est bien réelle, ce traitement différencié, inégalitaire, appliqué à des personnes sur la base de critères variables nous semble se présenter sous différentes formes soient elles nobles ou néfastes. Ainsi, Woody Allen, acteur et réalisateur Etatsunien, se révolte à ce propos car le monde s'émerveille qu'en l'an 2000 Al Gore, candidat aux élections aux Etats Unis, ait choisi un vice président juif (Joseph Lieberman) et il ajoute « *je dirais la même chose s'il s'agissait d'une femme, d'un noir ou d'un homosexuel... Si nous étions vraiment la démocratie que nous prétendons être, il aurait déjà dû y avoir des présidents juifs, noirs, etc. C'est une honte pour l'Amérique qu'elle ait à mettre ce genre de chose en avant* ». S'agirait-il d'un cri de révolte prophétique ? Sachant qu'en 2009 les Etats Unis d'Amérique ont élu leur 44^{ème} président Barack Obama et pour la première fois dans l'histoire de ce pays, il s'agit d'un homme noir.

Du fait que l'on peut tomber facilement dans de discriminations illicites, la loi française énonce des interdictions pour nous mettre en garde.

b) la loi prévoit des dispositions à l'encontre de pratiques discriminatoires illicites.

²³ Aristote, Ethique à Nicomaque, *Livre V de la justice*, chapitre III, paragraphe 5

²⁴ <http://atilf.atilf.fr/>

²⁵ Ibid

²⁶ ibid

²⁷ André Comte-Sponville, « *L'égalité des chances extrait du Guide républicain* ». Paris : CNDP, Delagrave, 2004. <http://www.droitspartages.net/documents/TX/TXTT1208.pdf>

Le Nouveau Code Pénal Français²⁸ prévoit de peines à l'encontre de provocation à la discrimination nationale, raciale, religieuse par parole, écrit, image ou moyen de communication audiovisuel (*art. 24 alinéa 6, art. 23 al. 3, art. 42 loi 29-7-1881*), apologie de crimes ou délit par parole, écrit, image ou moyen audiovisuel (*art. 24 al. 3, art. 23 al. 1, art. 42 loi 1881*), contestation de l'existence de crimes contre l'humanité définis par le statut du Tribunal international de Nuremberg de 1945 (*art. 24 bis loi 1881*), port ou exhibition d'uniformes, insignes ou emblèmes d'une personne coupable de crime contre l'humanité (*art. R. 40-3° et R. 41-1 du Code pénal*), refus de fournir un bien ou un service, fondé sur une discrimination nationale, ethnique, raciale ou religieuse (*art. 225-1 et 225-2, 1° du NCP*), licenciement, sanction ou refus d'embauche discriminatoire (*art. 225-1 et 225-2, 3° du NCP*), discrimination commise par un représentant de l'autorité publique consistant à refuser le bénéfice d'un droit accordé par la loi ou à entraver l'exercice normal d'une activité économique (*art. 432-7 du NCP*), entrave discriminatoire à l'exercice normal d'une activité économique (*art. 225-1 et 225-2, 2° du NCP*), entre autres. La loi du 16 novembre 2001 portant sur la lutte contre les discriminations, modifie des articles du code pénal et du code du travail, particulièrement l'article L.122-45 de ce dernier, qui dispose désormais qu'il existe 18 critères de discrimination prohibés à savoir : l'âge, le sexe, l'origine, la situation de famille, l'orientation sexuelle, les mœurs, les caractéristiques génétiques (*NCP art.225-1*), l'appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, ou une race, apparence physique, handicap, état de santé, état de grossesse, patronyme, convictions religieuses, opinions politiques, convictions religieuses, activités syndicales et mutualistes.²⁹

Mise à part les différents articles que nous venons de citer, la discrimination peut être directe, indirecte ou positive.

c) Différentes formes de discrimination

²⁸ http://www.quid.fr/2007/Droits/Legislation_Du_Nouveau_Code_Penal_Ncp/1

²⁹ <http://www.halde.fr> et Nouveau Code Pénal Français <http://www.legifrance.gouv.fr/>

En effet, il existe plusieurs formes de discrimination. Elles peuvent se manifester dans différents domaines visés par la loi : l'emploi, l'éducation, le logement, le service public et l'accès aux biens et aux services. De surcroît, elle peut être directe ou indirecte :

➤ Les discriminations directes³⁰ « lorsqu'elle est délibérée et que la différence de traitement se fonde sur un critère prohibé par la loi. Exemple : une offre d'emploi qui précise que les femmes ne peuvent postuler est une discrimination directe. »

➤ Les discriminations indirectes³¹ « lorsqu'une disposition, un critère, une pratique apparemment neutre, est susceptible d'avoir le même impact qu'une discrimination directe et d'entraîner un effet défavorable pour une personne ou un groupe de personnes en raison d'un critère prohibé par la loi. *Exemple : Demander à des candidats à l'emploi de satisfaire à des critères de taille peut par exemple entraîner l'exclusion de beaucoup de femmes. Dans la mesure où l'auteur de cette exigence n'arrive pas à démontrer qu'une taille spécifique n'est pas indispensable pour exécuter le travail, il s'agit d'une discrimination indirecte.* »

➤ Discrimination positive (en anglais affirmative action)

Est un ensemble de mesures accordant un traitement préférentiel à des groupes minoritaires concernant le monde du travail, la passation de marchés publics ou l'admission dans des établissements d'enseignement supérieur. Ce traitement préférentiel consiste à choisir un candidat appartenant à un groupe minoritaire, alors qu'au moins un membre appartenant à un groupe non minoritaire avait un niveau de qualification supérieur.³²

Née aux Etats-Unis dans les années 60 et 70 pour favoriser l'intégration des minorités noires et hispaniques, elle donne la priorité à certains groupes grâce à un système de quotas ou de places réservées.

³⁰ ibid

³¹ ibid

³² Gavand, Alain, 2006, 38p. op.cit.

En France la discrimination positive est pratiquée seulement sur de critères territoriaux ou socio-économiques, jamais sur l'appartenance religieuse ou ethnique ; si tel était le cas ces pratiques seraient contraires à la loi. Leur forme la plus connue sont « *les zones d'éducation prioritaire (ZEP) qui, depuis 1981, instaurent des politiques éducatives compensatoires dans les espaces peu favorisés. La discrimination positive s'opère ici sur des critères de niveau de réussite des élèves et non sur des critères culturels mais les enfants d'origine étrangère étant en moyenne plus défavorisés, ils sont sur représentés dans les ZEP* ». Un autre exemple de discrimination territoriale est celui « *avec la loi du 14 Novembre 1996 relative à « la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville », le gouvernement a instauré une discrimination positive territoriale à travers la définition de Zones urbaines sensibles (ZUS). En effet, cette loi crée ou modifie un ensemble de dispositions dérogatoires pour encourager l'activité économique, lutter contre le chômage et plus largement introduire plus de mixité urbaine dans 44 zones franches urbaines (ZFU) et 416 zones de redynamisation urbaine (ZRU) comprises dans les ZUS. La question de la parité constitue également une avancée notable ; en modifiant la Constitution afin d'y introduire la notion de parité en juillet 1999, le gouvernement Jospin a voulu lutter contre la sous-représentation des femmes sur l'échiquier politique. Désormais, il y a obligation de retenir sur les listes électorales une moitié de femmes aux élections municipales, régionales, européennes et sénatoriales. Les expériences de parrainage menées à travers la France par les associations, le plus souvent avec le soutien des pouvoirs publics, constituent également des pratiques de discrimination positive. Plus récemment, l'accès hors concours des élèves issus de lycées situés en ZEP à Sciences-Politiques constitue un exemple de discrimination positive à la française puisqu'il s'agit de les faire bénéficier d'un traitement particulier au moment de l'admission, et ce afin de réduire les inégalités objectives de ces individus en termes de dotations de départ (souvent liées à une réalité sociale et d'origine), dans une optique d'équité, pour les faire ensuite bénéficier d'un traitement non pas préférentiel mais égalitaire, identique à tous les autres élèves au cours de leur scolarité.* »³³

A la différence des Etats Unis, où la discrimination positive sert à pallier des longues années d'injustice sociale et de discrimination envers des populations telle la Noire et les Hispaniques, la discrimination positive, dans notre pays, ne trouve pas que de partisans.

³³ <http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/discrpositive.pdf>

En effet, pour ces personnes la discrimination positive est une mesure inefficace et stigmatisante. Cependant, pour d'autres l'égalité des droits correspondrait plutôt au domaine du théorique plutôt qu'à celui du réel.

Au vu de ce que nous avons développé concernant les discriminations et la manière dont elles sont traitées que ce soit en France du faite des valeurs républicaines où la méritocratie prime, ou aux Etats unis où une logique de guérir en quelque sorte les blessures d'un passé marqué par des injustices sociales, nous pensons qu'il existe un lien invisible mais palpable en relation directe à la culture de chaque peuple ou nation.

4. De la culture

« La tradition en Héritage »

L'Histoire nous montre que la plupart des humains ont vécu longtemps en regroupements de type villageois. Ces regroupements se situaient souvent dans un territoire précis et isolé. Ceci étant le commerce leur permettait de faire des échanges fluides, mais dans les campagnes les structures culturelles étaient très fortes pour maintenir l'attachement au groupe et limiter les influences extérieures dues aux échanges commerciaux.

Dans les anciennes cités rurales les individus avaient le droit de ne pas être d'accord avec l'ordre social, mais il valait mieux ne pas le faire savoir. L'unité devait être préservée, et les étrangers qui s'y installaient devaient respecter cette unité pour s'y intégrer. Dans la ville on retrouvera le même schéma dans les quartiers.

En France, les arméniens et les polonais ainsi que les italiens ont accepté cette exigence et ont été discrets, ne cultivant leurs cultures qu'à l'intérieur des cercles familiaux. D'autres immigrés plus récents n'ont pas caché leurs différences et c'est pourquoi on les traite de « *communautaristes* ». Bien que peu à peu ces immigrés acceptent les éléments culturels français leur amour envers la culture nouvelle se refroidit lorsque la communauté qui les accueille ne reconnaît pas les efforts d'adaptation, notamment lorsqu'ils se voient refuser l'accès à l'emploi et au logement. De ce fait les membres de cette communauté se sentant rejetés, vont mettre en avant leur différence, provoquant un rejet encore plus violent.

Cependant, la communauté qui accueille comme celle qui est accueillie « *a un capital de culture spécifique de croyances, idées, valeurs, mythes qui la lient particulièrement à ses*

ancêtres, ses traditions, ses morts »³⁴. En plus, est-elle même issue d'une mixité qui remonte à loin.

D'après Suzanne Citron³⁵ nos ancêtres les gaulois venaient d'Asie et ils se seraient mélangés. En outre, ils ne formaient pas une nation mais ils étaient des groupes indépendants les uns des autres, avant la conquête romaine. Ceci expliquerait aussi que la langue française soit un créole du gaulois et du bas latin. Les Francs quant à eux ont donné leur nom à la France, bien qu'ils soient de Germains.

De nos jours, l'Etat Français a longtemps nié l'existence de minorités au sein de la nation, l'Etat refusait de se voir comme le produit d'un mélange de populations. Le terme de minorités n'est pas très utilisé dans le langage politique français. Le résultat de cette non reconnaissance est « *l'accumulation de frustrations qui s'exprime par des régionalismes exacerbés* »³⁶. Le professeur en sciences politiques et droit de l'université de Québec à Montréal Julien Bauer confirme ceci lors d'une étude qu'il a menée en France en 1990, il dit « *nous avons recueilli auprès de hauts fonctionnaires des déclarations comme celles-ci : «il faut empêcher la formation de minorité» et «le concept de minorité visible est abominable»*.³⁷

Au Canada, les Minorités visibles ont un statut approuvé comme norme ministérielle depuis le 15 juillet 1998 et « *désigne les personnes identifiées en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, selon qu'elles sont ou non de race blanche. Selon cette Loi, les Autochtones ne font pas partie des groupes de minorités visibles.* »³⁸

- *Minorités visibles* : groupe socioculturel minoritaire dans un pays, distinct (par la couleur de sa peau et ses modes de vie) du reste de la population et sous-représenté dans les institutions. En droit international : groupement de personnes liées entre elles par des affinités religieuses, linguistiques, ethniques, politiques, englobées dans une population plus importante d'un État, de langue, d'ethnie, de religion, de politique différentes.³⁹

³⁴ Morin, E, op.cit.p.60

³⁵ Citron, Suzanne, « *Le mythe national. L'histoire de France revisitée* », Paris, Les éditions de l'atelier, 2008,351p. pp158-160

³⁶ Verbunt,G, op.cit p256

³⁷ Bauer, Julien, « *Les minorités en France, au Canada et au Québec : minoritaires ou mineures?* » Politique, n° 20, 1991, p. 5-33. <http://id.erudit.org/iderudit/040697ar>

³⁸ <http://www.statcan.gc.ca/concepts/definitions/minority-minorite1-fra.htm>

³⁹ <http://atilf.atilf.fr/>

- *Minorités nationales* : groupe se distinguant de la majorité de la population par ses particularités ethniques, sa religion, sa langue ou ses traditions.⁴⁰

Toutefois, le choix du groupe dans lequel les autres nous situent n'est pas forcément le groupe auquel nous appartenons. Ainsi, un étranger, par exemple, peut habiter en France depuis longtemps, avoir un métier utile à la société, parler français sans problème, respecter la loi et les valeurs françaises, avoir une vie sociale, peut-être même avoir acquis la nationalité française, sans pourtant être considéré comme un vrai français. Il sera seulement reconnu comme un citoyen de deuxième classe, il suffit qu'il roule un peu trop les « r », que son nom soit difficile à prononcer, qu'il soit bronzé ou noir, ou qu'il fréquente la synagogue ou la mosquée pour être considéré comme suspect. G. Verbunt dit « par contre le voisin qui bat sa femme, qui conduit sa voiture en état d'ébriété, travaille au noir mais porte un nom « gaulois » ne fait l'objet d'aucune suspicion de la part de la société. »⁴¹

Mais c'est normal car depuis toujours, les notions « d'esprit des peuples » ou de « caractère national » étaient des allant de soi dira Philippe d'Iribarne⁴². Le monde c'est ainsi fait dira-t-on, les différences des uns et des autres sont là, cela fait aussi partie de la diversité d'un peuple.

Pour l'Organisation des Nations Unies (ONU), il est important de « reconnaître la diversité culturelle existant parmi les peuples et les nations à l'échelle mondiale »⁴³.

Pour parler de diversité il est nécessaire d'aborder les points précédents, car il est fondamental de comprendre qu'un antonyme de diversité c'est justement l'égalité. Cette diversité « dans son acception plus large (origines ethniques, sexe, handicap, âge,

⁴⁰ http://www.larousse.fr/encyclopedie/nom-commun/nom/minorité_nf_Ensemble_de_personnes,_de_choses_inférieures_en_nombre/70520

⁴¹ G. Verbunt, op. cit. p255

⁴² Iribarne, d', Philippe, « *Penser la diversité du monde* », Conde s/Noireau, 2008, Editions du Seuil, 170p.p.7

⁴³ ibid

orientation sexuelle » des frères Carlos et Javier Rabasso⁴⁴, ne reflète pas tous les aspects du concept.

5. Diverses définitions de la diversité

Le professeur de littérature à l'université d'Illinois à Chicago Michaels, Walter Benn, nous explique en fait que le concept de diversité a commencé à prendre de l'importance aux Etats-Unis à la suite d'un affaire qui opposait un étudiant blanc et une université⁴⁵ ; c'est alors que la Cour suprême a déclaré que la prise en considération de la race d'un candidat ne pouvait pas être considéré comme recevable, et qu'elle serait recevable dans le cas « où elle servait à l'intérêt de la diversité », ceci ne voulait pas dire que les Noirs auraient plus de facilités pour rentrer dans des études supérieures du fait que dans le passé ils avaient été victimes de discrimination. Ce que cela voulait dire est qu'il était légitime que les universités veuillent avoir une diversité d'étudiants mais non seulement une diversité raciale mais aussi, par exemple, une diversité géographique.

La race, n'était pas un critère pour l'admission des étudiants, mais dans l'actualité, les statistiques révèlent que même si l'université est classée parmi celles « les plus diverses des EU » bien que les étudiants viennent en majorité de Chicago, ces statistiques révèlent plutôt le nombre d'Afro-Américains, Asio-Américains et de Latino-Américains. Or, la diversité, sert ici, à esquiver le problème du racisme aux Etats Unis et qu'elle n'a pas pu se séparer de la lutte contre le racisme.

La lutte antiraciste consistait à créer une société « aveugle aux couleurs » maintenant le combat consiste à que la société états-unienne longtemps ouvertement et officiellement raciste prenne « conscience des couleurs »⁴⁶ et adopte une position antiraciste.

Il est intéressant de remarquer qu'aux Etats Unis, la diversité n'a pas d'adversaire et les entreprises usent d'ingéniosité pour l'atteindre. Microsoft par exemple, a de groupes d'affinités dans toutes ses filiales, ces groupes rassemblent des « *salariés appartenant aux*

⁴⁴ Michaels, Walter Benn, « *La diversité contre l'égalité* », Paris, Raisons D'Agir, 2009, 155p. p.10

⁴⁵ Ibid, p.25 Bakke c./Board of Regents

⁴⁶ Ibid, p.26

*minorités raciales, sexuelles, mais aussi de groupes destinés aux parents isolés, pères célibataires, salariés Singapouriens, Malaisiens, et même un groupe pour les personnes atteintes de TDA (trouble du déficit de l'attention) »*⁴⁷ d'autres entreprises cultivent dans ces groupes « la diversité dans l'ordre de naissance, ou la diversité de pensée » et s'appuient sur le modèle des groupements étudiants des campus universitaires.

Pour Yasid Sabeg la diversité « *est une injonction vitale, un impératif catégorique* »⁴⁸, mais elle est difficile à définir. Cependant, elle ne peut pas être reliée seulement à la couleur de la peau, à la culture, ou à la nationalité. Un exemple concret de ce que Y. Sabeg avance ce serait peut être, le cas de deux français d'origines différents mais avec la même formation ou encore le cas des Polytechniciens qui peuvent avoir un parcours scolaire différent, et ceci est en soi porteur de diversité, au sein d'une entreprise quel qu'elle soit la couleur de la peau, l'orientation sexuelle, etc.

La commission européenne Emploi, affaires sociales et égalité de chances définit la diversité comme « l'un des principes fondateurs de l'Union Européenne et fut l'un des moteurs du processus d'intégration européenne. Elle repose sur un ensemble de pratiques conscientes qui reconnaissent et tolèrent la différence. Aujourd'hui, les valeurs de l'Union Européenne sont en faveur d'une meilleure compréhension par le public des avantages de la diversité et de la lutte contre la discrimination dans la société. Les objectifs clés de la Commission Européenne consistent à empêcher quiconque d'être victime de toute discrimination fondée sur l'origine raciale ou ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. »⁴⁹

Pour sa part, la charte de la Diversité en entreprise la définit comme « la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, de région, de quartier, patronymique, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes, etc... la liste n'est pas exhaustive) ».⁵⁰

Dans toutes les discussions le débat sur la diversité tourne vite sur celui de la discrimination, pour nous la discrimination comme nous l'avons déjà évoqué consiste plus

⁴⁷ Ibid, p.33

⁴⁸ Sabeg, Yasid, op. cit. p.32

⁴⁹ http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/resources/glossary/?langid=fr#D

⁵⁰ <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-glossaire.php>

dans une manière de penser tandis que la diversité est plus une occasion d'apprendre profitant des compétences des autres personnes sans tenir compte des origines, sexe, handicaps, âge, etc.

Cette confusion entre diversité et lutte contre les discriminations est due en grande partie au fait que la diversité a été souvent utilisée selon la Chargée de recherche au CNRS Alexandra Poli comme « une approche en positif » de la non-discrimination. En effet, le langage passe mieux lorsqu'on parle plutôt de promouvoir la diversité.

D'ailleurs, quelques entreprises ont créé leur propres définitions comme par exemple L'Oréal « d'une manière générale notre force provient de la diversité de nos équipes. Les individus, de toutes origines et cultures, d'âges et de niveaux d'expériences divers travaillent ensemble quotidiennement. »⁵¹

Pour Thomas et Ely, la diversité devrait être entendue comme « les perspectives et les approches variées au travail que les membres de groupes aux identités différentes peuvent apporter »⁵²

Justement en tant que groupe de personnes qui travaillent au sein d'une entreprise, ce groupe est confronté de façon permanente et au quotidien à la diversité qui fait la richesse de l'autre en tant qu'individu.

B- La diversité dans l'entreprise

L'entreprise est une réalité complexe qui évolue. Elle est la résultante d'une combinaison entre capital, travail et ressources pour produire des biens et des services qui seront vendus sur le marché. En même temps, l'entreprise produit de la valeur ajoutée qui est la résultante du processus de transformation de la matière première ou de l'utilisation des services qu'elle a achetés auprès d'autres entreprises.

La richesse que l'entreprise tire de son activité est répartie entre les salariés (salaires), les administrations (impôts), les apporteurs de capitaux (dividendes), etc.

⁵¹ Barth, Isabelle, Falcoz, Christophe « *Le management de la diversité - Enjeux, fondements et pratiques* », Paris, L'Harmattan, 2007. 309p.p.240

⁵² Garner-Moyer H., « *Gestion de la diversité et enjeux de GRH* » in *Revue management et avenir* 2006/1, N°7, p.23-42.

Jusqu'ici nous avons observé en modèle réduit l'aspect économique de l'entreprise, mais l'aspect qui nous intéresse est celui de l'entreprise en tant que cellule sociale.

En effet, l'entreprise est le point de rencontre d'hommes et de femmes qui donnent en temps de travail, un temps comparable à celui qu'ils consacrent à leur vie privée. Dans cette cellule sociale, qui est l'entreprise, se nouent des liens, des conflits naissent qui peuvent se situer au niveau individuel ou au niveau des différentes composantes de l'entreprise.

Ainsi nous voyons comment l'entreprise est une sorte de carrefour des relations où des rapports humains se tissent ou se défilent. Et la diversité de la société n'est pas étrangère à l'entreprise du fait de personnes qui pensent différemment, qui ont des cultures différentes, qui ont des projets qui leur sont propres et qui ont aussi des intérêts propres mais qui possèdent aussi des compétences nécessaires à l'entreprise. Ces personnes s'identifient à un groupe ou sont cataloguées comme appartenant à un groupe dans l'entreprise tels les femmes, les seniors, les jeunes, les homosexuels, les handicapés, les étrangers, etc.. Mais l'entreprise, a longuement gaspillé une richesse insoupçonnée qui est la diversité et dont elle n'a pas encore pris suffisamment compte à cause de stéréotypes et des préjugés entre autres.

Sébastien Point remarque avec justesse que « en assimilant la diversité à un avantage compétitif durable, les messages soulignent une utilisation stratégique des différences, et surtout la volonté d'en tirer des bénéfices à moyen ou long terme pour l'organisation. »⁵³ Ainsi différentes mesures et actions sont mises en place pour pallier à une injustice sociale d'envergure mondiale. En France différentes initiatives ont été prises pour promouvoir la diversité au sein des entreprises car celle-ci lui permettrait d'intégrer naturellement des profils différents pour ainsi sortir du profil « clone » et de l'ostracisme où elle s'est enfermée.

1. Plan d'action

- a) Au niveau national : La charte à la diversité dans l'entreprise

⁵³ Barth, Isabelle, Falcoz, Christophe op.cit p.250

La charte de la diversité en entreprise est l'une des propositions du rapport coécrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie « Les oubliés de l'égalité des chances » et publié par l'Institut Montaigne en 2004. Claude Bébéar et Yazid Sabeg décident de la proposer la même année, à 33 grandes entreprises et PME. Dans l'actualité, elle est l'un des outils dont l'entreprise dispose pour faire un travail de sensibilisation à la diversité. En signant cette charte l'entreprise s'engage à refléter à ses différents niveaux la diversité de la société française (principalement la diversité ethnique et culturelle). (annexe n°10 la charte de la diversité en entreprise).

« Le Secrétariat général de la Charte de la diversité a été installé, en septembre 2005, à IMS-Entreprendre pour la Cité, pour mettre en œuvre la promotion de la Charte de la diversité sur le territoire national, en lien avec les partenaires privés et publics de la Charte. Il diffuse des outils d'accompagnement à l'attention des entreprises, recense leurs bonnes pratiques et centralise les signatures de la Charte. »

Aujourd'hui la charte de la diversité compte 2739 entreprises signataires au niveau national et dans la région Centre elles sont 92 les entreprises qui s'y enrôlent pour manifester leur engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, défendant l'égalité des chances face à l'emploi et ainsi améliorer la performance de l'entreprise.

Cependant, certaines enquêtes ont démontré qu'il existe une tension réelle entre cet engagement et la mise en place des actions concrètes. L'enquête Inergie démontre que l'appartenance à la charte de la diversité est le seul engagement pour une entreprise sur deux.

b) Au niveau régional

Le Plan Régional de Développement des Formations de la région Centre prévoit quatre grands chantiers dont le n°3 appelé « égalité femmes/hommes et lutte contre les discriminations » et qui a adopté le passeport pour la Diversité élaboré par l'association Solid'Ere avec la participation de différents membres du tissu économique de la Bourgogne.

Ce passeport est un outil qui permet d'entrer dans une démarche de promotion de l'égalité et de prévention de discriminations ; il donne aussi des clés aux entreprises en les responsabilisant au lieu de les culpabiliser.

Actuellement, le passeport est dans la phase d'expérimentation coordonné par le GIP ALFA Centre en collaboration avec trois OPCA.

2. L'avancement de la diversité

Pour comprendre l'avancement de la diversité dans l'entreprise en France nous allons nous servir de la métaphore de l'iceberg. Bien que cette métaphore de l'iceberg ne représente que quelques dimensions de la diversité, ce sont celles les plus récurrentes selon Sébastien Point dans les sites Internet des grands groupes européens.

Cette métaphore représente dans sa partie émergée le 10% de l'iceberg, c'est-à-dire les critères visibles, tels le genre, le handicap physique, l'âge, l'origine ethnique, tandis que dans les 90% restant, la partie immergée tel que le statut familial, les croyances, l'éducation, etc. les dimensions plus ou moins invisibles.

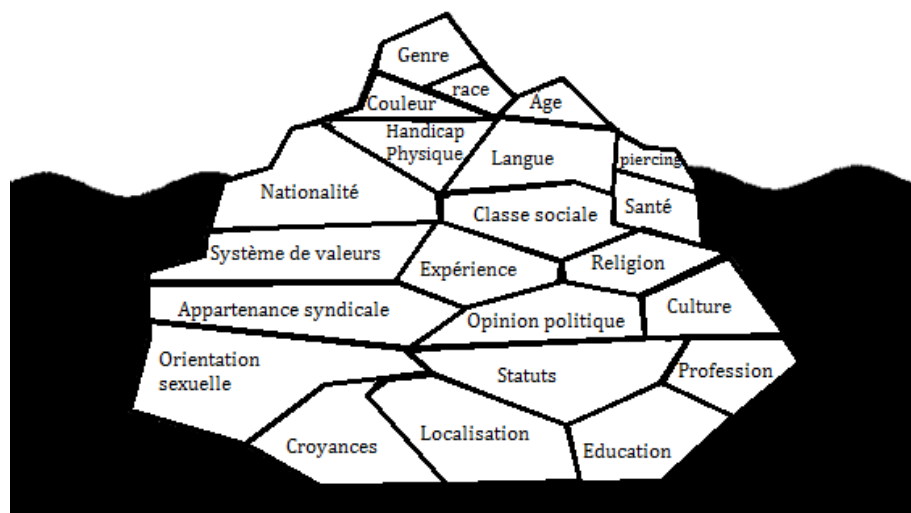


Figure 1⁵⁴

⁵⁴ Barth, Isabelle, Falcoz, Christophe op.cit. p. 239

Ainsi d'après l'étude de S. Point il semblerait que la France n'est pas l'exception concernant les critères de diversité pour jauger l'avancement de la diversité dans l'entreprise. Il est intéressant de noter que les entreprises françaises ciblent des catégories visibles de personnes à savoir : les femmes, les seniors, les personnes handicapés et les minorités visibles.

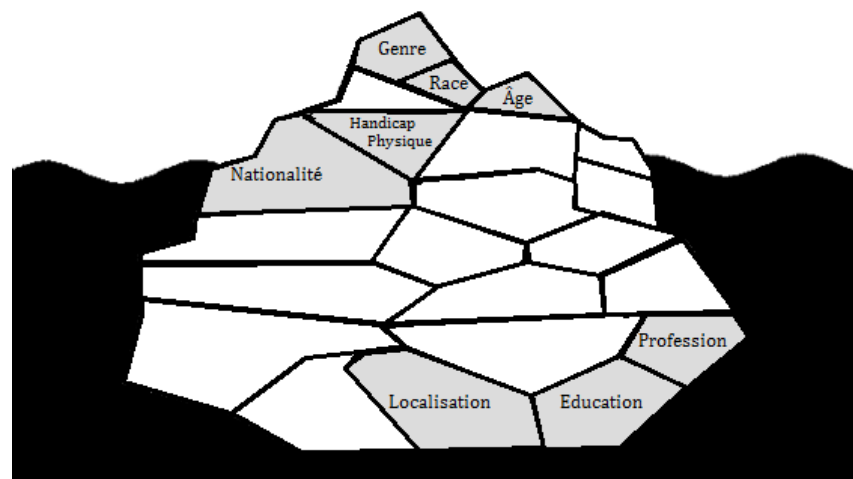


Figure 2⁵⁵

a) Les femmes

Quel est le sexe du travail?

Seulement 17% des entreprises françaises sont dirigées par des femmes. Les femmes occupent des postes d'avantage dans les filières du secteur médico-social, et éducatif où elles sont surreprésentées⁵⁶. Les femmes accèdent difficilement aussi dans la fonction publique aux postes de direction. C'est ce que l'on appelle le « plafond de verre ».

⁵⁵ Ibid, p. 245

⁵⁶ http://www.inegalites.fr/spip.php?article1048&id_mot=103

b) Le plafond de verre

« Consacré en 1986 dans un article de Wall Street Journal du 24 mars, le « plafond de verre » (glass ceiling en anglais), est la terminologie imagée pour désigner le phénomène qui entrave la carrière des femmes et dont la conséquence est la rareté de leur présence au sommet des entreprises, des organisations et des institutions publiques. Il constitue un ensemble de barrières invisibles, créées à la fois par des préjugés et stéréotypes et par le mode de fonctionnement des organisations. »⁵⁷

La définition de Ann M. Morrison, Randall P. White et Ellen Von Velsor dans leur ouvrage intitulé *Breaking the glass ceiling* (1987) nous semble plus appropriée car elle ne se cantonne pas seulement aux femmes : « Ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel, qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation »⁵⁸

Selon Jacqueline Laufer⁵⁹, ce phénomène peut s'expliquer par l'accès tardif des femmes aux études et aux diplômes, mais ce retard historique semble insuffisant pour justifier ces barrières.

En France et aux Etats Unis le constat est le même, le taux d'activité des femmes est en hausse et celui du chômage est plus élevé que celui des hommes. De plus, les salaires des femmes est en moyenne 20% inférieur à celui des hommes. Cet écart pourrait s'expliquer, en partie, par le fait que les femmes travaillent sur un régime du temps partiel plus élevé que les hommes. Là aussi l'explication, en partie, serait le fait que les femmes prennent de congés maternités d'où la différence des salaires.

c) L'égalité professionnelle

Aux Etats Unis, les politiques en faveur de l'égalité professionnelle s'appuient sur le principe de *l'affirmative action* ; dans notre pays, les politiques en faveur de l'égalité professionnelle s'appuient sur le principe d'égalité. Or, ces politiques sont tiraillées entre un courant familialiste qui considère le travail des femmes comme une continuité des tâches ménagères et estiment que le gain pour le travail réalisé, est tout au plus un salaire

⁵⁷ <http://www.malikounda.com/discussions/mali-societe-f3/plafond-verre-t16508.html>

⁵⁸ <http://www.em-consulte.com/article/214417#N10265>. (Morrison et al., 1987).

⁵⁹ Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion* 2004/4, n° 151, p. 117-127 http://0-www.cairn.info/portail.scd.univ-tours.fr/article.php?ID_ARTICLE=RFG_151_0117

d'appoint : la famille doit primer. Cependant, le courant féministe cherche à faciliter la rentrée des femmes sur le marché du travail et assurer leur égalité professionnelle.⁶⁰

Pour éradiquer toute forme de discrimination contre les femmes dans une vingtaine d'années trois lois ont été votées :

Loi Roudy⁶¹ : qui viendra compléter la Loi Auroux dans le code du travail et pénal la directive européenne du 7 février 1976 concernant la non-discrimination entre les sexes depuis le recrutement jusqu'au licenciement, notamment en matière de rémunération, évolution de carrière et de formation.

Pour la promotion professionnelle la loi dote l'entreprise de différents instruments :

- Un rapport annuel obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise⁶².

- La signature d'un plan d'égalité professionnelle (EP) entre la direction et les syndicats de l'entreprise, visant à rétablir cette EP par des mesures temporaires.⁶³

- Une aide financière de l'Etat à ces plans d'EP, s'ils comportent des « actions exemplaires » en faveur des femmes dans les entreprises.⁶⁴

Cette loi n'a pas réussi à établir une vraie EP c'est pourquoi une deuxième loi fut votée en 2001.

La Loi Génisson vise à renforcer la loi Roudy et à mieux assurer l'EP dans la fonction publique, cette loi cherche à diminuer l'écart de représentation entre hommes et femmes dans le but de rendre égalitaire la représentation homme femme.

Face aux données statistiques, une troisième loi est votée en 2006 à l'initiative du Président de la République. Cette loi tend à la suppression des inégalités de salaire entre femmes et hommes d'ici 5 ans et impose aux entreprises de définir et programmer des mesures. Dans ce sens, la loi de 2006 vise aussi à concilier vie privée et vie professionnelle par le biais d'une aide au remplacement des salariés en congé de maternité dans les entreprises de moins de cinquante salariés. Un autre objectif de cette loi est l'incitation des régions à

⁶⁰ Peretti, Jean-Marie, « *Tous différents* », Mayenne, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, 2009, 312p.p203

⁶¹ Yvette Roudy, Ministre des Droits de la femme de 1982 à 1986.

⁶² Peretti, Jean-Marie, op.cit.p.202

⁶³ ibid

⁶⁴ ibid

organiser des actions favorisant un accès plus équilibré des femmes et des hommes aux différentes filières de la formation.

Tandis qu'en France ce sont les lois qui sembleraient faire avancer les mentalités, aux Etats Unis ce sont directement les femmes qui ont mis la pression sur le Gouvernement et les entreprises pour briser le plafond de verre. Dans l'actualité les femmes occupent presque la moitié des postes de manager et d'exécutif.

Cependant les femmes ne sont pas présentes dans tous les secteurs d'activités, comme par exemple le secteur du capital risque⁶⁵ qui reste majoritairement masculin, bien que chez Volvo une voiture a vu le jour grâce à une conception et à une production entièrement féminine.

Une étude menée en 2004 auprès de 9000 dirigeants dans le monde démontre que les pays qui respectent le plus l'égalité professionnelle sont la Suède, la Norvège, l'Islande, le Danemark et la Finlande. La France quant à elle, se place en 13^{ème} position devant les Etats Unis qui se situent à la 17^{ème} place.

d) L'orientation sexuelle

Bien que l'orientation sexuelle ne soit pas considérée comme une catégorie cible observable nous pensons qu'il est pertinent d'en parler aussi, car ne pas en parler serait nier une part non négligeable de la diversité de notre société.

En juin 2001 une étude Sofres a chiffrée la population homosexuelle adulte en France entre 7% et 8% soit plus de 3,5 millions d'individus.

Ces chiffres ne sont évidemment pas précis étant donné que d'une part il s'agit des données déclaratives, volontaires ; et d'un autre côté les informations sur l'orientation sexuelle ne peuvent pas faire partie d'un recensement informatisé selon le CNIL et le Code pénal art 226-19 qui est en vigueur depuis le 7 août 2004.

En effet, cet article dispose que « Le fait, hors les cas prévus par la loi, de mettre ou de conserver en mémoire informatisée, sans le consentement exprès de l'intéressé, des

⁶⁵ Les investisseurs en capital-risque apportent du capital, ainsi que leurs réseaux et expériences à la création et aux premières phases de développement d'entreprises innovantes ou de technologies considérées comme à fort potentiel de développement et de retour sur investissement. Parmi les succès récents les plus connus du capital-risque, on peut par exemple citer Google aux Etats-Unis et Skype en Europe.

données à caractère personnel qui, directement ou indirectement, font apparaître les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses, ou les appartenances syndicales des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à l'orientation sexuelle de celles-ci, est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 300 000 Euros d'amende.»⁶⁶ D'où la difficulté d'établir une répartition de la population homosexuelle par branches.

En avril 2005 l'ambassadeur de la Nouvelle Zélande Tim Caughley à l'ONU déclare au nom de 32 Etats⁶⁷ dont la France « L'orientation sexuelle est un aspect fondamental de l'identité de chaque individu, et une partie inaltérable en soi ».

L'article 122-45⁶⁸ du 6 novembre 2001 du Code du travail prévoit qu'aucune personne ne peut être écarté en raison de son orientation sexuelle et si tel était le cas l'article L1134-1 du Nouveau Code du travail dispose que c'est à l'employeur d'apporter la preuve de la non-discrimination.

Malgré des lois, des accords et des chartes entre autres, il est difficile de concilier vie privée et vie professionnelle bien que la première ait été toujours un non-dit. Des nos jours le salarié n'est pas seulement fournisseur de travail et « l'intrusion de l'intime dans la vie professionnelle est désormais institutionnalisée par la pratique des séminaires, voyages de motivation ou le dîner avec conjoints »⁶⁹

Christophe Falcoz a mené une enquête auprès de 194 cadres homosexuels qui révèle que la question de l'orientation sexuelle est abordée dès l'entretien d'embauche 24% des cas et dans la pratique quotidienne dans 35% des cas.

Depuis l'an 2000 en France différentes associations « *gay-friendly* » se sont multipliées au sein des entreprises. Ces associations ont pour vocation affirmer la visibilité homosexuelle et assurer des actions de prévention dans l'entreprise.

⁶⁶ Est puni des mêmes peines le fait, hors les cas prévus par la loi, de mettre ou de conserver en mémoire informatisée des données à caractère personnel concernant des infractions, des condamnations ou des mesures de sûreté.

⁶⁷ L'Andorre, l'Argentine, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Chypre, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grèce, le Guatemala, l'Irlande, l'Islande, le Luxembourg, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, la République de Corée, la République tchèque, la Roumanie, le Royaume Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la Slovénie, la Suède, la Suisse, l'Uruguay et le Venezuela.

⁶⁸ Op.cit

⁶⁹ Peretti, J.M., op.cit.p159

La même année les résultats de la Commission européenne du projet « *Be equal, be different* » ces résultats sous forme de manuel décrit les bonnes pratiques pour combattre les discriminations et notamment l'homophobie.

Malgré les entreprises qui s'engagent avec un règlement intérieur « *gay-friendly* », l'homosexualité reste un sujet tabou dans l'entreprise.

e) Les seniors

Appartenant à la famille étymologique de seigneur, le senior vient du latin senex qui signifie ancien et est un terme de respect⁷⁰ il est aussi un « titre honorifique donné jusqu'à la fin de l'Ancien Régime (et parfois après) aux personnages de haut rang ».

Joachim Soëtard, directeur d'études à Ipsos Opinion, a réalisé une étude auprès des 50-75 ans. Cette étude démontre l'existence d'une identité 'seniors', fondée sur des valeurs communes, un rapport spécifique au temps, à l'argent, ou à la société.⁷¹ Cette étude démontre aussi que les « seniors » ne se reconnaissent pas dans ce terme, même si les pouvoirs publics les y associent sans difficulté.

Il est difficile pour les « seniors » de s'inclure dans cette catégorie lorsqu'ils sont en activité, car ils accolent plutôt à cette catégorie les personnes qui partent à la retraite ou qui s'y trouvent déjà. En conclusion dit Joachim Soëtard, « *le terme " senior " apparaît donc plus comme une tentative de définition extérieure que comme une réalité collective* ».

En France, l'âge légal pour commencer à travailler est de 16 ans (bien qu'il soit possible de travailler à partir de 13 ans dans certains domaines⁷²) et l'âge légal pour partir à la retraite pourrait être modifié cette année pour passer de 60 ans à 65 ans comme le souhaitait la présidente du Medef Laurence Parisot « *"Il faut changer l'âge légal de départ à la retraite", soutient-elle. "L'espérance de vie approche les 100 ans, comment imaginer trente ou quarante ans sans travailler, et les financer en restant inactif? Relevons l'âge légal, cela entraînera une hausse du taux d'activité des seniors, comme tout le monde souhaite."* »⁷³

⁷⁰Le petit Larousse en ligne

⁷¹ <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/341.asp>

⁷² <http://vosdroits.service-public.fr/F1649.xhtml>

⁷³ <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2010/02/13/01011-20100213FILWWW00757-retraite-changer-l-age-legal-de-depart.php>

Or, la France fonctionne comme si les seuls capables à faire « tourner la machine économique » était la partie de la population composée des 30/40ans. A 45 ans ils sont considérés comme seniors, et poussés vers la sortie. En effet, depuis trente ans les entreprises ont l'habitude de mettre leurs seniors en préretraite avec le soutien des partenaires sociaux. L'Etat quant à lui, finançait de dispositifs coûteux pour alléger les ANPE établissant que les plus de 57 ans étaient dispensés de recherche d'emploi.

L'enjeu pour les années à venir sera de rompre avec cette culture et valoriser le savoir faire des seniors.

« Avec un taux d'emploi de 40,1% des hommes de 55 à 64 ans, la France se classe au 26ème rang parmi les pays de l'Union Européenne. Pour les femmes de la même tranche d'âge, le taux d'emploi ne dépasse pas 35,2%. De même, le taux d'emploi des plus de 50 ans en France est inférieur à la moyenne de la zone euro, elle-même très éloignée des performances des Etats-Unis ou du Japon. Au sein de l'Europe des 15 en 2002, seuls l'Italie et l'Autriche affichaient des taux d'emploi encore plus médiocres. »⁷⁴

Sylvain Grevedon⁷⁵ est sceptique quant au projet du gouvernement qui prévoit 50% d'emploi pour les 55-64 ans en 2010 et l'une des raisons selon l'enquête qu'il a menée est que si l'expérience est appréciée au sein de l'entreprise, à l'heure du recrutement elle peut devenir un handicap.

➤ Ce que prévoit la loi

La Loi du 21 janvier 2009 relative à l'emploi des seniors est rentrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010 et a pour but deux objectifs : le maintien dans l'emploi pour les seniors de plus de 55 ans et le retour à l'emploi pour les seniors de plus de 50 ans.

Toutes les entreprises de plus de 50 salariés devront mettre en place un plan d'action pour atteindre ces objectifs, faute de quoi elles seront sanctionnées avec une amende de 1% de la masse salariale par mois entier non couvert par un accord ou un plan d'action senior à payer aux organismes de recouvrement des cotisations de l'assurance vieillesse.

Avec cette loi, le gouvernement prévoit des mesures pour venir en aide aux seniors et principalement à ceux qui sont au chômage, mais nous sommes en droit de nous demander pourquoi sont seulement concernées par cette mesure les entreprises de plus de 50

⁷⁴ <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-des-seniors,599/je-suis-un-particulier,602/>

⁷⁵ Sylvain Grevedon, du cabinet Mercuri Urval, auteur de plusieurs livres sur les seniors a mené une enquête sur les nouvelles mesures en faveur de l'emploi des seniors entre août et septembre 2009. (annexe n°11)

salariés ? Les PME qui font elles aussi partie du réseau économique sont exclues de cette mesure ?

f) Le handicap

Le mot « handicap vient de l'anglais « hand in cap » nom d'un jeu de hasard. Par la suite il passe en 1754 au vocabulaire hippique pour égaliser les chances dans une course, on impose à un cheval réputé plus rapide un handicap, sous forme de poids ou de distance supplémentaire »⁷⁶.

Bernard Charlot retient que le fait qu'on impose au cheval favori un handicap le défavorise car ce n'est pas lui qui est handicapé mais plutôt défavorisé. C'est alors que par analogie, l'on pourrait se demander si c'est le handicap qui est la source du problème face à l'accession à l'emploi, ou bien le fait d'être en plus défavorisé face à lui du aux représentations et ou à des stéréotypes. Cependant ici, ce n'est pas le travailleur handicapé qui est défavorisé du fait qu'il est le plus fort mais du fait qu'il est le plus faible.

Dans le Guide du handicap pour les employeurs en Indre-et-Loire nous avons trouvé la définition que la loi donne à le handicap : « constitue toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

En effet, une personne qui se déclare handicapée, du fait d'une limitation, est associée directement à des handicaps physiques ou mentaux lourds, ce qui ne concerne que 5% de cette population. « Le handicap reste aujourd'hui encore une notion souvent mal utilisée et presque toujours connotée de façon négative » mais 93% des responsables d'entreprise ayant recruté un salarié handicapé s'en déclarent satisfaits⁷⁷.

Cette connotation négative pourrait trouver sa source en 1924 car depuis lors, la loi française impose aux entreprises le recrutement de mutilés de guerre, peu à peu d'autres

⁷⁶ Charlot, Bernard, « *Du rapport au savoir, éléments pour une théorie* », Paris, Anthropos, 1997,112p.28p

⁷⁷ in « le Guide du handicap pour les employeurs en Indre et Loire, 2009 ».

textes vont naître comme celui du 10 juillet 1987 favorisant l'emploi des personnes handicapées.

Selon la loi 2005-102 du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » toute entreprise d'au moins 20 salariés est obligée à employer des travailleurs handicapés (6% de leurs effectifs). A partir de 2010 les entreprises qui n'auront pas fait une démarche en faveur de le handicap devront s'acquitter de 13230€, c'est-à-dire 1500 fois le Smic horaire.

En revanche, les entreprises qui emploient des handicapés peuvent faire une demande d'aide pour compenser les couts engagés pour faciliter l'adaptation au poste de travail de ces travailleurs. Cette demande appelée la reconnaissance de lourdeur du handicap est adressée à la Direction Départementale du Travail, de l'emploi et de la Formation Professionnelle.

Pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes dites « fragiles » des mesures telles le testing ont été mis en place. Des méthodes comme le testing servent à refléter de façon objective des pratiques connues mais passées sous silence.

g) La méthode du testing⁷⁸

Le testing est une méthode aurait été inventée en 1939 à Paris. En 2004 elle est utilisée pour la première fois en France à grande envergure par le sociologue Jean-François Amadieu de l'Observatoire des discriminations de l'université de Paris I. Cette méthode consiste à reproduire de façon artificielle une situation propice à la discrimination pour observer le comportement d'une structure soupçonnée de discriminatoire. Cette méthode a trouvé un franc succès aux Etats Unis et en grande Bretagne.

En France, le testing est officiellement reconnu comme une arme contre les discriminations. La Cour de Cassation a jugé que le testing peut être utilisé comme preuve en justice et ratifié en 2006 par la loi pour l'égalité des chances.

Il y a seulement six ans les résultats de l'enquête démontrait clairement qu'il fallait agir. En effet d'après cette opération testing (1806 CV fictifs ont été envoyés à 258 offres d'emploi) qui consistait à changer des caractéristiques d'un même CV dit de référence, c'est-à-dire : homme, de nom et prénom français, résidant à Paris, blanc de peau et d'apparence standard. Six autres CV avec les mêmes compétences mais les caractéristiques

⁷⁸ Gavand, A, op.cit p. 23

étaient : femme, nom et prénom maghrébin, résidant au Val Fourré à Mantes-la-Jolie, visage disgracieux, âgé de 50 ans, porteur d'un handicap.

Les réponses à une convocation à un entretien d'embauche ont été révélatrices des pratiques contraires à la loi (CP art. 122-45) étant donnée que le CV de référence a reçu le plus grand nombre de réponses positives (75).

C- Conclusion sur la diversité

Au regard de notre recherche sur ce concept dont tout le monde parle mais personne est capable de le définir concrètement, nous constatons qu'il s'agit d'une vaste complexité qui ne peut nullement se cantonner à la race, les origines, la couleur de la peau, la religion, etc. Il s'agit plutôt de tolérance envers l'autre, de compréhension, et après tout accepter qu'on n'est pas supérieur aux autres.

L'état qui doit garantir la liberté, la fraternité et l'égalité le fait à la façon du père fouettard, sans doute parce que nous sommes des enfants de la patrie et nous ne comprenons pas une autre langue que la française et que nos pensées sont cartésiennes. Ce qui est noir est noir et ce qui est blanc est meilleur...

Comment inverser cette façon de voir les choses ?

Hommes et Femmes sont complémentaires et le marché du travail a besoin des deux. Petits ou grands, jeunes ou seniors, Pierre ou Mohammed, d'origines polonaises ou d'origines françaises, handicapés ou valide, la question est de recruter celui ou celle qui a les compétences requises pour l'emploi.

Les entreprises semblent vouloir jouer la carte de la diversité dans leur discours, et font preuve de volonté d'engagement en signant la Charte de la diversité. Mais nous pourrions nous interroger quant à leurs motivations ? S'agit-il d'une réelle conviction de faire accroître leurs performances et leur potentiel ou simplement de se donner une bonne image ? Les entreprises françaises ont-elles véritablement saisi les enjeux de la diversité dans le court, moyen et long terme ? Quelles sont les moyens qu'elles se donnent pour optimiser la diversité et sont-ils suffisants ? Pouvons-nous concevoir une formation à la diversité, et quelles en seraient ses effets ?

Chapitre II

Gestion de la Diversité et Formation

A-Faut-il former à la diversité ?

Parler de diversité c'est accepter que l'autre est justement *autre*, il n'est pas moi et je ne suis pas lui. Lui et moi nous avons une histoire qui nous est propre, composée d'expériences, de vécus, de compétences acquises, de savoirs faire et de savoirs-être, entre autres. Mais, qu'est-ce qu'il m'apporte et qu'est-ce que je lui apporte ? Pourquoi est-il nécessaire d'échanger avec l'autre si l'on est si bien avec soi ? L'entreprise a-t-elle vraiment besoin de profils différents ou est-ce un biais pour faire régresser le chômage ?

Quel est le sexe, l'âge, la nationalité ou la compétence du travail ? La France est-elle en mesure de se permettre de sacrifier une génération comme le dit Y. Sabeg ? Peut-on continuer à laisser partir nos jeunes, nos talents par le simple fait que l'on n'accepte pas l'hétérogénéité d'une société qui n'arrive pas à suivre son temps ?

Il est évident que la société a besoin de s'ouvrir et reconnaître qu'elle a changée, et que cela est inévitable. Le monde devient de plus en plus ouvert, la communication est au bout de nos doigts, et l'autre, mon alter ego, est éloigné simplement parce qu'on ne se reconnaît pas en lui.

La France s'est en partie construite grâce à l'immigration depuis deux siècles, mais elle ne se reconnaît pas dans une société pluriethnique. Edgard Morin dit « Les humains doivent se reconnaître dans leur humanité commune, en même temps que reconnaître leur diversité tant individuelle que culturelle. » Mais en tant qu'humains savons-nous reconnaître l'autre comme notre égal ? Le système d'éducation peut-il à lui seul nous apprendre tout dans ce domaine ? « Un certain nombre d'élèves, des départements d'outre-mer ou issus de l'immigration, considèrent l'histoire de France comme une histoire étrangère qui ne les

concerne pas et n'a pas de sens pour eux », observe François Durpaire. D'où parfois des réflexions comme celle qu'il rapporte dans son livre Enseignement de l'histoire et diversité culturelle : « Monsieur, on s'en fiche de Charlemagne. Nos ancêtres étaient des esclaves »⁷⁹

D'autre part, l'essor de la globalisation nous oblige à avoir une vision globale, large, presque sans limites. Néanmoins, dans une vision si étendue, les particularités ne sont pas appréciées à leur juste valeur.

Nul ne peut nier l'existence de l'autre et l'entreprise se doit de veiller constamment à sa capacité de diversité, ne serait-ce que pour garder sa proximité avec le client.

En effet, si l'on admet que la société française n'est pas homogène et qu'elle se transforme, l'entreprise doit évoluer avec elle pour ainsi être en mesure de mieux répondre aux attentes de sa clientèle. Si la diversité est la réponse à la discrimination, pourquoi la France a mis tant de temps à réagir tandis que d'autres puissances comme les Etats Unis ou l'Angleterre ont compris depuis longtemps que la diversité est une richesse pour le pays ?

Comment rester indifférent face à l'inégalité de traitement ou à l'absence d'équité dans notre société française où liberté, égalité et fraternité devraient être le quotidien de chaque français et française ? Malheureusement Yazid Sabeg, auteur du rapport « les oubliés de l'égalité des chances » constate qu'une partie de la population est en sous-représentation dans l'ensemble des secteurs de la vie politique, économique et scientifique du pays. Face à ce constat, nous nous demandons : pourquoi ?

M.Crozier et E. Fredberg affirment que l'inhérent de l'homme est la stratégie lorsqu'ils expriment dans « l'acteur et le système » que même dans des situations très contraignantes l'homme garde toujours un minimum de liberté qu'il utilise pour vaincre le système. Or, peut-il le vaincre s'il en est exclu ? Peut-on continuer à dire, comme l'annonce P. Watzlawick⁸⁰ selon le proverbe français que plus ça change plus c'est la même chose ?

Les hommes et les femmes travaillant dans une entreprise sont-ils confrontés à des changements de pratiques dans le processus de recrutement ou la gestion des ressources humaines ? Quelle est la place de la formation pour gérer les changements de l'environnement de l'entreprise et des personnes qui la composent ? De la même manière, mieux appréhender autrui ne pourrait-il pas favoriser l'efficacité d'une équipe au sein de

⁷⁹ <http://www.rfi.fr/fichiers/mfi/education/566.asp>

⁸⁰ Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R., "*Changements paradoxes et psychothérapie*", Editions du Seuil, 1975, 190p. p.19

l'entreprise ? Comment faire pour accepter la diversité de l'autre en tant que tel, et non pas comme une différence qui dérange ? Comment comprendre l'autre et se faire comprendre ? Pourquoi les stéréotypes et représentations au sein d'un groupe empêchent la connaissance de l'autre ? Que gagne l'entreprise dans tout cela ? Faut-il nécessairement une formation pour cela ? Et si c'est le cas *Dans quelle mesure la formation à la diversité est stratégique pour l'entreprise (les PME plus particulièrement) de la région Centre ?*

LES HYPOTHESES

- Au vu d'un environnement en évolution, l'entreprise ne devrait-elle pas intégrer dans sa gestion la gestion de la diversité ?
- L'adaptation possible à cette évolution ne passerait-elle pas par des actions de formation qui intégreraient la dimension de la diversité ?

B- Gestion de la diversité : Pourquoi l'entreprise doit gérer la diversité ?

Dans un monde globalisé, l'entreprise comme système organisateur du travail ne peut pas ne pas être le moteur qui d'une part génère innovation et croissance et d'autre part, à l'aide d'une politique stratégique et mûrement réfléchie révèle les compétences des salariés et des futurs collaborateurs.

La législation européenne, ainsi que la législation française, interdit toute forme de discrimination sur le lieu de travail d'où la responsabilité fondamentale qu'ont les employeurs pour veiller à un climat de travail libre de discriminations. Toutefois la gestion de la diversité ne peut pas se cantonner à un simple respect formel des lois.

Nous nous attarderons ici à tenter d'expliquer les différentes écoles qui inspirent les entreprises. En effet, au fil du temps le management des hommes a pris une place grandissante depuis le taylorisme.

1. Les différents modèles organisationnels⁸¹ : de l'homme machine au management des hommes

a) Du taylorisme à aujourd'hui

Les différents modèles organisationnels tel celui de Taylor qui a appliqué les sciences techniques des ingénieurs à l'activité humaine a pu se développer, surtout avec Henry Ford, étant donné que le contexte d'industrialisation massive s'y prêtait. Cette école affirmait que le salarié n'est qu'un rouage de la production et que les motivations de ces derniers sont essentiellement pécuniaires. Dans cette école classique du management la place du facteur humain n'est pas très importante.

Par la suite, Henri Fayol 1841-1926 ingénieur français va identifier les six fonctions de l'entreprise : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable, de direction. Pour

⁸¹ Lefeuvre Thierry, « *Mercatique Et Relation Commerciale Bts Muc 1e Et 2e Années* » Paris, 2004, Editions Foucher, 320p.p.20-21

Fayol diriger c'est prévoir organiser, commander, coordonner, contrôler. De ce fait le management doit se fonder sur l'autorité et le commandement.

Plus tard l'école des relations humaines avec Georges Elton Mayo va démontrer que la productivité des équipes augmente si certains besoins socio-affectifs sont satisfaits.

C'est ainsi que le groupe de travail devient un objet d'analyse pour mieux expliquer l'efficacité des équipes. Kurt Lewin 1890-1947, considéré comme le père de la psychologie sociale moderne grâce à ses recherches apportera des éléments nouveaux sur la dynamique du groupe, le leadership et l'efficacité au travail. C'est alors que l'énergie humaine devient la ressource la plus importante de l'entreprise ; les motivations des salariés sont liées aux besoins d'appartenance à un groupe, d'estime, d'accomplissement, de responsabilité et d'initiative. Voici donc que la participation des salariés aux décisions enrichit les tâches et le recours à la délégation ou « *empowerment* », donner du pouvoir, est possible. Le travail en groupe permet de donner de l'importance à l'ambiance de travail et le rôle du leader dans le groupe est envisagé (auteurs A. Maslow, G.E. Mayo, K. Lewin, D. Mac Gregor, H. Herzberg...)

b) L'école sociologique

Michel Crozier affirme que chaque acteur dans l'organisation est un être pensant avant tout qui tend à tirer profit de son engagement. L'organisation est composée des individus ayant des stratégies propres, les motivations et les buts des salariés sont complexes et changeants, les buts individuels et les collectifs ne sont pas toujours convergents et des conflits sont possibles. Toutefois il est conseillé de favoriser l'adhésion des salariés aux buts de l'entreprise. (auteurs M.Crozier, R. Sainsaulieu.)

Une autre école mais composée principalement de dirigeants d'entreprises et de consultants est l'école managériale ou empirique dont Peter F. Drucker a redéfini les tâches du manager : organiser le travail, communiquer, motiver, former les équipes. P. Drucker va proposer une direction par objectif.

Alfred Pritchard Sloan de son côté préconise la décentralisation, source de responsabilisation et de flexibilité pour les grandes entreprises. Les principales caractéristiques de cette école sont la création de centres de profit : unités décentralisées disposant d'une certaine autonomie, rôle social des entreprises et des managers. Les

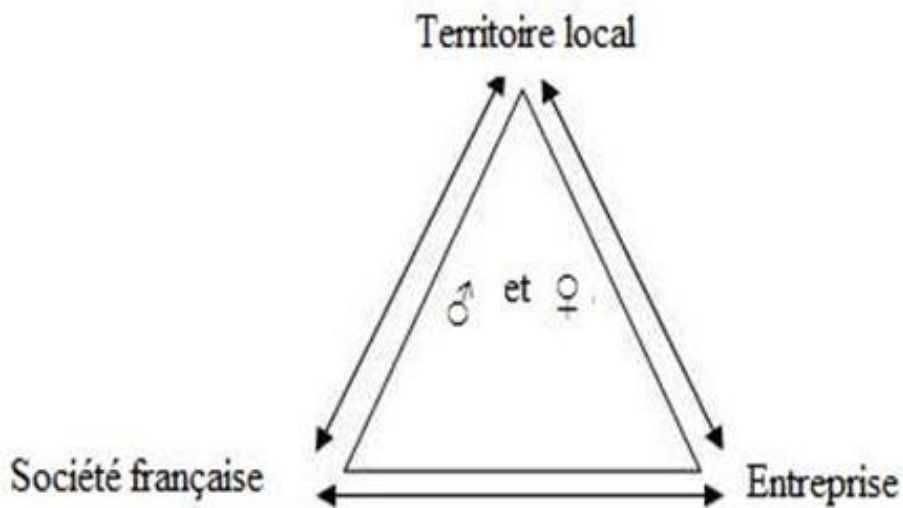
besoins du facteur humain sont pris en compte par la motivation dans la participation aux décisions et à la fixation des objectifs.

c) Approche systémique

Aucune de ces écoles ne fait référence à la diversité du capital humain, c'est pourquoi nous penchons pour une approche systémique c'est-à-dire que cette analyse présente l'organisation comme un tout au lieu de décrire et d'analyser chacune des composantes.

Un système est un ensemble d'éléments identifiables en inter-action. Par conséquent l'entreprise est un système humain qui se pilote pour atteindre ses objectifs, s'adapte (régulée) en permanence et elle est ouverte sur son environnement.

Nous pensons qu'il existe une interrelation entre le territoire local, l'entreprise et la société française. Cette interrelation nous avons voulu la représenter par un triangle. Le lien entre eux ce sont les personnes, des hommes (♂) et des femmes (♀) qui composent chacun de trois pôles. L'entreprise comme système ne peut pas rester isolée et ne pas accepter de façon naturelle la diversité de la société où elle est implantée au risque de disparaître.



2. Des Changements

Les changements inhérents à la mondialisation et à la démographie demandent des nouvelles idées et de méthodes de travail. Les Etats Unis l'ont compris depuis quelques années : « Aux Etats Unis la croissance d'une entreprise est multipliée par deux quand elle est dirigée par une femme, les femmes sont moteur de la croissance économique américaine »⁸² mais en France, une étude menée en 2008 par l'INSEE⁸³ démontre que « Seules 17,2 % des entreprises françaises sont dirigées par une femme »

D'autre part, en ce qui concerne les changements démographiques, les premières conclusions de l'étude « Trajectoires et origines » (TeO) menée par l'Insee et l'INED et rendues publiques en mars 2010 révèlent deux aspects le premier concernant la discrimination et le deuxième étant les ou la prochaine génération : « l'origine géographique et la couleur de la peau sont des facteurs déterminants du sentiment de discrimination ». Ceci est un réel problème de la société en général et l'entreprise n'en est pas exclue car en France le visage de l'immigration est jeune c'est-à-dire moins de 30 ans, ces jeunes représentent 17% des 18-20 ans résidents en France.

En outre, différentes études ont prouvé qu'un salariat hétéroclite ne peut être qu'une source bénéfique profitant à l'enrichissement de l'activité de l'entreprise de part la multitude de compétences, expériences, d'idées et perspectives. « C'est dans la variété démographique de la force de travail que l'entreprise pourra développer une ressource nouvelle, compétitive, et spécifique, dont ne disposera pas une organisation concurrente qui privilégie une structure démographique plus homogène »⁸⁴

3. Du Management

Levier essentiel de la performance la diversité répond parfaitement aux trois défis que se présentent à l'entreprise : « raréfaction des talents, la diversité croissante des clients et la recherche permanente d'innovation »⁸⁵

⁸² Peretti,J,M. op.cit.p.209

⁸³ Source : Insee. Année des données : 2008 http://www.inegalites.fr/spip.php?article1126&id_mot=103

⁸⁴ Scotto, Marie José et al. « *Comparaison des formations à la diversité : la perception des étudiants et des professionnels est-elle un aiguillon vers l'action ?* », *Management & Avenir* 8/2009 (n° 28), p. 250-267.

⁸⁵ Peretti,J-M, op.cit p.217

C'est aussi l'avis d'un salarié de PSA Peugeot Citroën « La diversité représente un atout majeur pour la croissance et la performance économique du groupe. Elle favorise la cohésion sociale autour de valeurs fortes de solidarité et de tolérance »⁸⁶

En effet, il est à retenir que les attentes dans le lieu de travail ont évolués les salariés donnent une importance majeure aux aspects éthiques et sociaux comme à la justice et l'égalité de traitement dans le lieu de travail.

En 2006 d'après une enquête de l'institut CSA, « 72% des Français considèrent la diversité comme une richesse »⁸⁷.

Manager la diversité implique une transformation des politiques dans les ressources humaines. En effet la réticence des managers à employer des profils atypiques est due aux difficultés et aux risques qu'ils anticipent. Or, une équipe diversifiée peut s'avérer très intéressante si le but recherché est plus de créativité, de nouvelles idées et de façons de penser.

Nous pourrions citer ici le cas de l'orientation sexuelle que certains groupes états-uniens dont Microsoft considèrent comme un facteur positif⁸⁸ de la culture de l'entreprise.

Cependant, embaucher et manager des gens qui se ressemblent est bien évidemment plus aisé.

4. Du Recrutement / Embauche

L'entreprise a des besoins. Attirer les meilleurs profils devrait être le but mais tant que la discrimination sera le leitmotiv du recrutement, « *les meilleurs profils du monde boudront la France s'ils estiment que leurs perspectives de carrière sont compromises par l'uniformité sociale et ethnique de notre élite* »⁸⁹. Dans les universités françaises le nombre d'étudiants non européens a déjà diminué de moitié en quinze ans. Face à ce constat et à la pénurie des diplômes les entreprises forment en interne comme par ex les entreprises de communication et systèmes qui forment leurs salariés, car les ingénieurs font défaut.

⁸⁶ Sabeg, Y. op.cit. p20. Le « groupe » : l'auteur cite le discours de PSA Peugeot Citroën.

⁸⁷ Ibid. p.19

⁸⁸ Peretti, J.M., op.cit. p160

⁸⁹ Sabeg, Y, op.cit. p.30

Charles F. Kettering (1876-1958) disait : « Le monde déteste le changement c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser. » En effet, E. Morin dit « Toute métamorphose paraît impossible avant qu'elle survienne [...] » les méthodes de recrutement utilisées il y a 30, ou 50 ans ne peuvent plus être d'actualité si l'entreprise souhaite rester compétitive dans un marché de plus en plus concurrentiel. En outre, l'émergence des nouveaux marchés rend nécessaire une rapide adaptation à ces marchés, pour les explorer et atteindre ainsi de nouveaux clients et par la suite mieux répondre aux attentes de la clientèle qui devrait pouvoir s'identifier à l'entreprise.

Le cas de l'alimentation halal nous semble un bon exemple « D'après le quotidien Le Figaro, l'essor de l'alimentation halal se poursuit d'année en année. Près de 60 % des "personnes d'origine musulmane", pratiquantes ou non, achètent systématiquement de la viande halal. »⁹⁰

Dans cette logique, il semblerait évident que dans un processus de recrutement la logique compétence devrait être au centre du recrutement en tenant compte de la personne qui les possède car « il est plus valorisant d'être considéré comme un apport de compétences que comme une personne qui a besoin d'aide »⁹¹

Ainsi la gestion de la diversité est une démarche managériale pour faire évoluer les représentations (stéréotypes) et éliminer les attitudes discriminatoires et établir la tolérance de l'autre comme une culture d'entreprise. L'objectif de gérer la diversité est de « construire une entreprise dans laquelle chacun se sente bien et souhaite s'impliquer, valoriser les apports de tous dans leur variété et ne pas animer d'hostilité entre les groupes »⁹²

⁹⁰ <http://lci.tf1.fr/monde/europe/2010-02/le-halal-mcdonald-s-a-deja-teste-5708048.html>

⁹¹ Barth, Isabelle, « *Le management de la diversité - Enjeux, fondements et pratiques* », Paris, L'Harmattan, 2007. 309p.p. 222

⁹² Ibid. p224

C- Pourquoi une formation à la diversité ?

Nous souhaiterions aborder *la formation* comme processus⁹³ en tant que démarche d'apprentissage et de changement pour les individus et les organisations ; c'est pourquoi nous faisons l'hypothèse que la gestion de la diversité passe par la formation.

1. Définitions de « formation »

Formation⁹⁴ : en général action de former ou de se former : la formation d'un nuage, d'une vallée, le résultat de cette action : une formation nuageuse.

En particulier, en parlant de l'homme : Action de développer, principalement chez les jeunes, les virtualités proprement humaines : intelligence, conscience morale, sens social...

Formation⁹⁵ : subst. fém. Action de former ; fait de se former, ou d'être formé, Action de créer de produire quelque chose.

« Ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi. »⁹⁶

« (latin *formatio*, -onis) Action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité : La formation des cadres. »⁹⁷

« La formation, c'est la fonction de l'évolution humaine, c'est un processus géré par trois pôles : auto, hétéro et éco »⁹⁸. Donc nous sommes formés par nous-mêmes, les autres, et les choses (l'environnement) selon J.J. Rousseau.

La Commission européenne reconnaît que la formation est l'un des meilleurs outils permettant de réellement changer les choses dans le domaine de la lutte contre la discrimination.

⁹³ Ardouin, Thierry, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer.* », 2ème édition, Paris, Dunod, 2006, 274p.p9

⁹⁴ Foulquié, Paul, « *Dictionnaire de la langue pédagogique* », Paris, 1991, Quadrige/PUF, 492p.p223

⁹⁵ <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3125129550;>

⁹⁶ <http://www.med.univ-rennes1.fr/sisrai/dico/1500.html> Tiré de Bureau international du travail. Glossaire de la formation professionnelle : termes d'usage courant. Genève : BIT, 1987. vi, 95 p., p. 29

⁹⁷ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/formation>

⁹⁸ Carré, P., Moisan, André, Poisson, Daniel, « *L'Autoformation* ». Psychopédagogie, Ingénierie, Sociologie, Vendôme, 2002, PUF, p108, 276p.

En 2007, grâce au programme de financement PROGRESS, la Commission européenne a mis en place une nouvelle série de formations qui se sont poursuivies jusqu'en 2008 autour du thème de la lutte contre la discrimination. Comme nous l'avons vu, des lois contribuent à la lutte contre les discriminations mais ceci pourrait être mal accueilli par les entreprises.

2. Convaincre plutôt que contraindre

Est-ce vraiment la contrainte le meilleur moyen pour obtenir l'adhésion ? Les études démontrent que malgré différentes lois (de lutte contre les discriminations, pour établir une égalité professionnelle homme/femme, seniors, handicap, etc.) les résultats ne sont pas encourageants et sont plutôt décevants. Freinet disait « *on ne peut pas faire boire à un âne s'il n'a pas soif* ». Pour obtenir la coopération des personnes il est nécessaire d'apprendre d'abord qui est l'autre et commencer très tôt. Philippe Merrieu dit « *on apprend à se parler, à respecter, à s'écouter, à coopérer !* »⁹⁹.

« Aujourd'hui, il est nécessaire de dire qu'il n'y a pas de droit à la différence sans un droit à la ressemblance. Le droit à la ressemblance c'est le droit à découvrir le fait que maigre ou gros, noir ou blanc, fort ou faible en mathématiques, peu importe, on peut aimer de la même manière éprouver les mêmes joies, partager les mêmes émotions [...] »¹⁰⁰

S'il est difficile d'accepter ce droit à la ressemblance avec nos différences, les prescriptions légales ou les nouvelles procédures en matière de recrutement ne suffisent pas à changer des habitudes qui sont profondément ancrées.

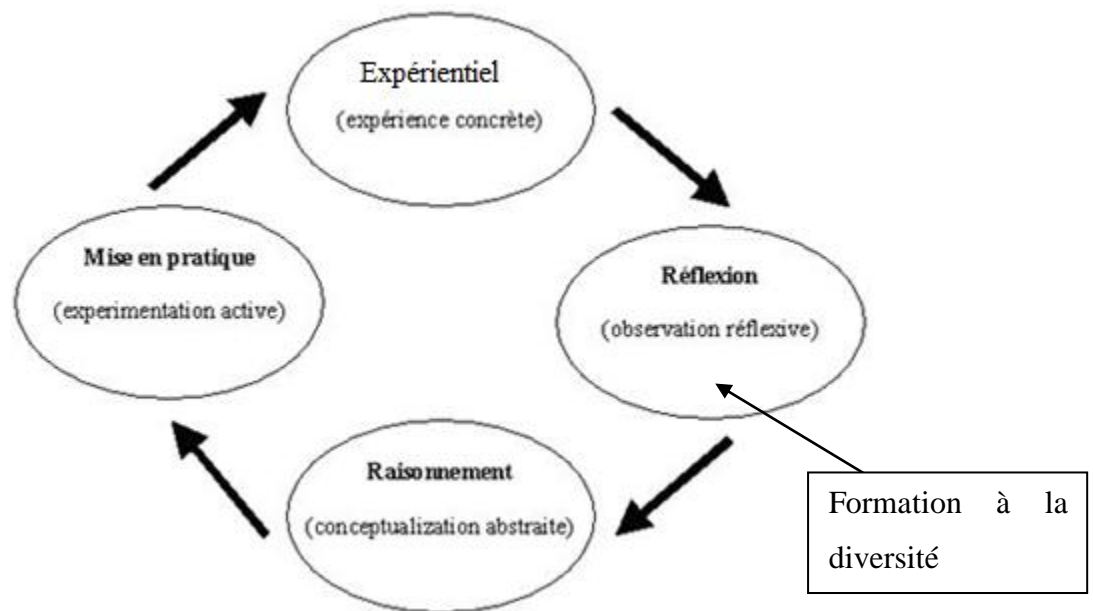
➤ La boucle de Kolb : application dans l'entreprise

Ainsi la boucle d'apprentissage de Kolb peut s'avérer tout à fait pertinente dans le processus de recrutement lorsque la théorie est réinvestie dans la pratique. En effet, lors de l'expérience concrète le sujet ne réfléchit pas sur la tâche car il est occupé à la réaliser. Lors de l'observation réfléchie le sujet réfléchit sur l'expérience (faite ou vécue). Ici la compréhension dépendra de ses aptitudes dans le domaine de la communication et de l'observation. Cette phase de la boucle nous semble très importante car les valeurs, attitudes et croyances du sujet peuvent avoir une influence

⁹⁹ <http://www.ac-grenoble.fr/occe26/peda/meirieu.htm>

¹⁰⁰ <http://www.ac-grenoble.fr/occe26/peda/meirieu.htm>

sur les types d'évènements qu'il pourra remarquer. Nous pensons que c'est dans cette partie de la boucle que la formation à la diversité en entreprise pourrait être un levier de transformation car dans la troisième phase de la boucle, c'est-à-dire la conceptualisation abstraite, le sujet interprète les événements qu'il a remarqués et les intègre dans un système théorique. Finalement lors de la quatrième phase de la boucle, le sujet peut essayer de prédire ce qui se passera si l'activité est analysée à la lumière de la théorie qu'il a appris.



Avec ce schéma nous pourrions envisager le scénario suivant : la porte d'une entreprise X présente des problèmes d'accès à un certain public (personnes handicapées en fauteuil roulant). Par conséquent, le Responsable du recrutement en conclut qu'il ne peut envisager le recrutement de ce public. Jusqu'ici la boucle de l'apprentissage de Kolb s'est déroulée normalement et sans la formation à la diversité. Plus tard, l'entreprise a besoin d'un profil d'informaticien, le meilleur candidat s'avère être en fauteuil roulant. Entre temps notre Responsable du recrutement a bénéficié d'une formation à la diversité qui a joué sur son observation réflexive. Il a compris qu'il suffit d'adapter sa porte à l'accès d'un candidat à un poste stratégique pour l'entreprise et dont les compétences sont un atout. Il a aussi appris à travers cette formation à se débarrasser de certains stéréotypes et de voir en ce candidat une opportunité d'augmenter les performances de l'entreprise. En conséquence, il met en pratique (experimentation active) en recrutant le travailleur handicapé pour ses compétences.

Olivier Herlin¹⁰¹ nous rejoint sur notre approche en disant, « on ne manage pas la diversité pour les jeunes, les travailleurs handicapés ou étrangers avec des recettes standard : c'est sur le rapport individuel à la différence qu'il faut travailler. »

3. La formation : buts et effets

Le but recherché est d'établir une reconnaissance et une valorisation des différences pour que la diversité des comportements, attitudes et valeurs favorise la création de valeur. Ainsi, l'assimilation laissera la place à l'intégration dans le groupe dans le respect des différences et des spécificités. Cette intégration permet un enrichissement mutuel du fait des nouvelles compétences et connaissances.

Il ne suffit plus de favoriser la diversité il faut agir. La diversité répond à des pressions économiques et sociétales comme par exemple la création de nouvelles entreprises dans tous les domaines d'activité. C'est entre autres l'une des raisons pour laquelle l'entreprise devrait se former à la diversité pour ainsi apprendre à gérer les relations inter entreprises.

Une autre des raisons ce serait que la diversité doit se gérer parce qu'elle est source de richesse, or une logique d'efficience¹⁰² peut plaider contre la diversité car plusieurs études ont démontré aussi que le management des équipes diversifiées est source de malentendus, de désaccords et de tensions si on n'a pas appris à les manager au préalable.

Cependant, « la gestion de la diversité s'inscrit dans la problématique de l'investissement socialement responsable qui marque l'émergence de nouvelles revendications telles que la préservation de l'environnement, la non-discrimination, l'amélioration des conditions de travail... »¹⁰³

La formation à la diversité chez des adultes en entreprise produira plusieurs effets comme par exemple apporter un autre regard plus critique sur les « pratiques considérées jusque là comme routinières, la traditionnelle résistance au changement sera donc assouplie »¹⁰⁴. D'autre part, les stagiaires sont stimulés dans leur imaginaire, leur créativité et sont ouverts à accepter un autre monde, une autre façon de concevoir les choses. Sansaulieu dira

¹⁰¹ Sabeg, Y, op.cit. p.62

¹⁰² Cornet, Annie, Warland, P, « *GRH et gestion de la diversité* », Paris, Dunod, 2008,147p.p.61

¹⁰³ Peretti,J.M , op.cit. p.190

¹⁰⁴ Caspar, P et Carré, P, « *Traité des sciences et techniques de la formation* », Paris, 2004, Dunod, 600 p.p.120

« d'une certaine façon, la formation d'adultes provoque une envie d'alternative, de monde meilleur et donc d'ailleurs ». ¹⁰⁵

En effet, en recrutant des candidats divers et en respectant les différences, l'entreprise est en mesure de répondre aux exigences qu'elle réclame. La formation à la diversité permet de mieux réinvestir le capital humain car des personnes possédant des expériences et des valeurs diverses permettent des approches cognitives différentes et peuvent apporter d'autres solutions à certains problèmes.

D'ailleurs, la panoplie des lois que l'entreprise doit intégrer nécessite des actualisations régulières qui peuvent être faites par l'intermédiaire de la formation, ce qui permet d'éviter des litiges coûteux autour des accusations de discrimination.

Une formation à la diversité permet de lutter contre les stéréotypes et les préjugés « [...] s'il est vrai qu'on ne peut pas effacer les préjugés, il est possible que d'autres personnes en soient victimes. » ¹⁰⁶

4. La formation : un défi

La formation ne peut plus être seulement un facilitateur du savoir-faire, elle doit pouvoir permettre « l'acquisition et la mise en œuvre de connaissances techniques et organisationnelles, mais ce qui est primordiale pour l'entreprise ce sont les « *compétences sociales* » : communication, capacité de travailler en équipe, prise d'initiatives, etc. » ¹⁰⁷ Ainsi par exemple, différentes formations ont pour but gérer le stress, bien qu'au départ elles étaient prises à la légère. Avec cette pratique les entreprises n'œuvraient pas pour un changement de modèle qui tiendrait compte du capital humain, comme le fait remarquer Robert Castel ¹⁰⁸ « il y a encore des formes de taylorisme ou de néo taylorisme [...] le travail s'intensifie produisant le stress et de nouvelles maladies professionnelles. Le nombre croissant de suicides de salariés nous rappelle que le travail peut toujours user [...] »

Dans l'étude des conditions d'une politique de la diversité, Christian Mahieu et Isabelle Barth affirment « le premier levier d'action est sans conteste la formation, de fait une

¹⁰⁵ ibid

¹⁰⁶ Earl Warren, Président de la Cour Suprême de justice des États-unis de 1953 à 1969 in brochure thématique de la commission européenne Pour la diversité, contre les discriminations « *L'égalité des droits dans la pratique-le rôle de l'action positive* » p.14

¹⁰⁷ Caspar, P et Carré, P, op.cit p.136

¹⁰⁸ Castel, Robert in « Journal Le Monde du 21/06/2010 »

formation à la diversité a été déployée à plus de 5500 managers en Europe (32 pays) et touchera d'ici fin 2010 8000 managers au total »¹⁰⁹

En effet, « la formation est une dimension de l'activité humaine, liée au changement, elle caractérise des phénomènes évolutifs et apparaît à notre époque comme une exigence. »¹¹⁰

Il nous semble pertinent d'adapter la formation à la diversité aux besoins de l'entreprise par rapport à son contexte à l'aide d'un diagnostic avec les professionnels de la gestion des ressources humaines et du recrutement. De surcroît une formation à la diversité pourrait contribuer à la conduite du changement.

Nous pouvons citer le cas des personnes d'origine étrangère ou d'autres groupes cibles qui présentent des compétences intéressantes pour l'organisation et que cette dernière ne reconnaît pas ou ne valorise pas suffisamment. Or, leur connaissance d'une langue ou leur capacité d'adaptation peuvent être des atouts rares pour l'entreprise.

L'un des rôles de la formation à la diversité est d'amener l'entreprise à prendre de conscience de la diversité de la société. L'entreprise est concernée par cette formation car les écoles de commerce principalement et les universités depuis quelques années, n'ont pas suivi les tendances sociétales et ont manqué de répondre à ces attentes c'est-à-dire que nos jeunes dirigeants d'entreprise ne sont pas préparés à devenir des leaders éthiques et responsables.

Précisément, Sciences Po a compris cet enjeu de la société et depuis 2007 la formation à la diversité est rentrée dans la formation continue car le management de la diversité se présente comme un besoin des entreprises et de la fonction publique.

Ainsi, de grandes entreprises¹¹¹ soutiennent en partenariat la création d'une Chaire Diversité et Performance à l'ESSEC, pour citer un exemple, indiquant l'importance qu'ils accordent à la formation à la diversité depuis la source, c'est-à-dire en formant de futurs managers.

En tant que stratégie ou mesure à mettre en place au sein des entreprises, d'après l'enquête¹¹² menée par Y. Sabeg et parmi les propositions présentées aux entreprises, la sensibilisation et la formation arrivent en tête avec 77,8%.

¹⁰⁹ Mahieu, Christian et Barth, Isabelle synthèse de l'étude européenne « *Concevoir et déployer des actions en diversité : Étude des conditions d'une politique de la diversité* », AfmD, 37p.p.9

¹¹⁰ Ardouin, Thierry, op.cit, p9

¹¹¹ L'Oréal, Air France, Deloitte

¹¹² Sabeg, Y., (2006) op.cit p.67

La formation et plus précisément celle à la diversité est un défi pour aujourd'hui mais des opportunités pour demain.

PARTIE II

Etude de terrain

Chapitre I

Méthodologie

Objectif de notre recherche

Notre recherche se voulait un état des lieux afin de pouvoir examiner les pratiques en matière de diversité de trois entreprises dans des domaines d'activités différents à savoir : le secteur pharmaceutique, le secteur des énergies et du BTP, et l'industrie automobile. Le fait de cibler trois secteurs d'activité différents nous permettrait de voir quel secteur est le plus perméable à notre problématique et lequel l'est moins, et ceci pour justifier de la nécessité de passer par une formation à la diversité comme action stratégique pour l'entreprise.

Rappelons d'autre part, que notre question de départ était dans quelle mesure la formation à la diversité est stratégique pour l'entreprise (les PME plus particulièrement) de la région Centre ? et que nos deux hypothèses étaient :

- Au vu d'un environnement en évolution, l'entreprise ne devrait-elle pas intégrer dans sa gestion la gestion de la diversité ?
- L'adaptation possible à cette évolution ne passerait-elle pas par des actions de formation qui intégreraient la dimension de la diversité ?

A- Méthodologie de travail

Différentes lectures exploratoires nous ont amenés vers des textes qui ont retenu notre attention et qui nous ont permis de définir le concept clefs de notre recherche : Diversité.

Nous avons commencé par utiliser la méthode que Khon, Ruth Canter, Negre, Pierre¹¹³ ont utilisée pour les différentes significations du verbe « observer ».

Dans un deuxième temps nous avons mené un entretien exploratoire au mois de décembre 2009 avec une personne en relation directe avec notre sujet de recherche à savoir la Chargée de Mission à la Charte de la diversité. Cet entretien dit exploratoire nous a permis d'affiner notre recherche quant au choix du public.

Nous avons choisi de mener des entretiens semi-directif, pour laisser un maximum de liberté aux personnes interviewés.

Dans un troisième temps, nous avons élaboré une grille de thèmes que nous souhaitons aborder lors de nos entretiens et par la suite, nous avons construit une grille de questions. Nous avons interviewé trois responsables de ressources humaines des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différentes.

Nous avons élaboré un questionnaire en nous inspirant de nos lectures et par rapport aux thèmes que nous souhaitons aborder sur la diversité en entreprise.

Une fois les trois enregistrements obtenus, nous les avons écoutés et plus tard, nous avons procédé à la transcription de nos entretiens et à leur codification.

Une fois les transcriptions faites, nous avons effectué une lecture flottante¹¹⁴. Cette lecture flottante nous a permis d'avoir un regard d'ensemble. Ce ne fut qu'au bout de quelques jours que nous avons décidé de commencer l'analyse, ce qui nous permettrait de confirmer ou d'infirmes nos hypothèses.

Pour préserver l'anonymat de nos trois interviewés nous les avons renommés Caroline, Richard et Martin.

¹¹³ Les différentes significations du verbe observer d'après Khon, Ruth Canter, Negre, Pierre, 1991, Les voies de l'observation, Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines, introduction d'Yves Barel, Paris, Nathan, p.25

¹¹⁴ Première lecture de prise de contact avec le contenu des entretiens pour « faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations », Bardin, Laurence, « *L'analyse du contenu* », Paris, PUF, 1^{ère} édition, Quadrige, 2007, p.126.

1. Les entretiens semi-directifs

Nous avons utilisé la méthode des entretiens semi-directif pour permettre à l'interviewé de s'exprimer à son aise. Inspirées par Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., cette méthode consiste à « *laisser venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient* »¹¹⁵, bien que dans un cadre semi-balisé par des questions. Nous l'avons fait ainsi afin de nous permettre d'obtenir le maximum de données.

Nous avons préparés les entretiens à l'aide d'une grille de questions qui sont au nombre de 24, mais elles ne furent pas posées aux interviewés dans le même ordre et pas de la même façon.

Les entretiens ont été conduits avec quelques jours d'intervalle au mois de mars. Les entretiens se sont déroulés dans les entreprises de nos interviewés.

2. Méthode d'analyse des entretiens

Pour l'analyse, nous avons décidé d'utiliser la méthode de Séquences et de propositions de Marie Christine Undrug.

« Par Séquences nous entendons le changement de sujet ou de passage de la narration à la description, de la description à l'explication, etc. Le repérage des séquences est reconnu par de ruptures dans le discours : silences, mots ou groupes de mots assurant la transition d'un sujet à un autre tels : Maintenant..., cela dit..., toutefois..., c'est-à-dire que... »

Par proposition nous entendons une affirmation une déclaration un jugement (voire une question ou une négociation), en somme une phrase ou un élément de phrase posant, telle la proposition logique, une relation entre deux ou plusieurs termes. C'est en principe une unité que se suffit à elle-même (prononcée seule, elle a un sens, ce qui n'exclut pas un rapport de présuppositions entre propositions contiguës, se traduisant dans le discours pas des ellipses) ; elle doit pouvoir être affirmée ou nié, envisagée séparément ou dans ses

¹¹⁵ Quivy, Raymond et Van Campenhoudt, Luc « *Manuel de recherche en sciences sociales* ». Belgique. Dunod. 1988. 255p. p.174

*relations avec d'autres, prononcée exacte ou inexacte, on doit pouvoir, à chaque fois, la faire précéder des mots : « le fait que... ».*¹¹⁶ »

Dans notre lecture flottante, des séquences communes aux trois entretiens sont apparues, et d'autres ne se révélaient pas significatives pour notre recherche ; pour cela donc nous avons décidé de ne pas les retenir.

Par la suite nous avons élaboré un tableau avec trois colonnes : la première indiquant les interventions des interviewés et de nous-mêmes, avec les numéros des lignes et la codification. La deuxième colonne contient les séquences que nous avons identifiées, et la troisième colonne contient les propositions.

C16 l.144-145	Gestion de la diversité	« Euh, donc oui, c'est difficile, mais c'est difficile pas plus dans l'entreprise que dehors. »
---------------	-------------------------	---

3. Codification

Laurence Bardin définit le codage comme « le processus par lequel des données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu »¹¹⁷

Suite à la transcription de nos entretiens, nous avons numéroté les lignes et nous avons placé au début de chaque intervention une lettre majuscule qui indique le prénom de la personne interviewé si c'était la personne interviewée qui parlait [*« R4 je crois que les femmes représentent... (Souffle) 8% des effectifs total donc vous faites 8% de 1500 et vous avez...ça fait un peu moins d'une centaine des femmes à peu près. »*] et si c'était nous qui parlions la première lettre du prénom de la personne interviewée en minuscule et en caractère gras [*« **r4** oui. »*]

¹¹⁶ Guillaumin, C., « Formation, Professionnalité et Alternance » *Contribution à l'approche de la dialectique-changement/ inertie- en éducation.* » Thèse pour obtenir le grade de Docteur à l'Université de Tours, 2000. pp. 209-212.

¹¹⁷ Bardin, Laurence, « *Analyse de contenu* », Paris, PUF, 1983, 291p.p.102

B- Public concerné

Pour notre recherche nous avons souhaité interviewer des responsables des ressources humaines ou des chefs d'entreprises pour connaître les pratiques de ces responsables au regard de la diversité. En effet, en tant que responsables ils sont confrontés à faire des choix, à suivre, faire suivre ou bien créer eux-mêmes des stratégies en matière de management et du recrutement dans l'entreprise. Et parfois, ils sont même confrontés à autoriser ou refuser des formations pour les salariés.

1. Les entretiens

Nous avons contacté quatre entreprises mais l'une d'entre elles n'a pas souhaité s'exprimer sur le sujet.

Les personnes interviewées, sont des contacts que nous avons pu obtenir grâce à notre lieu de stage. Pour le premier entretien nous avons pris contact directement avec la société.

A chaque fois que nous prenions contact avec les personnes que nous souhaitions rencontrer nous précisions que notre recherche se faisait dans le cadre de notre formation à l'université de Tours ; nous expliquions d'une façon générale le sujet que nous souhaitions aborder, le temps nécessaire pour le déroulement de l'entretien et nous demandions aussi l'accord pour être enregistrés.

Pour démarrer les entretiens nous rappelions à notre interviewé l'objet de notre démarche, et qu'il s'agissait des entretiens anonymes mais qualitatifs. Nous avons observé que cette précision, anodine pour certains, permettait aux interviewés de parler ouvertement.

Une fois ces quelques précisions faites, et pour rentrer dans le sujet nous demandions aux interviewés de présenter l'entreprise.

Nous avons mené nos trois entretiens au mois de mars à quelques jours d'intervalle, et un quatrième au mois de mai.

Entretien n°1 :

Le premier entretien, celui avec Caroline 43 ans, Responsable de développement des ressources humaines d'une entreprise multinationale qui se spécialise dans le secteur pharmaceutique a une masse salariale de 550 personnes.

Nous avons mené l'entretien sur le lieu de travail de Caroline ou « le site » comme elle l'appelle. Cet entretien qui a commencé vers 10h s'est déroulé dans le bureau de Caroline, nous étions face à face et a duré une heure. Caroline semblait assez décontractée, sans doute parce que l'entreprise avait prévu depuis longtemps une personne chargée de la diversité.

Entretien n°2

Richard 50 ans, est Assistant DRH dans une entreprise de 1500 salariés spécialisée dans l'automobile avec deux sites à l'international.

Dans l'entretien avec Richard, nous avons senti qu'il n'était pas très favorable à faire l'entretien, et ce malgré notre communication téléphonique où nous avons expliqué le sujet de notre recherche. Ce désaccord nous l'avons ressenti dès notre arrivée, nous avons dû attendre une demi-heure avant de pouvoir commencer.

L'entretien a été plus ou moins parsemé par des reproches, par rapport au temps, par rapport aux données qu'il n'avait avec lui, etc. Nous souhaitions faire cet entretien avec Richard parce son entreprise n'avait pas signé la Charte de la diversité et nous estimions que son avis sur la diversité dans des entreprises non signataires serait intéressant pour avoir un regard différent sur notre sujet de recherche. L'entretien, prévu en matinée, s'est déroulé dans une salle de réunion avec une grande fenêtre. L'entretien a duré 35 minutes

Entretien n°3

Pour l'entretien avec Martin B., 37 ans, DRH d'une société d'énergie et BTP de 1300 salariés. Nous avons pris rendez vous une semaine à l'avance, mais sur le pas de la porte Martin B nous annonce qu'il ne pouvait pas nous recevoir ce jour, car il avait eu une contrainte de force majeure.

Nous avons donc déplacé le rendez-vous une semaine plus tard. Le jour prévu pour faire l'entretien, Martin B nous a fait attendre une heure avant de nous recevoir confondu en excuses pour le retard. Malheureusement, ses occupations à cette période de l'année étaient trop prenantes, mais il souhaitait s'exprimer sur le sujet. L'entretien s'est déroulé, vers 18h dans le bureau de Martin et a duré une heure.

Entretien n°4

Cet entretien s'est avéré nécessaire en cours d'analyse des nos trois premiers entretiens. En effet, avec ce quatrième et dernier entretien nous attendions trouver quelques réponses et avoir un regard méta sur la question de la diversité dans les entreprises d'Indre-et-Loire.

C'est ainsi que nous avons décidé d'interviewer une personne de la Fédération Française du bâtiment.

C'est alors que nous avons construit une deuxième grille d'entretien. Cet entretien s'est déroulé en début d'après-midi, dans le bureau de Pierre et a duré une heure.

2. Les grilles d'entretien

Suite à notre premier entretien exploratoire avec la chargée de mission pour la Charte de la diversité nous avons construit une première grille d'entretien avec huit questions. Cette première grille nous permettrait de faire un deuxième entretien exploratoire.

Ce deuxième entretien exploratoire nous a permis d'élargir notre grille thématique. C'est ainsi que nous avons construit notre grille d'entretiens à l'intention des responsables en entreprise.

a) Grille d'entretien 1 pour les Responsables en entreprise

La Diversité

1. Avez-vous déjà entendu parler de la charte de la diversité en entreprise ? Qu'en pensez-vous ?
2. Avez-vous ressenti dans votre parcours professionnel une situation que vous classifieriez comme discriminatoire ? Si oui voudriez-vous me la raconter ?
3. Comment définiriez-vous la diversité ?
4. Diriez-vous que dans votre entreprise des personnes sont plus reconnues que d'autres ?
5. Diriez-vous que les personnes dans votre entreprise sont suffisamment informées sur la diversité ?

6. Dans votre travail avez-vous déjà été confronté à une équipe marquée par une grande diversité ? Ceci est-il une source de richesse pour l'entreprise ou plutôt source de difficultés ? Pourquoi ?
7. quels sont les freins que vous rencontrez dans votre entreprise pour appliquer une politique/action en faveur de la diversité ?

L'Age

8. Employez-vous des seniors ?
9. Connaissez-vous les avantages à employer ou conserver des travailleurs seniors ? Comment en avez-vous pris connaissance ?
10. Les cadres de votre entreprise sont-ils sensibilisés à cette diversité des âges ?
11. Quelle est l'image des seniors dans votre entreprise ?
12. Pensez-vous que les seniors ont une obligation de transferts de savoirs ou de compétences ?
13. Comment allez-vous aménager les fins de carrière ?

La Formation

14. Pensez-vous qu'une formation à la diversité est une action stratégique pour votre structure ? Pourquoi ?
15. Quelle est la place que votre entreprise donne à la formation diplômante ? Quelle place ont les compétences ?
16. Qui est parti en formation depuis 5ans ?
17. Quel est le type de formation suivie ? (adaptation au poste, progression dans l'emploi)
18. Y a-t-il des jeunes en contrat d'apprentissage dans votre entreprise ?

L'Entreprise et l'information

19. Quelles seraient d'après vous les mesures à mettre en place pour atteindre un niveau d'information suffisant pour gérer efficacement la diversité dans votre entreprise ?
20. Quel est le nombre de salariés dans votre entreprise ?
21. Combien d'hommes, femmes ? quels postes occupent-ils ?
22. Comment est abordée l'orientation sexuelle dans le processus de recrutement ?
23. Comment sont définies les postes au sein de votre entreprise ? Quels sont les critères ?
24. Seriez-vous favorable à l'application d'une « discrimination positive » dans votre processus de recrutement de cadres ?

b) Grille d'entretien 2 pour la Fédération française du bâtiment

1. Quel est le rôle de la FFB37 ?
2. Comment définiriez-vous la diversité en entreprise ? et plus précisément dans votre secteur d'activité ?
3. D'après les entretiens que j'ai mené il en ressort que les entreprises mettent en place une politique applicationniste. A quoi pensez-vous que cela est dû ?
4. Pourquoi les entreprises n'osent pas une stratégie diversité ?
5. Pensez- vous qu'une formation à la diversité est stratégique pour le développement de l'entreprise ?
6. Pensez- vous que l'application de la discrimination positive est une bonne mesure dans le recrutement des cadres ?
7. Pensez- vous que les entreprises doivent apprendre à gérer la diversité ?
8. Avez-vous au sein de la fédération des actions en faveur de la diversité ?
9. Pourrait-on parler de culture professionnelle et les freins qui y sont associés. Quels seraient les freins pour parler d'une culture professionnelle dans votre secteur d'activité ?

Chapitre II

Analyse des données

Lors de notre analyse, nous avons remplacé les mots utilisés par les interviewés pour en préciser le sens¹¹⁸, le but n'étant pas de modifier l'idée mais de l'explicitier au regard de la théorie.

Pour ce faire, dans notre analyse, nous avons placé les propositions des entretiens et nous avons procédé à l'interprétation en nous inspirant de la méthode de Didier Damazière et Claude Dubar¹¹⁹.

A l'aide de nos tableaux d'analyse nous avons identifié des thèmes, des sous-thèmes et des sous-sous thèmes que nous avons regroupés dans le tableau ci-dessous.

Nous avons envisagé des thèmes que nous souhaitions aborder lors de nos entretiens. Certains thèmes nous sont apparus lors de ces entretiens et d'autres, nous avons volontairement décidé de ne pas les traiter car ils nous semblaient ne pas nous apporter des données intéressantes par rapport à notre recherche.

Parmi les thèmes qui nous sont apparus dans l'entretien de Pierre, la culture professionnelle a pris l'importance d'un thème à traiter. Dans l'entretien avec Richard, c'est celui de la place de la formation qui est ressortie comme un thème principal.

¹¹⁸ « *Le sens est une production et non pas une donnée. C'est une lecture orientée l'analyse contribue à sculpter le message et le sens qui va en être dégagé* ». Blanchet, A. et Gotman, A., « *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* », Paris, éditions Nathan, 1992, 125p. p.92

¹¹⁹ Demazière, Didier et Dubar, Claude, « *Analyser les entretiens biographiques, l'exemple de récits d'insertion* » Condé-sur-Noireau, 1997, 350p.

Tableau de thèmes, sous thèmes et sou-sous thèmes

	Thèmes	Sous thèmes	Sous-sous thèmes
Caroline	Diversité	Egalité professionnelle/ orientation sexuelle/ Seniors/ changement/ stratégie/ compétences/ stéréotypes, préjugés, a priori/ discrimination/ information/ Besoin d'information	
	La gestion de la diversité		
	Formation à la diversité		
Martin	Diversité	Egalité professionnelle/ âge/ stratégie/ recrutement/ changement/ Charte de la diversité Discrimination/ discrimination positive/ information	Différence entre hommes et femmes/ jeunes/ seniors/ transmission des compétences Types de formations suivies
	La gestion de la diversité		
	Formation à la diversité		
Richard	Diversité	les freins culturels/ égalité professionnelle/ orientation sexuelle/ Seniors/ Reconnaissance/Charte de la diversité/ compétences/ stratégie/ discrimination/ information/ besoin d'information	
	La gestion de la diversité		
	Formation à la diversité		
	Place de la Formation		
Pierre	Diversité	égalité professionnelle / âges/ travailleurs handicapés / stratégie/ recrutement/ langage/ types de formation suivies par les entreprises/ sensibilisation ou actions en faveur de la diversité/changements/ stéréotypes, préjugés, représentations/ discrimination/ discrimination positive vs compétences/	Différences entre hommes et femmes / plafond de verre
	La gestion de la diversité		
	Culture professionnelle		
	Formation à la diversité		

A-Interprétation des entretiens

1) Interprétation de l'entretien avec Caroline

Diversité

Caroline définit la diversité comme non seulement se référant aux origines « *Alors pour moi la diversité c'est pas simplement euh, on va dire euh, l'origine,[...]* » C10 l.75 ce qui rejoint les propos de Y. Sabeg mais plutôt comme quelque chose qui relèverait des atouts de chaque personne travaillant dans l'entreprise « *Donc, à partir de là plus on va être différent, plus on va apporter une rech, une richesse et puis faire en sorte que l'usine va avancer.* » C15 l.130-131 Du fait des différences, l'entreprise compte avec des regards différents ce qui lui permet d'avancer. Elle parle des différences visibles comme l'âge, le sexe, l'apparence physique et de différences invisibles comme les histoires de vie, « *[...]on a des différences par rapport à notre histoire de vie[...]* » C10 l.81-82, et notre mode de pensée « *[...]on va dire ce sont les différences visibles et les différences invisibles,[...] C'est-à-dire qu'on est différent par l'âge, par le sexe, euh par le, la les origines, euh la culture notre background donc la formation.* » C10 l.77 Caroline pense que le fait de mélanger les profils au sein de l'entreprise, c'est-à-dire ne pas embaucher des clones est générateur de richesse qu'elle appelle « émulsion » « *[...] en mélangeant les genres entre guillemets quels qu'ils soient hein euh, vous allez avoir effectivement des personnes qui vont avoir un mode de penser ou une ouverture d'esprit différente, et qui vont entre eux on va dire, faire une certaine émulsion.* » C15 l.127-130

La gestion de la diversité

La gestion de la diversité n'est pas chose aisée nous dit Caroline « *Euh, donc oui, c'est difficile, mais c'est difficile pas plus dans l'entreprise que dehors.* » C16 l.144-145. Caroline nous dit en parlant de l'équipe qu'ils ont souhaité la construire cette grande diversité « *Euh, oui parce qu'en fait on a souhaité la construire cette grande diversité.* » C14 l.114 ce qui révèle bien qu'il s'agit d'une volonté de faire. Freinet le disait déjà « *on ne peut pas faire boire à un âne s'il n'a pas soif* ». Étant présente dans l'entreprise du fait d'un choix et dans la société en général ce qui relève tout simplement de quelque chose de normal, la diversité doit être gérée au quotidien « *J'ai l'impression que c'est le lot du*

quotidien. » C16 l.133-134. Le fait de vivre dans une grande diversité entraîne une ouverture d'esprit et favorise l'inclusion de l'autre ce que l'école des relations humaines appelle le sentiment d'appartenance « Plus on a des gens qui sont ouverts plus on va avoir obligatoirement une impression, un, une réalité de vouloir inclure les autres dans dans l'entreprise et d'avoir et de développer ce qu'on appelle nous le sentiment d'appartenance. » C16 l.151-153

➤ **Egalité professionnelle**

Caroline tient à préciser que dans la politique de son entreprise l'égalité professionnelle est bien représentée « [...]on a moitié, la population moitié féminine moitié masculine. » C2 l.12-13 toutefois cela dépend des métiers ou des postes occupés « [...] laboratoire de contrôle on a des techniciens de laboratoire on va dire qu'en règle générale on a à peu près, autant d'hommes que des femmes, dans la partie maintenance c'est généralement à 99%, ou 99,99% (rire) il y a des hommes, en production on a à peu près l'équivalent, en fabrication conditionnement autant d'hommes que des femmes, dans les fonctions supports euh, on va dire comme ça de mémoire euh, on a pratiquement autant d'hommes que des femmes, également euh, en logistique on va plutôt avoir des hommes,[...] » C34 l.311-316

Il est intéressant de noter que si bien les femmes ont accès à des postes historiquement réservés aux hommes, elles n'ont pas réussi à percer totalement le plafond de verre pour établir une véritable égalité professionnelle « [...] Dans les fonctions de direction on a majoritairement des hommes, notamment dans le comité de direction [...] » C34 l.317-318

Cependant, les perspectives de changement sont encourageantes pour les femmes « Alors quand je suis arrivée [...] il n'y avait pas une seule femme au comité de direction [...] » C35 l.326-328 « [...] on est en train d'inverser la tendance. » C35 l.329. Des postes stratégiques pour l'entreprise sont aujourd'hui occupés par de femmes qui apportent pour Caroline certaines caractéristiques qui leurs seraient propres « Je pense qu'au niveau du comité de direction ça donne dans les réflexions, dans les suggestions stratégiques etcetera, [...] de temps en temps, ça permet, euh beh de, de peser de calmer le jeu[...] » C36 l.332-335 cette féminisation dans les postes de direction à pour effet la conciliation entre vie privée et vie professionnelle « [...] je pense que ça permet aussi de prendre en compte euh, euh à un certain niveau, euh l'équilibre vie privée et vie professionnelle aussi. » C36 l.338-339 mais non pas sans heurts. Ces heurts ici au niveau du comité de direction illustre bien la logique d'efficacité face à une équipe diverse « Alors que je

dirais ce n'est pas parce qu'on est cadre que, euh il faut absolument qu'on soit là jusqu'à 11H du soir, voilà. » C36 l. 343-344.

➤ Orientation sexuelle

En abordant le sujet de l'orientation sexuelle Caroline n'aborde pas le sujet avec les candidats plutôt par crainte ou ignorance car elle ne sait pas vraiment si elle a le droit de poser des questions sur la vie privée des collaborateurs « [...] *parce que d'ailleurs je n'ai pas le droit de les poser, je pense euh.* » C38 l. 351 ceci confirme le fait que l'homosexualité est un sujet tabou dans l'entreprise.

➤ Seniors

L'entreprise de Caroline emploie des seniors identifiés comme tels à partir de 45 ans « [...] *je sais pas à quel niveau vous placez les seniors mais, on va dire que 45 ans c'est déjà la bonne limite (rire).* » (C18 l.179 180). A la suite de la législation de janvier 2010 sur l'emploi des seniors Caroline explique « l'obligation » légale de mettre sur pieds un plan d'action des seniors. « *Euh, beh j'dirais que nous on a mis en place c'qu'on appelle le plan d'action des seniors parce qu'on avait une obligation de le faire à partir de janvier 2010,[...]* » (C19 l.183 184) Que nous révèle Caroline sur ce plan d'action ? Pas grand-chose à part un souci de maintenir en place les seniors sur le site et d'aménager le temps et son organisation à leur convenance. « [...] *notre idée c'est de conserver les seniors sur le site. Euh... et, et de déployer un plan d'action notamment, euh des possibilités pour eux de travailler à temps partiel en je dirais en tutorat ou, voilà c'est des trucs comme ça.* » (C19 l. 192- 195) L'entreprise semble reconnaître certains avantages à la présence sur le site de cette main-d'œuvre senior « [...] *les anciens entre guillemets, euh ont beaucoup à nous apporter.[...]* » (C19 l.186 187) valorisant leur maturité « [...] *qu'ils connaissent l'entreprise, parce qu'ils connaissent on va dire euh... une certaine sagesse par rapport à d'autres.[...]* » (C19 l.192-195). D'autre part, Caroline est fière de mettre en avant l'initiative de l'entreprise d'un aménagement de fin de carrière très bien réglé « *Alors nous avons chez nous un dispositif qui existe depuis 1987 je crois, on est précurseurs.* » (C22 l.209 210) L'enjeu pour les années à venir sera de rompre avec la culture où l'on considère que les seuls capables de faire tourner la machine économique ce sont les personnes appartenant à la tranche d'âge 30/40ans et de valoriser le savoir faire des seniors avant leur départ à la retraite.

➤ Changements

Les changements dans le domaine d'activité de Caroline est sujet surtout à la concurrence entre les marchés, à cela il faut ajouter que l'entreprise en elle même est dans un processus de mutation « [...] l'entreprise est en pleine euh, mutation on va dire hein. » C17 l.156-157 tous ces changements entraînent un management différent du capital humain « [...] L'industrie pharmaceutique connaît des grands changements sur le site d'[ville de 12000 habitants] on est, euh depuis 2006, on va dire, dans une, dans une dynamique différente. [...] » C17 l.157-159. Lorsqu'on aborde le sujet de la discrimination positive elle nous dit que cela permettrait de changer les choses mais qu'elle n'avait pas réfléchi à cette possibilité « [...] j'avoue je n'ai pas réfléchi » C41 l.370 ce qui peut être compréhensible du fait qu'en France, il serait difficile d'expliquer à des collègues qu'une personne mérite un emploi parce qu'elle est différente du fait de son handicap, à contrario des Etats unis où la discrimination positive n'est pas utilisé de la même façon « [...] je dirais que si effectivement on recrutait un travailleur handicapé cadre, euh ça permettrait certainement de à haut niveau de voir les choses différemment. Donc pourquoi pas mais je parle handicap, ça peut être autre... » C42 l.376-379 nous comprenons pourquoi elle nous dit comme s'il s'agissait d'un aveu qu'elle en a fait « [...] discrimination positive j'en ai fait, euh pour être très, très honnête sur la partie handicap, [...] » C42 l.370-371 car selon son propre discours l'entreprise cherche surtout des compétences.

La formation à la diversité

Dans l'entreprise de Caroline la formation peut être obligatoire « [...] le type de formation obligatoire [...] je crois qu'on a tout type d'action sur le site. » C28 l.278-281 ou plus ou moins obligatoire, voire superflue comme par exemple une formation à la diversité « [...] si ça c'est acquis pourquoi faire en plus une formation sur la diversité ? » C44 l.415-416 ce qui expliquerait en plus pourquoi pour Caroline action, information, séance, ou journée de formation sembleraient être la même chose ou du moins elle a du mal à différencier la formation des autres notions « [...] et puis notre directeur des ressources humaines euh, est allée à une séance, enfin un, une information, une journée de formation sur ben quel est l'avantage, quoi mettre en place dans les entreprises, etc. » C20 l.201-203 Par la suite

Caroline nous parle de formation réelle du fait du contexte dans lequel se trouve l'entreprise et la difficulté à ce que celle-ci soit bien acceptée « *Aujourd'hui, je ne suis pas sûre que, euh, vu le contexte dans lequel on est euh, je ne suis pas sûre que 30 heures de formation, ou une formation réelle euh pour les salariés euh, soit bien accepté on va dire.* Nous avons du mal à comprendre la différence entre une formation réelle et une autre qui serait « irréelle, ou irréaliste » Caroline poursuit et nous dit *Après qu'elle ait du sens oui, parce que je pense que plus on va aller dans le fond du sujet plus on sera gagnant.* » C44 l.407-410 mais comment concilier donc formation, contexte de l'entreprise et justifier les avantages de la formation si dès le départ on ne trouve pas que la formation à la diversité ait du sens ? en plus le discours que Caroline tient à propos des freins associés aux coûts et à la rentabilité « [...] *mais c'est vrai qu'il y a ce frein par rapport au coût et à la rentabilité quelque part on est un site de production donc, euh.* » C17 l.174-176 nous donne l'impression que le Taylorisme n'est pas aussi lointain qu'on le croit. Nous constatons aussi que le module de sensibilisation avait trouvé sa place pour ne pas parler de formation « [...] *j'ai mis en place un module de sensibilisation pour la diversité, j'ai formé huit de... huit collègues [...]* » C13 l.104-105 et pourtant lorsqu'on entend en quoi consiste ce module, il s'agit bien d'une formation, en plus Caroline emploie le mot formation, « *j'ai formé huit de... huit collègues* » car le but recherché est que ces collègues forment à leur tour d'autres collègues « [...] *la formation à la sensibilisation, tout le monde, à la fin du mois de mars tout le site sera sensibilisé.* » C31 l.301-302 En effet, la Commission européenne reconnaît que c'est bel et bien la formation et non une simple sensibilisation qui est l'un des meilleurs outils permettant de réellement changer les choses. D'autre part, Caroline nous dit que les salariés participent à des actions qui nous semblent intentionnelles pour former à la diversité de façon indirecte « [...] *on permet aux salariés de passer on va dire une matinée sur l'activité on va dire connexe hein, euh et de discuter avec la personne de son métier de son rôle etcetera.* » C30 l.295-296 ceci ne peut qu'encourager « l'émulsion » dont elle nous a parlé auparavant.

➤ Stratégie

Lorsque nous avons demandé à Caroline de nous dire si elle pensait que la formation à la diversité est une action stratégique pour l'entreprise elle nous dit que la diversité est un choix de l'entreprise et un moyen de déployer la culture de l'entreprise « *Euh, nous c'est comme ça que l'on souhaite déployer la culture donc, c'est stratégique dans le sens où*

euh, on a adapté en fait le la définition de la diversité et de l'intégration a ce que l'entreprise en attend. Euh, en même temps, on n'est pas loin de ce qui existe euh, partout mais je pense que oui c'est une action stratégique. C'est le moyen de déployer. » C23 l.231-234. Par extension le dictionnaire nous dit que la stratégie est l'ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis. Caroline ne nous renseigne pas sur le but précis à atteindre, elle nous dit simplement que c'est important « [...]Le fait de dire non on ne lâchera pas c'est important pour l'entreprise c'est vraiment une stratégie. C'est, c'est montrer que ça a une importance réelle pour le site. » C24 l.240-242. Toutefois nous savons que l'entreprise en a une car Caroline est nommée ambassadeur de la diversité « [...] avoir un ambassadeur, l'ambassadeur c'est plutôt celui qui va, euh, on va dire porter en fait l'action, mais qui va pas agir. [...] l'idée c'est que, d'avoir une personne qui, qui pense diversité euh, qui fait des liens entre la diversité, entre l'engagement, euh entre l'innovation» C24 l.385-388 et d'autre part, l'entreprise a une politique pour intégrer des contrats jeunes « On a une politique aujourd'hui d'intégrer tout les ans dix nouveaux contrats. » C29 l.283. Concernant la Charte de la diversité en entreprise Caroline nous dit que pour son entreprise c'est simplement formaliser les actions que l'entreprise mène déjà « Beuh, c'est une excellente, euh initiative, une bonne démarche. Je dirais qu'après c'est, c'est formaliser certaines, certaines actions qui dans des groupes comme le nôtre existent déjà [...] » C6 l.27-28 cependant l'entreprise n'a pas encore fait la démarche.

➤ Compétences

Lorsqu'on aborde le sujet diversité ce qui est important c'est de se focaliser sur les compétences des différentes personnes pour occuper un poste dans une entreprise Caroline confirme notre idée « [...] je m'oriente sur les compétences et non pas sur les particularités visibles ou invisibles de l'individu. » C38 l.352-353. D'autre part, l'entreprise de Caroline doit respecter la convention qui est aussi orienté compétences « [...] dans la convention de la pharmacie on est orienté compétences, c'est-à-dire qu'on dit, donc voilà on a des métiers, dans ces métiers on va demander un certain nombre des compétences, et les compétences nécessaires ont un poids dans l'organisation. » C26 l.258-261 l'entreprise de Caroline est sur la bonne voie des bonnes pratiques « Je dirais qu'aujourd'hui la première chose, on va regarder euh les compétences techniques qui sont nécessaires hein. Et en fonction de ça on va regarder effectivement quel type de diplôme

on va viser, quel type d'expérience [...] » C39 l.356-358 mais nous constatons que pour la définition d'un poste, les compétences techniques ne sont pas les seules conditions pour travailler dans l'entreprise de Caroline. En effet, le savoir être, le « comportement » prend une place importante dans l'avancement professionnel du salarié « [...] ce qui est plus important en mon sens c'est le comportement, c'est-à-dire que, euh on dit bien chez nous, vous avez les connaissances techniques très bien, mais 80% de votre réussite est lié à votre comportement au travail,[...] » C39 l.359-361

➤ Stéréotypes, préjugés, a priori

Caroline nous raconte une expérience où elle a dû mettre en œuvre une stratégie car elle est convaincue que la diversité est une richesse pour l'entreprise «[...] ok, sur le C.V. vous avez un nom qui n'est pas un nom à consonance française, euh, c'est un nom à consonance étrangère, ok maintenant regardez pas le nom de la personne mais regardez sur son CV déjà les compétences, que, dans quel secteur est ce que cette personne a travaillé, quel type de compétences elle a mis en œuvre, peu importe qu'elle s'appelle Tartempion ou Lambda l'intérêt c'est de regarder ce qu'attendez vous en termes de compétences. Rencontrez-la, cette personne, euh et si effectivement euh, euh je dirais elle a des compétences qui, vous, qui vous attendez en adéquation avec votre poste. Testez, et soyez pas sur des a priori, des préjugés ». C9 l.62-69 ici on peut voir un exemple concret de ce qui se passe dans le processus de recrutement. Caroline se sent à l'aise de parler de parler plutôt compétences que différences visibles.

➤ Discrimination

La discrimination est une notion négative qu'il faut combattre mais, elle est presque tabou ce n'est pas un sujet facile d'aborder certainement par crainte de passer par quelqu'un qui discrimine « C'est-à-dire que, quand je recrutais euh, en tant que recruteur je, je ne pense pas être quelqu'un de discriminante mais bon, je, je peux l'être aussi comme tout le monde. » C.8 l.50-52 toutefois si Caroline reconnaît qu'elle peut être quelqu'un qui discrimine, qu'elle fait des choix le plus souvent qu'elle ne le pense basés sur la subjectivité des représentations, elle ne souhaite pas être la seule à agir ainsi et dira « comme tout le monde. »

➤ Information/ besoin d'information

Legroux¹²⁰ nous dit que l'information contribue ou peut contribuer à l'élaboration de connaissance, mais ceci à condition que l'individu l'assimile, c'est-à-dire qu'il est nécessaire une activité de la part de la personne. Dans la sensibilisation de Caroline vis-à-vis des collègues, les personnes peuvent être amenés vers un intérêt du sujet mais si derrière il n'y pas autre chose « *dans un site de production* » où le plus important c'est justement la production, il nous semble certain que le simple fait de sensibiliser ou d'informer ne produira pas forcément un besoin d'information pour aller au-delà des données reçues et qui appartiennent à la société en général « *Euh, nous ce qu'on a choisi de faire c'est, je vous ai expliqué tout à l'heure qu'on avait, que j'avais formé, euh huit collègues à, au module de sensibilisation qui, qu'on était en train de déployer.* ». C30 l.288-290 Caroline ne nous a pas parlé des retours suite a cette action ; donc nous nous demandons, encore une fois, quel est le but recherché par l'entreprise ?

Conclusion de l'entretien avec Caroline

Nous pensons que l'entreprise de Caroline est en bonne voie concernant les efforts qui ont été menés jusqu'aujourd'hui en ce qui concerne les bonnes pratiques dans la gestion de la diversité. Cependant, nous constatons aussi de défaillances quant à la définition d'un but précis notamment, lorsqu'on aborde la stratégie que l'entreprise utilise pour « *déployer* » une politique diversité. Nous remarquons aussi que par le biais de Caroline l'entreprise ne souhaite pas instaurer une formation à la diversité car étant un site de production l'objectif c'est de produire et non pas de construire « *[...] c'est vrai qu'il y a ce frein par rapport au coût et à la rentabilité quelque part on est un site de production donc, euh.* » C17l.174-175

¹²⁰ Legroux, Jacques, « de l'information à la connaissance », Paris, Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation, 1981, 379p.p.124

2) Interprétation de l'entretien avec Martin

Diversité

Martin a une idée précise de ce qu'est la diversité « *Diversité ? Euh, le fait de euh, donner la même chance à toutes les personnes et de, euh n'asoir les, les critères de jugement que sur des critères factuels. Le plus factuels ou un ressenti que l'on peut le plus étayer, je dirais presque, euh vis-à-vis de tout le monde, sans avoir à se voiler la face ou à se cacher derrière euh des faux arguments.* » M12 l.71-74 bien qu'au début il s'interroge, pour lui c'est donner quelque chose à quelqu'un et dans cette action de donner il s'agit bien pour l'autre d'avoir ou non de la chance. Toutefois il faut assoir les critères de jugement nous dit Martin sur des critères factuels, donc pour lui finalement la diversité ne peut pas reposer sur la chance et l'égalité de traitement sur des personnes différentes. En revanche, une équité de traitement nous semble plus adaptée au regard de la théorie dans un contexte de recrutement par exemple. D'autant plus que Martin sans avoir conscience fait partie d'une équipe diversifiée que nous remarquons lorsqu'il dit que son directeur régional a un esprit cartésien, « *[...]j'ai la chance de travailler avec un, un patron un directeur de région qui est, euh, dont les critères reposent essentiellement sur une approche très factuelle, très rationnelle, parfois c'est un peu trop cartésien[...]* » M17 l.102-104 et aussi du fait de travailler avec une collaboratrice en matière de recrutement qui se réunit régulièrement pour confronter leur points de vue. Martin semble apprécier cette richesse issue de leurs différences comprenant ainsi les avantages liés à une équipe diverse « *On est toujours sur ce registre là et c'est quand même plus agréable et facile à travailler.* » M17 l.113

Gestion de la diversité

Pour Martin il est important qu'il y ait une personne qui s'occupe de la diversité dans l'entreprise « *Qu'il y ait un point central oui. C'est important pour que, pour toute problématique un peu plus poussée on puisse savoir vers qui se retourner.* » M34 l.243-244 et c'est ce qu'ils ont mis en place pour tout ce qui concerne les seniors et les travailleurs handicapés c'est-à-dire un « *référent* » mais nous ne nous leurrerons pas car il s'agit simplement des contraintes légales que l'entreprise est obligée de respecter au risque d'être sanctionnée. Les autres aspects que la théorie nous montre concernant la gestion de

la diversité ne seront pas abordés par Martin, ce qui confirme notre interprétation concernant la contrainte légale. Toutefois, Martin nous fait part que les salariés vont très naturellement vers une personne, en particulier concernant les jeunes *« euh même si on ne l'a pas fait pour les jeunes, euh très naturellement les personnes viennent vers une personne en particulier. »* M34 l.246-248 Martin pense que la personne la plus appropriée pour se saisir du sujet diversité est quelqu'un des ressources humaines *« Alors la personne la plus naturellement identifiable euh ben, c'est quelqu'un du service DRH, ou ressources humaines. »* M35 l.253-254 . Mais Martin ne tranche pas sur ce sujet car il hésite entre une personne de reconnue au niveau de la direction ou quelqu'un d'autre *« est-ce cette personne là qui doit être le référent ou pas ou est-ce que ce serait plutôt quelqu'un, un référent enfin, un leader au niveau direction, quelqu'un qui est reconnu, euh en tant que patron. »* M35 l.254-256. Martin en tant que responsable des ressources humaines ne souhaite pas être ce « référent » dont il parle, sans doute parce qu'il est compliqué pour lui d'être toujours la porte d'entrée *« [...] nous sommes souvent sollicités comme porte d'entrée en tant que service DRH, et après ce n'est pas toujours facile de transformer ça avec des présentations, auprès de..., dans des réunions de service, ou lors de réunions d'encadrement. »* M29 l. 211-213

➤ Egalité professionnelle

Dans le domaine d'activité de l'entreprise de Martin la représentation des femmes est moindre que celle des hommes étant donné qu'il s'agit des métiers concernant le bâtiment généralement associés à une main d'œuvre masculine *« [...] nous employons de femmes mais ce qui se passe c'est qu'au niveau des métiers euh, ouvriers notamment comme ce sont des métiers d'ouvriers de chantiers euh dans la profession des bâtiments et des travaux publics, effectivement la féminisation est assez faiblement répandue[...] »* M3 l.20-23. Selon lui, intégrer les femmes dans les métiers du bâtiment c'est-à-dire les féminiser, est un combat nécessaire, une priorité *« [...] c'est l'un des fers de lance de, de la profession que de développer euh les emplois, euh de féminiser les emplois. »* M3 l.20-23

Différences entre hommes et femmes

D'après les déclarations de Martin nous pouvons penser que dans son entreprise certains environnements sont plus favorables aux femmes *« [...] là la population féminine est bien*

représentée, euh c'est une activité que nous avons sur le site dans un atelier de production ici et non pas une activité chez des clients ou sur la route, travaux extérieurs. » M4 l.29-31

Martin nous laisse entrevoir que certains sujets ne peuvent pas être abordés avec le sexe féminin car les femmes ont une sensibilité différente « *Euh peut-être parce que c'est une femme, euh je ne sais pas, peut être que ça développe une sensibilité différente [...]* » M31 l.227-228

➤ Ages

Jeunes

Pour Martin la jeunesse est synonyme de manque d'expérience, bien qu'en termes de contrainte par rapport à l'âge des candidats il n'y ait pas de règle « *C'est clair que la seule règle qu'on se pose, de contrainte qu'on se pose, c'est est-ce que la personne n'est pas trop jeune ? Ce qui voudrait dire qu'en termes d'acquisition, de courbe d'expérience et donc des compétences pour encadrer manager des équipes, pour développer une relation commerciale avec des clients spécifiques, là on se pose la question. » M19 l.121-124*

Ceci pourrait expliquer le fait que dans l'entreprise il y ait seulement 15% des salariés de moins de 26 ans « *Salariés de moins de 26 ans... euh nous sommes un peu plus de 15%. » M7 l.39*

Seniors

Concernant les seniors Martin nous dit « *[...]y a quelqu'un qu'on a recruté et qui a actuellement 56 ans et qu'on a recruté il y a 3 ans, donc à 53 ans. Donc ça arrive régulièrement que nous recrutons de plus de 45, 50 ans. » M19 l.126-128*

il semblerait que pour Martin trois ans revient à dire que c'est une pratique régulière. Nous comprenons donc que malgré le 12% des salariés rentrant dans la tranche d'âge plus de 50 ans « *[...] concernant la population de plus de 50 ans... Nous sommes à environ à 12% de l'effectif. » M6 l.36-37*

les cadres ne soient pas sensibilisés à la diversité des âges « *Non, on ne peut pas dire qu'ils soient sensibilisés dans le cadre d'une action spécifique, euh en revanche de par la diversité il y a beaucoup de personnes qui ont une forte ancienneté des salariés âgés, enfin âgés, euh c'est une façon de parler mais avec une bonne ancienneté également donc sont naturellement sensibilisés mais pas dans le cadre d'un plan d'action structuré, d'une politique de mise en œuvre au niveau de l'entreprise. » M21 l.140-144*

Martin nous apprend que l'entreprise veut travailler sur la transmission de compétences des seniors et le tutorat cette année « [...] nous travaillons actuellement cette année sur des axes forts c'est sur le développement du tutorat, et de la transmission des, des savoirs et de la transmission des compétences parce que par le passé c'était quelque chose qui était plus ou moins suivi. Plutôt moins bien parfois que mieux, et on en a un petit peu pâti. » M20 l.133-136.

L'entreprise de Martin comme la Loi du 21 janvier 2009 relative à l'emploi des seniors le dispose et qui est rentrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010, a mis sur pieds un plan d'action pour favoriser l'emploi des seniors « [...] d'ailleurs on a mis en œuvre ! donc maintenant il faut le suivre hein, le plan d'action en faveur du développement du travail et de l'emploi, et des reconversions des seniors, euh oui on emploie des seniors. » M18 l.115-118

➤ Stratégie

Du fait de l'application d'un plan senior l'entreprise crée une stratégie pour favoriser la transmission des savoirs et sensibiliser en même temps les salariées à la gestion des âges « En revanche ça va venir sur l'année 2010 et les années à venir euh notamment par le fait que nous avons signé un plan d'action en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des travailleurs seniors. » M21 l.144-146 Martin nous parle aussi de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) concernant les seniors « Donc là, l'objectif c'est de mettre en œuvre un plan d'action structuré pour que, pour visualiser un certain temps en avance les personnes qui partiraient et valider les transferts des compétences, de façon pertinente. » M20 l.136-138

Suivant la stratégie GPEC mise sur pieds dans l'entreprise, Martin nous fait part des aménagements de fin de carrière « Alors les fins de carrière, euh nous prévoyons les aménager, donc d'un côté avec la prise en compte des transferts des compétences et ensuite par le fait de favoriser le passage à temps partiel des personnes qui en font la demande, le fait de maintenir le, le paiement des cotisations retraite au niveau du salaire plein temps euh des collaborateurs qui partiraient à temps partiel. » M23 l.161-164. En plus un temps est prévu pour envisager le passage à temps partiel et ainsi pouvoir être proactif dans la transmission des compétences « Chaque année nous faisons des entretiens individuels pendant ou à côté de l'entretien individuel, des salariés entre 45 et 50 ans.

Nous nous sommes fixés une certaine tranche au cours desquelles nous aborderons ces sujets là. » M23 l.167-169

Transmission des compétences

L'entreprise de Martin a compris l'enjeu de la transmission des savoirs et des compétences car l'expertise que certains collaborateurs ont acquis sur le terrain ne peut pas être obtenu par une certification quelconque *« Par exemple nous avons une activité de travaux sur haute tension, là nous avons des collaborateurs qui sont TRES compétents, qui ont développé une véritable expertise, depuis des années qu'ils travaillent dans ces domaines là qui est un domaine spécifique,[...] » M22 l.152-154* D'autre part cette transmission permettraient la survie de l'entreprise dans le temps *« [...] c'est une clé nous permettant la transmission de ce savoir sur plusieurs années, euh est une clé favorisant notre pérennité, ou notre pérennité sur un certain type de marché. Sinon ça veut dire que nous serons exclus du marché. » M22 l.157-159*

Types de formations suivies

D'après les dires de Martin, les types de formation suivies dans l'entreprise ou inscrites dans le plan de formation sont du genre pratique pratique *« Des formations de développement des compétences, euh sur tel ou tel spécificité en matière de chauffage, de climatisation, euh de photovoltaïque euh. Donc ça, des métiers techniques ou bien des formations Excel, Word, ce genre de formations plus administratives. » M27 l.97-200.* Néanmoins, Martin nous dit qu'ils sont en train de bâtir un programme de formation sur plusieurs années ce qui révèle une stratégie de formation *« Euh, donc, actuellement nous réfléchissons plus non pas tant à une demande de formation ponctuelle mais à bâtir des programmes d'actions de formation sur plusieurs années, pour permettre à nos salariés d'évoluer et, tout en améliorant leur compétences et évoluer à moyen terme. » M25 l.85-87*

➤ Recrutement

En abordant le sujet du recrutement Martin nous révèle que la sélection repose sur la volonté de faire et l'implication *« Alors, tout dépend du type de poste mais globalement, euh, la volonté de faire. L'implication et la volonté de faire sont des critères déterminants*

au-delà même de pures compétences techniques. » M33 1.234-235 cette réponse nous paraît un peu subjective, nous pourrions penser qu'il s'agit d'une donnée complémentaire pour occuper un emploi mais Martin insiste sur cette « volonté de faire » « *C'est la, la vraiment la question de l'implication personnelle qui est un élément euh, important. C'est ce que moi je qualifie de la niaque quoi : est-ce que la personne a la niaque ou pas ?* » M33 1.236-238 c'est alors que nous nous demandons où sont passées les fiches de poste ? où les compétences pour tel ou tel poste sont explicitement consignées. « *[...]Je travaille avec une collaboratrice en matière de recrutement, et on s'attache énormément à faire attention à ce que les critères soient tout le temps objectifs et qu'on prenne la meilleure personne la plus qualifié euh pour le poste, par rapport aux pré-requis du poste.* » M10 1.64-67 encore une fois dans le discours de Martin nous sommes confrontés à des idées qui sont un peu opposées. Ceci explique la difficulté de concilier ses convictions et les bonnes pratiques en matière de diversité.

➤ Changement

Le principal frein à la politique en faveur de la diversité est le changement Charles F. Kettering le disait « Le monde déteste le changement c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser. » en effet selon Martin, le plus difficile semble être de prouver l'intérêt du changement et faire évoluer les mentalités « *Euh, donc c'est plus cette, cette conduite du changement qui est difficile à mener pour faire évoluer les mentalités euh, et c'est un combat quotidien.* » M16 1.98-100 il semble que pour Martin il faille travailler sur les freins qui peuvent être la culture et les habitudes de travail « *La culture, les automatismes des façons de travailler donc c'est tout ce qui a trait aux changements [...]* » M16 1.94-95 mais il est assez pessimiste quant à la conduite de ce changement et aux actions en faveur de la diversité du fait du facteur temps « *[...] Malgré tout entre une décision politique, une mise en œuvre, la création d'un plan d'action, la mise en œuvre d'un plan d'action et les résultats y a quand même des nombreuses années, euh qui se passent, qui vont se passer, euh qui se passent euh, voilà.* » M3 1.23-26. Cependant il est persuadé que pour envisager le futur cette conduite du changement doit être pensée « *En revanche, je pense qu'à un horizon plus lointain ça sera un élément clé euh pour les entreprises parce que les critères d'obtention de prise des marchés ou autres vont très nettement s'orienter vers des critères de diversité, euh au sein des entreprises qui soumettent à tel ou tel marché.* » M24 175-178

➤ Charte de la diversité

Pour Martin la Charte de la diversité en entreprise c'est « quelque chose » « *Donc, c'est quelque chose qu'au niveau de l'entreprise nous poussons de plus en plus au niveau du groupe globalement 70 000 collaborateurs, euh que nous poussons de plus en plus euh, localement.* » M9 l.48-50 mais Martin ne peut pas nous en dire plus, sans doute parce que il n'a pas été signataire de la charte, c'est-à-dire directement concerné quoiqu'il nous dit que l'entreprise « *pousse de plus en plus* ». De surcroît, Martin nous annonce avec fierté aussi que le président du groupe avait signé la charte de la diversité il y a trois ans « *le président de notre groupe a signé, c'est un document qu'il a signé il y a déjà trois ans.* » M8 l.41-42. Sachant que la Charte a été signée depuis trois ans et que Martin a assisté à une présentation de la Chargée de mission pour la diversité il aurait dû être en mesure de parler plus longuement de cet engagement du président étant donné que lorsqu'une entreprise signe la charte c'est parce que les dirigeants en sont persuadés du bien fait d'un tel engagement. Martin aurait pu nous dire en quoi consistent les six points de la charte par exemple. Nous interprétons ici un engagement sans un réel suivi de l'entreprise de Martin.

La formation à la diversité

Selon Martin la formation à la diversité pourrait être la clé pour gagner de marchés « [...] *je pense qu'à un horizon plus lointain ça sera un élément clé euh pour les entreprises parce que les critères d'obtention de prise des marchés ou autres vont très nettement s'orienter vers des critères de diversité, euh au sein des entreprises qui soumettent à tel ou tel marché.* » M24 l.175-178. D'autre part, du fait que la diversité est une orientation sociétale l'entreprise à tout intérêt à comprendre comment cela fonctionne donc pour Martin une formation à la diversité est stratégique « *(Silence) strat... c'est une orientation sociétale, euh donc en ce sens oui.* » M24 l.171 après cette réponse nous avons souhaité connaître quelles sont les actions que l'entreprise met en œuvre pour les Seniors vu que la Commission européenne a déjà dispensé des formations pour les cadres mais Martin nous dit « *Non, on ne peut pas dire qu'ils soient sensibilisés dans le cadre d'une action spécifique, euh en revanche de par la diversité il y a beaucoup de personnes qui ont une forte ancienneté des salariés âgés, enfin âgés, euh c'est une façon de parler mais avec une bonne ancienneté également donc sont naturellement sensibilisés mais pas dans le cadre*

d'un plan d'action structuré, d'une politique de mise en œuvre au niveau de l'entreprise. » M21 l.140-144 Martin va dans le sens de notre intention de former les dirigeants des entreprises comme l'ont fait déjà d'autres entreprises en disant « [...] *je pense que ce serait un axe fort d'action que d'être présent auprès de, des directeurs et des décideurs en direct et non pas par l'intermédiaire des services DRH.* » M29 l.213-215

➤ Discrimination

En abordant le thème de la discrimination Martin évoque le plafond de verre, l'une des batailles de la lutte contre les discriminations. Nous retiendrons que malgré l'insistance de Martin pour que son supérieur accepte la candidature d'une femme de 52 ans qu'il soumettait il nous semble que la maladresse de Martin en disant « [...] *à 52 ans il reste encore une dizaine d'années et que par rapport au turnover normal par rapport à cette catégorie de population, d'emploi euh 10 ans c'était déjà pas mal, même huit ans et j'avais eu une fin de non-recevoir et euh... notamment il y avait un peu de l'âge et le sexe euh...est pris en compte.* » M10 l.57-60 a provoquait sans doute l'effet contraire ainsi, il se peut que pour l'entreprise 10 ans ne soit pas assez. En outre, le jugement de Martin « *10 ans c'était déjà pas mal* » relève bien de la discrimination de sa part, mais sans doute il s'agit du domaine de l'inconscient, notamment lorsqu'il estime qu'à cette âge là c'est tout ce qu'on peut donner.

➤ Discrimination positive

En abordant le sujet de la discrimination positive Martin est catégorique, il n'est pas du tout favorable à une autre méthode pour accéder à un emploi que celui de la méritocratie « *(Presque immédiatement) non, (Silence), bon évidemment, tout ce qui est... Alors ça dépend, euh pardon j'ai dit non, je suis contre tout ce qui est mise en œuvre des quotas,[...]* » toutefois Martin reconnaît que la discrimination positive peut être un moyen pour faire avancer les choses « [...] *même si je pense que ça peut être un facteur d'accélération, [...]* » en cherchant absolument une égalité de traitement Martin pense que cela ne peut être qu'au détriment des compétences « [...] *euh je suis contre parce que ce qu'on recherche c'est la qualité et non pas euh, euh l'égalité.* » M36 l.264-267 D'ailleurs, Martin parle d'une équité de traitement ce qui confirme ses propos et une discrimination positive irait à l'encontre de toute équité de traitement. Cependant la posture de Martin est

un peu paradoxale et du coup difficile à saisir car il affirme qu'il est pour si c'est pour orienter le recrutement « *Donc, euh si c'est pour orienter le recrutement, ou tout autre action vers ce type d'approche, alors là oui.* » M36 l. 272-273

➤ Information

En tant que DRH Martin a la responsabilité de connaître et de transmettre l'information concernant la diversité. Cependant, il pense que les salariés s'informent sur le sujet en dehors des heures de travail car l'entreprise n'a pas prévu d'action particulière « *(Silence long) euh je pense qu'ils en entendent parler de par les informations mais ben c'est vrai que dans l'entreprise en elle-même n'a pas une communication particulière sur la diversité. Non, du tout.* » M14 l.86-88. De surcroît, il aimerait des interventions des professionnels n'appartenant pas à l'entreprise « *(Silence) plus de présence de, comment dire, des organismes au sein des entreprises que ce soit l'Agefiph, que ce soit des organismes tel que la Direction du Travail, éventuellement ou les organismes de l'emploi des jeunes ou le maintien des seniors et non pas des actions ponctuelles vis-à-vis des services de DRH mais surtout des actions vis-à-vis des services de l'encadrement, et notamment de l'encadrement d'exploitation.* » M29 l.206-210.

Conclusion de l'entretien avec Martin

Nous nous apercevons que malgré l'intérêt de Martin pour le sujet, l'entreprise n'a pas de politique définie en matière de diversité. De ce fait, Martin semble ne pas avoir beaucoup d'éléments ou d'appui pour appliquer une politique du changement au sein de son entreprise et se sent un peu dépassé par rapport à ce qu'il entend par diversité. D'autre part, nous nous apercevons que les points de la Charte de la diversité en entreprise sont intégrés de façon floue.

3) Interprétation de l'entretien avec Richard

Diversité

Lorsque Richard tente de définir la diversité en entreprise nous avons eu l'impression que la réponse était toute faite comme un slogan diversité rime avec richesse « *Ah ! la diversité dans l'entreprise c'est une richesse, c'est une richesse à la fois culturelle, euh une richesse ben, par l'apport des différences de chacun [...]* » R9 l.40-41. Néanmoins, il conçoit la diversité en entreprise comme une continuité de la diversité omniprésente dans la vie en dehors de l'entreprise « *[...] en entreprise c'est exactement la même chose, l'entreprise c'est que le qu'une continuité de la vie de la vie euh tout court quoi hein.* » R9 l.43-44

La gestion de la diversité

Face à la question de la gestion de la diversité Richard ne semble pas avoir conscience de sa réponse quelque part utilitariste de la main d'œuvre que la diversité, de son point de vue, peut apporter à l'entreprise « *[...]c'est quand vous avez des difficultés de recrutement, que vous ouvrez toutes les portes pour intégrer toute population confondue quoi.* »R7 l.31-32. Richard pense qu'il n'est pas profitable le fait d'être contraint par la loi à intégrer la diversité dans l'entreprise par les sanctions ou les taxes « *Parce qu'en ce moment, on ne voit que ça, des taxes, des taxes et euh, non, oui ça peut être un axe, euh un axe qu'on se donne alors on souhaiterait d'intégrer d'avantage de je ne sais quoi, bon il faut, il faut que s'en reste là quoi.* » R34 l.176-178

➤ Les freins culturels

Les difficultés que l'entreprise de Richard rencontre que ce soit au niveau du recrutement que sur le lieu de travail en matière de politique action en faveur de la diversité sont selon lui dues à des conduites liées à l'habitude tel le machisme « *[...] les choses ont évolués, mais euh y a, y a quand même, euh culturellement encore des attitudes très machistes sur le, sur le, la chaîne quoi.* » R15 l.89-91. Il nous semble que dans ce secteur de l'industrie les préjugés sont très présents en ce qui concerne les travailleurs handicapés. C'est ce que Richard appelle freins culturels « *Ah, c'est dû à des freins culturels,[...] quand on parle handicap euh, au niveau du middle management euh et bien il y a des freins hein, donc*

c'est vraiment culturel. » R15 l.83-87 Par ailleurs, Richard nous parle aussi des freins pécuniaires concernant l'emploi des seniors. Toutefois Richard s'accorde à dire que tant que les compétences sont là en plus de l'expérience cela en vaut la peine « [...] *Ce qui freine dans l'emploi des seniors bien souvent c'est au niveau des salaires mais, ceci dit quand on cherche une compétence affirmée, euh ce niveau de salaire là, ne doit pas être un frein et ne l'est pas d'ailleurs. » R16 l.94-96*

➤ **Egalité professionnelle**

En matière d'égalité professionnelle les chiffres parlent pour eux dans un secteur d'industrie où les stéréotypes veulent que se soient des métiers d'hommes « [...] *8% des effectifs total donc vous faites 8% de 1500 et vous avez...ça fait un peu moins d'une centaine des femmes à peu près. » R4 l.16-17*

➤ **Orientation sexuelle**

L'orientation sexuelle au même niveau que la religion ou la politique, ne sont pas abordées lors du processus de recrutement, ils sont tabous « *Ah non, non hors de question, ni la religion, ni même politique, ça va de soi. » R32 l.167* nous comprenons quelque part une telle attitude au niveau du recrutement d'éviter d'aborder ces critères sensibles vis-à-vis de la loi en vigueur et du risque d'être accusé de discrimination.

➤ **Seniors**

L'entreprise de Richard semble connaître les bonnes pratiques quant au recrutement des seniors, « *Oui, bien sûr oui. Nous on a aucune difficulté. A partir du moment où la compétence est là. » R16 l.93-94.* Il reconnaît dans avantages à cette catégorie de travailleurs telle que leur expérience antérieure, source de richesse pour l'entreprise « [...] *notamment l'expérience qu'ils peuvent nous apporter c'est leur richesse, de par leur expérience antérieure et diversifié [...] » R18 l.102-103.* Cependant, Richard reconnaît que le plan d'action entrepris en faveur de l'emploi des seniors est tout bonnement pour ne pas payer la taxe de 1% prévue par la loi « [...] *on a mis en place un plan d'action des seniors et c'est ben c'est pour éviter de payer l'amende de 1% de la masse salariale. » R18 l.104-105.* Les seniors présentent un intérêt pour l'entreprise selon Richard du fait qu'ils

peuvent agir comme tuteurs afin de transmettre les compétences mais sans pour autant que ce soit obligatoire « *Ah, non non, pas d'obligation pourquoi ? Non, non. Non y a pas d'obligation dans la matière, mais après c'est une politique d'entreprise, nous on incite les, les seniors a transmettre leur savoirs mais ce n'est pas une obligation, on incite, on forme les tuteurs pour qu'ils acquièrent la dimension pédagogique mais bon.* » R21 l.113-116

La formation à la diversité

La représentation que Richard a de la formation en général est quelque chose de structuré, avec un programme précis, mais il ne le mentionne pas comme une clé, comme une porte vers le changement ou un processus qui permet une ouverture d'esprit, « [...] *une formation c'est pour moi, c'est un programme de formation c'est des choses comme ça, donc pour moi c'est plus de la sensibilisation, c'est de la communication.* » R24 l.132-133 D'ailleurs, pour Richard on ne forme pas à la diversité « *Non. je pense pas qu'il faille une formation là dessus mais bon des informations, des... oui une information mais une formation mmmh, on forme pas à la diversité je veux dire, c'est du travail au quotidien c'est la prise de conscience, euh par les salariés, et le comité de direction [...]* » R23 l.125-128 Le discours de Richard nous l'interprétons de deux façons, la première est que la Commission européenne avec le programme Progress ou le Conseil Régional du Centre avec le « *Passeport pour la diversité* » ont tort, ou bien tout simplement, du fait de la représentation que Richard a de la formation, il ne voit pas l'utilité de mener une telle action pour un travail qui devrait se construire au quotidien.

➤ Reconnaissance

Continuant dans la logique de pensée de Richard nous trouvons ici des pratiques à modifier par le biais de la formation à la diversité car pour lui ce ne sont pas les personnes qui sont reconnues au sein de l'entreprise mais plutôt les métiers : « *Ben si vous voulez, il y a de métiers qui sont plus reconnus que d'autres ce n'est pas de personnes, c'est des métiers.* » R10 l.47-48. Cependant ces métiers sont exercés par des personnes qui ont les compétences requises pour occuper le poste et si le travail est bien fait ou non c'est en principe grâce ou à cause de la personne qui le réalise. Nous pensons donc qu'avec cette réponse Richard essaie d'éluder ce qui malgré lui nous pouvons entrevoir « [...] *Bon, après vous avez*

d'autres métiers qui sont les métiers administratifs, euh où là comme il n'y a pas de pénurie l'offre et la demande fait que... euh on est sur des niveaux de salaires moins élevés quoi. » R10 l.52-54. Les métiers administratifs sont moins reconnus que d'autres métiers ce qui pourrait créer un mal-être dans l'entreprise du fait aussi de la différence des salaires.

➤ Charte de la diversité

Bien que perçue comme *« Pff! on peut en penser que du bien[...] » R7 l.25*, mais l'entreprise de Richard n'a pas signé la charte. Richard comprend le principe d'engagement de l'entreprise qui la signe *« [...] je dirais que signer une charte à la diversité c'est un engagement de l'entreprise, [...] » R7 l.29-30*, mais, paradoxalement, il semble ne pas y trouver grand intérêt étant donné qu'à notre première question Richard répond seulement « oui ». D'ailleurs, il affirme que dans son entreprise la diversité est prise en compte au quotidien, *« Alors y a pas de charte de communication ça c'est clair, de charte de diversité mais dans notre action quotidienne c'est vrai qu'on y fait attention. » R31 l.163-165*, ce qui nous laisse un peu perplexe : « faire attention » à quoi si il n'y a pas de communication sur la diversité ?

La place de la formation

L'accès à la formation est ouvert à tous dans l'entreprise de Richard, *« Ah, c'est c'est diversifié, il y a des formations qualifiantes, on en a parlé tout à l'heure, des formations de développements des compétences et dans tout les domaines vous en avez en bureautique en technique, en management en communication, voilà. » R28 l.150-152* il existe au sein de l'entreprise une formation diplômante *« On donne une place assez importante parce qu'on a créé, on a un centre de formation en interne, on a créé des CQPM qui sont validés par la métallurgie. Donc on est une entreprise qui forme régulièrement quoi[...] » R25 l.135-137* mais qui semble dépendre du contexte économique ce qui nous fait penser que la place de la formation n'est pas aussi importante qu'il nous le laisse croire *« [...]évidemment à l'heure actuelle on forme moins parce qu'on a quand même euh, au niveau de l'activité une baisse d'activité mais bon. » R25 l.137-138*

➤ Compétences

Pour Richard les compétences ont un prix, « *(rire) du moment qu'un salarié a un CQPM il est valorisé au niveau de son salaire, [...]* » R26 l.141 et c'est au salarié de se préoccuper de les avoir car d'une part l'entreprise peut contribuer à les acquérir et d'autre part elle a les moyens de les obtenir « *[...] on a les moyens d'attirer les compétences, donner les bonnes compétences [...]* » R23 l.128-129. Ainsi les salariés se forment pour développer des compétences et ne pas être délaissés comme le dit Richard par le biais « *[...] des formations de développements des compétences [...]* » R28 l.151. Par ailleurs, Richard fait la différence entre compétences et bagage culturel « *[...] on fait appel à des, à des... non pas des compétences mais des heum... un bagage culturel qui est l'arabe [...]* » R13 l.70-71 Or, pour Guy Le Boterf le bagage culturel est partie intégrante de la compétence, ce sont les ressources personnelles. Cette différence que Richard fait à tort, relève bien néanmoins de la diversité des profils semblables : même compétences dans un domaine donnée comme la métallurgie mais des différences culturelles qui sont un atout pour le profil et pour l'entreprise. « *[...] la connaissance du, du, du pays marocain pour ne pas avoir des personnes qui vont être en décalé par rapport à des, à des notre organisation du Maroc quoi.* » R13 l.72-73

➤ Stratégie

La diversité des âges permettrait à l'entreprise de Richard qui a mis en place un plan d'action seniors « *[...] puis l'avantage pécuniaire [...]* » R18 l.104 de percevoir des avantages financiers.

➤ Discrimination

Lorsque nous demandons à Richard de nous citer un exemple de discrimination vécu, il se donne quelque part en exemple en tant que senior et nous communique la difficulté que ce public rencontre pour intégrer une entreprise du fait de l'âge « *[...] à partir du moment où vous avez plus de 50 ans il est plus difficile de s'insérer dans une entreprise, non pas de s'insérer mais d'être retenu dans une entreprise.* » R8 l.37-38

➤ Information/ besoin d'information

Richard nous dit qu'ils font attention au quotidien mais sans le moindre outil de communication ou d'information « [...] *je pense qu'ils(les salariés) en entendent parler de par les informations mais ben c'est vrai que dans l'entreprise en elle-même n'a pas une communication particulière sur la diversité. Non, du tout.* » R11 l.54-59. Cependant ce qu'il appelle au quotidien ne s'appelle pas diversité « *(Silence) c'est de la communication, c'est une volonté de la direction de mettre en place euh, c'est ce qui se fait déjà au quotidien, [...]* » R31 l.159-160.

Conclusion de l'entretien avec Richard

Si en effet la diversité est une volonté de la direction des entreprises, l'information à faire passer est que ce n'est pas parce que nous avons une pénurie de main d'œuvre, qu'à ce moment là nous ouvrons la porte à tout le monde, c'est même en période non favorable que la diversité fait partie de la stratégie de développement de l'entreprise et tous les salariés en ont pris connaissance. L'entretien de Richard nous a beaucoup appris des pratiques en entreprise concernant la diversité. Les enjeux de l'offre et la demande ne sont pas toujours d'accord avec la formation. Cependant l'entreprise devrait prendre le temps d'y réfléchir.

4) Interprétation de l'entretien avec Pierre

Diversité

Dans l'entretien avec Pierre le mot intégration est utilisé plusieurs fois (14). Il semblerait que cette prédominance soit révélatrice de ce que Pierre entend par diversité de manière générale « [...] *intégration en quelques mots, intégration des personnes de mixité, euh d'égalité sur de postes accessibles à tous aux mêmes compétences bien sûr, ça va de soi. Quelque soit l'origine, le sexe, l'âge, voilà en quelques mots la diversité c'est ça, le droit de travailler pour tous avec bien sûr les mêmes compétences, ça va de soi.* » P5 l.33-36. Nonobstant, nous lui avons demandé ce qu'il entendait par diversité dans son secteur d'activité, Pierre reste assez collé aux quatre critères que nous avons énoncé à l'aide de la métaphore de l'iceberg, « *Donc, on est à l'origine également, ça a été créé en je dirais en 2004 ou 2005 euh avec Amboise et Chinon l'intégration des femmes dans le bâtiment [...]* » P6 l.53-54 sans doute pour atteindre une égalité hommes femmes « [...] *nous dans notre secteur d'activité on est très soucieux de, euh, à l'égalité homme-femme* » P6 l.3, Pierre fait référence au critère âge en parlant des jeunes « [...] *on retrouve des jeunes qui sortent de l'apprentissage par la suite et qui intègrent nos, nos entreprises.* » P6 l.52-53 et mais aussi les seniors « [...] *on est très sensibles aux seniors.* » P6 l.61-62, d'autre part, il parle des travailleurs handicapés comme source de difficulté par rapport à cette intégration qui définirait la diversité « [...] *euh ces handicapés dans le régime légal, qu'on intègre également mais avec un peu plus de difficultés que sur les deux précédents sujets [...]* » P6 l.73-77

Gestion de la diversité

Il nous semble évident qu'en matière de gestion de la diversité, la FFB a un rôle de prescripteur de lignes directrices pour les entreprises du bâtiment « [...] *la diversité effectivement, fait partie du lobbying de la fédération du bâtiment, des négociations avec des syndicats des salariés, notamment d'accords, d'accords de branche.* » P3 l.26-28. Toutefois, Pierre reconnaît que les chefs d'entreprises sont des gestionnaires avant tout « *Se fait naturellement, ça se fait naturellement parce que c'est avant tout, nos chefs d'entreprise sont des gestionnaires [...]* » P22 l.197-198. Cette gestion de la diversité concerne la GPEC « *Euh il faut toujours intégrer les nouvelles générations tout en gardant les anciennes pas non plus en avoir trop de jeunes et pas assez d'ancien ou l'inverse.* » P21 l.190-191.

➤ Egalité professionnelle

Pierre nous dit que la progression de l'intégration des femmes dans le secteur du bâtiment est encourageante « [...] on a fait beaucoup d'effort pour intégrer les femmes, euh on était à peu près à 8% en 2000 aujourd'hui on est à 10% sachant que le nombre de salariés a augmenté. » P6 l.40-42 Pierre parle de la gestion des rapports au quotidien du fait d'une équipe diverse et principalement entre les rapports hommes et femmes « (Court silence) gérer euh pfss (soufflement) au quotidien non, par contre à long terme oui. Je pense au quotidien, je pense à ces rapports des hommes-femmes enfin, ces rapports humains, euh au quotidien oui euh ça peut être utile afin de, d'avoir un équilibre dans, dans l'entreprise. » P20 l.178-180 nous constatons que cette gestion est un travail de tous les jours. Dans ce travail quotidien il faut trouver un juste milieu selon les mots de Pierre « Euh après beh voilà, il faut trouver le juste milieu mais ça, chaque entreprise va le trouver en fonction de la structure de l'entreprise. » P21 l.188-189 nous voyons ici que le rôle de la FFB de prescripteur reste facultatif pour les entreprises qui sont assez autonomes pour arriver à ce juste équilibre. Cependant il semblerait que la gestion n'est pas aussi facile que Pierre voudrait le laisser croire car certaines entreprises ont recours à un coach « [...]ils anticipent même si pour certains ils se font accompagner par des coaches d'entreprises par exemple. » P22 l.199-200, ainsi en ce qui concerne l'égalité professionnelle dans le bâtiment, les chiffres (moins de 1%) parlent d'eux-mêmes lorsqu'il s'agit de citer la place des femmes chefs d'entreprise dans le secteur. Pierre frôle le préjugé lorsqu'il tente d'expliquer ce tout petit 1% « [...] 10% de femmes dans le bâtiment déjà ça, ça limite (rire) et après il faut avoir l'envie de devenir dirigeant d'entreprise il faut avoir le caractère qui va avec [...] » P30 l.297-298.

Différences entre hommes et femmes

La féminisation du métier a permis d'opérer des changements. En effet, pour Pierre les femmes ont la capacité de calmer les hommes de tempérer les choses « [...] au niveau des femmes, au contraire ça a permis sur, dans certaines entreprises... j'ai eu des retours où c'est très positif. Ça a permis de calmer les hommes... » P7 l.86-87, « Donc, au contraire ça permet aussi de tempérer un peu, un peu les choses. » P9 l.93. D'après Pierre les femmes semblent apprécier « Par exemple dans le bâtiment on trouve les femmes qui sont

souvent dans le carrelage et dans la peinture, la taille de pierre qui a un côté qui les attire, plus certains métiers que d'autres [...] » P34 l.347-349. En entendant Pierre, nous pourrions penser que les femmes ont des compétences relationnelles et de gestionnaires que les hommes n'ont pas « [...] donc dans les entreprises artisanales très souvent c'est la femme qui dirige l'entreprise parce que l'homme il va, il s'occupe des chantiers, lui, il gère ces chantiers mais tout ce qui est côté contact des clients etcetera c'est la femme qui, qui gère ça. » P31 l. 316-320. Ainsi cette dimension de la diversité qui est le caractère concernant le groupe genre « femmes » de l'iceberg font qu'elles agissent comme des professionnelles mais tout en acceptant d'être dans l'ombre de leurs conjoints « Donc, mais cela on ne les a pas sur le papier et ils existent dans les entreprises mais on ne les a pas dans le papier [...] » La FFB a pris conscience de la dynamique de groupe que pourrait représenter ces femmes dans le secteur du bâtiment et les encourage à se réunir régulièrement et d'autre part à se former.

➤ **Ages**

Pierre fait référence aux jeunes comme « *les nouvelles générations* » P21 l.190 et lorsqu'il parle des seniors il les nomme « *l'ancienne génération* » P21 l.192. Différentes mesures en faveur de la GEPC sont mises en œuvre. Bien que l'intégration des seniors est aisée le décalage avec la nouvelle génération est présent « [...] ils s'intègrent facilement même si des fois ils peuvent être en décalage avec les nouvelles générations. » P9 l.104-105 ceci est peut-être dû au fait de la formation des deux générations lesquelles peuvent différer. Les jeunes issus des centres de formation pourraient se confronter à l'expérience des seniors formés sur le terrain. Cette diversité des âges (jeunes et seniors) présente dans le terrain est source de richesse si elle est bien gérée.

➤ **Travailleurs handicapés**

Pierre signale la difficulté d'intégrer les travailleurs handicapés dans le secteur du bâtiment et surtout dans les chantiers « [...] ces handicapés dans le régime légal, qu'on intègre également mais avec un peu plus de difficultés que sur les deux précédents sujets, parce qu'euh, il y a certains handicaps qui permettent l'accès dans le bâtiment et d'autres c'est beaucoup plus difficile. Même si après ils restent toujours les bureaux mais qui dit bureau, ils représentent très peu des emplois, 10 à 15% des emplois dans le bâtiment, le reste c'est

sur des chantiers. On arrive à intégrer des personnes sur les chantiers, mais c'est quand même plus difficile euh au quotidien même si beaucoup des efforts sont faits, à un moment donné il y beaucoup de choses donc, voilà à un moment donné on ne peut pas aller au delà de certains éléments. » P6 l.75-82 D'autre part, nous prenons connaissance de la difficulté que le secteur du bâtiment rencontre pour appliquer la loi en matière de travailleurs handicapés « [...] pour les travailleurs handicapés la loi déjà, je parle par rapport à nos professions euh la loi demande 6%, ça on a des difficultés pour atteindre les 6%... » P12 l.121-122

➤ Stratégie

Pierre nous dit que l'intégration des femmes s'est faite facilement du fait de la pénurie de main d'œuvre, « [...] on avait une pénurie de main d'œuvre très forte, ça a permis aussi d'intégrer les femmes plus facilement[...] » P10 l.113-114 cette action relève bien d'une stratégie pour pallier à un problème. Cependant nous nous interrogeons à propos du fait que si la pénurie de main d'œuvre dont parle Pierre n'avait pas été là, le secteur du bâtiment aurait il quand même intégré les femmes ? Une autre stratégie du secteur du bâtiment consiste à garder les seniors car ce sont eux qui ont le métier « [...] dans le bâtiment les seniors c'est eux qui ont la profession. » P6 l.59-60

➤ Recrutement

Dans le processus de recrutement Pierre est catégorique les sujets tabous tels l'orientation sexuelle restent tabous « Pff. Pff. Alors là, du tout. On n'est on n'est pas dans des métiers de ... Que ce soit euh ... C'est toujours la technique, enfin euh ... y a pas de forcément plus de relation au client. » P45 l.432-433 étant donné que ce sont les compétences qui priment, à quoi bon aller dans la vie privée du candidat ?, et donc du moment que les salariés n'ont pas de contact avec le client l'orientation sexuelle ne pose pas de problème.

Culture professionnelle

La culture professionnelle dans les métiers du bâtiment est prononcée et Pierre la décrit comme étant « *en décalage* », par rapport à d'autres secteurs d'activité. En effet, c'est un secteur qui depuis 60 ans a intégré une main d'œuvre venue de l'étranger. Les métiers du bâtiment semblent avoir compris l'intérêt de la transférabilité de la technicité d'une culture à une autre, c'est pourquoi Pierre nous dit que ils ont l'acceptation des étrangers comme culture professionnelle « *euh la culture professionnelle concernant les étrangers euh les personnes d'origine étrangère on l'a cette culture. Ils sont dans le bâtiment, ils font partie du bâtiment euh, ils sont là depuis 60 ans donc et même avant il y avait d'autres générations d'aut' pays mais surtout depuis 60 ans.* » P32 l.323-326 Une autre particularité de ce secteur est le rôle que la Fédération joue en tant que régulateur de cette culture « *[...] c'est à nous fédération de la peaufiner euh via les chartes ou les accords de branche qui sont signés euh donc plus on diffuse d'information, plus on donne d'information aux entreprises pour agir et plus ça rentre dans la culture donc.* » P32 l.327-329 D'autre part, sur le chantier, Pierre nous explique que contrairement au secteur industriel la vie sur le chantier nécessite d'être à plusieurs et dans un constant échange avec les collègues « *Sur un chantier, ils sont en contact, euh, l'un, l'un va toujours travailler avec l'autre, euh, lorsqu'il faut monter une banche par exemple sur un chantier, euh bah eh forcément il faut être plusieurs,[...]* » P37 l.379-381

➤ Langage

Nous avons remarqué à plusieurs reprises un glissement de langage lorsque Pierre parle des femmes en disant « il » ou « ils » révélant un monde d'hommes bien ancré « *[...] ils existent dans les entreprises mais on ne les a pas dans le papier[...]* » P31 l.317

La formation à la diversité

Pierre définit la formation telle qu'elle est inscrite dans l'accord de branche pour lui donc la formation c'est « *Informier, formation euh, c'est-à-dire sensibiliser le dirigeant les acteurs de, de direction et après également en interne tout ce qui est chef d'équipe ou collaborateur tout autre euh intégrer justement toute personne.* » P15 l.149-151

Or, Pierre ne semble pas convaincu par la nécessité d'une formation à la diversité, « *Formation ? non pas forcément parce que dans le bâtiment on a les accords de branche donc automatiquement on est là pour diriger.* » P14 l.137-138. Cependant, l'extension de

l'accord de branche du 23/12/09 explicite bien dans son titre 5 Diversité art.5.2 pour la promotion de la diversité un souhait des parties signataires parce que les entreprises du bâtiment forment « ...leurs dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité... »Pierre pense que les entreprises sont déjà sensibilisées au sujet de la diversité *« Euh mais on est souvent sur des entreprises de toute façon donc ils ont déjà cette notion de taille humaine entre guillemets euh qui permet quand même de, d'être sensible à ça donc former non. Il n'y a pas ce besoin là de former à la diversité, il y a déjà une sensibilité dans ce domaine là. » P14 l.144-147.* Ainsi pour former ou informer la FFB met à disposition de leurs adhérents une brochure en faveur de l'emploi des seniors que le service formation au niveau national a réalisé *« [...] donc là c'est notre service social formation qui s'est penché sur le sujet qui a rédigé ce type de brochure. » P18 l.69-170*

Pierre nous dit, *« Se fait naturellement, ça se fait naturellement parce que c'est avant tout, nos chefs d'entreprise sont des gestionnaires, [...], ce sont des entreprises de taille humaine. Donc ils anticipent, ils anticipent même si pour certains ils se font accompagner par des coachs d'entreprises par exemple. Euh, et euh mais, naturellement ils connaissent leurs salariés ils leurs disent bonjour tout les matins donc, ça, cette formation se fait naturellement. » P22 l.197-202* en parlant de la formation ce qui nous laisse croire que dans le secteur du bâtiment la place de la formation par l'expérience est assez importante.

➤ Types de formations suivies par les entreprises adhérentes

Les types de formations que les entreprises demandent en général sont dans formations dans le domaine technique *« Donc, oui il y a des formations que, et c'est vrai que par rapport à des métiers techniques, on est obligé de former nos salariés. On est obligé, c'est de les former au début et de continuer à les former au fur et à mesure. » P26 l.246-248*

➤ Sensibilisation ou actions en faveur de la diversité

Bien que Pierre n'envisage pas de formation précise à la diversité, la FFB organise tous les ans une sorte de sensibilisation avec des visites de collégiens de la région sur des chantiers, il s'agit de faire connaître les métiers du bâtiment aux très jeunes, filles et garçons à fin de les informer sur ce secteur et de les guider éventuellement vers des formations *« [...]on touche les collégiens mais on touche également les garçons et les filles, ça permet après*

aux CFA qu'ils s'inscrivent beaucoup plus facilement. » P6 l.50-51 nous avons bien là une volonté d'ouvrir les métiers du bâtiment à la diversité qui prévaut dans la société française par le biais d'une sensibilisation.

D'autre part, une action favorisant l'intégration des femmes dans le bâtiment consiste à faire passer les CV des femmes désireuses de travailler dans le bâtiment auprès des entreprises adhérentes « [...] *des femmes qui cherchaient dans le bâtiment et on diffusait leurs CV auprès de nos adhérent.* » P6 l.55-56 par leur action ils prouvent bien l'efficacité et la nécessité de passer par des actions de sensibilisation afin de promouvoir la diversité.

➤ Changement

Le changement dans le secteur du bâtiment a commencé mais il semblerait qu'il faille encore du temps pour opérer un changement « *Les femmes dans le bâtiment 10% c'est assez, c'est assez récent donc plus ça va aller plus ça va en avoir, mais il y a aussi les mentalités. Il faut aussi que les mentalités évoluent à ce niveau là.* » P30 l.301-303 un autre facteur qui peut constituer un frein à ces changements c'est le machisme qui est toujours présent « *On va dire y a toujours des bons gaulois (rire)[...]* » P41 l.400

➤ Stéréotypes, préjugés, représentations

Apparemment Pierre pourrait laisser entendre que les femmes n'auraient pas assez de caractère pour devenir chef d'entreprise dans domaine qui est perçu comme un monde d'hommes « [...] *10% de femmes dans le bâtiment déjà ça, ça limite (rire) et après il faut avoir l'envie de devenir dirigeant d'entreprise il faut avoir le caractère qui va avec [...]* » P30 l.297-298. Toutefois certains métiers du bat semblent correspondre plus aux femmes « *Par exemple dans le bâtiment on trouve les femmes qui sont souvent dans le carrelage et dans la peinture, la taille de pierre qui a un côté qui les attire, c'est peut-être le côté artistique,[...]* » P34 l.347-349 Pierre attribue aux femmes un sens artistique comme pour chercher une explication à l'attrait que les femmes ont pour ces métiers dont il parle. Une autre étiquette que Pierre semble attribuer aux femmes est celle en rapport avec la fragilité de leur sexe, la femme est assimilée au sexe faible donc l'homme est quant à lui, le sexe fort « *Dans la maçonnerie oui, dans le gros œuvre il y en a dans le gros œuvre, mais il y en a moins que sur, ou la charpente aussi parce qu'on est toujours sur des charges lourdes.* » P34 l.352-353

➤ Discrimination

Pierre annonce que depuis 60 ans dans le bâtiment que l'intégration des étrangers c'est bien faite « [...] *après-guerre donc l'intégration est parfaitement faite dans le bâtiment à ce niveau là on n'a pas de point particulier euh. Moi, je vois au niveau du service juridique qu'il n'y a pas de problème particulier d'intégration de de, des personnes au niveau nationalité.* » P23 l.209-212 Lorsqu'il explique comment l'intégration de ces travailleurs se passe, nous découvrons que finalement ces travailleurs retrouvent des compatriotes. Est-ce cela l'intégration ? « *Ils retrouvent des compatriotes sur des chantiers donc du coup il y a une intégration qui se fait donc avec la culture [...]* » P24 l.216-217

Concernant les travailleurs handicapés, la peur d'être discriminé les pousse à ne pas dévoiler de suite leur condition « [...] *certaines personnes en ont un handicap mais psychologiquement ne veulent pas le dire, ne veulent pas passer, même si ça a évolué ça c'est quelque chose qu'on, qu'on rencontre.* » P13 l.128-130

Bien que Pierre affirme ne pas y avoir de souci pour l'accès des femmes dans le secteur du bâtiment au recrutement « *Contrairement par contre, là où je ne suis pas d'accord, c'est par rapport aux femmes dans le bâtiment. A partir du moment où tout chef d'entreprise passe une annonce que ce soit homme ou femme du moment qu'il y a les compétences c'est pas ça qui va le limiter.* » P13 l.130-133 il semblerait que des difficultés persistent.

Plafond de verre

D'après les dires de Pierre il semblerait que le plafond de verre dans le bâtiment n'existe pas, « *Donc, une personne peut très bien intégrer une entreprise en tant que manœuvre et au fur et à mesure, au fils des années monter en niveau et devenir ouvrier d'exécution, compagnon, chef d'équipe et après, pourquoi pas devenir chef de chantier etcetera.* » P26 l.240-242 Cependant, nous constatons aussi que dans la documentation que Pierre nous a fournie, depuis 1903 la liste des noms des présidents de la FFB sont tous de noms français.

➤ Discrimination positive vs compétences

Il ressort une contradiction entre la discrimination positive et les compétences. En effet, Pierre prétend d'un côté qu'ils pratiquent déjà la discrimination positive, mais de l'autre il affirme que dans le secteur des métiers du bâtiment « ce sont des compétences » qu'ils cherchent, « *Je non, mais par contre ça se fait déjà, ce qu'on cherche dans le bâtiment ce*

sont des compétences donc ça se fait naturellement effectivement, euh il n'y a pas de, euh...non il n'y a pas de problème particulier à ce niveau là quoi. » P15 l.157-159. Ce qui montre bien qu'en France la discrimination positive ne prend pas racine. « On n'a pas ce recul donc une entreprise qui recrute euh, ne va pas chercher à dire « tiens j'ai 2 marocains, j'ai 3 tunisiens et 3 italiens il faudrait que j'en mette 3-3 » non, non ce que je cherche c'est la compétence donc après il n'y a pas de souci [...] »P25 l.228-231

Conclusion de l'entretien avec Pierre

Avec le discours de Pierre nous nous rendons à l'évidence que la Fédération a un poids conséquent quant à l'orientation des entreprises du secteur du bâtiment. En effet la Fédération a un rôle de lobbying dont fait partie la diversité. Les réponses de Pierre sont un peu confuses et parfois même contradictoires. En venant voir Pierre nous pensions trouver des réponses à nos interrogations concernant l'objet d'une politique applicationniste des entreprises mais tel ne fut pas le cas. Certes, la FFB a des initiatives en faveur de la diversité mais elle reste aussi dans une dynamique applicationniste envers ses adhérents. Beaucoup d'accords ont été signés, des brochures ont été distribuées mais cela reste dans le champ de l'information n'allant pas dans une véritable action autour de la diversité.

De l'ingénierie de formation autour de la diversité:

Expérimentation dans notre lieu de stage (résultats en annexe n°9)

Dans l'approche de ce concept assez récent qui est la diversité mais que nous côtoyons dans la vie au quotidien et au vu de notre théorie et de nos lectures flottantes des entretiens, nous avons souhaité mener une expérimentation dans notre lieu de stage.

Notre lieu de stage, l'AFPP de Touraine, l'Association de Formation Professionnelle Polytechnique de Touraine, comprend cinq pôles :

- Pôle savoirs de base
- Pôle Formations qualifiantes et professionnelles
- Pôle Formation professionnelle continue
- Pôle bilan accompagnement
- Ecole de la deuxième chance

Cette structure de part son activité reflète bien une offre de formation diversifiée. Nous comprenons donc que la logique diversité au sein de cette structure est envisagée de façon intuitive. D'autre part, l'AFPP de Touraine a signé la Charte de la Diversité en novembre 2009 ce qui nous a permis, en collaboration avec la directrice, mon tuteur de stage, de constater qu'au-delà d'une simple signature il fallait entamer une action au sein de l'organisation pour déclencher une réflexion autour de la diversité.

C'est ainsi que nous avons envisagé une sensibilisation. En effet, cette expérimentation nous a permis de constater que le thème n'a pas été sans réactions et de comprendre l'utilité d'une telle formation pour produire du changement.

Notre action de sensibilisation s'est déroulé en deux temps appelés phase 1 et phase 2. Nous avons commencé la **phase 1** de notre expérimentation avec la diffusion d'un questionnaire anonyme auprès des salariés de l'AFPP de Touraine.

Ce questionnaire composé de 13 questions ouvertes et fermées avait pour but de connaître le réel intérêt et les connaissances que peuvent avoir des salariés d'une entreprise autour de la diversité.

Méthodologie :

Création d'un questionnaire avec des questions ouvertes et fermées au nombre de 13 et envoyé par courriel aux salariés de l'AFPP de Touraine entre le 16 mars et le 26 avril 2010.

Les réponses ont été copiées comme nous les avons reçues. Aucune modification n'a été apportée dans le souci de préserver l'idée de l'auteur.

Résultats :

Premier envoi du mail contenant le lien vers le formulaire en ligne le 16/03/2010 (5 R)

Premier rappel le 22/03/2010 (10 R)

Deuxième rappel le 06/04/2010 (16 R)

Dernier rappel le 13/04/2010 (10 R)

18 réponses traitées représentant 70% du personnel.

1 réponse reçue sous format papier non traitée

Première réponse le 13/03/2010

Dernière réponse le 16/03/2010

Récupération des données et clôture du questionnaire en ligne le 26/04/2010.

Une fois le questionnaire clôturé, nous avons procédé à l'affichage à l'intérieur de l'AFPP des réponses obtenues pour la question n°13 qui était :

« Si vous deviez expliquer à quelqu'un en quoi consiste la diversité, que lui diriez-vous? »

Cette action nous a permis d'ouvrir le dialogue autour de la diversité avec les salariés de façon informelle. Les commentaires que nous recevions étaient en général du style « *c'est bien ce que tu as affiché* ». A cela nous répondions qu'en effet nous l'avions affiché mais que c'étaient bien eux les auteurs.

Comme conclusion de notre phase 1 nous en avons déduit que les salariés étaient intéressés par le sujet de la diversité et donc perméables pour la phase 2.

L'élaboration du questionnaire, le traitement des données à l'aide de l'outil Google documents, suivi de l'affichage de la question n°13, et par la suite la diffusion des résultats sur l'Intranet, nous a permis de finir la phase 1 de la sensibilisation pour ainsi passer à la phase 2.

La phase 2 de la sensibilisation, consistait à animer deux séances d'une heure chacune avec les salariées de l'AFPP de Touraine qui pouvaient s'inscrire librement. En permettant aux salariés de s'inscrire librement nous souhaitons nous assurer qu'il y aurait bien une démarche individuelle comme point de départ de la phase 2. En effet, la phase 2 tendait à éveiller les consciences sur le rôle du citoyen dans cette démarche. Auparavant, l'une des questions posées (n°5) dans le questionnaire était « *Qui doit d'après vous se saisir du sujet de la diversité ?* » et le résultat a été le citoyen (11/18).

Nous avons choisi d'aborder le thème des stéréotypes pour la première séance et nous avons eu 13 inscrits. Sachant que nous avons limité à 15 le nombre de personnes par séance. (11 femmes et 2 hommes)

Pour la deuxième séance nous avons eu 13 présents. Le groupe était composé entièrement par des femmes et le sujet de cette séance était : comment s'extraire d'un regard stéréotypé ?

Comme conclusion de notre expérience nous avons observé une certaine frustration de la part de certains salariés par des commentaires tels que « *je suis resté sur ma faim* » et qui auraient souhaité qu'il y ait une suite. De cette expression nous en déduisons qu'il est nécessaire par la suite d'assurer une continuité au niveau de l'AFPP. La majorité s'est mis d'accord pour reconnaître le bien fait de cette sensibilisation, certains nous faisant part d'une transformation de leur point de vue sur la diversité. Au lieu d'y voir un combat contre la discrimination ils admettent comprendre une diversité comme étant un fait et qui permet grâce à une sensibilisation comme celle qu'ils ont vécue d'être accepté et d'accepter les autres pour un résultat d'environnement du travail plus épanouissant et plus productif.

A la fin de la sensibilisation ils ont établi leur propre définition de ce qu'est promouvoir la diversité.

« Promouvoir la diversité à l'AFPP c'est faire en sorte que chacun ait la même chance de s'exprimer, de travailler, et de montrer sa valeur, au delà des a priori et ou des préjugés. »

Par la suite deux panneaux permanents seront affichés pour promouvoir la diversité.

B- Résultats et limites de la recherche

1. Les résultats

Partant de notre question au début de cette recherche nous avons mené quatre entretiens semi-directifs, nous avons élaboré deux grilles d'entretien et nous avons réalisé une expérimentation dans notre lieu de stage. Tout ceci avait comme objectif de répondre à notre question de départ : *dans quelle mesure la formation à la diversité est stratégique pour l'entreprise (les PME plus particulièrement) de la région Centre ?* et de tenter d'affirmer ou d'infirmer nos deux hypothèses.

Notre première hypothèse postulait que : Au vu d'un environnement en évolution, l'entreprise ne devrait-elle pas intégrer dans sa gestion la gestion de la diversité ?

Les résultats des entretiens ont démontré que les entreprises usent d'une politique applicationniste concernant la gestion de la diversité. Il nous semble que celles-ci n'ont pas pris conscience des avantages que la diversité peut apporter.

La gestion de la diversité semble poser quelques difficultés comme celles énoncées par Martin : qui devrait s'en occuper ? Caroline pour sa part souhaiterait que sa fonction de responsable diversité tourne entre d'autres salariés. Pour Richard, la gestion de la diversité représente de la main d'œuvre disponible lorsque l'entreprise se retrouve en pénurie, et Pierre pense que c'est quelque chose qui se fait naturellement du fait que les chefs d'entreprise soient des gestionnaires. Or, la théorie nous montre que gérer le capital humain nécessite réflexion.

En faisant l'entretien avec Pierre, nous pensions obtenir une réponse du fait que les entreprises use une politique applicationniste, or le résultat n'a pas révélé d'élément nouveau au regard des trois premiers entretiens et a démontré que la Fédération fait de même.

D'autre part, le fait que la loi contraigne les entreprises à mettre sur pied un plan d'action senior et des accords favorisant l'égalité professionnelle, révèle bien que la gestion du capital humain doit prendre en compte la gestion de la diversité de gré ou de force.

Ainsi nous pensons que cette première hypothèse a été confirmée.

L'adaptation possible à cette évolution ne passerait-elle pas par des actions de formation qui intègreraient la dimension de la diversité ?

Notre recherche nous a permis de comprendre que la formation à la diversité est un point central dans la gestion de la diversité. Cependant, tel ne fut pas le cas de nos interviewés. Parmi eux, seulement Martin pense que la formation à la diversité pourrait être un outil à mettre en place pour l'obtention de nouveaux marchés.

Richard est farouchement opposé, ce qui ne nous étonne pas car l'entreprise n'a aucune politique en faveur de la diversité autre que celles demandées par la loi. Pierre pour sa part est aussi opposé ; nous trouvons cette opposition fort dommageable car l'avis de la Fédération a un impact important sur les entreprises du bâtiment.

Caroline quant à elle ne voit pas l'intérêt de faire une formation à la diversité en plus de tout ce qui s'est mis en place dans son entreprise et étant donné que son entreprise est un site de production. Toutefois, elle reconnaît que plus on ira au fond du problème plus la formation à la diversité s'avèrera nécessaire.

La théorie confirme le passage obligé par une formation à la diversité afin de s'adapter aux changements d'un monde de plus en plus globalisé où l'immédiateté des communications par exemple, nous oblige à une adaptation aussi immédiate. En ce qui concerne les démarches en faveur de la diversité dans les entreprises, des actions se mettent en place partout en Europe, des cabinets de consultants se spécialisent, des écoles supérieures construisent des formations autour de la diversité, le Conseil Régional travaille sur un projet passeport à la diversité, etc. mais nos entreprises n'y voient pas l'intérêt. Nous ne pouvons pas aller au delà de notre recherche pour l'instant pour comprendre le pourquoi de cette réticence à la formation à la diversité. Toutefois nous interprétons que cette réticence est due à un aspect pécuniaire qu'une telle formation engendrerait et d'un autre côté les entreprises ont du mal à voir le retour sur investissement possible sur ce type de formation, en tout cas à court terme et par conséquent, elles ne sont pas prêtes à y accorder du temps. Cependant notre expérimentation à l'AFPP de Touraine nous a prouvé qu'une Formation à la diversité servirait à l'adaptation à l'évolution constante de notre société.

Compte tenu de nos entretiens et des réponses en général que nous avons obtenus nous pensons que notre hypothèse tient la route et que, malgré l'opposition des responsables, la formation à la diversité est nécessaire. Des réponses contradictoires, le manque d'information entre autres, nous permettent de confirmer cette hypothèse.

Par la théorie et par notre propre pratique nous sommes en mesure d'affirmer qu'il existe une véritable confusion entre diversité et lutte contre les discriminations. La lutte contre la discrimination a en quelque sorte phagocyté la diversité qui est propre à chaque individu ne faisant de lui que ce que nous pouvons voir ou entendre.

De plus, dans notre cheminement pour répondre à nos hypothèses, nous avons constaté que les entreprises interviewées usent d'une politique applicationniste. C'est alors que nous nous sommes demandé la raison de cette pratique quant au sujet de la diversité, c'est-à-dire qu'elles appliquent ce que dit la loi au strict minimum ou parfois les entreprises sont encore au stade de l'élaboration d'un plan d'action révélant seulement un début de réflexion pour échapper à une sanction. Ainsi, nous avons décidé de contacter la Fédération Française du bâtiment pour essayer d'élucider cette question. Cependant, le résultat n'a pas été à la hauteur des attentes. En effet, comme la plupart des entreprises la FFB n'estime pas pertinent la formation à la diversité comme une action nécessaire pour l'adaptation aux évolutions auxquelles est confronté l'entreprise.

Tableau comparatif

	Diversité	Formation à la diversité action stratégique pour l'entreprise	Gestion de la diversité
Caroline	La différence de chaque personne fait partie de la diversité. De ce fait l'« émulsion » est source de richesse dans l'entreprise.	L'entreprise doit s'adapter aux changements mais la formation à la diversité est superflue.	La gestion de la diversité commence par un désir de construire une équipe diverse, et de la gérer au quotidien. Une bonne gestion de la diversité entraînerait le sentiment d'appartenance.
Martin	La diversité est une question de chances égales pour tous.	Nécessaire car c'est une orientation sociétale et stratégique pour obtenir l'attribution des marchés.	Application de la loi, personne référent pour les travailleurs handicapés et les seniors. Absence de politique diversité à long terme.
Richard	La diversité dans l'entreprise est une richesse et une continuité de la vie.	Pas de nécessité d'une telle action. Les salariés se forment tous seuls par les médias.	Freins culturels vis-à-vis de certains publics. Approche utilitariste de la gestion de la diversité, mécontentement dû aux contraintes de la loi.
Pierre	Diversité égale à intégration.	Pas de nécessité d'une formation à la diversité. Informations à la place.	Accords de branche concernant les femmes, les seniors « <i>c'est eux qui ont la profession</i> »

2. Les limites de la recherche

Les limites de cette recherche se sont trouvées tout simplement dans la complexité des approches que les personnes ont entre le concept diversité et la partie opérationnelle de la diversité. En effet, pour avoir une entreprise type ou idéale, la diversité ne devrait pas du tout être abordée, car elle serait tellement courante qu'en parler serait redondant.

Nous pensons aussi que le facteur temps a joué un rôle important dans notre recherche, notamment le temps que les interviewés nous ont accordé pour les entretiens n'était pas suffisant pour aborder notre sujet de façon détaillée. Mais encore une fois le facteur temps ne l'a pas permis.

D'autre part nous avons dû faire des choix. Etant conscient qu'il est impossible de tout lire, ces choix, nous en avons conscience, ont été fait au détriment d'autres voies que nous aurions pu explorer.

Le concept de diversité n'étant que très récent dans le panorama français a limité aussi en quelque sorte notre recherche. Du fait que l'action en faveur de la diversité au niveau local est en cours, notre recherche est arrivée soit trop tôt ou bien à temps pour révéler le retard de l'avancée de nos entreprises locales en termes de diversité. Pour certaines d'entre elles le recul n'est pas assez important pour avoir une expérience concrète et une idée précise des enjeux.

Le nombre d'entretiens étant limité à quatre ne permet pas une étude assez approfondie sur la situation réelle des entreprises de la région, même si les secteurs d'activité choisis étaient différents.

Préconisations

Au vu de la théorie et des résultats de notre recherche, nous sommes à même de formuler quelques préconisations en matière de gestion de la diversité dans les entreprises. Il nous semble que l'un des outils susceptible de pouvoir aider à la gestion de la diversité est la formation.

- Tout d'abord nous pensons que les premiers à être formés à la diversité devraient être les responsables de l'entreprise.

Cette formation annuelle des responsables et dirigeants permettrait de faire entonner vers les autres collaborateurs. Ainsi en découlerait un modèle unique en matière de politique de diversité instaurant une conduite du changement aisée à tous les niveaux managériaux.

- La formation à la diversité doit être incluse dans la stratégie de la gestion de la diversité de façon pérenne avec les moyens nécessaires pour être bien menée.

En d'autres termes, il s'agit d'inscrire de façon permanente des formations à la diversité dans le plan de formation des entreprises.

- Le développement de moyens est à préconiser pour favoriser la lutte contre les stéréotypes et les attitudes discriminatoires et ainsi pouvoir parler ouvertement à travers des supports à vocation pédagogique.

La signature des chartes sur la diversité, des espaces sur les intranets des entreprises, des lettres internes, tables rondes avec des collaborateurs, etc. sont autant d'exemples de ces moyens.

- Modules de formation spécifique pour les responsables du recrutement.

Les responsables du recrutement doivent connaître non seulement la loi et l'appliquer de façon presque machinale, mais être en capacité d'avoir une réflexion autour des enjeux d'une équipe diversifiée.

- Affichage des informations concernant les bonnes pratiques, les dispositions légales, etc.

Cette affichage indique aux salariés l'orientation de l'entreprise en matière de diversité et joue un rôle de sensibilisation.

- Participation à des séminaires de tous les salariés avec des thèmes concernant l'orientation de l'entreprise dans le domaine de la diversité.

La participation à des séminaires est aussi un volet de la formation à la diversité car des activités de ce type permettent aux salariés de comprendre qu'ils sont acteurs d'une dynamique sociétale.

Conclusion générale

Le but de cette recherche était d'influencer de façon positive les générations à venir, les incitant à construire des modèles simples de tolérance et de respect de l'autre et de soi comme partie intégrante d'une société en transformation constante.

Selon Claude Bébéar¹²¹ « *ce choix exige un changement profond « dans nos têtes » pour accepter celui qui est différent, faire abstraction des « différences visibles», bien sûr au niveau des principes, mais aussi au quotidien, dans nos appréciations, nos jugements, nos décisions, dans tous les comportements qui contribuent à la vie en société. »*

Avons-nous en France besoin d'un président noir pour oser regarder nos ombres¹²² en face ? Peut-être E. Morin pourrait nous répondre, « La diversité des individus est bien plus grande que celle des cultures. Aucune culture y compris la plus contraignante et dogmatique n'arrive à domestiquer tous ses individus. Il y a des incrédules, des rétifs, des incroyants silencieux et parmi ceux-ci, qui deviendront éventuellement résistants, héros, martyrs par refus d'obéissance ; et aussi parmi les apparemment soumis, il y a les craintifs, les peureux, les prudents, qui se révéleront quand le dogme craquera. Ce sont ces déviants qui portent les espoirs et les chances de l'humain »¹²³

Un dicton africain dit « la main qui donne est toujours au-dessus de celui qui reçoit » maintenant il reste à savoir qui est celui qui donne et qui est celui qui reçoit dans notre société d'égalité, fraternité et de liberté.

Les chefs d'entreprise doivent œuvrer pour permettre aux jeunes qu'ils soient blancs, noirs, beurs ou jaunes d'avoir une opportunité d'acquérir des expériences car il ne faut pas oublier que les chefs d'entreprise ont eu eux aussi besoin qu'on leur accorde une « chance ».

¹²¹ Bébéar, Claude, « *Des entreprises aux couleurs de la France* », La documentation française, 2004, 144p. p.41

¹²² Nous faisons référence au film « *Précious* », qui est l'adaptation du livre Push, 1996 et dont l'auteure est Sapphire.

¹²³ Morin, Edgar, op.cit. « *La Méthode : l'humanité de l'humanité* », p.61

Nous avons établi que l'entreprise doit s'adapter aux changements internes et externes du fait de la diversité de partenaires, clients et du capital humain en passant par la formation à la diversité. En effet, dans une économie du savoir, la diversité est un atout majeur créateur d'efficacité et d'innovation dans un groupe grâce à la diversité des parcours et aussi aux perspectives de chacun de ses membres.

Jean Guitton¹²⁴ a écrit « La couleur est la gloire de la lumière. » En étant d'accord avec cette affirmation nous ne pouvons qu'ajouter la diversité est un arc-en-ciel de compétences.

Voyons donc la diversité comme un arc-en-ciel de compétences.

D'après la théorie nous avons pu voir que la formation est un processus permettant une démarche d'apprentissage et de changement pour les individus. Différentes théories nous apprennent aussi, entre autre, que nous sommes formés par l'auto, l'éco et l'hétéro comme l'affirme Rousseau.

Nous avons vu que la Commission européenne consacre de l'énergie à déployer une politique de formation en faveur de la lutte contre les discriminations car les contraintes des lois, bien qu'elles aient la vocation d'aider, n'ont pas produit les résultats escomptés en matière de changements dans le domaine de la lutte contre la discrimination.

La formation à la diversité permet d'acquérir des outils pour mieux manager la diversité des collaborateurs et d'intégrer des changements générateurs de richesse pour l'entreprise. De surcroît, la formation à la diversité en citant Sansaulieu produit « [...] *une envie d'alternative, de monde meilleur et donc d'ailleurs* ». L'ouverture d'esprit, un autre des ses effets, permet une rapide adaptation aux évolutions constantes des activités humaines.

Nous nous sommes inspirés de la boucle de Kolb pour l'appliquer à la formation à la diversité en entreprise car Kolb démontre bien que la formation est un processus nécessitant à la fois réflexion et pratique.

Au terme de notre travail nous nous demandons s'il ne serait peut être pas plus pertinent de parler de travail à la diversité plutôt que de formation à la diversité ?

¹²⁴Extrait de Mon testament philosophique. Jean Guitton est philosophe et écrivain français membre de l'Académie française.

Bibliographie

1. Allemann-Ghionda, Cristina, « *Education et diversité socio-culturelle* » L'Harmattan, 1999.
2. Ardouin, Thierry, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise* », Paris, Dunod, 2006, 2^{ème} édition, 274p.
3. Bardin, Laurence, « *Analyse de contenu* », Paris, PUF, 1983, 291p.
4. Barth, Isabelle, « *Le management de la diversité - Enjeux, fondements et pratiques* », Paris, L'Harmattan, 2007. 309p.
5. Bauer, Julien, « *Les minorités en France, au Canada et au Québec : minoritaires ou mineures ?* » Politique, n°20, 1991, p5-33.
6. Blanchet, A. et Gotman, A., « *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* », Paris, éditions Nathan, 1992, 125p.
7. Carré, Philippe, Moisan, André, Poisson, Daniel, « *L'autoformation. Psychopédagogie Ingénierie Sociologie* », Vendôme, 2002, PUF, 276p.
8. Caspar, P et Carré, P, « *Traité des sciences et techniques de la formation* », Paris, 2004, Dunod, 600p.
9. Charlot, Bernard, « *Du rapport au savoir, éléments pour une théorie* », Paris, 1997, Anthropos, 112p.
10. Citron, Suzanne, « *Le mythe national. L'histoire de France revisitée* », Paris, Les éditions de l'atelier, 2008, 351p
11. Cornet, Annie, Warland, P, « *GRH et gestion de la diversité* », Paris, Dunod, 2008, 147p
12. Courcelles, De, Dominique, « *Globale diversité pour un approche multiculturelle du management* », Editions de l'Ecole Polytechnique, Palaiseau, 2008, 262p.
13. Darbelet, M, Izard, L, Scaramuzza, M, « *Notions fondamentales de gestion d'entreprise* ». Foucher, Paris, 2001. 441p.
14. Demazière, Didier et Dubar, Claude, « *Analyser les entretiens biographiques, l'exemple de récits d'insertion* » Condé-sur-Noireau, 1997, 350p.
15. Eneau, Jérôme, « *La part d'autrui dans la formation de soi. Autonomie, autoformation et réciprocité en contexte Organisationnel* ». Le Mansnil-sur-l'Estrée. L'Harmattan, 2005. 330p.

16. Fischer, Gustave-Nicolas, « *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* », Paris, Dunod, 2005, 278p
17. Foulquié, Paul, « *Dictionnaire de la langue pédagogique* », Paris, 1991, Quadrige/PUF, 492p.
18. Frachon, Claire et Sassoon, Virginie, « *Médias et diversité, de la visibilité aux contenus* », Paris, Editions Panos et Karthala, 2009, 157p.
19. Gavand, Alain, « *Prévenir la discrimination à l'embauche* », Paris, Editions d'organisation, 2006, 303p.
20. Guillaumin, C., « *Formation, Professionnalité et Alternance* » Contribution à l'approche de la dialectique-changement/ inertie- en éducation. Thèse pour obtenir le grade de Docteur à l'Université de Tours, 2000. pp. 209-212.
21. Iribarne, d', Philippe, « *Penser la diversité du monde* », Condé s/Noireau, 2008, Editions du Seuil, 170p
22. Lefeuvre Thierry, « *Mercatique Et Relation Commerciale Bts Muc 1e Et 2e Années* » Paris, 2004, Editions Foucher, 320p
23. Legroux, Jacques, « *de l'information à la connaissance* », Paris, Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation, 1981, 379p
24. Mattelart, Armand, « *Diversité culturelle et mondialisation* », Paris, La découverte, 2007, 122p.
25. Michaels, Walter Benn, « *La diversité contre l'égalité* », Paris, Raisons D'Agir, 2009, 155p.
26. Minet, Francis, « *L'analyse de l'activité et la formation des compétences* » 1997, Condé s/Noireau, 157p.
27. Morin, Edgar, « *La Méthode : l'humanité de l'humanité* », Normandie, Editions du Seuil, 2001, 357p.
28. Peretti, Jean-Marie, « *Tous différents* », Mayenne, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, 2009, 312p.
29. Pesqueux, Yvon, « *L'entreprise multiculturelle* », L'harmattan, 2004, Condé s/Noireau, 224p.
30. Plassard, Jean-Michel, « *Discrimination sur le marché du travail et information imparfaite* », Editions du CNRS, 1987.
31. Presse Universitaires de Grenoble, « *Le sexe du travail* », 1984.
32. Sabeg, Yazid, « *La diversité dans l'entreprise* », Paris, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, 2006, 205p.

33. Sainssaulieu, R, Osty, F, Uhalde, M, « *Les mondes sociaux de l'entreprise* ». Editions La Découverte, Paris, 2007,398p.
34. Slama, Alain-Gérard, « *La société d'indifférence* » Plon, 2009.
35. Tzvetan, Todorov, « *Nous et les autres, la réflexion française sur la diversité humaine* », Tours, Editions du Seuil, 1989, 453p
36. Verbunt, Gilles, « *La société interculturelle, vivre la diversité humaine* », Paris, Editions du Seuil, 2001, 281p.
37. Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R., « *Changements paradoxes et psychothérapie* », Editions du Seuil, 1975,190p.

Sites Internet

<http://www.afnor.org/metiers/formation/l-eventail-des-formations>

http://www.centre.travail.gouv.fr/drtefp_ddtefp/id6588/Indre_et_Loire/Actualites/Charte_d_e_la_diversite.htm

<http://www.charte-diversite.com/>

<http://www.inegalites.fr> [visité le 01/10]

http://www.quid.fr/2007/Droits/Legislation_Du_Nouveau_Code_Penal_Ncp/1 [visité le 05/02/10]

<http://www.droitspartages.net/documents/TX/TXTT1208.pdf> [visité le 06/02/10]

<http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/discrpositive.pdf> [v. 02/10]

<http://www.legifrance.gouv.fr/> [v.le 07/02/10]

<http://www.statcan.gc.ca/concepts/definitions/minority-minorite1-fra.htm> [v.07/02/10]

http://www.larousse.fr/encyclopedie/nom-commun-nom/minorite_nf_Ensemble_de_personnes,_de_choses_inferieures_en_nombre/70520

<http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/341.asp> [V.15/02/10]

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-des-seniors,599/1242,1242/> [V.15/02/10]

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/etudes-et-recherche,77/publications-dares,98/les-documents-d-etudes,327/2004-096-contribution-delalande,2610.html> [V.15/02/10]

<http://vosdroits.service-public.fr/F1649.xhtml> [V.15/02/10]

<http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2010/02/13/01011-20100213FILWWW00757-retraite-changer-l-age-legal-de-depart.php> [V.15/02/10]

<http://id.erudit.org/iderudit/040697ar> [v.16/02/10]

http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-067.pdf [v.20/02/10]

http://www.rhsenior.com/rh_seniors/mesures_emploi_seniors-10896-3.html

http://www.cairn.info/portail.scd.univtours.fr/article.php?ID_ARTICLE=RFG_151_0117
Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion* 2004/4, n° 151, p. 117-127 [v.27/02/10]

<http://www.ac-grenoble.fr/occe26/peda/meirieu.htm> [v.03/03/10]

http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/resources/glossary/?langid=fr#D

<http://www.med.univ-rennes1.fr/sisrai/dico/1500.html> [v.11/03/10]

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/formation>

<http://www.defi-pme.fr/>

<http://www.oecd.org>

Autres

Bébéar, Claude, « *Des entreprises aux couleurs de la France* », La documentation française, 2004, 144p.

Brochure thématique « *L'égalité des droits dans la pratique-le rôle de l'action positive* », 2007, de la Commission européenne « Pour la diversité, contre les discriminations ».

Garner-Moyer H., « *Gestion de la diversité et enjeux de GRH* » in *Revue management et avenir* 2006/1, N°7, p.23-42.

Journal « Le monde »

Mahieu, Christian et Barth, Isabelle synthèse de l'étude européenne «*Concevoir et déployer des actions en diversité : Étude des conditions d'une politique de la diversité* », AfdmD.

Scotto, Marie José et al. « *Comparaison des formations à la diversité : la perception des étudiants et des professionnels est-elle un aiguillon vers l'action ?* », *Management & Avenir* 8/2009 (n° 28), p. 250-267.

Annexes

lignes	séquences	propositions
	diversité	
C10 1.75	définition	« Alors pour moi la diversité c'est pas simplement euh, on va dire euh, l'origine, [...] »
C15 1.127-130		« [...] en mélangeant les genres entre guillemets quels qu'ils soient hein euh, vous allez avoir effectivement des personnes qui vont avoir un mode de penser ou une ouverture d'esprit différente, et qui vont entre eux on va dire, faire une certaine émulsion. »
C16 1.135-136		« [...] je d'rais quelque part pour nous la définition de la diversité et de l'intégration c'est une question de bon sens. »
C15 1.130-131	atouts	« Donc, à partir de là plus on va être différent, plus on va apporter une rech, une richesse et puis faire en sorte que l'usine va avancer. »
C16 1.144-145	Gestion de la diversité	« Euh, donc oui, c'est difficile, mais c'est difficile pas plus dans l'entreprise que dehors. »
C16 1.133-134	difficultés	« J'ai l'impression que c'est le lot du quotidien. »
	intégration	
C10 1.77	Différences visibles/invisibles	« [...] on va dire ce sont les différences visibles et les différences invisibles, [...] C'est-à-dire qu'on est différent par l'âge, par le sexe, euh par le, la les origines, euh la culture notre <i>background</i> donc la formation. »
C10 1.79-83	apparence	« On peut être différent parce que vous êtes petit euh, ou parce que vous êtes grand, parce que vous êtes gros, parce que vous êtes blond, parce que vous êtes brun, plein de choses visibles mais aussi on a des différences par rapport à notre histoire de vie, c'est-à-dire qu'est-ce que, qui nous sommes, comment on a été construit, quelle est notre mode de pensée (silence) euh... »
C14 1.114	Equipe diverse	« Euh, oui parce qu'en fait on a souhaité la construire cette grande diversité. »
C16 1.151-153		« Plus on a des gens qui sont ouverts plus on va avoir obligatoirement une impression, un, une réalité de vouloir inclure les autres dans dans l'entreprise et d'avoir et de développer ce qu'on appelle nous le sentiment d'appartenance. »
C14 1.119-121		« [...] cette équipe moi, je, je l'ai souhaitée la plus diverse possible, donc à la fois par le genre hein, on va dire les personnes, par leur histoire de vies, par leur secteur euh donc je pense qu'on a réussi effectivement à avoir une équipe euh, diversifiée euh juste de cet ordre là avec des compétences différentes, complémentaires. »
	F°	
C44 1.407-410	F° à la diversité	« Aujourd'hui, je ne suis pas sûre que, euh, vu le contexte dans lequel on est euh, je ne suis pas sûre que 30 heures de formation, ou une formation réelle euh pour les salariés euh, soit bien accepté on va dire. Après qu'elle ait du sens oui, parce que je pense que plus on va aller dans le fond du

		sujet plus on sera gagnant.»
C28 I.278-281		« [...] le type de formation obligatoire [...]je crois qu'on a tout type d'action sur le site. »
C30 I.295-296		« [...] on permet aux salariés de passer on va dire une matinée sur l'activité on va dire connexe hein, euh et de discuter avec la personne de son métier de son rôle etcetera. »
C25 I.245-248	F°diplômante	« Je pense qu'elle n'est pas importante, voilà. [...], nous déployons en interne des parcours de professionnalisation. C'est-à-dire qu'on permet à certaines personnes qui ont candidaté en interne sur un poste, euh d'évoluer de changer de métier avec un parcours. »
C25 I.252-253		« [...] Mais en tout cas, euh ce n'est pas notre, euh ce n'est pas notre priorité. »
C20 I.201-203	Formation. Comment définir la f°	« [...] et puis notre directeur des ressources humaines euh, est allée à une séance, enfin un, une information, une journée de formation sur ben quel est l'avantage, quoi mettre en place dans les entreprises, etc. »
C13 I.104-105	Sensibilisation	« [...] j'ai mis en place un module de sensibilisation pour la diversité, j'ai formé huit de... huit collègues[...] »
C2 I.12-13	EP égalité professionnelle	« [...]on a moitié, la population moitié féminine moitié masculine. »
C34 I.311-316		« [...] laboratoire de contrôle on a des techniciens de laboratoire on va dire qu'en règle générale on a à peu près, autant d'hommes que des femmes, dans la partie maintenance c'est généralement à 99%, ou 99,99% (rire) il y a des hommes, en production on a à peu près l'équivalent, en fabrication conditionnement autant d'hommes que des femmes, dans les fonctions supports euh, on va dire comme ça de mémoire euh, on a pratiquement autant d'hommes que des femmes, également euh, en logistique on va plutôt avoir des hommes,[...] »
C35 I.329		« [...] on est en train d'inverser la tendance. »
C34 I.317-318	Plafond de verre	« [...] Dans les fonctions de direction on a majoritairement des hommes, notamment dans le comité de direction [...] »
C35 I.326-328		« Alors quand je suis arrivée [...] il n'y avait pas une seule femme au comité de direction [...] »
C34 I.318-322	féminisation	« [...] ça commence je dirais à se féminiser parce que notre directeur de site est une femme, notre directeur de ressources humaines est une femme, et notre directeur euh, de ce qu'on appelle chez nous excellence opérationnelle donc tout ce qui est outils d'amélioration c'est une femme également. »
C2 I.14-15	Discours/langage	« [...] on va dire qu'on est une vingtaine de femmes supplémentaires, enfin, en plus par rapport aux hommes. »
C2 I.15		« Mais ça s'équilibre vraiment. »
	Jugement	[...]Donc, trios femmes dans les membres du Comdir c'est déjà pas mal. »
C6 I. 27-28	La charte de la diversité	« Beuh, c'est une excellente, euh initiative, une bonne démarche. Je dirais qu'après c'est, c'est formaliser

		certaines, certaines actions qui dans des groupes comme le nôtre existent déjà[...] »
	Reconnaissance/plafond de verre	
C12 l.92-94		« [...]on est une société américaine donc on a ce qu'on appelle euh, un certain nombre d' <i>awards</i> qui sont mis en place, donc on reconnaît les gens sur un certain nombre de critères,[...] »
C12 l.95-98		« [...]en ce moment sur, justement la diversité et l'intégration, on est sollicités pour reconnaître, entre guillemets, les bonnes pratiques managériales, donc est-ce qu'on va, on va citer quelques pratiques et citer des managers qui sont, on va dire des exemples en termes d'engagement, de motivation,[...] »
C.8 l.50-52	Discrimination	« C'est-à-dire que, quand je recrutais euh, en tant que recruteur je, je ne pense pas être quelqu'un de discriminante mais bon, je, je peux l'être aussi comme tout le monde. »
C8 l.53-54		« [...] quelque fois j'avais une réticence de la part des managers en me disant : « non, non je veux pas , je ne veux pas tel type de personne » »
C16 l.147-151		« [...] je vais pas dire qu'on est dans une entreprise idéale, hein. Parce qu'obligatoirement hein, je pense qu'aujourd'hui, la discrimination on en a, euh je pense qu'y a y a de, des personnes qui ont certainement parce qu'elles sont différentes ont plus de difficultés à s'intégrer que d'autres, mais le tout c'est la constitution des équipes on va dire. »
C10 l.83-84	Différences	« [...] et la différence elle se fait aussi beaucoup sur ces aspects là en entreprise. »
	Différences ♀♂	
C36 332-335	♀ au comité de direction	« Je pense qu'au niveau du comité de direction ça donne dans les réflexions, dans les suggestions stratégiques etcetera, [...] de temps en temps, ça permet, euh beh de, de peser de calmer le jeu[...] »
C36 l. 343-344	Changements du aux femmes	« Alors que je dirais ce n'est pas parce qu'on est cadre que, euh il faut absolument qu'on soit là jusqu'à 11H du soir, voilà. »
C36 l. 338-339	Equilibre vie privée vie professionnelle	« [...] je pense que ça permet aussi de prendre en compte euh, euh à un certain niveau, euh l'équilibre vie privée et vie professionnelle aussi. »
C10 l.86-87	Handicap	« Vous avez des gens qui ont des handicaps et ils ne sont pas forcément visibles, euh ce qui est important c'est de de, c'est ne pas s'arrêter à la première impression qu'on peut avoir. »
C9 l.62-69	aprioris, préjugés, stéréotypes	«[...] ok, sur le C.V. vous avez un nom qui n'est pas un nom à consonance française, euh, c'est un nom à consonance étrangère, ok maintenant regardez pas le nom de la personne mais regardez sur son CV déjà les compétences, que, dans quel secteur est ce que cette personne a travaillé, quel type de compétences elle a mis

		en œuvre, peu importe qu'elle s'appelle Tartempion ou Lambda l'intérêt c'est de regarder ce qu'attendez vous en termes de compétences. Rencontrez-la, cette personne, euh et si effectivement euh, euh je dirais elle a des compétences qui, vous, qui vous attendez en adéquation avec votre poste. Testez, et soyez pas sur des aprioris, des préjugés ».
	compétences	
C26 l.258-261		« [...] dans la convention de la pharmacie on est orienté compétences, c'est-à-dire qu'on dit, donc voilà on a des métiers, dans ces métiers on va demander un certain nombre des compétences, et les compétences nécessaires ont un poids dans l'organisation. »
C26 l.263		« [...] l'importance c'est de, de définir par chaque métier les compétences attendues. »
C26 l.267-268		« [...] la démarche compétence existe vraiment sur le site. »
C26 l.269-272		« [...] et là on est en train de refondre le système, on travaille sur la simplification de nos, nos fiches métiers. De manière à ce qu'il y ait moins de métiers sur le site mais plus de métiers génériques avec de grandes compétences attendues. »
C8 l.57	évolution	« On en parle plus aujourd'hui qu'on n'en parlait il y a dix ans. »
C9 l.70-73	managers	« [...] je dirais en binôme on va dire à cette époque là avec les manageurs. En disant ok, moi je suis là aussi pour regarder la personnalité, vous vous êtes là pour regarder les compétences techniques, après on débriefe. »
C31 l.301-302	F° des managers	« [...] la formation à la sensibilisation, tout le monde, à la fin du mois de mars tout le site sera sensibilisé. »
	Bilan social	
C2 l.11-12	Méconnaissance des chiffres	« [...] j'ai pas les chiffres en tête on a à peu près à 550 personnes sur le site[...] »
C3 l.20		« [...] les chiffres je vous avoue que je ne les connais pas. »
	freins	
C17 l.156-157	changements	« [...] l'entreprise est en pleine euh, mutation on va dire hein. »
C17 l.157-159		« [...] L'industrie pharmaceutique connaît des grands changements sur le site d'[ville de 12000 habitants] on est, euh depuis 2006, on va dire, dans une, dans une dynamique différente. [...] »
C17 l.166-168	temps	« [...] une heure et demie en sensibilisation est-ce que c'est cette heure et demie là c'est du temps de perdu par rapport à nos heures de production ; donc le frein il est là c'est de dire quel est, on est complètement en décalage, [...] »
C17 l.171-173	Prouver l'intérêt	« [...] aujourd'hui pouvoir prouver aux gens qui réellement ils vont pouvoir y gagner c'est la plus grosse

		difficulté, [...] »
C17 l.174-176	Cout/rentabilité	« [...] mais c'est vrai qu'il y a ce frein par rapport au coût et à la rentabilité quelque part on est un site de production donc, euh. »
C1 l.7-8	Responsable diversité ds l'entreprise	« [...] j'ai été nommée ambassadeur site diversité et intégration euh en 2008, donc voilà. »
	recrutement	
C39 l.356-358	Définition des postes	« Je dirais qu'aujourd'hui la première chose, on va regarder euh les compétences techniques qui sont nécessaires hein. Et en fonction de ça on va regarder effectivement quel type de diplôme on va viser, quel type d'expérience[...] »
C29 284-285		« [...] tous les ans on lance une campagne de recrutement pour recruter dix nouveaux contrats d'alternance en fonction des priorités du site.
C39 l.359-361	comportement	« [...] ce qui est plus important en mon sens c'est le comportement, c'est-à-dire que, euh on dit bien chez nous, vous avez les connaissances techniques très bien, mais 80% de votre réussite est lié à votre comportement au travail,[...] »
C38 l.350	Orientation sexuelle	« Il n'est pas abordé du tout. »
C38 l.352-353	Surtout compétences	« [...] je m'oriente sur les compétences et non pas sur les particularités visibles ou invisibles de l'individu. »
C41 l.370	Discrimination positive cadres	« [...] j'avoue je n'ai pas réfléchi »
C42 l.370-371	DP handicap	« [...] discrimination positive j'en ai fait, euh pour être très, très honnête sur la partie handicap,[...] »
C42 l.376-379		« [...] je dirais que si effectivement on recrutait un travailleur handicapé cadre, euh ça permettrait certainement de à haut niveau de voir les choses différemment. Donc pourquoi pas mais je parle handicap, ça peut être autre... »
	Age	
c18 l.177	seniors	Euh, employez vous des seniors ?
C18 l.179-180	Définition seniors	« [...] je sais pas à quel niveau vous placez les seniors mais, on va dire que 45 ans c'est déjà la bonne limite (rire). »
C19 l.184-186	Avantages liées aux seniors	« [...] donc oui y a effectivement des bénéfices à les garder d'un point de vue on va dire, euh ne serait-ce que, que... humain. »
C19 l.183-184	Obligation/incitation	« Euh, beh j'dirais que nous on a mis en place c'qu'on appelle le plan d'action des seniors parce qu'on avait une obligation de le faire à partir de janvier 2010,[...]»
C20 l.200-201		« [...] On va dire de cette obligation de, de mettre en place un accord ou un plan d'action,[...]»
C19 l.186-187	transmission	« [...] les anciens entre guillemets, euh ont beaucoup à nous apporter.[...] »
C19 l.187-189	sagesse	« [...] qu'ils connaissent l'entreprise, parce qu'ils connaissent on va dire euh... une certaine sagesse par rapport à d'autres.[...] »
C19 l.192-195	tutorat	« [...] notre idée c'est de conserver les seniors sur le site. Euh... et, et de déployer un plan d'action notamment, euh

		des possibilités pour eux de travailler à temps partiel euh, d'être en, en je dirais en tutorat ou, voilà c'est des trucs comme ça. »
C 22 1.209-210	Fin de carrière	« Alors nous avons chez nous un dispositif qui existe depuis 1987 je crois, on est précurseurs. »
C 22 1.220-223	GPEC	« [...] le départ, ben c'est pas vraiment un départ, oui c'est un départ mais qui peut être euh je dirais aménagé. Y a ça et puis nous on a, on a mis en place dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences parce qu'on a une commission qui existe sur le site où on a signé un accord. »
	Jeunes	
C29 1.283		« On a une politique aujourd'hui d'intégrer tout les ans dix nouveaux contrats. »
	Entreprise	
C6 1.30-31		« [...] je dirai a déjà mis en œuvre un certain nombre d'actions en faveur de la diversité. »
	stratégie	
c23 1.229-230		« [...]pensez vous qu'une formation à la diversité est une action stratégique pour votre structure ? »
C23 1.231-234		« Euh, nous c'est comme ça que l'on souhaite déployer la culture donc, c'est stratégique dans le sens où euh, on a adapté en fait le la définition de la diversité et de l'intégration a ce que l'entreprise en attend. Euh, en même temps, on n'est pas loin de ce qui existe euh, partout mais je pense que oui c'est une action stratégique. C'est le moyen de déployer. »
C24 1.240-242		« [...]Le fait de dire non on ne lâchera pas c'est important pour l'entreprise c'est vraiment une stratégie. C'est, c'est montrer que ça a une importance réelle pour le site. »
C24 1.385-388	Chargé diversité ds l'entreprise	« [...]avoir un ambassadeur, l'ambassadeur c'est plutôt celui qui va, euh, on va dire porter en fait l'action, mais qui va pas agir. [...]l'idée c'est que, d'avoir une personne qui, qui pense diversité euh, qui fait des liens entre la diversité, entre l'engagement, euh entre l'innovation»
C30 1.288-290	information	« Euh, nous ce qu'on a choisi de faire c'est, je vous ai expliqué tout à l'heure qu'on avait, que j'avais formé, euh huit collègues à, au module de sensibilisation qui, qu'on était en train de déployer. »
C30 1.291		« [...]on a mis en place des actions. »
C30 1.294		« [...]on organise des échanges
	Besoin d'information	
C38 1. 351	Concernant l'orientation sexuelle	« [...]parce que d'ailleurs je n'ai pas le droit de les poser, je pense euh. »

lignes	séquences	propositions
	diversité	
M12 1.71-74	définition	« Diversité ? Euh, le fait de euh, donner la même chance à toutes les personnes et de, euh n'asoir les, les critères de jugement que sur des critères factuels. Le plus factuels ou un ressenti que l'on peut le plus étayer, je dirais presque, euh vis-à-vis de tout le monde, sans avoir à se voiler la face ou à se cacher derrière euh des faux arguments. »
	atouts	
	Gestion de la diversité	
	Taxes et intégration	
	Différences visibles/ invisibles	
	apparence	
M17 1.113	Equipe diverse	« On est toujours sur ce registre là et c'est quand même plus agréable et facile à travailler. »
	F°	
M27 1.97-200	Pratico pratique	« Des formations de développement des compétences, euh sur tel ou tel spécificité en matière de chauffage, de climatisation, euh de photovoltaïque euh. Donc ça, des métiers techniques ou bien des formations Excel, Word, ce genre de formations plus administratives. »
	F°à la diversité	
M24 1.171		« (Silence) strat... c'est une orientation sociétale, euh donc en ce sens oui. »
	F°diplômante	
M25 1.180		« Donc, la formation chez nous est un élément important [...] »
M25 1.85-87		« Euh, donc, actuellement nous réfléchissons plus non pas tant à une demande de formation ponctuelle mais à bâtir des programmes d'actions de formation sur plusieurs années, pour permettre à nos salariés d'évoluer et, tout en améliorant leur compétences et évoluer à moyen terme. »
	Formation. Comment définir la f°	
M21 1.140-144	Sensibilisation à la diversité des ages	« Non, on ne peut pas dire qu'ils soient sensibilisés dans le cadre d'une action spécifique, euh en revanche de par la diversité il y a beaucoup de personnes qui ont une forte ancienneté des salariés âgés, enfin âgés, euh c'est une façon de parler mais avec une bonne ancienneté également donc sont naturellement sensibilisés mais pas dans le cadre d'un plan d'action structuré, d'une politique de mise en œuvre au niveau de l'entreprise. »
M2 1.12-14	EP égalité professionnelle	« [...] Effectivement en termes de répartition sur les ETAM euh, une grande partie de femmes mélangées avec des hommes, sur les ouvriers beaucoup d'hommes, et cadres une prépondérance des hommes mais il y a également des femmes. »

M27 1.197-200	F° suivies	« Des formations de développement des compétences, euh sur tel ou tel spécificité en matière de chauffage, de climatisation, euh de photovoltaïque euh. Donc ça, des métiers techniques ou bien des formations Excel, Word, ce genre de formations plus administratives. »
M36 1270-272	équité	« En revanche euh, une équité de traitement oui, c'est-à-dire donner à chacun et évaluer chacun sur ses compétences, son potentiel, sa volonté à 200% oui. »
M10 1.57-60	Plafond de verre	« Ce à quoi j'ai répondu qu'à 52 ans il reste encore une dizaine d'années et que par rapport au turnover normal par rapport à cette catégorie de population, d'emploi euh 10 ans c'était déjà pas mal, même huit ans et j'avais eu une fin de non-recevoir et euh... notamment il y avait un peu de l'âge et le sexe euh...est pris en compte. »
M3 1.20-23	féminisation	« [...] nous employons de femmes mais ce qui se passe c'est qu'au niveau des métiers euh, ouvriers notamment comme ce sont des métiers d'ouvriers de chantiers euh dans la profession des bâtiments et des travaux publics, effectivement la féminisation est assez faiblement répandue et c'est l'un des fers de lance de, de la profession que de développer euh les emplois, euh de féminiser les emplois. »
	Discours/langage	
	Jugement	
M9 1.48-50	La charte de la diversité	« Donc, c'est quelque chose qu'au niveau de l'entreprise nous poussons de plus en plus au niveau du groupe globalement 70 000 collaborateurs, euh que nous poussons de plus en plus euh, localement. »
	Reconnaissance/ plafond de verre	
M13 1.78	Reconnaissance des métiers	« Des personnes sont plus reconnues ?... Oui. En fonction de l'emploi occupé [...] »
M13 1.81-83	Reconnaissance par la personnalité	« [...] Sinon, euh je dirais que c'est surtout en fonction de, des personnalités, chacun se créant son périmètre ou son domaine d'application qui fait qu'on le reconnaît ou pas. »
	Reconnaissance par les salaires	
M10 1.60-63	Discrimination	« C'est le seul cas au niveau recrutement où j'ai eu un sentiment de... de discrimination euh. C'est vrai que travaillant dans les métiers du BTP on peut pas se permettre de faire de la discrimination on va dire en fonction des origines notamment, parce qu'on perdrait beaucoup de main d'œuvre. »
	Du à l'âge	
M17 1.109-111	Différences	« Parfois des difficultés de prononciation on en sourit un moment, euh sur le, quand il y a un nom compliqué par rapport à nos habitudes, au-delà de ça on rentre toujours dans le vif du sujet sur[...] »

M4 1.29-31	Différences ♀♂	« [...] là la population féminine est bien représentée, euh c'est une activité que nous avons sur le site dans un atelier de production ici et non pas une activité chez des clients ou sur la route, travaux extérieurs. »
M31 1.227-228		« Euh peut-être parce que c'est une femme, euh je ne sais pas, peut être que ça développe une sensibilité différente [...] »
	Repartition par métiers ♀♂	
m5 1.32		« Quand vous dites bien représentée ça équivaut à quoi ? »
M5 1.33		« La moitié de l'effectif environ. »
	♀ au comité de direction	
	Changements du aux femmes	
	Equilibre vie privée vie professionnelle	
	Handicap	
	aprioris, préjugés, stéréotypes	
	Minorités visibles	
M22 1.152-154	compétences	« Par exemple nous avons une activité de travaux sur haute tension, là nous avons des collaborateurs qui sont TRES compétents, qui ont développé une véritable expertise, depuis des années qu'ils travaillent dans ces domaines là qui est un domaine spécifique, [...] »
M22 1.157-159	Transmission	« [...] c'est une clé nous permettant la transmission de ce savoir sur plusieurs années, euh est une clé favorisant notre pérennité, ou notre pérennité sur un certain type de marché. Sinon ça veut dire que nous serons exclus du marché. »
	Expérience affirmée des seniors	
	évolution	
	managers	
	F° des managers	
	Bilan social	
	Méconnaissance des chiffres	
M3 1.23-26	freins	« [...] Malgré tout entre une décision politique, une mise en œuvre, la création d'un plan d'action, la mise en œuvre d'un plan d'action et les résultats y a quand même des nombreuses années, euh qui se passent, qui vont se passer, euh qui se passent euh, voilà. »
M16 1.94-95	changements	« La culture, les automatismes des façons de travailler donc c'est tout ce qui a trait aux changements [...] »

M16 1.98-100	Conduite du changement	« Euh, donc c'est plus cette, cette conduite du changement qui est difficile à mener pour faire évoluer les mentalités euh, et c'est un combat quotidien. »
M24 175-178		« [...] je pense qu'à un horizon plus lointain ça sera un élément clé euh pour les entreprises parce que les critères d'obtention de prise des marchés ou autres vont très nettement s'orienter vers des critères de diversité, euh au sein des entreprises qui soumettent à tel ou tel marché. »
	machisme	
	Salaire des seniors	
	temps	
	Prouver l'intérêt du changement	
	Cout/rentabilité	
M34 1.243-244	Responsable diversité ds l'entreprise	« Qu'y ait un point centrale oui. C'est important pour que, pour toute problématique un peu plus poussée on puisse savoir vers qui se retourner. »
M34 1.245-246		« Dans une entreprise comme la notre euh on commence à être à une taille où il est bien qu'y ait un référent d'identifié [...] »
m35 1.252		Donc qui pensez vous qui doit se saisir de ce problème ?
M35 1.253-254		« Alors la personne la plus naturellement identifiable euh ben, c'est quelqu'un du service DRH, ou ressources humaines. »
M10 1.64-67	recrutement	« [...]Je travaille avec une collaboratrice en matière de recrutement, et on s'attache énormément à faire attention à ce que les critères soient tout le temps objectifs et qu'on prenne la meilleure personne la plus qualifié euh pour le poste, par rapport aux pré-requis du poste. »
M19 1.120		Au niveau de l'embauche, pas de... on se pose pas de règle par rapport à l'âge des personnes.
M36 1.265-267	quotas	« [...]je suis contre tout ce qui est mise en œuvre des quotas, même si je pense que ça peut être un facteur d'accélération, euh je suis contre parce que ce qu'on recherche c'est la qualité et non pas euh, euh l'égalité. »
	Définition des postes	
M33 1.234-235		« Alors, tout dépend du type de poste mais globalement, euh, la volonté de faire. L'implication et la volonté de faire sont des critères déterminants au-delà même de pures compétences techniques. »
M33 1.236-238		« C'est la, la vraiment la question de l'implication personnelle qui est un élément euh, important. C'est ce que moi je qualifie de la niaque quoi : est-ce que la personne a la niaque ou pas ? »
	comportement	
	Orientation sexuelle	
M31		« A ma connaissance on n'en parle pas (rire) donc, euh je

I.219-229		n...pour moi, je...n'ai jamais abordé cela. [...] Maintenant pour être très franc, c'est un sujet qu'avec ma collaboratrice qui gère tout ce qui est recrutement que nous n'avons jamais abordé.[...] il n'en demeure pas moins que même qu'avec mon, mon directeur actuel est un sujet qui ne vient JAMAIS sur la table.»
	Surtout compétences	
M36 I.264-267	Discrimination positive cadres	« (Presque immédiatement) non, (Silence), bon évidemment, tout ce qui est... Alors ça dépend, euh pardon j'ai dit non, je suis contre tout ce qui est mise en œuvre des quotas, même si je pense que ça peut être un facteur d'accélération, euh je suis contre parce que ce qu'on recherche c'est la qualité et non pas euh, euh l'égalité. »
	DP handicap	
M19 I.121-124	Age	« C'est clair que la seule règle qu'on se pose, de contrainte qu'on se pose, c'est est-ce que la personne n'est pas trop jeune ? Ce qui voudrait dire qu'en termes d'acquisition, de courbe d'expérience et donc des compétences pour encadrer manager des équipes, pour développer une relation commerciale avec des clients spécifiques, là on se pose la question. »
M19 I.124-125		« En revanche, par rapport à l'âge 35, 40, 45, 50, 55 ans pour l'instant ce critère n'a pas été un critère de blocage[...] »
M6 I.36-37	seniors	« [...]concernant la population de plus de 50 ans... Nous sommes à environ à 12% de l'effectif. »
	moyenne	
	Définition seniors	
	Avantages liées aux seniors	
M22 I.150	Obligation de transmission	« Une obligation euh légale non, en revanche une obligation euh, une obligation de résultats oui. »
M19 I.126-128	Recrutement de seniors	« [...]y a quelqu'un qu'on a recruté et qui a actuellement 56 ans et qu'on a recruté il y a 3 ans, donc à 53 ans. Donc ça arrive régulièrement que nous recrutons de plus de 45, 50 ans. »
M20 I.133-136	transmission	« [...] nous travaillons actuellement cette année sur des axes forts c'est sur le développement du tutorat, et de la transmission des, des savoirs et de la transmission des compétences parce que par le passé c'était quelque chose qui était plus ou moins suivi. Plutôt moins bien parfois que mieux, et on en a un petit peu pâti. »
	sagesse	
	tutorat	
M23 I.161-164	Fin de carrière	« Alors les fins de carrière, euh nous prévoyons les aménager, donc d'un côté avec la prise en compte des transferts des compétences et ensuite par le fait de favoriser le passage à temps partiel des personnes qui en font la demande, le fait de maintenir le, le paiement des cotisations retraite au niveau du salaire plein temps euh des collaborateurs qui partiraient à temps partiel. »

M23 1.167-169		« Chaque année nous faisons des entretiens individuels pendant ou à côté de l'entretien individuel, des salariés entre 45 et 50 ans. Nous nous sommes fixés une certaine tranche au cours desquelles nous aborderons ces sujets là. »
M7 1.39	Jeunes	« Salariés de moins de 26 ans... euh nous sommes un peu plus de 15%. »
	Entreprise	
M34 1.250-251		« [...] dans les PME de taille correcte et dans les entreprises quand vous avez 10, 12 salariés euh la préoccupation de la diversité, ce n'est pas la préoccupation première. »
	stratégie	
M29 1.213-215	Public concerné par la formation	« [...] je pense que ce serait un axe fort d'action que d'être présent auprès de, des directeurs et des décideurs en direct et non pas par l'intermédiaire des services DRH. »
M20 1.136-138	GPEC	« Donc là, l'objectif c'est de mettre en œuvre un plan d'action structuré pour que, pour visualiser un certain temps en avance les personnes qui partiraient et valider les transferts des compétences, de façon pertinente. »
M21 1.144-146	Concernant les seniors	« En revanche ça va venir sur l'année 2010 et les années à venir euh notamment par le fait que nous avons signé un plan d'action en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des travailleurs seniors. »
M18 1.115-118		« [...] d'ailleurs on a mis en œuvre ! donc maintenant il faut le suivre hein, le plan d'action en faveur du développement du travail et de l'emploi, et des reconversions des seniors, euh oui on emploie des seniors. »
	Chargé diversité ds l'entreprise	
M14 1.86-88	information	(Silence long) euh je pense qu'ils en entendent parler de par les informations mais ben c'est vrai que dans l'entreprise en elle-même n'a pas une communication particulière sur la diversité. Non, du tout.
M29 1.206-210	Intervention extérieure	« (Silence) plus de présence de, comment dire, des organismes au sein des entreprises que ce soit l'Agefiph, que ce soit des organismes tel que la Direction Du Travail, éventuellement ou les organismes de l'emploi des jeunes ou le maintien des seniors et non pas des actions ponctuelles vis-à-vis des services de DRH mais surtout des actions vis-à-vis des services de l'encadrement, et notamment de l'encadrement d'exploitation. »

M20 1.130	Besoin d'information concernant les seniors	« Alors si ce sont des avantages légaux ou avantages fiscaux, financiers euh pas vraiment. »
	Concernant l'orientation sexuelle	

lignes	séquences	propositions
	diversité	
R9 l.40-41	définition	« Ah ! la diversité dans l'entreprise c'est une richesse, c'est une richesse à la fois culturelle, euh une richesse ben, par l'apport des différences de chacun [...] »
R9 l.43-44		« [...] en entreprise c'est exactement la même chose, l'entreprise c'est que le qu'une continuité de la vie de la vie euh tout court quoi hein. »
	atouts	
R15 l.86-87	Gestion de la diversité	« [...] quand on parle handicap euh, au niveau du <i>middle management</i> euh et bien il y a des freins hein, donc c'est vraiment culturel. »
R34 l.176-178	Taxes et intégration	« Parce qu'en ce moment, on ne voit que ça, des taxes, des taxes et euh, non, oui ça peut être un axe, euh un axe qu'on se donne alors on souhaiterait d'intégrer d'avantage de je ne sais quoi, bon il faut, il faut que s'en reste là quoi. »
	Différences visibles/invisibles	
	apparence	
R7 l.31-32	Equipe diverse	« [...]c'est quand vous avez des difficultés de recrutement, que vous ouvrez toutes les portes pour intégrer toute population confondue quoi. »
	F°	
R27 l.146-148		« [...] Je dis pas que tout le monde est parti en formation mais euh, dans toutes les catégories professionnelles il y a des gens qui partent en formation tout les ans. »
R23 l.125-128	F°à la diversité	« Non. je pense pas qu'il faille une formation là dessus mais bon des informations, des... oui une information mais une formation mmmh, on forme pas à la diversité je veux dire, c'est du travail au quotidien c'est la prise de conscience, euh par les salariés, et le comité de direction [...] »
	Place de la formation	
R25 l.135-137		« On donne une place assez importante parce qu'on a crée, on a un centre de formation en interne, on a crée des CQPM qui sont validés par la métallurgie. Donc on est une entreprise qui forme régulièrement quoi[...] »
R25 l.137-138		« [...]évidemment à l'heure actuelle on forme moins parce qu'on a quand même euh, au niveau de l'activité une baisse d'activité mais bon. »
R24 l.132-133	Formation. Comment définir la f°	« [...] une formation c'est pour moi, c'est un programme de formation c'est des choses comme ça, donc pour moi c'est plus de la sensibilisation, c'est de la communication. »
	Sensibilisation	
	EP égalité professionnelle	
R4 l.16-17		« [...] 8% des effectifs total donc vous faites 8% de 1500 et vous avez...ça fait un peu moins d'une centaine des

		femmes à peu près. »
	Plafond de verre	
	féminisation	
	Discours/langage	
	Jugement	
R7 l.25	La charte de la diversité	« Pff ! on peut en penser que du bien[...] »
R7 l.29-30		« [...] je dirais que signer une charte à la diversité c'est un engagement de l'entreprise, [...] »
	Reconnaissance/ plafond de verre	
R10 l.47-48	Reconnaissance des métiers	« Ben si vous voulez, il y a de métiers qui sont plus reconnus que d'autres ce n'est pas de personnes, c'est de métiers. »
R10 l.52-54	Reconnaissance par les salaires	« [...] Bon, après vous avez d'autres métiers qui sont les métiers administratifs, euh où là comme il n'y a pas de pénurie l'offre et la demande fait que... euh on est sur des niveaux de salaires moins élevés quoi. »
	Discrimination	
R8 l.37-38	Due à l'âge	« [...] à partir du moment où vous avez plus de 50 ans il est plus difficile de s'insérer dans une entreprise, non pas de s'insérer mais d'être retenu dans une entreprise. »
	Différences	
	Différences ♀♂	
	♀ au comité de direction	
	Changements du aux femmes	
	Equilibre vie privée vie professionnelle	
	Handicap	
R15 l.88-91	aprioris, préjugés, stéréotypes	« [...] on a des chaînes, et bien quand on parle du travail des femmes encore, les choses ont évolués, mais euh y a, y a quand même, euh culturellement encore des attitudes très machistes sur le, sur le, la chaîne quoi. »
R13 l. 69-71	Minorités visibles	« [...]on peut être amené euh à faire appel à certaines personnes dans le cadre de la, d'une loi de la diversité pour, étant donnée que le projet est particulier [...] »
	compétences	
R26 l.141		« (rire) du moment qu'un salarié a un CQPM il est valorisé au niveau de son salaire,[...] »
R23 l.128-129		« [...] on a les moyens d'attirer les compétences, donner les bonnes compétences [...] »
R28 l.151		« [...] des formations de développements des compétences [...] »
R13 l.70-71		« [...] on fait appel à des, à des... non pas des compétences mais des heum... un bagage culturel qui est l'arabe [...] »
R17 l.98-99	Expérience affirmée des seniors	« [...] c'est des gens qui ne sont pas très loin de leur fin de carrière ils sont au milieu ou en fin de carrière donc ils sont expérimentés. »
	évolution	

	managers	
	F° des managers	
	Bilan social	
	Méconnaissance des chiffres	
	freins	
	changements	
R15 l.83-87	culturels	« Ah, c'est dû à des freins culturels,[...] quand on parle handicap euh, au niveau du <i>middle management</i> euh et bien il y a des freins hein, donc c'est vraiment culturel. »
R15 l.89-91	machisme	« [...] les choses ont évolués, mais euh y a, y a quand même, euh culturellement encore des attitudes très machistes sur le, sur le, la chaîne quoi. »
R16 l.94-96	Salaire des seniors	« [...] Ce qui freine dans l'emploi des seniors bien souvent c'est au niveau des salaires mais, ceci dit quand on cherche une compétence affirmée, euh ce niveau de salaire là, ne doit pas être un frein et ne l'est pas d'ailleurs. »
	temps	
	Prouver l'intérêt	
	Cout/rentabilité	
	Responsable diversité ds l'entreprise	
	recrutement	
R7 l.25-26		« [...] qu'aujourd'hui euh bon on n'a pas une problématique de recrutement,[...] »
R7 l.30-32		« [...] au quotidien c'est quand vous avez des difficultés de recrutement, que vous ouvrez toutes les portes pour intégrer toute population confondue quoi. »
	Définition des postes	
R33 l.169-171		« Bon il y a des définitions des fonctions, euh qui sont faites par des responsables hiérarchiques qui sont validées par les salariés notamment dans les entretiens individuels annuels. »
	comportement	
r32 l.166	Orientation sexuelle	Est-ce que vous abordez l'orientation sexuelle dans le processus de recrutement ?
R32 l.167		« Ah non, non hors de question, ni la religion, ni même politique, ça va de soi. »
	Surtout compétences	
R34 l.174-176	Discrimination positive cadres	« (Silence), pourquoi pas, à partir du moment où celle-ci n'est pas... ça peut être une orientation, de se dire on essaie d'euh, un objectif mais il faut pas qu'il soit assujéti à une taxe quel qu'elle soit. »
	DP handicap	
	Age	
	seniors	
R5 l.20	moyenne	« On a une moyenne d'âge de 38 ans [...] »
	Définition seniors	

	Avantages liées aux seniors	
	Obligation/incitation	
r16 l.92	Recrutement de seniors	« employez vous des seniors ? »
R16 l.93-94		« Oui, bien sûr oui. Nous on a aucune difficulté. A partir du moment où la compétence est là. »
R21 l.113-116	transmission	« Ah, non non, pas d'obligation pourquoi ? Non, non. Non y a pas d'obligation dans la matière, mais après c'est une politique d'entreprise, nous on incite les, les seniors a transmettre leur savoirs mais ce n'est pas une obligation, on incite, on forme les tuteurs pour qu'ils acquièrent la dimension pédagogique mais bon. »
	sagesse	
	tutorat	
R22 l.119	Fin de carrière	« Ben, c'est le dossier point d'interrogation. [...] »
	GPEC	
R18 l.104-105		« [...] on a mis en place un plan d'action des seniors et c'est ben c'est pour éviter de payer l'amende de 1% de la masse salariale. »
	Jeunes	
	Entreprise	
R9 l.44		« [...] l'entreprise c'est que le qu'une continuité de la vie de la vie euh tout court quoi hein. »
	stratégie	
	Chargé diversité ds l'entreprise	
	information	
R11 l.54-59		« [...] je pense qu'ils en entendent parler de par les informations mais ben c'est vrai que dans l'entreprise en elle-même n'a pas une communication particulière sur la diversité. Non, du tout. »
R20 l.109-110		« Euh, oui, oui tout à fait. Mais ils le sont de par la presse et la radio quoi. Ils entendent parler de tout ça au niveau presse, oui. »
R31 l.159-160		« (Silence) c'est de la communication, c'est une volonté de la direction de mettre en place euh, c'est ce qui se fait déjà au quotidien, [...] »
	Besoin d'information	
	Concernant l'orientation sexuelle	

lignes	séquences	propositions
	Diversité	
P5 1.33-36	définition en général	« [...] intégration en quelques mots, intégration des personnes de mixité, euh d'égalité sur de postes accessibles à tous aux mêmes compétences bien sûr, ça va de soi. Quelque soit l'origine, le sexe, l'âge, voilà en quelques mots la diversité c'est ça, le droit de travailler pour tous avec bien sûr les mêmes compétences, ça va de soi. »
P6 1.36	Diversité dans le bâtiment	« [...] nous dans notre secteur d'activité on est très soucieux de, euh, à l'égalité homme-femme »
P6 1.53-54	Integration de femmes	« Donc, on est à l'origine également, ça a été créé en je dirais en 2004 ou 2005 euh avec Amboise et Chinon l'intégration des femmes dans le bâtiment [...] »
P6 1.61-62	seniors	« [...] on est très sensibles aux seniors. »
P6 1.73-77	TH	« Euh les travailleurs handicapés, là on est dans le régime légal autant que dans les deux premiers sujets il y a eu des accords de branche qui ont été signés sur l'égalité homme-femme et sur les accords seniors euh ces handicapés dans le régime légal, qu'on intègre également mais avec un peu plus de difficultés que sur les deux précédents sujets [...] »
P6 1.52-53	jeunes	« [...] on retrouve des jeunes qui sortent de l'apprentissage par la suite et qui intègrent nos, nos entreprises. »
	Gestion de la diversité	
	Différences visibles/ invisibles	
	apparence	
P20 1.178-180	Equipe diverse	« (Court silence) gérer euh pfss (soufflement) au quotidien non, par contre à long terme oui. Je pense au quotidien, je pense à ces rapports des hommes-femmes enfin, ces rapports humains, euh au quotidien oui euh ça peut être utile afin de, d'avoir un équilibre dans, dans l'entreprise. »
P21 1.188-189	Juste milieu	« Euh après beh voilà, il faut trouver le juste milieu mais ça, chaque entreprise va le trouver en fonction de la structure de l'entreprise. »
P21 1.190-191		« Euh il faut toujours intégrer les nouvelles générations tout en gardant les anciennes pas non plus en avoir trop de jeunes et pas assez d'ancien ou l'inverse. »
P10 1.113-114	Atouts/avantages de la diversité	« [...] on avait une pénurie de main d'œuvre très forte, ça a permis aussi d'intégrer les femmes plus facilement[...] »
P12 1.121-122	Difficultés pour appliquer la loi	« [...] pour les travailleurs handicapés la loi déjà, je parle par rapport à nos professions euh la loi demande 6%, ça on a des difficultés pour atteindre les 6%... »
P23 1.210-212	Intégration des travailleurs étrangers	« Moi, je vois au niveau du service juridique qu'il n'y a pas de problème particulier d'intégration de de, des personnes au niveau nationalité. »

P31 l. 316- 320	Différences ♂♀	« Donc, mais cela on ne les a pas sur le papier et ils existent dans les entreprises mais on ne les a pas dans le papier, donc dans les entreprises artisanales très souvent c'est la femme qui dirige l'entreprise parce que l'homme il va, il s'occupe des chantiers, lui, il gère ces chantiers mais tout ce qui est côté contact des clients etcetera c'est la femme qui, qui gère ça. »
	Formation	
P22 l.197- 202	Par l'expérience	« Se fait naturellement, ça se fait naturellement parce que c'est avant tout, nos chefs d'entreprise sont des gestionnaires, [...], ce sont des entreprises de taille humaine. Donc ils anticipent, ils anticipent même si pour certains ils se font accompagner par des coachs d'entreprises par exemple. Euh, et euh mais, naturellement ils connaissent leurs salariés ils leurs disent bonjour tout les matins donc, ça, cette formation se fait naturellement. »
P14 l.137- 138	Formation à la diversité	« Formation ? non pas forcément parce que dans le bâtiment on a les accords de branche donc automatiquement on est là pour diriger. »
P14 l.144- 147		« Euh mais on est souvent sur des entreprises de toute façon donc ils ont déjà cette notion de taille humaine entre guillemets euh qui permet quand même de, d'être sensible à ça donc former non. Il n'y a pas ce besoin là de former à la diversité, il y a déjà une sensibilité dans ce domaine là. »
p31 l.304- 305		« [...] vous ne pensez pas qu'une formation à la diversité est nécessaire pour que les mentalités évoluent ? »
P31 l.310- 313		« Je ne vois pas l'intérêt des formations, voilà ça dépend du caractère de la personne et de son envie de d'évoluer, et effectivement aujourd'hui c'est plus logique qu'il y ait beaucoup d'homme dirigeants parce qu'il y en a plus sur le terrain euh plus le nombre de femmes va augmenter, plus il y aura de femmes dirigeants dans le bâtiment »
P26 l.246- 248	Formation obligation	« Donc, oui il y a des formations que, et c'est vrai que par rapport à des métiers techniques, on est obligé de former nos salariés. On est obligé, c'est de les former au début et de continuer à les former au fur et à mesure. »
P15 l.149- 151	Formation définition	« Informer, formation euh, c'est-à-dire sensibiliser le dirigeant les acteurs de, de direction et après également en interne tout ce qui est chef d'équipe ou collaborateur tout autre euh intégrer justement toute personne. »
P26 l.256- 258		« Quand je dis formation c'est de formations techniques et également des formations à la sécurité euh également des formations aux économies ou des formations administratives également. »
P28 l.290- 291	Actions en faveur de la diversité	« Donc c'est un groupe très très dynamique et chaque fédération a un groupe de femmes. »

P6 1.55-56		« [...] des femmes qui cherchaient dans le bâtiment et on diffusait leurs CV auprès de nos adhérent. »
	EP égalité professionnelle	
P26 1.240-242	Plafond de verre	« Donc, une personne peut très bien intégrer une entreprise en tant que manœuvre et au fur et à mesure, au fil des années monter en niveau et devenir ouvrier d'exécution, compagnon, chef d'équipe et après, pourquoi pas devenir chef de chantier etcetera. »
P7 1.86-87	Effets féminisation Changements dû aux femmes	« [...] au niveau des femmes, au contraire ça a permis sur, dans certaines entreprises... j'ai eu des retours où c'est très positif. Ça a permis de calmer les hommes... »
P9 1.93		« [...] ça permet aussi de tempérer un peu, un peu les choses. »
	Discours/langage	
P48 1.446-448	La charte de la diversité/ accords de branche	« [...] on a des accords de branche qu'ont été qu'ont été signés, qui viennent d'être étendus, donc euh sur euh, sur ... Les entreprises ont une période de 3 ans effectivement, pour les mettre en place. »
	groupe	
P26 1.240-242	Reconnaissance/ plafond de verre	« Donc, une personne peut très bien intégrer une entreprise en tant que manœuvre et au fur et à mesure, au fil des années monter en niveau et devenir ouvrier d'exécution, compagnon, chef d'équipe et après, pourquoi pas devenir chef de chantier etcetera. »
	Reconnaissance des métiers	
	Reconnaissance par la personnalité	
	Reconnaissance par les salaires	
	Discrimination	
P13 1.128-130	TH	« [...] certaines personnes en ont un handicap mais psychologiquement ne veulent pas le dire, ne veulent pas passer, même si ça a évolué ça c'est quelque chose qu'on, qu'on rencontre. »
P13 1.131-133	femmes	« A partir du moment où tout chef d'entreprise passe une annonce que ce soit homme ou femme du moment qu'il y a les compétences c'est pas ça qui va le limiter. »
P15 1.155-157	Discrimination positive	« Encore une fois c'est des choses qui se font déjà dans, dans le bâtiment donc discrimination positive oui, c'est toujours valable l'intégration de toute personne, euh après de là à mettre une obligation là dessus, non. »
P15 1.157-159	Discrimination positive vs compétences	« Je non, mais par contre ça se fait déjà, ce qu'on cherche dans le bâtiment ce sont des compétences donc ça se fait naturellement effectivement, euh il n'y a pas de, euh... non il n'y a pas de problème particulier à ce niveau là quoi. »
P23 1.209-212	étrangers	« [...] après-guerre donc l'intégration est parfaitement faite dans le bâtiment à ce niveau là on n'a pas de point particulier euh. Moi, je vois au niveau du service juridique qu'il n'y a pas de problème

		particulier d'intégration de de, des personnes au niveau nationalité. »
P17 1.161-165	Discrimination positive des cadres	« en gros on a 90% de nos entreprises qu'ont moins de 10 salariés quand même, donc, donc après il reste 10% qui prennent entre 10 et 50 et après c'est 50 et 100 et, et au-delà de 100 dans le bâtiment ils doivent être une dizaine pas plus. Donc on a voilà, au niveau des cadres notamment dans les entreprises c'est souvent ces entreprises là qui sont concernées donc, ils ont déjà leur services interne qui sont ouvert à ces sujets là. »
P32 1.323-326	Culture professionnelle	« euh la culture professionnelle concernant les étrangers euh les personnes d'origine étrangère on l'a cette culture. Ils sont dans le bâtiment, ils font partie du bâtiment euh, ils sont là depuis 60 ans donc et même avant il y avait d'autres générations d'aut' pays mais surtout depuis 60 ans. »
P32 1.327-329		« [...]c'est à nous fédération de la peaufiner euh via les chartes ou les accords de branche qui sont signés euh donc plus on diffuse d'information, plus on donne d'information aux entreprises pour agir et plus ça rentre dans la culture donc. »
P37 1.379-381		« Sur un chantier, ils sont en contact, euh, l'un, l'un va toujours travailler avec l'autre, euh, lorsqu'il faut monter une banche par exemple sur un chantier, euh bah eh forcément il faut être plusieurs,[...] »
	Du à l'âge	
	Repartition par métiers ♀♂	
	♀ au comité de direction	
	Equilibre vie privée vie professionnelle	
P6 1.75-82	Handicap	« [...]ces handicapés dans le régime légal, qu'on intègre également mais avec un peu plus de difficultés que sur les deux précédents sujets, parce qu'euh, il y a certains handicaps qui permettent l'accès dans le bâtiment et d'autres c'est beaucoup plus difficile. Même si après ils restent toujours les bureaux mais qui dit bureau, ils représentent très peu des emplois, 10 à 15% des emplois dans le bâtiment, le reste c'est sur des chantiers. On arrive à intégrer des personnes sur les chantiers, mais c'est quand même plus difficile euh au quotidien même si beaucoup des efforts sont faits, à un moment donné il y beaucoup de choses donc, voilà à un moment donné on ne peut pas aller au delà de certains éléments. »
P12 1.121-122		« [...]pour les travailleurs handicapés la loi déjà, je parle par rapport à nos professions euh la loi demande 6%, ça on a des difficultés pour atteindre les 6%... »
P30 1.297-298	aprioris, préjugés, stéréotypes	« [...] 10% de femmes dans le bâtiment déjà ça, ça limite (rire) et après il faut avoir l'envie de devenir dirigeant d'entreprise il faut avoir le caractère qui va avec [...] »

P34 1.347- 349		« Par exemple dans le bâtiment on trouve les femmes qui sont souvent dans le carrelage et dans la peinture, la taille de pierre qui a un côté qui les attire, c'est peut-être le côté artistique,[...] »
P34 1.352- 353		« Dans la maçonnerie oui, dans le gros œuvre il y en a dans le gros œuvre, mais il y en a moins que sur, ou la charpente aussi parce qu'on est toujours sur des charges lourdes. »
	Minorités visibles	
	compétences	
	Transmission	
P6 1.58-60	Expérience affirmée des seniors	« [...] les seniors, on les traduit aux seniors parce que les seniors contrairement au, peut-être à d'autre classe de métiers dans le bâtiment les seniors c'est eux qui ont la profession. »
	évolution	
	managers	
	F° des managers	
	Bilan social	
P32 331- 333	freins	« Il y a de personnes qui sont complètement ouvertes effectivement euh... qui sont complètement ouvertes et il y en a d'autre qui sont dans leur travail, dans leur technique et le côté diversité ils en sont loin, mais ça malheureusement on ne peut pas agir dans toutes les entreprises. »
P30 1.301- 303	changements	« Les femmes dans le bâtiment 10% c'est assez, c'est assez récent donc plus ça va aller plus ça va en avoir, mais il y a aussi les mentalités. Il faut aussi que les mentalités évoluent à ce niveau là. »
P41 1.400	machisme	« On va dire y a toujours des bons gaulois (rire)[...] »
	temps	
	recrutement	
	quotas	
	Définition des postes	
	comportement	
P45 1.432- 433	Orientation sexuelle	« Pff. Pff. Alors là, du tout. On n'est on n'est pas dans des métiers de ... Que ce soit euh ... C'est toujours la technique, enfin euh ... y a pas de forcément plus de relation au client. »
	Surtout compétences	
	Discrimination positive cadres	
	DP handicap	
	Age	
P21 1.192.	Définition seniors	« l'ancienne génération »
	Recrutement de seniors	
	tutorat	
	Fin de carrière	
P21 1.190	Jeunes	« les nouvelles générations »
	stratégie	
	Public concerné par la formation	

	GPEC	
	Concernant les seniors	
P18 1.169- 170	information	« [...] c'est notre service social formation qui s'est penché sur le sujet qui a rédigé ce type de brochure. »
P32 327- 329	Rôle de la fédération	« [...] c'est à nous fédération de la peaufiner euh via les chartes ou les accords de branche qui sont signés euh donc plus on diffuse d'information, plus on donne d'information aux entreprises pour agir et plus ça rentre dans la culture donc. »
	Besoin d'information concernant les seniors	
	Concernant l'orientation sexuelle	

Entretien 1 avec Caroline 43 ans

1 **c1 Si vous êtes d'accord, je souhaiterais aborder avec vous le thème de la diversité dans**
2 **les entreprises privées. A ce propos je voudrais vous poser quelques questions.**
3 **Pour commencer voudriez-vous vous présenter ?**

4 C1 Euh oui, bien sûr. Donc, bonjour je suis Caroline, je suis euh, responsable responsable de
5 développement des ressources humaines sur le site de [ville de 12000 habitants région
6 Centre], donc un laboratoire pharmaceutique euh...j'ai intégré l'entreprise (réfléchit) il y a
7 maintenant 9 ans et, j'ai été nommée ambassadeur site diversité et intégration euh en 2008,
8 donc voilà. Je ne sais pas si vous avez besoin d'autres informations ?

9 **c2Non. C'est bon. Donc pourriez vous me présenter un petit peu l'entreprise, me**
10 **dire...combien d'hommes, combien de femmes ?**

11 C2Alors, hommes/femmes on va dire que euh... (Regarde autour) on a, j'ai pas les chiffres en
12 tête on a à peu près à 550 personnes sur le site, euh et on a moitié, la population moitié
13 féminine moitié masculine. A quelque chose près, on va dire, que, je pense que de mémoire,
14 ce sont les... on va dire qu'on est une vingtaine de femmes supplémentaires, enfin, en plus
15 par rapport aux hommes. Mais ça s'équilibre vraiment. Euh c'est peut être la particularité de
16 l'industrie pharmaceutique. Voilà.

17 **c3 Est-ce que vous pouvez me dire aussi, si vous avez une proportion majeure d'hommes**
18 **ou de femmes de plus de 50 ans ou de moins de 26 ans ?**

19 C3Alors, pour ça ce que pourrait être intéressant est que je vais prendre le bilan social, parce
20 que là, comme ça, les chiffres je vous avoue que je ne les connais pas.

21 **c4 A peu près ...**

22 C4Non pas dans ce détail là, mais on peut regarder après. Je demande à mon collègue qu'il
23 me donne le bilan social et pis je vous donnerai ces chiffres là, euh à la fin si vous voulez.

24 **c5 Donc. Avez-vous déjà entendu parler de la charte de la diversité en entreprise ?**

25 C5Oui, tout à fait. (Petit rire car nous avons abordé le sujet avant de démarrer l'entretien)

26 **c6 Qu'en pensez-vous ?**

27 C6Beuh, c'est une excellente, euh initiative, une bonne démarche. Je dirais qu'après c'est,
28 c'est formaliser certaines, certaines actions qui dans des groupes comme le nôtre existent déjà
29 c'est pour ça que pour nous ça ne... le fait de signer la charte c'est plus vis-à-vis de
30 l'extérieur, de montrer que chez nous¹, au niveau local, euh, je dirai a déjà mis en œuvre un
31 certain nombre d'actions en faveur de la diversité. Je pense que ça peut aider, des plus petites
32 entreprises à prendre conscience de ce... de l'importance de la diversité au sein de
33 l'entreprise.

¹ Pour des raisons déontologiques nous préférons préserver le nom de l'entreprise, c'est pourquoi à chaque fois qu'elle sera citée nous l'appellerons : chez nous

34 **c7 D'accord. Avez-vous ressenti dans votre parcours professionnel une situation que**
35 **vous classifieriez comme discriminatoire ?**

36 C7Oui. (Presque en même temps que nous posions la question, nous avons ressenti une sorte
37 de révolte)

38 **c8Voudriez-vous me la raconter ?**

39 C8Oui donc, je travaillais, avant d'arriver dans la région, je travaillais dans la région
40 parisienne euh, et euh je recrutais, on va dire pas mal de d'intérimaires, de CDD eet dans la
41 région où j'étais, enfin, dans la ville où j'étais il y avait on va dire, presque je dirais plus de
42 50, 50, cultures différentes, hein, au niveau des origines des personnes. Euh nous avons eu
43 l'inspecteur du travail qui est descendu dans l'entreprise, qui est descendu ! Bon enfin. Qui
44 nous a demandé de sortir des stats, des statistiques sur le nombre de personnes que l'on
45 recrutait, le type de population recruté, et clairement elle nous a fait comprendre à l'époque
46 que ben, voilà, qu'on était, on était *bord on line* on va dire par rapport à la discrimination
47 raciale on va dire à l'embauche, parce que dans sur notre site on avait beaucoup de français
48 mais, très peu de gens d'origine étrangère, quelque soit le type d'origine peu importe y avait
49 pas de, d'orientation heureusement (rire) parce que c'était l'inspecteur du travail, mais et dans
50 les faits c'était vrai. C'est-à-dire que, quand je recrutais euh, en tant que recruteur je, je ne
51 pense pas être quelqu'un de discriminante mais bon, je, je peux l'être aussi comme tout le
52 monde. En tout cas quand je proposais des C.V. euh, avec des noms à connotation étrangère
53 quelque soit on va dire, quelque fois j'avais une réticence de la part des managers en me
54 disant : « non, non je veux pas , je ne veux pas tel type de personne »Voilà, donc ça je l'ai
55 vécu. Je l'ai vécu dans un contexte on va dire maintenant ça remonte à plus de 10 ans hein,
56 mais dans un contexte qui était plus, enfin, qui était moins ouvert qu'aujourd'hui on va dire à
57 ce type de discrimination. On en parle plus aujourd'hui qu'on n'en parlait il y a dix ans. Donc
58 oui je l'ai vécu.

59 **c9 Donc, et par rapport à cette expérience comment vous avez fait, vous ne pouvez pas**
60 **prendre la personne ?**

61 C9Alors par rapport à cette expérience, euh, j'avoue que moi ce que j'essayais de faire c'était
62 de rencontrer les managers en leur disant « ok, sur le C.V. vous avez un nom qui n'est pas un
63 nom à consonance française, euh, c'est un nom à consonance étrangère, ok maintenant
64 regardez pas le nom de la personne mais regardez sur son CV déjà les compétences, que, dans
65 quel secteur est ce que cette personne a travaillé, quel type de compétences elle a mis en
66 œuvre, peu importe qu'elle s'appelle Tartempion ou Lambda l'intérêt c'est de regarder ce
67 qu'attendez vous en termes de compétences. Rencontrez-la, cette personne, euh et si
68 effectivement euh, euh je dirais elle a des compétences qui, vous, qui vous attendez en
69 adéquation avec votre poste. Testez, et soyez pas sur des aprioris, des préjugés ». Voilà, c'est
70 comme ça que, je dirais, et j'ai fait, et j'ai mené les entretiens euh, en collaboration en f... je
71 dirais en binôme on va dire à cette époque là avec les manageurs. En disant ok, moi je suis là
72 aussi pour regarder la personnalité, vous vous êtes là pour regarder les compétences
73 techniques, après on débriefe.

74 **c10 Comment définiriez-vous la diversité ?**

75 C10 Alors pour moi la diversité c'est pas simplement euh, on va dire euh, l'origine, puisqu'on
76 vient d'en parler. La diversité c'est aussi bien euh, euh, ben les différences, la différence, on
77 va dire ce sont les différences visibles et les différences invisibles, je trouve que ça c'est
78 important. C'est-à-dire qu'on est différent par l'âge, par le sexe, euh par le, la les origines, euh
79 la culture notre *background* donc la formation. On peut être différent parce que vous êtes petit
80 euh, ou parce que vous êtes grand, parce que vous êtes gros, parce que vous êtes blond, parce
81 que vous êtes brun, plein de choses visibles mais aussi on a des différences par rapport à notre
82 histoire de vie, c'est-à-dire qu'est-ce que, qui nous sommes, comment on a été construit,
83 quelle est notre mode de pensée (silence) euh... et la différence elle se fait aussi beaucoup sur
84 ces aspects là en entreprise. Quand je dis ces aspects là, notamment l'ouverture d'esprit,
85 euh, pour moi ce n'est pas uniquement orienté sur, sur une différence visible. Vous avez des
86 gens qui ont des handicaps et ils ne sont pas forcément visibles, euh ce qui est important c'est
87 de de, c'est ne pas s'arrêter à la première impression qu'on peut avoir.

88 **c11 D'accord. Diriez-vous que dans votre entreprise des personnes sont plus reconnues**
89 **que d'autres ?**

90 C11 Reconnues par rapport à quoi ?

91 **c12 Reconnaissance, en général.**

92 C12 (Silence) Alors, chez nous on a, on a, on est une société américaine donc on a ce qu'on
93 appelle euh, un certain nombre d'*awards* qui sont mis en place, donc on reconnaît les gens sur
94 un certain nombre de critères, alors on a l'*award* pour le... ou les trophées de l'innovation, on
95 a là en ce moment sur, justement la diversité et l'intégration, on est sollicités pour reconnaître,
96 entre guillemets, les bonnes pratiques managériales, donc est-ce qu'on va, on va citer
97 quelques pratiques et citer des managers qui sont, on va dire des exemples en termes
98 d'engagement, de motivation, euh... oui on a reconnu il y a peu... la semaine dernière trois
99 personnes pour, euh, leur implication, leur engagement, notamment dans tout ce qui est on va
100 dire... innovant sur le site, donc les idées nouvelles qui ont été mis en place, on a une boîte à
101 idées, enfin on a pas mal de choses qui existent. On a cette culture de la reconnaissance.

102 **c13 Euh, diriez-vous que les personnes dans votre entreprise sont suffisamment**
103 **informées sur la diversité ?**

104 C13 Alors on va dire oui maintenant puisque depuis euh, le mois de juillet 2009, j'ai mis en
105 place un module de sensibilisation pour la diversité, j'ai formé huit de... huit collègues euh,
106 du terrain, enfin quand je dis du terrain je dis du site, quelque soit notre, notre formation,
107 notre secteur, notre position dans la hié... dans la hiérarchie on va dire hein. Donc, et on
108 dispense donc depuis le mois de juillet, tous les mardis matin, euh, une sensibilisation d'une
109 heure et demie sur le thème de la diversité et de l'intégration. Donc il y a encore un an, je
110 vous dirais que non, et aujourd'hui, enfin à la fin du mois de mars tout le monde aura été
111 sensibilisé donc je pense que oui il y a une bonne ouverture.

112 **c14 Euh, dans votre travail avez-vous déjà été confronté à une équipe marquée par une**
113 **grande diversité ?**

114 C14 Euh, oui parce qu'en fait on a souhaité la construire cette grande diversité. On a créé sur
115 le site de [ville de 12000 habitants] on a été nommé pour accueillir un, un nouveau produit et
116 on est en phase de développement de ce produit. Donc vraiment la phase en amont et euh, j'ai
117 eu la chance de pouvoir recruter l'équipe et... quand donc, en interne, à peu près des gens qui
118 étaient déjà en entreprise et cette équipe moi, je, je l'ai souhaitée la plus diverse possible,
119 donc à la fois par le genre hein, on va dire les personnes, par leur histoire de vies, par leur
120 secteur euh donc je pense qu'on a réussi effectivement à avoir une équipe euh, diversifiée euh
121 juste de cet ordre là avec des compétences différentes, complémentaires.

122 **c15 D'accord, donc ceci est-il pour vous une source de richesse pour l'entreprise ou**
123 **plutôt source de difficultés?**

124 C15 Beh je dirais source de richesse parce que c'est c'qu'on vend, nous en termes de de
125 déploiement de la culture. On explique effectivement que l'intérêt d'avoir une culture de la
126 diversité et de l'intégration parce que chez nous on a les deux termes hein, *inclusion* en
127 anglais mais, euh l'importance est effectivement, je dirais euh... en mélangeant les genres
128 entre guillemets quels qu'ils soient hein euh, vous allez avoir effectivement des personnes qui
129 vont avoir un mode de penser ou une ouverture d'esprit différente, et qui vont entre eux on va
130 dire, faire une certaine émulsion. Donc, à partir de là plus on va être différent, plus on va
131 apporter une rech, une richesse et puis faire en sorte que l'usine va avancer.

132 **c16 Euh, donc, euh vous ne rencontrez pas des difficultés avec toute cette diversité ?**

133 C16 Euh, (soupir) j'ai pas l'impression qu'on rencontre des difficultés. J'ai l'impression que
134 c'est le lot du quotidien. Je veux dire ce n'est pas parce qu'on a mis en place la diversité sur le
135 site que, on est, on fonctionne complètement différemment d'autrefois je d'rais quelque part
136 pour nous la définition de la diversité et de l'intégration c'est une question de bon sens. Et
137 c'qu'on, enfin. Humainement ce... que qui nous sommes on va dire, on l'a construit hein,
138 avec notre histoire. Et c'qu'on, et c'qu'on applique on va dire en interne on l'applique au
139 quotidien chez soi. Quand on intègre quelqu'un dans sa famille, dans ses amis euh, je veux
140 dire on va avoir d'abord la première chose c'est qu'on va juger, donc on va juger, donc on va
141 avoir des préjugés, on va avoir des, des aprioris, on a des stéroï, des stéréotypes et nous ce
142 qu'on veut c'est justement ben faire prendre confi...conscience ici aux gens que, il faut, la
143 première chose c'est d'éviter tout ça et de se dire ok, tant que je ne connais pas la personne, je
144 peux pas la juger. Euh, donc oui, c'est difficile, mais c'est difficile pas plus dans l'entreprise
145 que dehors. Je veux dire quand vous êtes à l'extérieur euh vous avez, euh obligatoirement les
146 mêmes reflexes parce que c'est, c'est humain que. J'ai pas l'impression qu'on ait plus des
147 difficultés aujourd'hui que, qu'hier euh...je vais pas dire qu'on est dans une entreprise idéale,
148 hein. Parce qu'obligatoirement hein, je pense qu'aujourd'hui, la discrimination on en a, euh je
149 pense qu'y a y a de, des personnes qui ont certainement parce qu'elles sont différentes ont
150 plus de difficultés à s'intégrer que d'autres, mais le tout c'est la constitution des équipes on va
151 dire. Plus on a des gens qui sont ouverts plus on va avoir obligatoirement une impression, un,
152 une réalité de vouloir inclure les autres dans dans l'entreprise et d'avoir et de développer ce
153 qu'on appelle nous le sentiment d'appartenance.

154 **c17 Euh, quels sont les freins que vous rencontrez dans votre entreprise pour appliquer**
155 **une politique/action en faveur de la diversité ?**

156 C17 Alors, le frein essentiel que l'on a aujourd'hui c'est qu'euh...l'entreprise est en pleine
157 euh, mutation on va dire hein. L'industrie pharmaceutique connaît des grands changements
158 sur le site d'[ville de 12000 habitants] on est, euh depuis 2006, on va dire, dans une, dans une
159 dynamique différente. Euh, jusqu'à prés... jusqu'en 2006, on avait, euh, un certain nombre,
160 ben je veux dire on avait les moyens, on les a toujours, on avait des moyens, on était un peu
161 riches on va dire on gaspillait un peu et aujourd'hui on nous demande de faire des réductions,
162 euh...sensibles puisqu'en trois ans on a réduit de 30% nos coûts sur le site et on nous
163 demande de les réduire encore de 20% pour les deux années qui viennent, donc c'est par
164 rapport à 2006 c'est qui est après assez important. Le frein qu'on a aujourd'hui vis-à-vis de du
165 déploiement de la culture de la diversité et de l'intégration c'est de dire créer un module, vous
166 passez 500 personnes, une heure et demie en sensibilisation est-ce que c'est cette heure et
167 demie là c'est du temps de perdu par rapport à nos heures de production ; donc le frein il est là
168 c'est de dire quel est, on est complètement en décalage, enfin les gens ont l'impression d'être
169 en décalage entre ce qu'on souhaite mettre en place quand on lance la culture de la diversité et
170 le temps qu'on y passe par rapport à ce qu'on va y gagner, donc ça c'est un vrai frein,
171 aujourd'hui pouvoir prouver aux gens qui réellement ils vont pouvoir y gagner c'est la plus
172 grosse difficulté, et d'un autre côté quand on leur vend, entre guillemets, la diversité
173 l'intégration c'est la richesse et du coup c'est l'engagement, ben peut-être qu'à force de
174 marteler ce, ce discours qui est une vraie réalité hein on arrivera à s'en sortir mais c'est vrai
175 qu'il y a ce frein par rapport au coût et à la rentabilité quelque part on est un site de
176 production donc, euh.

177 **c18 Euh, employez vous des seniors ?**

178 C18 (Silence), nan (?) on a... enfin on les emploie oui. On a une catégorie de personnes qui a
179 plus de 50 ans donc, je sais pas à quel niveau vous placez les seniors mais, on va dire que 45
180 ans c'est déjà la bonne limite (rire). On va dire c'est, donc oui on a une bonne partie de la
181 population qui, je vous donnerai les chiffres là...

182 **c19 Connaissez-vous les avantages à employer ou conserver des travailleurs seniors ?**

183 C19 Euh, beh j'dirais que nous on a mis en place c'qu'on appelle le plan d'action des seniors
184 parce qu'on avait une obligation de le faire à partir de janvier 2010, donc oui y a
185 effectivement des bénéfices à les garder d'un point de vue on va dire, euh ne serait-ce que,
186 que... humain. C'est-à-dire que je pense que les anciens entre guillemets, euh ont beaucoup à
187 nous apporter. Euh...parce qu'ils connaissent l'entreprise, parce qu'ils connaissent on va dire
188 euh... une certaine sagesse par rapport à d'autres. Donc je pense qu'il y a intérêt, il y a intérêt
189 à se focaliser sur ces gens là euhm...qu'est ce que je pourrais vous dire d'autre sur les
190 seniors ? Après les avantages que ce soit financier, euh par rapport euh éventuellement euh
191 souvent c'est des recrutements des seniors, je dirais qu'aujourd'hui on n'a pas dans nos
192 perspectives, des des possibilités de recrutement. Donc, nous, notre idée c'est de conserver les
193 seniors sur le site. Euh... et, et de déployer un plan d'action notamment, euh des possibilités
194 pour eux de travailler à temps partiel euh, d'être en, en je dirais en tutorat ou, voilà c'est des
195 trucs comme ça.

196 **c20 Comment en avez-vous pris connaissance de cette mesure pour les seniors?**

197 C20 Euh, beh, très concrètement, enf... on a euh au niveau de l'industrie pharmaceutique on
198 dépend du Leem, donc c'est notre syndicat national euh de l'industrie pharma euh qui nous a
199 fait parvenir on va dire un certain nombre d'informations sur euh, bien en amont, euh sur la la
200 mise en place de, de cette loi hein. On va dire de cette obligation de, de mettre en place un
201 accord ou un plan d'action, et puis notre directeur des ressources humaines euh, est allée à
202 une séance, enfin un, une information, une journée de formation sur ben quel est l'avantage,
203 quoi mettre en place dans les entreprises, etc.

204 **c21 Les cadres de votre entreprise sont ils sensibilisés à cette diversité des âges ?**

205 C21 Euh, oui, oui y a pas de souci, euh. Dans, dans le module de sensibilisation sur la
206 diversité on a une action sur les divers euh, je dirais, critères qui rentrent dans la diversité
207 donc oui il n'y a pas de souci.

208 **c22 Comment allez-vous aménager les fins de carrière ?**

209 C22 Alors nous avons chez nous un dispositif qui existe depuis 1987 je crois, on est
210 précurseurs. Et on a mis en place ce qu'on appelle le PEC c'est un dispositif donc c'est un
211 plan d'épargne congé, donc tous les salariés qui ont 40 ans euh ancienneté et âge euh
212 cumulés, peuvent mettre un certain nombre des jours de congés euh, des primes sur un
213 compte, euh on va dire aménager les départs à la retraite. Par contre ce n'est pas départ à la
214 retraite parce que c'est donner la possibilité aux gens qui le souhaitent, de partir on va dire de
215 manière anticipée, soit à 50% soit 60%, 80%, 90% 100% de leur temps euh et financé on va
216 dire pareil par les jours qu'ils ont mis de côté. Euh, et donc ça leur permet euh, d'êt' chez
217 eux, d'aménager leur rythme de travail éventuellement et bè je dirais de ne pas avoir de perte
218 de rémunération puisqu'ils ont mis des jours de congé de côté et que chez nous on abonde
219 hein. Voilà. A la fin quand ils **prennent leur droits à congés** l'entreprise va euh donner une
220 certaine somme en plus pour je dirais pour faciliter le départ, enfin, le départ, ben c'est pas
221 vraiment un départ, oui c'est un départ mais qui peut être euh je dirais aménagé. Y a ça et puis
222 nous on a, on a mis en place dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
223 parce qu'on a une commission qui existe sur le site où on a signé un accord. On a mis en place
224 des dispositions pour les salariés qui auront travaillés plus de dix ans en trois huit parce qu'on
225 est un site de production, donc eux ils travaillent en trois huit pour pouvoir passer euh, sur les
226 deux derniers années de leurs, leurs vies ici, en journée, d'aménager des postes de les mettre
227 sur des activités un peu moins difficiles on va dire donc en gros un peu moins physiques.

228 **c23 Tout à l'heure vous aviez parlé d'une journée ou d'une action de sensibilisation pour**
229 **la diversité euh, pensez vous qu'une formation à la diversité est une action stratégique**
230 **pour votre structure ?**

231 C23 Euh, nous c'est comme ça que l'on souhaite déployer la culture donc, c'est stratégique
232 dans le sens où euh, on a adapté en fait le la définition de la diversité et de l'intégration à ce
233 que l'entreprise en attend. Euh, en même temps, on n'est pas loin de ce qui existe euh, partout
234 mais je pense que oui c'est une action stratégique. C'est le moyen de déployer.

235 **c24 En quoi c'est stratégique, qu'est-ce que ça peut apporter à l'entreprise ?**

236 C24 C'est ce que je vous disais tout à l'heure. C'est-à-dire que si à la tête de l'entreprise on
237 montre qu'il y a un vrai, une vraie volonté de vouloir faire de la diversité et l'intégration une
238 richesse pour l'entreprise, euh je pense que de... même si on a des freins en nous disant
239 « mais on va perdre une heure et demie, on n'est pas là pour faire de la sensibilisation à la
240 diversité on est là pour produire ». Le fait de dire non on ne lâchera pas c'est important pour
241 l'entreprise c'est vraiment une stratégie. C'est, c'est montrer que ça a une importance réelle
242 pour le site.

243 **c25 Quelle est la place que votre entreprise donne à la formation diplômante ?**

244 C25 Alors ça c'est une bonne question, euh... et je ne peux pas vous répondre comme ça, je
245 connais pas les chiffres. Je pense qu'elle n'est pas importante, voilà. De, de mémoire, on, on a
246 ce qu'on appelle nous, nous déployons en interne des parcours de professionnalisation. C'est-
247 à-dire qu'on permet à certaines personnes qui ont candidaté en interne sur un poste, euh
248 d'évoluer de changer de métier avec un parcours. On va donner des formations non pas
249 diplômantes mais des formations, euh spécifiques, des accompagnements du travail en
250 binôme, mais la formation diplômante je dirais sur le site de mémoire, on a eu peut être trois
251 quatre cas des personnes qui via le plan de formation, depuis peut être vingt ans bénéficient
252 d'une action spécifique. Mais en tout cas, euh ce n'est pas notre, euh ce n'est pas notre
253 priorité.

254 **c26 Donc, quelle place ont les compétences dans, dans l'entreprise ?**

255 C26 Alors, une place importante (enthousiaste) puisqu'euh lorsque ch'uis arrivée. Moi j'ai été
256 recrutée en 2001 je devais normalement rentrer sur le site pour faire uniquement les
257 recrutements euh, il y avait un projet sur le site de [ville de 12000 habitants région Centre] de
258 changer, enfin de passer de la convention chimie à la convention pharma, et dans la
259 convention de la pharmacie on est orienté compétences, c'est-à-dire qu'on dit, donc voilà on a
260 des métiers, dans ces métiers on va demander un certain nombre des compétences, et les
261 compétences nécessaires ont un poids dans l'organisation. Peut importe que vous soyez, je
262 dirais, issu euh, d'une grande école, ou que vous ayez on va dire, bac plus dix ou bac moins
263 deux, euh l'importance c'est de, de définir par chaque métier les compétences attendues.
264 Alors, bien évidemment, en fonction des métiers vous allez avoir un niveau de recrutement
265 minimum, c'est-à-dire que, euh si on a des managers ou des ingénieurs, on va effectivement
266 avoir à minima la formation à l'adéquation, mais euh, je dirais qu'aujourd'hui la compétence
267 elle a un vrai, euh enfin, elle existe vraiment, la démarche compétence existe vraiment sur le
268 site. Parce que quand moi ch'uis arrivée, du coup j'ai pas recruté, j'ai écrit les 150 métiers du
269 site, 150 ou 160 avec vraiment, euh, les activités clé et les compétences clé, et là on est en
270 train de refondre le système, on travaille sur la simplification de nos, nos fiches métiers. De
271 manière à ce qu'il y ait moins de métiers sur le site mais plus de métiers génériques avec de
272 grandes compétences attendues.

273 **c27 Qui est parti en formation depuis 5 ans ?**

274 C27 Tout le monde, on n'a laissé personne sur le, sur le carreau, et on va dire qu'en moyenne
275 un salarié chez nous, doit avoir en moyenne une trentaine d'heures de formation par an.

276 **c28 Quel est le type de formation suivie ? (adaptation au poste, progression dans**
277 **l'emploi)**

278 C28 Euh on va dire le type de formation obligatoire hein, qu'on a au regard du plan de
279 formation euh, essentiellement on va dire ce qu'on appelle nous les formations euh au poste
280 de travail, les formations managériales, les formations en anglais, des formations, euh, plus
281 techniques, donc voilà je crois qu'on a tout type d'action sur le site.

282 **c29 D'accord, y a-t-il des jeunes en contrat d'alternance dans votre entreprise ?**

283 C29 On a une politique aujourd'hui d'intégrer tout les ans dix nouveaux contrats. Donc on a
284 en permanence vingt, vingt intervenants sur le site ; et tous les ans on lance une campagne de
285 recrutement pour recruter dix nouveaux contrats d'alternance en fonction des priorités du site.

286 **c30 Quelles seraient d'après vous les mesures à mettre en place pour atteindre un niveau**
287 **d'information suffisant pour gérer efficacement la diversité dans votre entreprise?**

288 C30 Euh, nous ce qu'on a choisi de faire c'est, je vous ai expliqué tout à l'heure qu'on avait,
289 que j'avais formé, euh huit collègues à, au module de sensibilisation qui, qu'on était en train
290 de déployer. Derrière, ce qu'on a mis en place, parce qu'on voulait que ça veuille dire quelque
291 chose de concret aussi pour les gens, c'est qu'on a mis en place des actions. On permet en fait
292 aux personnes qui le souhaitent sur la base du volontariat de s'inscrire ce qu'on appelle un
293 module d'échange, c'est-à-dire que si vous avez un intérêt dans votre travail euh, de connaître
294 ce qui se passe en amont ou en aval dans votre activité, on organise des échanges, euh donc
295 on permet aux salariés de passer on va dire une matinée sur l'activité on va dire connexe hein,
296 euh et de discuter avec la personne de son métier de son rôle etcetera. Donc ça c'est quelque
297 chose qu'on a mis en place et que l'on va poursuivre sur les années qui viennent. Je sais pas si
298 j'ai répondu à votre question mais, euh.

299 **c31 Si, si. Combien de personnes ont suivi cette formation, vous m'aviez dit huit je**
300 **crois ?**

301 C31 Alors, la formation pour être formateur. Mais la formation à la sensibilisation, tout le
302 monde, à la fin du mois de mars tout le site sera sensibilisé.

303 **c32 Donc les 550 personnes ?**

304 C32 Oui.

305 **c34 Euh, combien d'hommes et de femmes, euh, quels postes sont occupés par des**
306 **hommes et lesquels sont occupés par des femmes à peu près?**

307 C34 Ah, oui alors ça il aurait fallu que je vous donne aussi les chiffre de la commission (?)
308 en plus je ne les ai pas en tête euhm. On va dire qu'en règle générale, on a, la particularité ici,
309 parce qu'on est un site pharmaceutique hein, c'est que vous avez de grands de grands,
310 secteurs hein c'est le cas de l'industrie hein. Je dirais que les *tech*, par exemple, au niveau du
311 laboratoire de contrôle on a des techniciens de laboratoire on va dire qu'en règle générale on a
312 à peu près, autant d'hommes que des femmes, dans la partie maintenance c'est généralement
313 à 99%, ou 99,99% (rire) il y a des hommes, en production on a à peu près l'équivalent, en
314 fabrication conditionnement autant d'hommes que des femmes, dans les fonctions supports

315 euh, on va dire comme ça de mémoire euh, on a pratiquement autant d'hommes que des
316 femmes, également euh, en logistique on va plutôt avoir des hommes, euh, alors je crois
317 que... Dans les fonctions de direction on a majoritairement des hommes, notamment dans le
318 comité de direction, mais (sourire) ça commence je dirais à se féminiser parce que notre
319 directeur de site est une femme, notre directeur de ressources humaines est une femme, et
320 notre directeur euh, de ce qu'on appelle chez nous excellence opérationnelle donc tout ce qui
321 est outils d'amélioration c'est une femme également. Donc, trios femmes dans les membres
322 du Comdir c'est déjà pas mal.

323 **c35 Donc est-ce que vous avez ressenti des changements dans les neuf ans que vous êtes**
324 **dans l'entreprise, par rapport au comité de direction du fait des femmes que le**
325 **composent. Est-ce qu'elles étaient déjà là ou sont-elles arrivées par la suite... ?**

326 C35 Alors quand je suis arrivée il y avait pas de femmes euh, puisque le directeur du site était
327 un homme, le directeur des ressources humaines était un homme, et la fonction RFI n'existait
328 pas, opet (?) n'existait pas, donc il n'y avait pas une seule femme au comité de direction, donc
329 en avant (?) on est en train d'inverser la tendance.

330 **c36 Mais les changements, vous les avez vus, euh... ou pas ou... comment, en quoi ça a**
331 **amélioré le fait qu'il y ait trois femmes dans le comité...?**

332 C36 Je pense qu'au niveau du comité de direction ça donne dans les réflexions, dans les
333 suggestions stratégiques etcetera, ça donne une dimension un peu plus, enfin je euh, sans
334 vouloir faire de stéréotypes entre les hommes et les femmes, ben je pense que de temps en
335 temps, ça permet, euh beh de, de peser de calmer le jeu enfin, je dirais qu'il y a souvent des
336 décisions que sont peut-être prises rapidement, et d'autre qui demandent un peu plus de, de
337 réflexion, je dis pas qu'un homme n'a pas... prends des décisions plus rapides que d'autres
338 mais euh, je pense que ça permet aussi de prendre en compte euh, euh à un certain niveau, euh
339 l'équilibre vie privée et vie professionnelle aussi. On a notre DRH qui montre l'exemple qui
340 systématiquement souhaite partir euh le soir euh vers 18H30 pas plus tard. Parce qu'elle
341 estime que, euh il faut euh, il faut aussi se réserver un petit peu de temps pour soi, donc. Ça
342 c'est vraiment la nouveauté ici, parce qu'elle est là maintenant un an et demi euh ça a été très
343 mal vécu au départ hein, voilà. Alors que je dirais ce n'est pas parce qu'on est cadre que, euh
344 il faut absolument qu'on soit là jusqu'à 11H du soir, voilà.

345 **c37 Mal vécu par qui ?**

346 C37 Par les membres du comité de direction eux-mêmes qui euh qui trouvaient pas normal
347 qu'à 18h euh la DRH ne soit plus là. Euh on commence à avoir des changements, oui, je
348 pense, oui.

349 **c38 Comment est abordée l'orientation sexuelle dans le processus de recrutement ?**

350 C38 Il n'est pas abordé du tout. Enfin, je veux dire, je fais pas, enfin je recrute, je ne pose pas
351 des questions particulières, parce que d'ailleurs je n'ai pas le droit de les poser, je pense euh.
352 Comme moi je vous dis, comme je le faisais dans mon autre entreprise je m'oriente sur les
353 compétences et non pas sur les particularités visibles ou invisibles de l'individu.

354 **c39 Comment sont définies les postes au sein de votre entreprise ? Quels sont les**
355 **critères?**

356 C39 Euh les critères des postes. Je dirais qu'aujourd'hui la première chose, on va regarder euh
357 les compétences techniques qui sont nécessaires hein. Et en fonction de ça on va regarder
358 effectivement quel type de diplôme on va viser, quel type d'expérience et puis euh ça c'est la
359 première chose mais ce qui est plus important en mon sens c'est le comportement, c'est-à-dire
360 que, euh on dit bien chez nous, vous avez les connaissances techniques très bien, mais 80% de
361 votre réussite est lié à votre comportement au travail, donc on a un code d'éthique, on a des
362 valeurs d'entreprise, on a ce qu'on appelle la charte de l'environnement de travail et donc on a
363 défini effectivement le bon comportement attendu pour tous les collaborateurs, et ça c'est
364 primordial dans l'entreprise d'aujourd'hui.

365 **c40 Seriez-vous favorable à l'application d'une « discrimination positive » dans votre**
366 **processus de recrutement de cadres ?**

367 C40 Pourquoi des cadres ?

368 **c41 Parce que... (nous rions), non parce que mon hypothèse c'est que c'est eux qui**
369 **prennent les décisions**

370 C41 D'accord, ok. (silence), j'avoue je n'ai pas réfléchi, euh, discrimination positive j'en ai
371 fait, euh pour être très, très honnête sur la partie handicap, c'est-à-dire que, je, je tout les ans
372 j'essaie difficilement de recruter deux contrats d'alternance en plus de mes dix là euh,
373 focalisés sur l'handicap, euh je, parce que je pense que ça a un vrai sens, je dirais de pouvoir
374 donner la possibilité à ces gens là de se reconverter, parce que quelque fois euh, de ou de
375 trouver complètement un emploi. Maintenant sur les cadres (soufflement) est-ce que je serais
376 prête à faire de la discrimination positive ? (hésitation) oui, pourquoi pas ... je dirais que si
377 effectivement on recrutait un travailleur handicapé cadre, euh ça permettrait certainement de à
378 haut niveau de voir les choses différemment. Donc pourquoi pas mais je parle handicap, ça
379 peut être autre...

380 **c42 D'accord, quel est l'intérêt pour une entreprise d'avoir une personne responsable de**
381 **la diversité ; ici dans votre entreprise vous êtes «ambassadrice» pour la diversité ...**

382 C42 Ahh ! Chez nous, lorsqu'on a décidé de mettre en place les, les ambassadeurs pour les
383 sites, là. Un des critères qui étaient demandé c'est que la personne ne soit pas de la DRH. !
384 Bon, pas de chance pour ce site ch'uis de la DRH (rire) quand même, mais je pense que c'est
385 un... avoir un ambassadeur, l'ambassadeur c'est plutôt celui qui va, euh, on va dire porter en
386 fait l'action, mais qui va pas agir. C'est-à-dire que l'idée c'est que, d'avoir une personne qui,
387 qui pense diversité euh, qui fait des liens entre la diversité, entre l'engagement, euh entre
388 l'innovation parce que c'est, enfin je veux dire quelqu'un qui dans son rôle, parce
389 qu'aujourd'hui je suis ambassadeur diversité, mais mon rôle n'est..., je ne travaille pas à
390 100% dessus, j'ai, j'ai d'autres actions, euh. Je pense que c'est important et je pense aussi que
391 c'est important que ça tourne, que ce ne soit pas toujours la même personne, parce que à mon
392 avis au bout d'un moment c'est comme tout ça s'essouffle. Donc, aujourd'hui je suis
393 l'ambassadeur avec euh, huit collègues qui déploient avec moi la culture, et je pense qu'à un
394 moment il faudra aussi que cet ambassadeur il soit d'un autre département pour que ça change
395 un peu.

396 **c43 D'accord, est-ce que vous pensez qu'une formation je ne sais pas un certain nombre**
397 **d'heures par exemple 30 heures pour donner un chiffre vous paraît envisageable pour**
398 **aborder le sujet de la diversité ?**

399 C43 Pour chaque individu 30 heures de formation sur la diversité?

400 **c44 Euh, non une formation collective par exemple mais non pas une sensibilisation,**
401 **c'est quelque chose de plus, euh le pourquoi, euh le comment, voilà l'aborder**
402 **différemment je ne sais pas comment vous le faites ici...**

403 C44 Euh beh nous en fait dans la sensibilisation, euh, on explique pourquoi chez nous on a
404 voulu mettre en place la diversité. On travaille avec le groupe sur la définition, qu'est-ce que,
405 quelle est la définition de la diversité et de l'intégration, donc on fait de petits jeux de rôles,
406 on sensibilise donc, on choque avec des images clé on va dire on choque euh maintenant c'est
407 vrai qu'on ne va pas plus loin. Aujourd'hui, je ne suis pas sûre que, euh, vu le contexte dans
408 lequel on est euh, je ne suis pas sûre que 30 heures de formation, ou une formation réelle euh
409 pour les salariés euh, soit bien accepté on va dire. Après qu'elle ait du sens oui, parce que je
410 pense que plus on va aller dans le fond du sujet plus on sera gagnant. Mais euh encore une
411 fois, euh c'est plutôt le temps, dans un site de production, il est compté. Donc il faut
412 vraiment... enfin, d'un autre côté je me dis qu'on a plein de groupes de travail euh sur des
413 sujets divers et variés. Ils sont déjà tous en train de réfléchir ensemble euh je pense que
414 l'important c'est d'avoir une ouverture d'esprit et d'avoir... de ne pas se mettre des barrières
415 tout en respectant les règles. Donc si ça c'est acquis pourquoi faire en plus une formation sur
416 la diversité ?

417 **c45 Vous pensez qu'ici une formation à la diversité n'est pas possible mais dans vos...**
418 **euh vous avez travaillé dans d'autres entreprises qui ne sont pas de sites de production**
419 **pensez vous que dans ces entreprises une formation de ce type est possible ?**

420 C45 Je dirais que dans une entreprise de service pourquoi pas ? Parce que je dirais que là la
421 diversité ils la rencontrent encore plus que nous, euh pourquoi pas ? Je pense dans tout ce qui
422 est médical aussi hein, je pense heu et ça aura plus de sens que chez nous, en encore bon je
423 vous dis tout dépend des moyens qu'on veut se donner hein. C'est toujours pareil et puis quel
424 est le vrai intérêt qu'on va en retirer.

425 **c46 Pensez vous que la diversité euh, en parler un peu trop, creuse encore plus le fossé ?**
426 C46 (Silence) je me... un peu comme l'information tue l'information, trop d'information tue
427 l'information.

428 **c47 Oui.**

429 C47 (Silence), je ne sais pas. Si on entend trop parler on aura un peu ras le bol hein, donc au
430 bout d'un moment il faut trouver le juste milieu hein. Je veux dire quand vous regardez ou
431 vous écoutez les médias euh, c'est clair qu'une information qui est martelé systématiquement
432 au bout d'un moment ça use et puis il y a des intérêts. Donc oui. Il faut trouver le juste milieu.
433 Il faut non plus que ça devienne LA priorité du site parce qu'il y a d'autres choses à faire.

434 **c48 Merci beaucoup.**

435 C48 Merci à vous.

Entretien 3 avec Martin B.37 ans DRH de l'entreprise

1 **m1 Si vous êtes d'accord, je souhaiterais aborder avec vous le thème de la diversité dans les**
2 **entreprises privées, et à ce propos je voudrais vous poser quelques questions, mais dans un**
3 **premier temps je vous demanderais de présenter l'entreprise : qu'est-ce qu'elle fait comme**
4 **activité ?**

5 M1 Alors Martin B DRH de Chez nous¹, direction régionale Centre qui regroupe 6 départements euh 2
6 sociétés et 1300 salariés environs une société de 700 salariés et une société de 600 salariés. La société
7 dans laquelle nous nous trouvons est une société qui a son siège à [ville de 36000 hab].

8 **m2 Donc pourriez-vous me dire... combien d'hommes et combien de femmes travaillent dans**
9 **l'entreprise ?**

10 M2 Donc sur cette structure, nous sommes environ 700 personnes euh, soit à peu près 10% de cadres,
11 euh 20%, 25% de ETAM « Employés Techniciens Agents de Maîtrise » et 65% d'ouvriers.
12 Effectivement en termes de répartition sur les ETAM euh, une grande partie de femmes mélangées
13 avec des hommes, sur les ouvriers beaucoup d'hommes, et cadres une prépondérance des hommes
14 mais il y a également des femmes. Concernant les activités de l'entreprise nous travaillons sur
15 l'activité d'origine qui est l'activité électrique. [Nous avons supprimé cette partie qui révèle l'identité
16 de l'entreprise].

17 **m3 D'accord, vous venez de m'expliquer l'activité de l'entreprise par secteurs, pourriez vous me**
18 **dire si les femmes sont majoritaires ou si ce sont les hommes qui, qui sont majoritaires, ou peut-**
19 **être vous n'employez pas de femmes dans chacune de ces activités ou ...**

20 M3 Si, nous employons de femmes mais ce qui se passe c'est qu'au niveau des métiers euh, ouvriers
21 notamment comme ce sont des métiers d'ouvriers de chantiers euh dans la profession des bâtiments et
22 des travaux publics, effectivement la féminisation est assez faiblement répandue et c'est l'un des fers
23 de lance de, de la profession que de développer euh les emplois, euh de féminiser les emplois. Malgré
24 tout entre une décision politique, une mise en œuvre, la création d'un plan d'action, la mise en œuvre
25 d'un plan d'action et les résultats y a quand même des nombreuses années, euh qui se passent, qui vont
26 se passer, euh qui se passent euh, voilà. Néanmoins, nous avons une activité de câblage, d'armoires
27 électriques, nous fabriquons nos propres armoires électriques, et...

28 **m4 Ah oui...**

29 M4 Oui, et là la population féminine est bien représentée, euh c'est une activité que nous avons sur le
30 site dans un atelier de production ici et non pas une activité chez des clients ou sur la route, travaux
31 extérieurs.

32 **m5 Quand vous dites bien représentée ça équivaut à quoi ?**

33 M5 La moitié de l'effectif environ.

¹ Pour des raisons déontologiques nous préférons préserver le nom de l'entreprise, c'est pourquoi à chaque fois qu'elle sera citée nous l'appellerons : chez nous

34 **m6 Combien de salariés avez-vous dans l'entreprise de plus de 50 ans, à peu près ?**

35 M6 Euh là je répondrais joker. Il faut que je ressorte mes stats (temps pour chercher le dossier stats
36 5'). Donc euh, concernant la population de plus de 50 ans... Nous sommes à environ à 12% de
37 l'effectif.

38 **m7 Et des salariés de moins de 26 ans ?**

39 M7 Salariés de moins de 26 ans... euh nous sommes un peu plus de 15%.

40 **m8 D'accord, avez-vous déjà entendu parler de la Charte de la diversité en entreprise ?**

41 M8 Tout à fait. C'est quelque chose que nous avons, euh que notre, euh, le président de notre groupe
42 a signé, c'est un document qu'il a signé il y a déjà trois ans.

43 **m9 D'accord.**

44 **(Martin cherche un document)**

45 M9 Et puis je fais partie d'une association des responsables de ressources humaines de DRH
46 l'ANDRH, Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines, et nous avons eu la
47 chance et le plaisir d'avoir Mme Dergham² euh, qui est venue nous faire une présentation de la Charte
48 de la diversité en entreprise également. Donc, c'est quelque chose qu'au niveau de l'entreprise nous
49 poussons de plus en plus au niveau du groupe globalement 70 000 collaborateurs, euh que nous
50 poussons de plus en plus euh, localement.

51 **m10 D'accord. Avez-vous ressenti dans votre parcours professionnel une situation que vous**
52 **classifieriez comme discriminatoire ?**

53 M10 (Long silence) oui, oui, euh. Je me souviens il y a quelques années avoir euh proposé pour un
54 poste de recrutement euh, responsable d'agence, responsable du site la candidature d'une femme de 50
55 ans d'un peu plus de 50 ans, 52 ou 53 ans à mon patron estimant que c'était une très bonne
56 candidature et la réponse que j'ai reçue c'était que non. Que l'on voulait quelqu'un de plus jeune, pour
57 avoir plus de visibilité sur l'avenir. Ce à quoi j'ai répondu qu'à 52 ans il reste encore une dizaine
58 d'années et que par rapport au turnover normal par rapport à cette catégorie de population, d'emploi
59 euh 10 ans c'était déjà pas mal, même huit ans et j'avais eu une fin de non-recevoir et euh...
60 notamment il y avait un peu de l'âge et le sexe euh...est pris en compte. C'est le seul cas au niveau
61 recrutement où j'ai eu un sentiment de... de discrimination euh. C'est vrai que travaillant dans les
62 métiers du BTP on peut pas se permettre de faire de la discrimination on va dire en fonction des
63 origines notamment, parce qu'on perdrait beaucoup de main d'œuvre. Donc, ça... dans ce sens ça
64 facilite de ne pas trop faire de discrimination. Maintenant on s'attache avec. Je travaille avec une
65 collaboratrice en matière de recrutement, et on s'attache énormément à faire attention à ce que les
66 critères soient tout le temps objectifs et qu'on prenne la meilleure personne la plus qualifié euh pour le
67 poste, par rapport aux pré-requis du poste.

68 **m11 Donc pour cette situation là vous n'avez pas pu embaucher la personne ?**

69 M11 Exactement.

² Chargée de mission Egalité des Chances en Indre et Loire.

70 **m12 Comment définiriez-vous la diversité dans l'entreprise?**

71 M12 Diversité ? Euh, le fait de euh, donner la même chance à toutes les personnes et de, euh n'asoir
72 les, les critères de jugement que sur des critères factuels. Le plus factuels ou un ressenti que l'on peut
73 le plus étayer, je dirais presque, euh vis-à-vis de tout le monde, sans avoir à se voiler la face ou à se
74 cacher derrière euh des faux arguments. Donc, vraiment, respecter la diversité c'est donner à chacun la
75 chance selon ses compétences et non pas selon la vision qu'on en a.

76 **m13 D'accord, diriez-vous que dans votre entreprise il y a des personnes qui sont plus reconnues**
77 **que d'autres ?**

78 M13 Des personnes sont plus reconnues ?... Oui. En fonction de l'emploi occupé, euh il est clair que
79 dans notre entreprise la fonction responsable d'affaire ou chargé d'affaire qui est un, un un des
80 emplois si ce n'est l'emploi clé du fonctionnement de notre entreprise euh est un emploi qui est le
81 plus en visibilité le plus donné en visibilité et donc qui est le plus mis en avant. Sinon, euh je dirais
82 que c'est surtout en fonction de, des personnalités, chacun se créant son périmètre ou son domaine
83 d'application qui fait qu'on le reconnaît ou pas.

84 **m14 Diriez-vous que les personnes dans votre entreprise sont suffisamment informées sur la**
85 **diversité ?**

86 M14 (Silence long) euh je pense qu'ils en entendent parler de par les informations mais ben c'est vrai
87 que dans l'entreprise en elle-même n'a pas une communication particulière sur la diversité. Non, du
88 tout.

89 **m15 Euh, dans votre travail avez-vous déjà été confronté à une équipe marquée par une grande**
90 **diversité ?**

91 M15 (Silence) non, pas spécialement, non.

92 **m16 Euh, quels sont les freins que vous rencontrez dans votre entreprise pour appliquer une**
93 **politique/action en faveur de la diversité ?**

94 M16 La culture, les automatismes des façons de travailler donc c'est tout ce qui a trait aux
95 changements, euh ça fait 10 ans, 5ans, 20 ans qu'on travaille comme ça pourquoi changer ? Euh, que
96 je travaille avec telle société, que je prends tel profil. Pourquoi changer ? Euh le fait donc que je ne
97 prends pas de stagiaires, pourquoi j'en prendrai maintenant ça va me créer une charge de travail, ça va
98 me poser des soucis, d'organisation d'occupation, pourquoi en changer ? Euh, donc c'est plus cette,
99 cette conduite du changement qui est difficile à mener pour faire évoluer les mentalités euh, et c'est un
100 combat quotidien.

101 **m17 Que vous menez tout seul, ou... ?**

102 M17 Non, non euh... j'ai la chance de travailler avec un, un patron un directeur de région qui est, euh,
103 dont les critères reposent essentiellement sur une approche très factuelle, très rationnelle, parfois c'est
104 un peu trop cartésien mais d'un autre côté, euh, l'énorme avantage c'est que chacun est jugé on va dire
105 selon ses compétences ou selon ses mérites et non pas à la tête du client et donc ça c'est quand même
106 un gros plus, notamment pour éviter tout ce qui est discrimination, et on le voit parce qu'on fait un
107 point hebdomadaire avec lui, euh avec une autre collaboratrice qui, avec laquelle on partage tout à fait
108 les mêmes opinions, et donc on fait un point hebdomadaire avec lui où chaque fois, peu importe le
109 nom, peu importe l'ethnie, c'est pas du tout ce qui l'arrête. Parfois des difficultés de prononciation on

110 en sourit un moment, euh sur le, quand il y a un nom compliqué par rapport à nos habitudes, au-delà
111 de ça on rentre toujours dans le vif du sujet sur qu'est-ce que vous avez pensé de cette personne, euh
112 de ses aptitudes, de ses compétences à remplir le poste par rapport aux difficultés du poste, et ainsi de
113 suite. On est toujours sur ce registre là et c'est quand même plus agréable et facile à travailler.

114 **m18 D'accord, employez vous des seniors ?**

115 M18 Des seniors ? Oui, euh plus de... et d'ailleurs on a mis en œuvre ! donc maintenant il faut le
116 suivre hein, le plan d'action en faveur du développement du travail et de l'emploi, et des reconversions
117 des seniors, euh oui on emploie des seniors. Beh oui nous employons des seniors, puisque nous
118 employons 10, 12% des personnes ayant plus de 50 ans.

119 **m19 D'accord, ce que je veux dire est de savoir si vous en embauchez actuellement ?**

120 M19 Au niveau de l'embauche, pas de... on se pose pas de règle par rapport à l'âge des personnes.
121 C'est clair que la seule règle qu'on se pose, de contrainte qu'on se pose, c'est est-ce que la personne
122 n'est pas trop jeune ? Ce qui voudrait dire qu'en termes d'acquisition, de courbe d'expérience et donc
123 des compétences pour encadrer manager des équipes, pour développer une relation commerciale avec
124 des clients spécifiques, là on se pose la question. En revanche, par rapport à l'âge 35, 40, 45, 50, 55
125 ans pour l'instant ce critère n'a pas été un critère de blocage ; euh encore tout à l'heure je regardais
126 dans les dossiers du personnel par rapport à certains éléments que je recherchais et y a quelqu'un
127 qu'on a recruté et qui a actuellement 56 ans et qu'on a recruté il y a 3 ans, donc à 53 ans. Donc ça
128 arrive régulièrement que nous recrutons de plus de 45, 50 ans.

129 **m20 Connaissez-vous les avantages à employer ou conserver des travailleurs seniors ?**

130 M20 Alors si ce sont des avantages légaux ou avantages fiscaux, financiers euh pas vraiment. Après,
131 effectivement par rapport à tout ce qui est transmission des savoirs et gestion des compétences, euh
132 aux plus jeunes donc, là oui. On... je visualise tout à fait le genre d'avantage que ça peut, que cela
133 peut faire. Euh et nous travaillons actuellement cette année sur des axes forts c'est sur le
134 développement du tutorat, et de la transmission des, des savoirs et de la transmission des compétences
135 parce que par le passé c'était quelque chose qui était plus ou moins suivi. Plutôt moins bien parfois
136 que mieux, et on en a un petit peu pâti. Donc là, l'objectif c'est de mettre en œuvre un plan d'action
137 structuré pour que, pour visualiser un certain temps en avance les personnes qui partiraient et valider
138 les transferts des compétences, de façon pertinente.

139 **m21 Les cadres de votre entreprise sont ils sensibilisés à cette diversité des âges ?**

140 M21 Non, on ne peut pas dire qu'ils soient sensibilisés dans le cadre d'une action spécifique, euh en
141 revanche de par la diversité il y a beaucoup de personnes qui ont une forte ancienneté des salariés
142 âgés, enfin âgés, euh c'est une façon de parler mais avec une bonne ancienneté également donc sont
143 naturellement sensibilisés mais pas dans le cadre d'un plan d'action structuré, d'une politique de mise
144 en œuvre au niveau de l'entreprise. En revanche ça va venir sur l'année 2010 et les années à venir euh
145 notamment par le fait que nous avons signé un plan d'action en faveur de l'emploi et du maintien dans
146 l'emploi des travailleurs seniors.

m22 D'accord, donc tout à l'heure vous me parliez de transmission des compétences et des savoirs des seniors vis-à-vis des seniors envers les jeunes. Pensez-vous qu'il y a une obligation de transmission des compétences ou des savoirs ?

M22 Une obligation euh légale non, en revanche une obligation euh, une obligation de résultats oui. Parce qu'on voit au niveau des certains métiers spécifiques au niveau des travaux publics ou autres. Par exemple nous avons une activité de travaux sur haute tension, là nous avons des collaborateurs qui sont TRES compétents, qui ont développé une véritable expertise, depuis des années qu'ils travaillent dans ces domaines là qui est un domaine spécifique, et on a beau avoir une habilitation euh suite à une formation avec un papier délivré et signé du directeur disant que nous sommes habilités, qu'un collaborateur est habilité. Si le collaborateur n'a pas pratiqué, ne pratique pas de façon longue et pérenne il ne développe pas cette compétence. Donc là, euh c'est une clé nous permettant la transmission de ce savoir sur plusieurs années, euh est une clé favorisant notre pérennité, ou notre pérennité sur un certain type de marché. Sinon ça veut dire que nous serons exclus du marché.

m23 Comment allez-vous aménager les fins de carrières ?

M23 Alors les fins de carrière, euh nous prévoyons les aménager, donc d'un côté avec la prise en compte des transferts des compétences et ensuite par le fait de favoriser le passage à temps partiel des personnes qui en font la demande, le fait de maintenir le, le paiement des cotisations retraite au niveau du salaire plein temps euh des collaborateurs qui partiraient à temps partiel. Le fait de faire de la formation et de l'information sur l'avenir après la mise à la retraite sont le, les grandes actions euh, et puis en parallèle à cela le fait de fournir un guide d'information sur la retraite et le fait d'en parler. Chaque année nous faisons des entretiens individuels pendant ou à côté de l'entretien individuel, des salariés entre 45 et 50 ans. Nous nous sommes fixés une certaine tranche au cours desquelles nous aborderons ces sujets là.

m24 Pensez vous qu'une formation à la diversité est une action stratégique pour l'entreprise ?

M24 (Silence) strat... c'est une orientation sociétale, euh donc en ce sens oui. Après, euh est-ce que pour réussir économiquement sur notre marché est-ce que nous avons besoin de sensibiliser à la diversité ? Euh, tout dépend ce qu'on appelle diversité. Est-ce que c'est au niveau de l'origine, du sexe de l'âge de l'handicap ? Euh... Je pense qu'à court terme ou dans un horizon 4, 5, 6 ans, 8 ans euh c'est pas ce qui va conditionner le succès ou pas de l'entreprise. En revanche, je pense qu'à un horizon plus lointain ça sera un élément clé euh pour les entreprises parce que les critères d'obtention de prise des marchés ou autres vont très nettement s'orienter vers des critères de diversité, euh au sein des entreprises qui soumettent à tel ou tel marché.

m25 Euh, quelle est la place que votre entreprise donne à la formation diplômante?

M25 Donc, la formation chez nous est un élément important alors à deux niveaux, tout simplement parce qu'il y a des, des niveaux d'habilitation ou d'autorisation qui sont impératifs pour nous permettre de poursuivre notre activité et en parallèle le développement des compétences. Euh, euh ben, est un facteur clé de, de maintien des salariés dans l'entreprise, à une époque où l'on parle de plus en plus de vol... de volatilité des salariés, notre, les entreprises ou des salariés qui consomment de l'entreprise. Euh, donc, actuellement nous réfléchissons plus non pas tant à une demande de formation ponctuelle mais à bâtir des programmes d'actions de formation sur plusieurs années, pour permettre à nos salariés d'évoluer et, tout en améliorant leur compétences et évoluer à moyen terme.

188 **m26 Qui est parti en formation depuis 5 ans ?**

189 M26 Qui est parti en formation depuis 5 ans ? C'est une très bonne question, euh je ne saurais pas
190 vous répondre comme cela. Ce que je sais c'est que sur les, euh 700 collaborateurs nous avons eu
191 l'année dernière, 600 actions de formation. Alors c'est clair 600 personnes qui sont partis en
192 formation, parfois une même personne peut avoir suivi 2 ou 3 formations, mais globalement nous
193 avons chaque année 600, 650 personnes qui partent en formation chaque année.

194 **m27 Quel est le type de formation suivie ?**

195 M27 Tout type. Je dirais formation habilitation électrique, habilitation/ autorisation électrique de
196 conduite, euh gaz, euh également, habilitation de tout ce qui est prévention sécurité, euh que ce soit
197 des ouvriers, des ETAM ou de l'encadrement. Des formations de développement des compétences,
198 euh sur tel ou tel spécificité en matière de chauffage, de climatisation, euh de photovoltaïque euh.
199 Donc ça, des métiers techniques ou bien des formations Excel, Word, ce genre de formations plus
200 administratives.

201 **m28 Y a-t-il des jeunes en contrat d'apprentissage dans votre entreprise ?**

202 M28 Actuellement au niveau de, euh de l'entreprise nous avons entre les contrats en apprentissage et
203 en professionnalisation, environ 8% de notre effectif.

204 **m29 Quelles seraient d'après vous les mesures à mettre en place pour atteindre un niveau**
205 **d'information suffisant, pour gérer efficacement la diversité?**

206 M29 (Silence) plus de présence de, comment dire, des organismes au sein des entreprises que ce soit
207 l'Agefiph, que ce soit des organismes tel que la Direction du Travail, éventuellement ou les
208 organismes de l'emploi des jeunes ou le maintien des seniors et non pas des actions ponctuelles vis-à-
209 vis des services de DRH mais surtout des actions vis-à-vis des services de l'encadrement, et
210 notamment de l'encadrement d'exploitation. C'est vrai que nous sommes souvent sollicités, c'est un
211 peu compliqué qui doit le premier commencer, euh parce que nous sommes souvent sollicités comme
212 porte d'entrée en tant que service DRH, et après ce n'est pas toujours facile de transformer ça avec des
213 présentations, auprès de..., dans des réunions de service, ou lors de réunions d'encadrement. Mais je
214 pense que ce serait un axe fort d'action que d'être présent auprès de, des directeurs et des décideurs en
215 direct et non pas par l'intermédiaire des services DRH.

216 **m30 Comment est abordée l'orientation sexuelle dans le processus de recrutement ?**

217 M30 (Silence) l'orientation sexuelle ! C'est-à-dire ?

218 **m31 La sexualité des candidats...**

219 M31 A ma connaissance on n'en parle pas (rire) donc, euh je n...pour moi, je...n'ai jamais abordé
220 cela. Euh, maintenant je sais que pour ma part j'ai recruté une jeune femme, alors que je savais qu'elle
221 était enceinte. Ça m'est déjà arrivé une fois, parce que c'était ce que je pensais être le meilleur profil et
222 le fait que si on recrute pour du moyen long terme, le fait qu'une personne s'absente quelques mois
223 pour congé maternité ce n'est pas ça qui doit pénaliser le recrutement. Maintenant ça m'est arrivé une
224 fois, euh, j'ai eu à recruter un collaborateur dont je savais qu'il était homosexuel, euh là je parle
225 vraiment de, de, d'épiphénomène dont j'ai eu connaissance et que j'ai eu à traiter en direct. Maintenant
226 pour être très franc, c'est un sujet qu'avec ma collaboratrice qui gère tout ce qui est recrutement que
227 nous n'avons jamais abordé. Euh peut-être parce que c'est une femme, euh je ne sais pas, peut être que

228 ça développe une sensibilité différente il n'en demeure pas moins que même qu'avec mon, mon
229 directeur actuel est un sujet qui ne vient JAMAIS sur la table. C'est franchement euh, beh ça n'est
230 jamais venue sur la table.

231 **m32 D'accord, comment sont définis les postes au sein de votre entreprise ?**

232 M32 Comment sont définis les postes ? Est-ce que vous pouvez définir la question ?

233 **m33 Euh, quels sont les critères que vous utilisez pour pouvoir définir un poste...**

234 M33 Alors, tout dépend du type de poste mais globalement, euh, la volonté de faire. L'implication et
235 la volonté de faire sont des critères déterminants au-delà même de pures compétences techniques.
236 C'est la volonté de bien faire et de faire évoluer, le métier soi-même, la collectivité. C'est la, la
237 vraiment la question de l'implication personnelle qui est un élément euh, important. C'est ce que moi
238 je qualifie de la niaque quoi : est-ce que la personne a la niaque ou pas ? Et c'est un critère important.
239 Après c'est la compétence on va dire pour certains postes managériales, la sensibilité managériale qui
240 est importante et qu'on regarde pour les postes d'encadrement.

241 **m34 Pensez vous qu'il est nécessaire que dans l'entreprise il y ait une personne responsable qui**
242 **s'occupe de la diversité ?**

243 M34 Qu'y ait un point centrale oui. C'est important pour que, pour toute problématique un peu plus
244 poussée on puisse savoir vers qui se retourner. Maintenant tout dépend de la taille de l'entreprise.
245 Dans une entreprise comme la notre euh on commence à être à une taille où il est bien qu'y ait un
246 référent d'identifié, c'est ce que nous avons fait nous pour tout ce qui est handicap, seniors, euh même
247 si on ne l'a pas fait pour les jeunes, euh très naturellement les personnes viennent vers une personne en
248 particulier. Maintenant, dans les entreprises plus petites je conçois tout à fait que ce soit pas euh,
249 facilement faisable parce que c'est une préoccupation de, de. La diversité est une préoccupation qui se
250 structure dans les entreprises, dans les PME de taille correcte et dans les entreprises quand vous avez
251 10, 12 salariés euh la préoccupation de la diversité, ce n'est pas la préoccupation première.

252 **m35 Donc qui pensez vous qui doit se saisir de ce problème ?**

253 M35 Alors la personne la plus naturellement identifiable euh ben, c'est quelqu'un du service DRH, ou
254 ressources humaines. La question est de savoir, est-ce cette personne là qui doit être le référent ou pas
255 ou est-ce que ce serait plutôt quelqu'un, un référent enfin, un leader au niveau direction, quelqu'un qui
256 est reconnu, euh en tant que patron. Bonne question, je vous avoue qu'à ce jour nous n'avons pas
257 tranché. Parce que la question, j'ai été encore à une réunion des responsables de ressources humaines
258 au sein de mon groupe, et nous nous sommes posés cette question sans la trancher définitivement.
259 Donc on ne sait pas réellement encore entre ce qui est le plus facilement faisable d'identifier un
260 responsable RH ou d'identifier quelqu'un d'autre. Ce serait bien que ce soit quelqu'un d'autre sauf
261 que c'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire, et voilà.

262 **m36 Seriez-vous favorable à l'application d'une « discrimination positive » dans votre processus**
263 **de recrutement de cadres ?**

264 M36 (Presque immédiatement) non, (Silence), bon évidemment, tout ce qui est... Alors ça dépend, euh
265 pardon j'ai dit non, je suis contre tout ce qui est mise en œuvre des quotas, même si je pense que ça
266 peut être un facteur d'accélération, euh je suis contre parce que ce qu'on recherche c'est la qualité et
267 non pas euh, euh l'égalité. Il est bon que le traitement entre guillemets je fais pas de différence entre
268 l'égalité de traitement et l'équité de traitement. Egalité de traitement ça veut dire, par exemple 50%

269 d'hommes, 50% de femmes ; 50% d'homosexuels, 50% d'hétérosexuels ; 50% de travailleurs
270 handicapés, et 50% et donc voilà, ça moi, je, je, j'y suis contre, j'y suis opposé. En revanche euh, une
271 équité de traitement oui, c'est-à-dire donner à chacun et évaluer chacun sur ses compétences, son
272 potentiel, sa volonté à 200% oui. Donc, euh si c'est pour orienter le recrutement, ou tout autre action
273 vers ce type d'approche, alors là oui. Sinon, euh moi j'y suis opposé.

274 **m37 D'accord, je vous remercie.**

275 M37 Je vous en prie.

Entretien 1 avec Richard 50 ans
Assistant DRH de l'entreprise

1 **r1 Si vous êtes d'accord, je souhaiterais aborder avec vous le thème de la diversité dans**
2 **les entreprises privées, et à ce propos je voudrais vous poser quelques questions, mais**
3 **dans un premier temps je vous demanderais de présenter l'entreprise : euh quelle est**
4 **son activité euh voilà.**

5

6 R1 Alors attendez, préalablement on a pour combien de temps à peu près ?

7 **r2 Je dirais pour une demi-heure.**

8 R2 Bon d'accord. Chez nous¹ on est une entreprise de 1500 salariés, euh implantés en France
9 sur cinq sites et on a un site au Canada et un au Maroc. Euh on est spécialisé dans
10 l'automobile [nous avons supprimé cette partie qui révèle en grande partie l'identité de
11 l'entreprise]

12 **r3 Donc pourriez-vous me dire... combien d'hommes et combien de femmes travaillent**
13 **dans l'entreprise ?**

14 R3 Vous voulez dire quel est le nombre des effectifs homme/femme ?

15 **r4 oui.**

16 R4 je crois que les femmes représentent... (Souffle) 8% des effectifs total donc vous faites
17 8% de 1500 et vous avez...ça fait un peu moins d'une centaine des femmes à peu près.

18 **r5 Connaissez vous l'âge de... Est-ce que vous pouvez me dire aussi, si vous avez une**
19 **proportion majeure d'hommes ou de femmes de plus de 50 ans ou de moins de 26 ans ?**

20 R5 On a une moyenne d'âge de 38 ans, après euh je n'ai pas la pyramide des âges évidemment
21 avec moi mais euh..., je ne pourrais pas vous dire quantitativement.

22 **r6Très bien. Avez-vous déjà entendu parler de la charte de la diversité en entreprise ?**

23 R6 Oui.

24 **r7 Qu'est-ce que vous en pensez ?**

25 R7 Pff ! on peut en penser que du bien ouf bon de toute façon il faut savoir qu'aujourd'hui
26 euh bon on n'a pas une problématique de recrutement, mais quand on avait eu des
27 problématiques de recrutement ça remonte à 2008. Avant 2008 le, on intégrait toute
28 population à la fois homme/femme à la fois euh jeunes, seniors à la fois des étrangers parce
29 qu'on a fait appel à la main d'œuvre étrangère roumaine, polonaise, donc bon, je dirais que
30 signer une charte à la diversité c'est un engagement de l'entreprise, mais au quotidien c'est
31 quand vous avez des difficultés de recrutement, que vous ouvrez toutes les portes pour
32 intégrer toute population confondue quoi.

¹ Pour des raisons déontologiques nous préférons préserver le nom de l'entreprise, c'est pourquoi à chaque fois qu'elle sera citée nous l'appellerons : chez nous

r8 D'accord. Avez-vous ressenti dans votre parcours professionnel une situation que vous classifieriez comme discriminatoire ?

R8 (long silence) discriminatoire ? J'irais pas jusque là mais il est clair que personnellement, à partir du moment où vous avez plus de 50 ans il est plus difficile de s'insérer dans une entreprise, non pas de s'insérer mais d'être retenu dans une entreprise.

r9 D'accord, comment définiriez-vous la diversité dans l'entreprise?

R9 Ah ! la diversité dans l'entreprise c'est une richesse, c'est une richesse à la fois culturelle, euh une richesse ben, par l'apport des différences de chacun comme dans la vie quotidienne euh, le fait que dans les écoles notamment elles soient mixtes ouvertes aux étrangers bien évidemment c'est (?) culturellement c'est riche. Donc, en entreprise c'est exactement la même chose, l'entreprise c'est que le qu'une continuité de la vie de la vie euh tout court quoi hein.

r10 D'accord, diriez-vous que dans votre entreprise il y a des personnes qui sont plus reconnues que d'autres ?

R10 Ben si vous voulez, il y a de métiers qui sont plus reconnus que d'autres ce n'est pas de personnes, c'est de métiers. Je veux dire quand on est sur des métiers par exemple techniques ou on a une pénurie de main d'œuvre ce qui a été le cas dans quelques années, euh en 2008 notamment, euh, c'est sûr qu'on va faire notre possible pour mieux vendre ces métiers pour mieux intégrer les personnes, pour leur proposer des niveaux de salaires qui soient plus importants que ceux proposés par la concurrence. Bon, après vous avez d'autres métiers qui sont les métiers administratifs, euh où là comme il n'y a pas de pénurie l'offre et la demande fait que... euh on est sur des niveaux de salaires moins élevés quoi.

r11 Diriez-vous que les personnes dans votre entreprise sont suffisamment informées sur la diversité ?

R11 (Long silence) euh je pense qu'ils en entendent parler de par les informations mais ben c'est vrai que dans l'entreprise en elle-même n'a pas une communication particulière sur la diversité. Non, du tout.

r12 Euh, dans votre travail avez-vous déjà été confronté à une équipe marquée par une grande diversité ?

R12 (Silence) qu'est ce que vous entendez par là, une équipe c'est-à-dire ?

r13 C'est-à-dire, si vous deviez former une équipe pour faire un travail comment feriez vous pour composer cette équipe, par exemple.

R13 (Silence), bon beh alors là c'est la compétence technique et pas la diversité, je ne pense pas. Si, on peut être amené quelquefois quand on crée un site. On a créé un site au Maroc et bien on va faire appel plutôt à une main d'œuvre, à des étudiants, notamment par l'intermédiaire du BIE des étudiants qui ont une culture marocaine, qui parlent la langue arabe, donc là on peut être amené euh à faire appel à certaines personnes dans le cadre de la, d'une loi de la diversité pour, étant donnée que le projet est particulier et on fait appel à des, à des... non pas des compétences mais des heum... un bagage culturel qui est l'arabe, qui est le, la connaissance du, du, du pays marocain pour ne pas avoir des personnes qui vont être en décalé par rapport à des, à des notre organisation du Maroc quoi.

74 **r14 D'accord, dans ce cas particulier, pensez vous que ceci est une source de richesse**
75 **pour l'entreprise ou plutôt source de difficultés?**

76 R14 (Avant que nous finissions de poser la question) Oui c'est évident, c'est évident, parce
77 que le temps d'adaptation de ces personnes est nettement moins, euh, moins important qu'une
78 personne lambda qui connaît pas l'arabe, qui, qui n'est pas d'origine marocaine par exemple
79 dans cet exemple là c'est évident. C'est un gain pour l'entreprise en termes de temps et puis
80 d'adaptation.

81 **r15 Euh, quels sont les freins que vous rencontrez dans votre entreprise pour appliquer**
82 **une politique/action en faveur de la diversité ?**

83 R15 Ah, c'est dû à des freins culturels, euh notamment je prendrai au niveau de la diversité,
84 euh je pourrais parler d'une population. La population handicapé notamment, où nous au
85 niveau direction on essaie de, euh de faire en sorte de recruter d'handicapés on s'aperçoit
86 que...quand on parle handicap euh, au niveau du *middle management* euh et bien il y a des
87 freins hein, donc c'est vraiment culturel. Donc, c'est un travail qu'on entreprend aujourd'hui ;
88 c'est comme le travail des hommes et des femmes, nous ... on sur euh, on a des chaînes, et
89 bien quand on parle du travail des femmes encore, les choses ont évolués, mais euh y a, y a
90 quand même, euh culturellement encore des attitudes très machistes sur le, sur le, la chaîne
91 quoi.

92 **r16 Euh, employez vous des seniors ?**

93 R16 Oui, bien sûr oui. Nous on a aucune difficulté. A partir du moment où la compétence est
94 là. Ce qui freine dans l'emploi des seniors bien souvent c'est au niveau des salaires mais, ceci
95 dit quand on cherche une compétence affirmée, euh ce niveau de salaire là, ne doit pas être un
96 frein et ne l'est pas d'ailleurs.

97 **r17 Donc le salaire est plus élevé ?**

98 R17 Ah oui, c'est logique c'est des gens qui ne sont pas très loin de leur fin de carrière ils sont
99 au milieu ou en fin de carrière donc ils sont expérimentés. Et il est logique qu'en terme de
100 niveau de salaire soit plus enlevé quoi.

101 **r18 Connaissez-vous les avantages à employer ou conserver des travailleurs seniors ?**

102 R18 (Silence) dans les avantages, euh, non pécuniaires, c'est, c'est notamment l'expérience
103 qu'ils peuvent nous apporter c'est leur richesse, de par leur expérience antérieure et diversifié
104 et puis l'avantage pécuniaire, c'est, on a mis en place un plan d'action des seniors et c'est ben
105 c'est pour éviter de payer l'amende de 1% de la masse salariale.

106 **r19 Comment en avez-vous pris connaissance?**

107 R19 Alors ça c'est, c'est mon job, je me tiens au courant du droit du travail donc, voilà.

108 **r20 Les cadres de votre entreprise sont ils sensibilisés à cette diversité des âges ?**

109 R20 Euh, oui, oui tout à fait. Mais ils le sont de par la presse et la radio quoi. Ils entendent
110 parler de tout ça au niveau presse, oui.

111 **r21 Pensez vous que les seniors ont une obligation de transmission des compétences ou**
112 **des savoirs ?**

113 R21 Ah, non non, pas d'obligation pourquoi ? Non, non. Non y a pas d'obligation dans la
114 matière, mais après c'est une politique d'entreprise, nous on incite les, les seniors a
115 transmettre leur savoirs mais ce n'est pas une obligation, on incite, on forme les tuteurs pour
116 qu'ils acquièrent la dimension pédagogique mais bon. Il faut vouloir le faire, on peut pas, on
117 peut pas pousser les gens à faire ça s'ils le sentent pas.

118 **r22 Comment allez-vous aménager les fins de carrières ?**

119 R22 Ben, c'est le dossier point d'interrogation. On est confronté notamment à une chose :
120 c'est la pénibilité sur certains métiers, et là euh, il y a des idées bien sûr mais c'est, c'est un
121 vrai dossier qu'on aura à traiter, qu'on a déjà à traiter et qu'il va falloir s'y pencher dans les,
122 dans les mois qui viennent.

123 **r23 Pensez vous qu'une formation à la diversité est une action stratégique pour**
124 **l'entreprise ?**

125 R23 (Silence) Non. je pense pas qu'il faille une formation là dessus mais bon des
126 informations, des... oui une information mais une formation mmmh, on forme pas à la
127 diversité je veux dire, c'est du travail au quotidien c'est la prise de conscience, euh par les
128 salariés, et le comité de direction que, euh ce sont, la diversité a les moyens d'action et on a
129 les moyens d'attirer les compétences, donner les bonnes compétences mais bon... à mon avis
130 c'est pas une formation qu'il faut faire là dessus.

131 **r24 Parce que par formation vous entendez quoi ?**

132 R24 Ben une formation c'est pour moi, c'est un programme de formation c'est des choses
133 comme ça, donc pour moi c'est plus de la sensibilisation, c'est de la communication.

134 **r25 D'accord, quelle est la place que votre entreprise donne à la formation diplômante?**

135 R25 On donne une place assez importante parce qu'on a crée, on a un centre de formation en
136 interne, on a crée des CQPM qui sont validés par la métallurgie. Donc on est une entreprise
137 qui forme régulièrement quoi, évidemment à l'heure actuelle on forme moins parce qu'on a
138 quand même euh, au niveau de l'activité une baisse d'activité mais bon. On a toujours fait des,
139 des classes de CQPM.

140 **r26 Donc, quelle place ont les compétences ?**

141 R26 (rire) du moment qu'un salarié a un CQPM il est valorisé au niveau de son salaire, euh on
142 tient compte des conventions collectives, on tient compte qui qui régissent qui définissent par
143 le niveau des diplômes un certain coefficient. On applique les conventions collectives bien
144 évidemment.

145 **r27 Qui est parti en formation depuis 5 ans ?**

146 R27 Tout le monde. Les cadres sont partis, les salariés sont parti, les ouvriers sont partis. Je
147 dis pas que tout le monde est parti en formation mais euh, dans toutes les catégories
148 professionnelles il y a des gens qui partent en formation tout les ans.

149 **r28 Quel est le type de formation suivie ?**

150 R28 Ah, c'est c'est diversifié, il y a des formations qualifiantes, on en a parlé tout à l'heure,
151 des formations de développements des compétences et dans tout les domaines vous en avez en
152 bureautique en technique, en management en communication, voilà.

153 **r29 Ce sont des formations pour l'adaptation au poste ou... pas forcément ?**

154 R29 Non, non pas forcément.

155 **r30 Y a-t-il des jeunes en contrat d'apprentissage dans votre entreprise ?**

156 R30 Il y a d'apprentis et des contrats d'apprentissage.

157 **r31 Quelles seraient d'après vous les mesures à mettre en place pour atteindre un niveau
158 d'information suffisant, pour gérer efficacement la diversité dans votre entreprise?**

159 R31 (Silence) c'est de la communication, c'est une volonté de la direction de mettre en place
160 euh, c'est ce qui se fait déjà au quotidien, alors c'est vrai qu'on ne fait pas des chartes de
161 communication peut être pas ça mais, euh je me dis que quand on est en pénurie d'emploi on
162 va aller, on va recruter dans toutes les populations, handicapés, hommes, femmes, seniors...
163 enfin euh étrangers je vous l'ai dit tout à l'heure. Alors y a pas de charte de communication ça
164 c'est clair, de charte de diversité mais dans notre action quotidienne c'est vrai qu'on y fait
165 attention.

166 **r32 Est-ce que vous abordez l'orientation sexuelle dans le processus de recrutement ?**

167 R32 Ah non, non hors de question, ni la religion, ni même politique, ça va de soi.

168 **r33 Comment sont définies les postes au sein de votre entreprise ?**

169 R33 Bon il y a des définitions des fonctions, euh qui sont faites par des responsables
170 hiérarchiques qui sont validées par les salariés notamment dans les entretiens individuels
171 annuels.

172 **r34 Seriez-vous favorable à l'application d'une « discrimination positive » dans votre
173 processus de recrutement de cadres ?**

174 R34 (Silence), pourquoi pas, à partir du moment où celle-ci n'est pas... ça peut être une
175 orientation, de se dire on essaie d'euh, un objectif mais il faut pas qu'il soit assujéti à une
176 taxe quel qu'elle soit. Parce qu'en ce moment, on ne voit que ça, des taxes, des taxes et euh,
177 non, oui ça peut être un axe, euh un axe qu'on se donne alors on souhaiterait d'intégrer
178 d'avantage de je ne sais quoi, bon il faut, il faut que s'en reste là quoi.

179 **r35 D'accord, merci de votre temps.**

180 R34 Je vous en prie.

Entretien 4 avec Pierre, 38 ans

Responsable dans la Fédération Française du Bâtiment

1 **p1 Bonjour Pierre concernant notre entretien je souhaiterais aborder avec vous le sujet de la**
2 **diversité dans les entreprises du secteur du bâtiment, donc je vous laisse présenter...**

3 P1 Ce que c'est la fédération du bâtiment...

4 **p2 Oui.**

5 P2 Ok, donc la fédération du bâtiment est une organisation professionnelle. Organisation patronale, on
6 représente les entreprises du, du bâtiment donc comme je vous disais en organisation professionnelle
7 on regroupe 56000 adhérents sur la France, il y a une fédération par département et notre rôle c'est de
8 défendre les intérêts des entreprises du bâtiment. D'accord ? Sur notre département, en Indre-et-Loire,
9 on a 600 entreprises pour 8500 salariés soit 2/3 de la masse salariale qui correspond également aux 2/3
10 au niveau national, on est dans la moyenne. Euh donc nous on a un rôle on va dire de terrain c'est-à-
11 dire de contact avec les entreprises au quotidien. A la fois juridique, formation, euh recrutement
12 etcetera, un rôle aussi de sensibilisation, tout ce qui est performance énergétique euh et on va même,
13 on est à l'origine de, des labels comme les (?) de performance énergétique. C'est-à-dire qu'on anticipe
14 pour les entreprises, et on leur propose des prestations dans ces cadres là. Euh notre rôle également
15 c'est en section professionnelle, on a 10 section professionnelles qui, qui se réunissent régulièrement
16 sur des thèmes techniques, on a également un groupe jeunes dirigeants du bâtiment, donc ça c'est des
17 personnes qui ont moins de 5 ans d'ancienneté en tant que dirigeant du bâtiment et également on a un
18 groupe de femmes, ce qu'on appelle un groupe de femmes. Ce sont les conjoints de, des
19 collaborateurs. Tout simplement ça a été créé il y a une quinzaine d'années euh, car souvent elles ne se
20 connaissaient pas, elles ne pouvaient pas échanger, euh c'est un groupe qui vit bien, hein, qui se réunit
21 tous les deux mois sur des thèmes techniques, ou problèmes administratifs, c'est en fonction de leur
22 demande et ça permet qu'aujourd'hui elles s'appellent régulièrement de cette manière là. Voilà un peu
23 la fédération du bâtiment, en quelque mots parce que...

24 **p3 C'est déjà pas mal.**

25 P3 Voilà, hein, en quelque mots parce qu'il y a aussi, bien sûr le premier rôle que je vous disais au
26 début, c'est défendre les intérêts des entreprises. Donc en gros elle a un rôle de lobbying, et la diversité
27 effectivement, fait partie du lobbying de la fédération du bâtiment, des négociations avec des syndicats
28 des salariés, notamment d'accords, d'accords de branche.

29 **p4 Donc comme vous avez abordé le sujet de la diversité est-ce que vous pouvez me dire**
30 **comment vous définissez la diversité en général ?**

31 P4 En général ? Hors bâtiment ?

32 **p5 Oui, euh je comptais vous demander séparément les deux en fait.**

33 P5 D'accord. Euh diversité en général, intégration en quelques mots, intégration des personnes de
34 mixité, euh d'égalité sur des postes accessibles à tous aux mêmes compétences bien sûr, ça va de soi.
35 Quelque soit l'origine, le sexe, l'âge, voilà en quelques mots la diversité c'est ça, le droit de travailler
36 pour tous avec bien sûr les mêmes compétences, ça va de soi.

37 **p6 Et donc plus précisément dans votre secteur d'activité ?**

38 P6 Donc, nous dans notre secteur d'activité on est très soucieux de, euh, à l'égalité homme-femme,
39 euh même si le bâtiment c'est un domaine où par définition on pense souvent aux hommes. Depuis
40 déjà, depuis dans les années 2000 on est beaucoup intervenu là dessus, on a fait beaucoup d'effort
41 pour intégrer les femmes, euh on était à peu près à 8% en 2000 aujourd'hui on est à 10% sachant que
42 le nombre de salariés a augmenté. Donc, il y a aussi cette variable là, donc on a fait une progression

de 2%. Notamment on a joué sur les formations, euh on a beaucoup communiqué, c'est-à-dire on a créé des actions comme le « quizz du bâtiment » on avait des collèges sur des chantiers une fois par an. On ouvre des chantiers et tous les ans, on a 1500 collégiens sur Tours qui viennent visiter des collèges et qui découvrent que dans le bâtiment il y a plein de métiers. Euh, qu'il y a des métiers naturellement de, euh de maçons, d'études du terrain, euh on va dire la brouette ça c'est la définition quand ils arrivent, les collégiens mais en allant, en sortant du chantier, il s'aperçoivent qu'à côté de ça il y a des métiers comme le carrelage, l'étanchéité, la plomberie, des métiers comme les bureaux d'études l'architecte, euh et on touche les collégiens mais on touche également les garçons et les filles, ça permet après aux CFA qu'ils s'inscrivent beaucoup plus facilement. Donc, euh on retrouve toutes ces actions là, on retrouve des jeunes qui sortent de l'apprentissage par la suite et qui intègrent nos, nos entreprises. Donc, on est à l'origine également, ça a été créé en je dirais en 2004 ou 2005 euh avec Amboise et Chinon l'intégration des femmes dans le bâtiment c'est-à-dire qu'on réunissait les CV via les ANPE à l'époque, des femmes qui cherchaient dans le bâtiment et on diffusait leurs CV auprès de nos adhérent. Donc on a fait 500 embauches comme ça sur, dans l'espace de 4 ans où les entreprises ont pu trouver leurs salariées grâce à la diffusion des CV. Donc, il y a eu quand même beaucoup d'actions à ce niveau là. Ensuite il y a, il y a les seniors, les seniors, on les traduit aux seniors parce que les seniors contrairement au, peut-être à d'autre classe de métiers dans le bâtiment les seniors c'est eux qui ont la profession. Euh, dans l'industrie c'est souvent les machines qui fonctionnent, dans le bâtiment ce sont les mains, les mains et l'expérience qui fonctionnent, donc on est très sensibles aux seniors. On sait aussi qu'il peut y avoir des métiers qui sont difficiles même s'il y a eu beaucoup d'améliorations depuis les années 80 euh en termes d'échafaudage, de sécurité, en termes de port de sacs. Le poids des sacs a quand même été diminué pratiquement par deux un sac de ciment, pas tout à fait mais, pratiquement. Voilà, c'est pour montrer que, on parlait des femmes tout à l'heure. Pour que les femmes aussi on puisse avoir accès à ces métiers, il y a eu beaucoup de choses de faites comme je vous le disais les seniors c'est eux qui ont le savoir faire. Donc après aujourd'hui on essaie pour ceux qui commencent à avoir du mal à s'orienter vers de métiers qui vont vers la formation, les responsables de sécurité. Les responsables de sécurité des grosses sociétés je parle bien sûr, elles ont très souvent de, des seniors des personnes qui ont un vécu de terrain qui pour x raisons ont des difficultés maintenant sur les chantiers et qui donnent leur expérience via la sécurité ou alors ça peut être des tuteurs aussi également, donc on est très sensible. Des accords ont été signés là dessus euh à ce niveau là. Après il y a les travailleurs handicapés, euh également ça on n'a pas encore parlé. Euh les travailleurs handicapés, là on est dans le régime légal autant que dans les deux premiers sujets il y a eu des accords de branche qui ont été signés sur l'égalité homme-femme et sur les accords seniors euh ces handicapés dans le régime légal, qu'on intègre également mais avec un peu plus de difficultés que sur les deux précédents sujets, parce qu'euh, il y a certains handicaps qui permettent l'accès dans le bâtiment et d'autres c'est beaucoup plus difficile. Même si après ils restent toujours les bureaux mais qui dit bureau, ils représentent très peu des emplois, 10 à 15% des emplois dans le bâtiment, le reste c'est sur des chantiers. On arrive à intégrer des personnes sur les chantiers, mais c'est quand même plus difficile euh au quotidien même si beaucoup des efforts sont faits, à un moment donné il y a beaucoup de choses donc, voilà à un moment donné on ne peut pas aller au delà de certains éléments.

p7 Mais vous ne rencontrez pas de difficultés dans l'intégration de ces personnes dans les entreprises de la fédération ?

P7 Le retour que j'ai. On n'est pas une entreprise mais le retour qu'on a, non, euh pour revenir à ce qu'on disait tout à l'heure au niveau des femmes, au contraire ça a permis sur, dans certaines entreprises... j'ai eu des retours où c'est très positif. Ça a permis de calmer les hommes...

p8 Ah oui.

P8 dans leur comportement, dans leur propos, dans ... le fait qu'il y ait une femme ils vont faire plus attention à ce qu'ils vont dire et ce qu'ils vont faire par rapport à lorsqu'ils sont entre eux, ils vont se lâcher plus facilement.

p9 Mmh.

93 P9 Donc, au contraire ça permet aussi de tempérer un peu, un peu les choses. Après ça dépend aussi
94 des personnalités des hommes et des femmes présentes dans le chantier, mais ça c'est assez positif.
95 Euh j'ai des entreprises qui se débrouillent pour avoir de, euh je vais donner un exemple d'une
96 entreprise de carrelage de mettre une femme dans chaque équipe ça permet de tempérer un peu tout ça.
97 Euh, donc après il y a un autre effet qu'on peut rencontrer. C'est par contre, mélanger des femmes
98 dans une équipe, euh parce que effectivement, une femme dans le bâtiment c'est quelque chose on va
99 dire de révolutionnaire et tout ça et du coup elles se retrouvent à deux et elles commencent à se
100 concurrencer et il peut y avoir ce risque là si on n'accroche pas à cette équipe. Une équipe c'est 3 à 5
101 personnes donc et ça peut faire des clans. C'est arrivé quelque fois ce n'est pas systématique je nuance
102 mes propos mais voilà. Par contre l'intégration en elle-même au quotidien n'a pas de problème en
103 particulier. Avec les seniors non plus parce que les seniors ils sont déjà là ou alors ce sont des
104 personnes comme je disais tout à l'heure qui ont le métier donc ils s'intègrent facilement même si des
105 fois ils peuvent être en décalage avec les nouvelles générations. Ils s'intègrent assez facilement. Donc
106 on n'a pas de gros soucis d'intégration. Après pour les femmes ou les travailleurs handicapés le plus
107 difficile c'est de trouver les personnes qui puissent remplir les fonctions quoi.

108 **p10 Sinon on pourrait dire que l'entreprise avait besoin des femmes pour agir sur le**
109 **comportement des hommes ou... ?**

110 P10 Besoin (rire) je ne sais pas si on peut dire besoin mais par contre effectivement, il y a eu un effet
111 effectivement dans le comportement. C'est lié aussi à un effet de génération je pense aussi. Ça permet
112 aussi à un moment donné de trouver des personnes parce que là dans ce... on s'est lancé sur ce, sur
113 les femmes notamment euh dans ces sujets là dans les années 2000. Euh, où on avait une pénurie de
114 main d'œuvre très forte, ça a permis aussi d'intégrer les femmes plus facilement par, par les demandes.
115 Donc, après de dire si ça a changé les entreprises je ne sais pas, mais par contre la manière de voir et la
116 manière d'être sur le, le chantier ça par contre oui.

117 **p11 D'accord, d'après les entretiens que j'ai mené, il en ressort que les entreprises mettent en**
118 **place une politique applicationniste concernant la diversité, à quoi pensez-vous que cela est dû?**

119 P11 Euh... (Regard qui indique un besoin d'explicitier de notre part)

120 **p12 Je veux dire par là, le fait d'appliquer la loi mais sans aller au-delà...**

121 P12 Ah ! oui d'accord euh, donc euh, pour les travailleurs handicapés la loi déjà, je parle par rapport à
122 nos professions euh la loi demande 6%, ça on a des difficultés pour atteindre les 6%...

123 **p13 Pourquoi ?**

124 P13 Euh par...par rapport aux travailleurs handicapés c'est de trouver les personnes qui puissent aller
125 sur les chantiers. Dans nos métiers on a, euh pardon je vais prendre les métiers de la couverture ou de
126 la charpente euh il y a des personnes handicapées qui peuvent y aller mais c'est quand même une
127 minorité dans les travailleurs handicapés. Euh donc, après il y a aussi mais ça, ça y est dans tout corps
128 de métier je pense, le problème de détecter le travailleur handicapé. Parce que certaines personnes en
129 ont un handicap mais psychologiquement ne veulent pas le dire, ne veulent pas passer, même si ça a
130 évolué ça c'est quelque chose qu'on, qu'on rencontre. Contrairement par contre, là où je ne suis pas
131 d'accord, c'est par rapport aux femmes dans le bâtiment. A partir du moment où tout chef d'entreprise
132 passe une annonce que ce soit homme ou femme du moment qu'il y a les compétences c'est pas ça
133 qui va le limiter. Franchement ils vont pas, ils vont pas appliquer exactement la loi ou les accords de
134 branche concernant hommes et femmes du moment qu'il y a les compétences là-dessus, il y a pas de
135 soucis particulier.

136 **p14 D'accord. Pensez-vous qu'une formation à la diversité est stratégique pour l'entreprise ?**

137 P14 Formation ? non pas forcément parce que dans le bâtiment on a les accords de branche donc
138 automatiquement on est là pour diriger. Par exemple, pour les seniors on a mis un guide pratique à la
139 destination des employeurs pour expliquer l'accord et comment le mettre en place, les entreprises. Par

140 exemple les entretiens annuels pour les plus de 45 ans au niveau de la formation leur proposer le bilan
141 de compétences, donc ils sont déjà sensibles à ces données là. Donc faire une formation interne et puis
142 on, on... sur une entreprise du bâtiment on est souvent euh soit sur des petites entreprises soit sur des
143 structures de 50 à 100 personnes après de très très grosses structures il y a les grands groupes bien sûr
144 mais ça ce sont les services DRH qui sont formés pour. Euh mais on est souvent sur des entreprises de
145 toute façon donc ils ont déjà cette notion de taille humaine entre guillemets euh qui permet quand
146 même de, d'être sensible à ça donc former non. Il n'y a pas ce besoin là de former à la diversité, il y a
147 déjà une sensibilité dans ce domaine là.

148 **p15 Vous entendez quoi par formation ?**

149 P15 Informer, formation euh, c'est-à-dire sensibiliser le dirigeant les acteurs de, de direction et après
150 également en interne tout ce qui est chef d'équipe ou collaborateur tout autre euh intégrer justement
151 toute personne.

152 **p16 D'accord et par rapport à tout ce que vous venez de me dire pensez-vous qu'il serait**
153 **pertinent d'appliquer une discrimination positive pour embaucher des cadres dans les**
154 **entreprises ?**

155 P16 Encore une fois c'est des choses qui se font déjà dans, dans le bâtiment donc discrimination
156 positive oui, c'est toujours valable l'intégration de toute personne, euh après de là à mettre une
157 obligation là dessus, non. Je non, mais par contre ça se fait déjà, ce qu'on cherche dans le bâtiment ce
158 sont des compétences donc ça se fait naturellement effectivement, euh il n'y a pas de, euh...non il n'y
159 a pas de problème particulier à ce niveau là quoi.

160 **p17 Parce qu'ici en Indre-et-Loire ce sont des petites entreprises ?**

161 P17 Euh en gros on a 90% de nos entreprises qu'ont moins de 10 salariés quand même, donc, donc
162 après il reste 10% qui prennent entre 10 et 50 et après c'est 50 et 100 et, et au-delà de 100 dans le
163 bâtiment ils doivent être une dizaine pas plus. Donc on a voilà, au niveau des cadres notamment dans
164 les entreprises c'est souvent ces entreprises là qui sont concernées donc, ils ont déjà leur services
165 interne qui sont ouvert à ces sujets là.

166 **p18 Comment vous avez procédé pour réaliser la brochure que vous leur distribuez ?**

167 P18 Ah ! beh là c'est tout simplement c'est notre service au niveau national notre fédération du
168 bâtiment là, parce que c'est ce que je vous disais, on a une fédération par départementale, par
169 département pardon, et euh fédération nationale donc là c'est notre service social formation qui s'est
170 penché sur le sujet qui a rédigé ce type de brochure.

171 **p19 Mais eux vous ne savez pas comment ils ont fait cette démarche ?**

172 P19 Ils sont partis tout simplement de l'accord de branche qui a été signé parce qu'ils sont à la source
173 comme sous-signataires de l'accord donc. Ils ont amené des propositions dans cet accord à partir d'un
174 projet de négociation donc ils maîtrisaient le, le sujet. Donc après comment ils ont fait ? je n'ai aucune
175 idée après, mais déjà c'est parti d'eux-mêmes. Donc c'est beaucoup plus facile pour eux de, d'établir
176 un document.

177 **p20 D'accord. Pensez-vous que les entreprises doivent apprendre à gérer la diversité ?**

178 P20 (Court silence) gérer euh pfss (soufflement) au quotidien non, par contre à long terme oui. Je
179 pense au quotidien, je pense à ces rapports des hommes-femmes enfin, ces rapports humains, euh au
180 quotidien oui euh ça peut être utile afin de, d'avoir un équilibre dans, dans l'entreprise.

181 **p21 Vous me disiez à long terme pourriez-vous...**

182 P21 Quand je dis à long terme, c'est tout simplement, je... comme je disais à l'instant c'est pour avoir
183 un équilibre dans l'entreprise. Ne pas se retrouver justement avec trop d'hommes ou pas assez de

184 femmes ou l'inverse parce qu'après c'est du social. C'est du social donc parce qu'après effectivement
185 il faut, il faut trouver son juste milieu mais chaque entreprise a son juste milieu. C'est en fonction de
186 la structure de l'entreprise euh donc euh. Là, je parle plutôt pour l'égalité homme-femme parce que les
187 travailleurs handicapés là dessus il n'y a pas de (rire de l'interviewé) il n'y a aucun souci au
188 quotidien. Euh après beh voilà, il faut trouver le juste milieu mais ça, chaque entreprise va le trouver
189 en fonction de la structure de l'entreprise. Après c'est pareil par rapport aux seniors c'est toujours par
190 rapport à cette pyramide des âges. Euh il faut toujours intégrer les nouvelles générations tout en
191 gardant les anciennes pas non plus en avoir trop de jeunes et pas assez d'ancien ou l'inverse. Donc ça
192 c'est pareil, toujours en fonction de l'entreprise, il faut savoir s'adresser aux dirigeants en fonction de,
193 de gérer cette pyramide de gérer les départs à la retraite et ne pas se retrouver, admettons 40 % de
194 savoir faire de l'entreprise qui part à la retraite dans les deux ans. Parce que forcément là il y a aucun
195 problème qui, qui arrive. Donc ça c'est le chef d'entreprise qui anticipe à ce niveau là.

196 **p22 Et donc l'entreprise elle est formée à ça ?**

197 P22 Se fait naturellement, ça se fait naturellement parce que c'est avant tout, nos chefs d'entreprise
198 sont des gestionnaires, ce sont des dirigeants et comme je disais tout à l'heure, je répète, ce sont des
199 entreprises de taille humaine. Donc ils anticipent, ils anticipent même si pour certains ils se font
200 accompagner par des coachs d'entreprises par exemple. Euh, et euh mais, naturellement ils
201 connaissent leurs salariés ils leurs disent bonjour tout les matins donc, ça, cette formation se fait
202 naturellement.

203 **p23 Est-ce que dans les entreprises du bâtiment d'Indre-et-Loire vous avez beaucoup de**
204 **travailleurs étrangers ?**

205 P23 Oui, comme toute entreprise du bâtiment, que ce soit en d'Indre-et-Loire ou dans d'autres
206 départements, on a, on a exactement les mêmes, les mêmes images dans nos entreprises. Donc oui, oui
207 de toutes nationalités et ça peut être nord-africaine, euh, Turquie, Europe de l'Est, Espagne, Portugal,
208 Italie de toutes nationalités donc ça ne nous pose pas de problème particulier, parce que le bâtiment, le
209 bâtiment est né comme ça et notamment après, après-guerre donc l'intégration est parfaitement faite
210 dans le bâtiment à ce niveau là on n'a pas de point particulier euh. Moi, je vois au niveau du service
211 juridique qu'il n'y a pas de problème particulier d'intégration de de, des personnes au niveau
212 nationalité.

213 **p24 Donc il n'y a pas de difficulté ou de frein particulier vis-à-vis de la langue par exemple, ou**
214 **de la culture ?**

215 P24 Non, parce qu'ils ne sont pas seuls, ce n'est pas comme si on avait une seule personne toute seule
216 d'un pays dans une entreprise. Ils retrouvent des compatriotes sur des chantiers donc du coup il y a
217 une intégration qui se fait donc avec la culture c'est pareil sur le chantier ou dans l'entreprise, ils vont
218 retrouver des compatriotes donc il n'y a pas de, de... il n'y a pas de souci à ce niveau là.

219 **p25 C'est bénéfique d'avoir des travailleurs...c'est une richesse, pourquoi ces travailleurs sont**
220 **dans l'entreprise ?**

221 P25 Bénéfique, bénéfique je ne sais pas c'est un peu difficile comme question, surtout quand on n'est
222 pas une entreprise euh, non par contre, je ne pense pas que les entreprises fassent réellement attention
223 parce que le bâtiment ça fait 60 ans que ça fonctionne comme ça. Donc et on raisonne toujours comme
224 on a pu voir auparavant euh sur des compétences donc que la personne soit d'origine magrébine, que
225 soit roumaine ou que soit d'origine française, il n'y a pas, voilà ce qu'on recherche c'est la
226 compétence, le sérieux, à partir de ce moment là, voilà. Donc ce, cette diversité en termes de
227 population euh, n'est pas un problème au jour le jour dans le bâtiment. Parce que ça existe, c'est pas
228 quelque chose qui vient de naître ça existe depuis 60 ans. On n'a pas ce, donc, voilà. On n'a pas ce
229 recul donc une entreprise qui recrute euh, ne va pas chercher à dire « tiens j'ai 2 marocains, j'ai 3
230 tunisiens et 3 italiens il faudrait que j'en mette 3-3 » non, non ce que je cherche c'est la compétence
231 donc après il n'y a pas de souci de, à ce moment là (téléphone sonne).

p26 Comme vous venez de le dire les entreprises recherchent les compétences, est-ce que les personnes qui travaillent dans ces entreprises sont formées auparavant ou ils ont... je parle des français et les étrangers ?

P26 Ils sont formés, oui, ils sont tous formés au même niveau c'est-à-dire que, il y a 2 axes de formation c'est en centre de formation via l'apprentissage ou les contrats de professionnalisation euh, ça peut être les Compagnons du devoir, ça peut être le CFA des apprentis classique ou ceux qui apprennent eux-mêmes. Donc, là c'est une formation interne, donc ils, eux ils sont formés. Parce que dans les métiers du bâtiment c'est technique, à plus ou moins de degrés en fonction du métier mais euh tout métier du bâtiment est technique. Donc, une personne peut très bien intégrer une entreprise en tant que manœuvre et au fur et à mesure, au fils des années monter en niveau et devenir ouvrier d'exécution, compagnon, chef d'équipe et après, pourquoi pas devenir chef de chantier etcetera. C'est, voilà il y a cet axe là ou ceux qui passent par les centres de formation euh, et qui rentrent avec un certain niveau dans l'entreprise également les personnes qui font des Bac professionnels ou des BTS et qui rentrent à un autre niveau dans l'entreprise il y a les deux, deux chemins d'accès dans le bâtiment. Donc, oui il y a des formations que, et c'est vrai que par rapport à des métiers techniques, on est obligé de former nos salariés. On est obligé, c'est de les former au début et de continuer à les former au fur et à mesure. Euh, c'est pour ça que notamment tout ce qui est économie d'énergie on a mis en place des formations parce que, ce qui est les économies d'énergies on y est là. On y est donc 2012, 2015 tout ça, ça va arriver rapidement euh, on forme au quotidien nos, nos salariés euh à une évolution de nos métiers. Parce que les économies d'énergies ce n'est pas des nouveaux métiers, c'est une évolution de nos métiers. Donc dans la branche bâtiment, c'est une grosse partie du budget par rapport aux salariés et il existe des fonds de formation pour, l'AREF pour les PE de plus de dix salariés euh APSALA jusqu'à 10 salariés et qui sont très très souvent appelés à contribuer sur les plans de formation. Nous dans la fédération du bâtiment nous avons une personne qui ne s'occupe que des formations, qui met en place des formations, euh pour nos entreprises. Quand je dis formation c'est de formations techniques et également des formations à la sécurité euh également des formations aux économies ou des formations administratives également.

p27 Et ce plan de formation, comment il est construit ?

P27 La personne elle, elle met en place en fonction des demandes des entreprises et puis des évolutions euh, parce que ça avance en fonction des évolutions. On met en place des formations, nous, on contacte les centres de formations et on monte le le programme. On diffuse ces informations tous les 15 jours dans les boîtes des informations à nos entreprises. Euh tous les utilisateurs veulent des informations papier tous les 15 jours et les entreprises ont juste à inscrire leurs salariés et la formation y a la date, y a le coût, etcetera. Ils s'inscrivent et après, d'ailleurs euh cette personne s'occupe des dossiers pour la prise en charge, etcetera. Parce que dans le bâtiment voilà, on a besoin de cette formation sauf que les chefs d'entreprise sont très pris sur le chantier ou dans leurs bureaux pour faire les devis et factures et euh rechercher une formation ça prend du temps. Donc nous on fait toute cette phase là, ils ont juste à inscrire leurs salariés et donc pratiquement toutes nos formations sont pleines. Sur l'année 2009, on a fait 65 jours en tout de formation donc ce que, ce qui est énorme. Et puis 2010 ça va même augmenter parce qu'effectivement on a augmenté le nombre de formations. Donc après les thèmes des formations est en fonction de l'actualité et puis des demandes. Euh donc par exemple on a une entreprise qui nous a demandé de former tous ses chefs d'équipe à la sécurité donc là on va créer la sécurité, c'est en fonction de la demande.

p28 D'accord vous m'aviez dit qu'il y avait des actions en faveur de la diversité euh... tout au début de notre rencontre par rapport aux femmes et surtout les conjoints des chefs d'entreprises.

P28 Oui tout à fait, donc là c'est un groupe qui a été créé de mémoire en 97 euh. Ce sont des personnes qui soit ce sont des conjoints des chefs d'entreprise, soit ce sont les bras droits des chefs d'entreprises, euh parce que quand l'entreprise est trop petite en taille. Dans le groupe, elles sont une quarantaine, une bonne quarantaine dans le groupe et elles se réunissent tous les deux mois donc sur une quarantaine il y a une vingtaine de présentes chaque fois. Euh sur des thèmes complètement

283 différents, par exemple le fonctionnement de la caisse des congés, euh le prochain sujet qu'elles vont
284 aborder est euh, comment bien gérer sa trésorerie, donc ça peut être ce type de thème, ça on a fait
285 récemment comment remplir un dossier Qualibat. Vous voyez, c'est en fonction, c'est elles qui
286 amènent le sujet à chaque, voilà on les interroge et on leur a proposé également des formations au
287 gestion du stress, euh récemment elles ont fait aussi une formation, être conjoint de, de dirigeant,
288 savoir gérer cette position ce n'est pas forcément évident être conjoint c'est-à-dire qu'on n'a pas de
289 pouvoir hiérarchique sur les autres salariés, euh savoir gérer sa vie personnelle et professionnelle et
290 donc elles ont fait une formation dans ce cadre là. Donc c'est un groupe très très dynamique et chaque
291 fédération a un groupe de femmes.

292 **p29 Est-ce que vous avez de femmes chefs d'entreprises ?**

293 P29 Y en a, euh y en a peu mais y en a, euh mais on en a donc, qui qui qu'on va dire j'drais qu'il y a
294 entre 5 et 8 (beaucoup de bafouillage autour de cette question) à peu près donc sur 600 c'est très peu
295 c'est à peine 1% mais y en a.

296 **p30 Et vous pensez que c'est dû à quoi ?**

297 P30 Déjà on a 10%, on a que 10% de femmes dans le bâtiment déjà ça, ça limite (rire) et après il faut
298 avoir l'envie de devenir dirigeant d'entreprise il faut avoir le caractère qui va avec ça et puis, comme
299 je vous disais tout à l'heure, les femmes dans le bâtiment c'est récent euh ça s'est développé euh
300 récemment. Donc c'est vrai que par rapport à ce 10% je parle quand je dis 10% je tiens à préciser c'est
301 sur le chantier hein, parce que je compte pas les bureaux et tous ce qui est bureaux etcetera. Les
302 femmes dans le bâtiment 10% c'est assez, c'est assez récent donc plus ça va aller plus ça va en avoir,
303 mais il y a aussi les mentalités. Il faut aussi que les mentalités évoluent à ce niveau là.

304 **p31 Et donc je reviens à ma question et là, à ce moment là, vous ne pensez pas qu'une formation**
305 **à la diversité est nécessaire pour que les mentalités évoluent ?**

306 P31 Non, parce que c'est en tant que dirigeant, donc parce qu'une femme dirigeant ça choque
307 personne, dans le bâtiment euh, euh enfin dans le bâtiment ça ne pose aucun problème, aucun souci je
308 veux dire ça choque personne. On est dans des entreprises toujours de taille humaine donc, donc quand
309 la personne est embauchée dans l'entreprise, elle rencontre le dirigeant, donc qu'il soit un homme ou
310 une femme il voit tout suite ça, donc euh non. Je ne vois pas l'intérêt des formations, voilà ça dépend
311 du caractère de la personne et de son envie de s'évaluer, et effectivement aujourd'hui c'est plus
312 logique qu'il y ait beaucoup d'homme dirigeants parce qu'il y en a plus sur le terrain euh plus le
313 nombre de femmes va augmenter, plus il y aura de femmes dirigeants dans le bâtiment. Après ça
314 n'empêche pas que, que ça c'est ceux qui ont le titre de dirigeants, très souvent notamment dans les
315 entreprises artisanales c'est l'homme qui, est le dirigeant parce qu'il a le métier, mais très souvent
316 c'est la femme qui fait fonctionner le dirigeants qui GERE l'entreprise. Donc, mais cela on ne les a pas
317 sur le papier et ils existent dans les entreprises mais on ne les a pas dans le papier, donc dans les
318 entreprises artisanales très souvent c'est la femme qui dirige l'entreprise parce que l'homme il va, il
319 s'occupe des chantiers, lui, il gère ces chantiers mais tout ce qui est côté contact des clients etcetera
320 c'est la femme qui, qui gère ça.

321 **p32 D'accord pourrait-on parler de culture professionnelle et les freins qui y sont associés ?**

322 P32 Beh, sur la culture professionnelle on est en décalage dans les métiers du bâtiment (rire de
323 l'interviewé) là sur cette question. C'est la culture professionnelle, euh la culture professionnelle
324 concernant les étrangers euh les personnes d'origine étrangère on l'a cette culture. Ils sont dans le
325 bâtiment, ils font partie du bâtiment euh, ils sont là depuis 60 ans donc et même avant il y avait
326 d'autres générations d'aut' pays mais surtout depuis 60 ans. Euh, on l'a cette culture, et comme je
327 vous disais cette culture après euh... c'est à nous fédération de la peaufiner euh via les chartes ou les
328 accords de branche qui sont signés euh donc plus on diffuse d'information, plus on donne
329 d'information aux entreprises pour agir et plus ça rentre dans la culture donc. Ben, voilà après par
330 rapport aux freins, les freins, dans toute entreprise ça peut y avoir des freins, ça dépend de notre
331 interlocuteur. Il y a de personnes qui sont complètement ouvertes effectivement euh... qui sont

332 complètement ouvertes et il y en a d'aut' qui sont dans leur travail, dans leur technique et le côté
333 diversité ils en sont loin, mais ça malheureusement on ne peut pas agir dans toutes les entreprises.

334 **p33 Quels seraient les freins pour parler d'une culture professionnelle dans votre secteur**
335 **d'activité ?**

336 P33 C'est une très bonne question, je réfléchis (silence suivi des rires)

337 **p34 Pas de problème, allez-y...**

338 P34 Les freins dans notre secteur d'activité au niveau diversité ?... si, c'est ce que je vous disais tout à
339 l'heure, le premier frein que je peux voir c'est de trouver des personnes travailleurs handicapés qui
340 puissent être sur le chantier, il y en a, on en trouve mais par rapport au nombre d'entreprise c'est très
341 très difficile de, d'en trouver. Parce que tout le monde ne peut pas intégrer ces personnes là dans les
342 bureaux, ça dépend de la taille de l'entreprise, mais, mais c'est vrai que tout le monde n'a pas la
343 possibilité d'avoir un poste de libre qui correspond à ces personnes là. Donc après il faut trouver aussi
344 sur le chantier, et donc ça, ça peut être un frein effectivement dans le bâtiment ça peut être un frein
345 effectivement. Mais, si beaucoup d'efforts sont faits il y a des choses qui, qui s'avèrent impossible.
346 Euh, donc ça, ça peut être un frein euh, concernant les femmes il n'y a pas de souci il y a de métiers qui
347 effectivement peuvent être plus physiques, et qui attirent moins aussi. Par exemple dans le bâtiment on
348 trouve les femmes qui sont souvent dans le carrelage et dans la peinture, la taille de pierre qui a un
349 côté qui les attire, c'est peut-être le côté artistique, je ne sais pas (en riant) c'est mon avis mais euh, et
350 par contre il y a des métiers où on voit moins le, les femmes. Par exemple les métiers de la métallerie,
351 effectivement, c'est... parce que c'est souvent des charges lourdes, etcetera. Je parle de chantier bien
352 sûr à chaque fois hein. Dans la maçonnerie oui, dans le gros œuvre il y en a dans le gros œuvre, mais il
353 y en a moins que sur, ou la charpente aussi parce qu'on est toujours sur des charges lourdes. Donc ça,
354 ça peut être un frein, le métier en lui-même peut être un frein. Par contre effectivement tout ce qui est
355 carrelage, peinture etcetera, ça c'est des métiers où on trouve énormément de femmes.

356 **p35 Comment il est fait le processus de recrutement dans les entreprises en général ? Comment**
357 **ils s'y prennent ?**

358 P35 Beh, tout simplement ils font une fiche de poste comme toute entreprise je pense (rire) ils font une
359 fiche de poste et après ça se fait par annonce soit Pôle emploi, ou soit également par le réseau hein.
360 Parce que les entreprises se s'associent entre elles, et derrière ça, ce sont toujours des compétences qui
361 sont recherchées avant tout hein. Donc, après derrière ça se fait sur entretien et très rapidement c'est
362 sur le chantier qu'on le voit, la personne. En entretien on va peut être détecter quelques, euh...,
363 quelque chose de bien ou d'euh...de petits points négatifs. Mais c'est sur le chantier qu'on va voir
364 réellement la personne c'est, c'est donc voilà il n'y a pas de machines dans le bâtiment euh ce qu'on va
365 voir c'est la technique de la personne comment elle travaille, comment elle s'y prend, euh donc très
366 souvent c'est sur le chantier.

367 **p36 Donc c'est au pied du mur que l'on reconnaît le maçon c'est ça ?...**

368 P36 Tout à fait, on peut reprendre effectivement ça (rire) mais c'est vrai que c'est là qu'on a les
369 moyens de voir les valeurs de la personne. Donc après la notion de diversité ne s'intègre pas forcément
370 dans ce domaine là. Euh voilà, que se soit un homme ou une femme peu importe, si la personne fait du
371 bon travail il n'y a pas de souci particulier. Mais nous dans les métiers du bâtiment ce n'est pas comme
372 dans les métiers de l'industrie. Mais c'est vrai que nous euh, le bâtiment bah c'est ... C'est pas comme
373 l'industrie. C'est vrai qu' euh, on a une manière de fonctionner qui est à part, on fonctionne pas
374 comme dans des entreprises on travaille sur des chantiers, c'est pas la même culture, euh ... Donc
375 c'est vrai ...

376 **p37 Pourquoi, parce que le ... la culture ça fait, ça fait quoi en fait ? ...**

377 P37 La culture de travail ! Bah c'est pas la même culture de travail, c'est-à-dire qu'ils ont l'habitude
378 d'être entre eux, de discuter entre eux, alors que dans l'industrie, la personne est au pied de sa machine

379 ou de la chaine, puis tous les jours toutes les heures, la personne va faire la même chose. Sur un
380 chantier, ils sont en contact, euh, l'un, l'un va toujours travailler avec l'autre, euh, lorsqu'il faut
381 monter une banche par exemple sur un chantier, euh bah eh forcément il faut être plusieurs, euh, on
382 travaille aussi toujours avec le grutier, le grutier, voilà, donc y a toujours un échange de de ...

383 **p38 Le ... ?**

384 P38 ... Un grutier ... Une grue.

385 **p39 Ah, d'accord !**

386 P39 Et heu heu ... donc euh il y a toujours des échanges de circulation, de sécurité, il faut toujours
387 faire attention à l'autre, par rapport à c'qu'on fait, donc euh ... Dès qu'on touche à quelque chose faut
388 faire attention qu'y a pas son collègue qui ... Voilà, toujours ces ... Euh, y a un aspect de travail en
389 commun.

390 **p40 D'accord.**

391 P40 Donc en termes d'intégration, on parlait d'intégration, l'intégration est quand même beaucoup
392 plus facile parce que, lorsqu'on ... voit qu'une personne que le matin et le soir pour dire bonjour au
393 revoir, c'est difficile de s'intégrer, parce qu'on travaille 8 heures de la journée euh ... avec cette
394 personne à côté ou en échangeant, mais ... tout ce que ça peut faire c'est du « ouais, passe moi
395 l'marteau », ou du ... voilà, y a un échange, y a des choses qui se font, donc euh, donc euh ... Donc
396 c'est vrai qu'on est peu un ... domaine d'activités à part, et donc même chose pour hommes-femmes,
397 euh voilà, donc c'est toujours ensemble, donc l'intégration se ... se fait se fait bien.

398 **p41 Donc euh, tous les ... tous les ... les questions de stéréotypes, préjugés des hommes vis-à-vis**
399 **des femmes, est-ce que ça commence à ...**

400 P41 Oui, ça oui. Il y en a toujours, euh ... ça ... On va dire y a toujours des bons gaulois (rire) mais
401 euh ... hem ... Mais non non. Y a toujours euh ... Effectivement c'est c'est en ... j'pense que c'est en
402 nette diminution effectivement, parce que les femmes dans le bâtiment elles nous ont montré que ...
403 déjà euh, elles ont du caractère, et puis, elles ont des compétences professionnelles, donc à partir du
404 moment où elles ont des compétences professionnelles, euh bah, je ... euh ... C'est difficile de venir
405 euh ... les critiquer, parce que l'chef d'entreprise à ce moment là, la personne qui est dans cet effet là,
406 euh ... Elle lui rappelle que c'est une malfaçon, etc., donc euh ... non non, donc ça c'est on voilà. Y
407 en a toujours ! Donc ça, malheureusement, on peut pas les ... les attacher à un arbre, eeuh, mais par
408 contre c'est vrai que ... on a pas de ... Voilà euh ... Les préjugés diminuent. Ils existent encore sur
409 certaines catégories effectivement, mais euh, diminuent, et puis en plus, ... les nouvelles générations,
410 ça aide. Ça aide, et comme on est de ... beaucoup de nouvelles générations parce que, euh ... bah euh
411 ... Les pyramides des âges hein, y a beaucoup de personnes qui sont parties en retraite, donc
412 intégration de beaucoup de jeunes, donc du coup ça se fait aussi euh ... naturellement ...

413 **p42 Presque naturellement, ouais. Donc et, euh ... Le fait qu'y ait beaucoup de femmes, surtout**
414 **dans le métier du carrelage, ou de la peinture, ça ne crée pas une sorte de rivalité entre hommes**
415 **et femmes ? Ou ... C'est justement parce que ça va changer, mais là, actuellement, c'est en**
416 **transition quoi ...**

417 P42 Hm ! Non, non ! Y a pas de ... 'fin on ... Moi le retour que j'ai de ... de ces entreprises là, euh ...
418 non, y a pas euh ... Y a pas de ... y a pas de rivalité particulière euh ... du tout.

419 **p43 Et par rapport aux femmes qui peuvent tomber enceintes, ou euh ... Qui se marient, qui euh**
420 **...**

421 P43 Pff ... non, parce qu'on est, on vit sur une vie de chantier, donc euh ... Une fois qu'ils tombent
422 enceintes, y a pas de ... Voilà, c'est ... congé maternité, congé parental, voilà, donc euh ... Ça bloque
423 pas. Ça bloque pas forcément son évol... euh ... Enfin ça bloque pas du tout d'ailleurs son évolution
424 de carrière ! Non on a pas ... Sur l'chantier voilà, euh, on revient toujours aux compétences.

425 **p44 D'accord.**

426 P44 Nous quand on quand elle revient travailler, qu'elle a toujours les compétences, euh, voilà ; le fait
427 qu'elle se marie, pff, ça ça ne ... ça ne change absolument rien, parce que euh ... Parce qu'on lui
428 demande ses (?) chantier, après beh ... Après sa vie à côté, euh, ... Elle ... Elle est totalement libre,
429 donc on a pas de ...

430 **p45 Est-ce que dans ... dans les entretiens euh de recrutement, le ... l'orientation sexuelle est**
431 **abordée ?**

432 P45 Pff. Pff. Alors là, du tout. On n'est on n'est pas dans des métiers de ... Que ce soit euh ... C'est
433 toujours la technique, enfin euh ... y a pas de forcément plus de relation au client. Euh ... Voilà. On
434 met des hommes et des femmes sur l'chantier, euh, pour construire des bâtiments, ou euh ... ou autres,
435 des bureaux enfin peu importe, euh ... Donc l'orientation sexuelle euh, pflrt. Juste euh, effectivement,
436 ça peut être dans des domaines tertiaire, des choses comme ça effectivement, là euh, non. Là c'est, là
437 on a un planning, on a un chantier, on doit construire, après que ce soit Abd el Khader, Dominique,
438 Euh ... Nathalie euh, c... pff. C'est voilà, du moment que le travail est fait...

439 **p46 D'accord. Donc c'est, c'est plus euh concret...**

440 P46 Hm hm (acquiescement)

441 **p47 Donc euh, on ne cherche pas à ... midi à quatorze heures, quoi ...**

442 P47 Hm hm (acquiescement)

443 **p48 Donc euh, et par rapport euh, à l'aménagement de fin de carrière, est-ce qu'il y a des choses**
444 **qui ont été euh ... mises en place, ou ...**

445 P48 Qui sont en cours de mise en place. J'peux pas dire que c'est une chose qui soit mis en place, mais
446 j'vais vous donner un document euh là-dessus, euh, notamment on a des accords de branche qu'ont été
447 qu'ont été signés, qui viennent d'être étendus, donc euh sur euh, sur ... Les entreprises ont une période
448 de 3 ans effectivement, pour les mettre en place. Donc c'est en cours, en cours de mise en place. Donc
449 effectivement c'est tout ce qui est bilans de compétences, euh, les entretiens professionnels, euh, faire
450 des contrats professionnels de professionnalisation sur les plus de 45 ans, euh, ouais y a plein de plein
451 d'éléments qui sont qui sont euh ... Tutorat, euh, c'est en cours d'être mis en place. Par contre,
452 effectivement en tant que, le travail handicapé par exemple, ça s'est bien mis en place, ça c'est rôdé
453 dans l'entreprise, euh ... Les séniors ... Dont la mise en place est récente hein, ce c'est des accords
454 qui ont été signés le 23 décembre, euh, qu'ont été ouverts à la signature, qu'on été ensuite déposés au
455 mois de février, et qui viennent juste d'être étendus au mois de mai, donc vous voyez, (Pierre nous
456 montre un document) euh, y a du ... ça c'est en cours, donc euh et après, c'est les entreprises qui vont
457 le mettre au fur et à mesure ; pour le moment ça concerne les plus de 50 salariés, euh, ces accords,

458 après, on verra, mais c'est vrai que euh ... comme les entreprises les plus petites ça s'fait derrière, ça
459 s'fait, enfin ça se fait, voilà. Euh ... Le le ... Tous les matins ils discutent, ils boivent un café
460 ensemble, donc c'est vrai si s... si c'est faire un bilan de compétences ou euh, alors qu'on voit la
461 personne tous les jours on euh ... voit ses envies professionnelles etc., voilà. Par contre, les +50,
462 effectivement ils sont dans cette démarche là.

463 **p49 D'accord.**

464 P49 Tenez, je vais vous donner un document.(Pierre nous donne un article d'un journal qui parle des
465 seniors dans le bâtiment)

466 **p50 Ah, d'accord. Merci**

467 P50 Vous prenez ce petit document déjà, euh ... c'est justement les deux accords, d'état des deux
468 accords actuellement. Branche BTP du 23 décembre vient d'être étendu. Et également euh ...
469 L'accord euh ... sur la diversité et l'égalité professionnelle des salariés entre femmes et hommes dans
470 le BTP.

471 **p51 D'accord.**

472 P51 Une étude qui a été faite par Pro BTP, j'ai euh on en n'a pas parlé, euh qui a été faite fin 2009, où
473 ils ont pris dans toutes les entreprises, que ce soit chantiers mais également dans les bureaux, des
474 entreprises au hasard pour euh euh ... Pour connaître euh bah les ni... les niveaux de rémunération.

475 **p52 Ah d'accord.**

476 P52 Voilà. Donc euh, ça pour le moment, on n'a pas eu le résultat.

477 **p53 Je vous remercie pour votre temps.**

478 P53 Merci à vous.

Résultats du Premier questionnaire sur la diversité en entreprise

Méthodologie :

Création d'un questionnaire avec des questions ouvertes et fermées au nombre de 13 et envoyé par courriel aux salariés de l'AFPP de Touraine entre le 16 mars et le 26 avril 2010.

Les réponses ont été copiées comme nous l'avons reçues. Aucune modification n'a été apportée pour préserver l'idée de l'auteur.

Résultats :

Premier envoi du mail contenant le lien vers le formulaire en ligne le 16/03/2010 (5 R)

Premier rappel le 22/03/2010 (10 R)

Deuxième rappel le 06/04/2010 (16 R)

Dernier rappel le 13/04/2010 (10 R)

18 réponses traitées représentant 70% du personnel.

1 réponse reçue sous format papier non traité

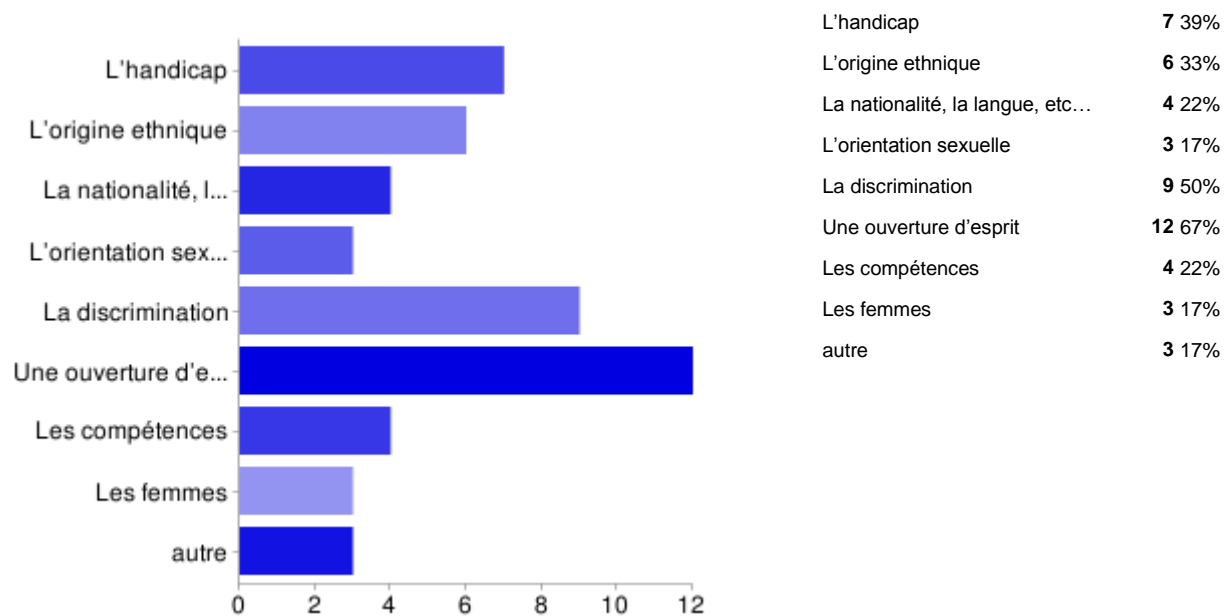
Première réponse le 13/03/2010

Dernière réponse le 16/03/2010

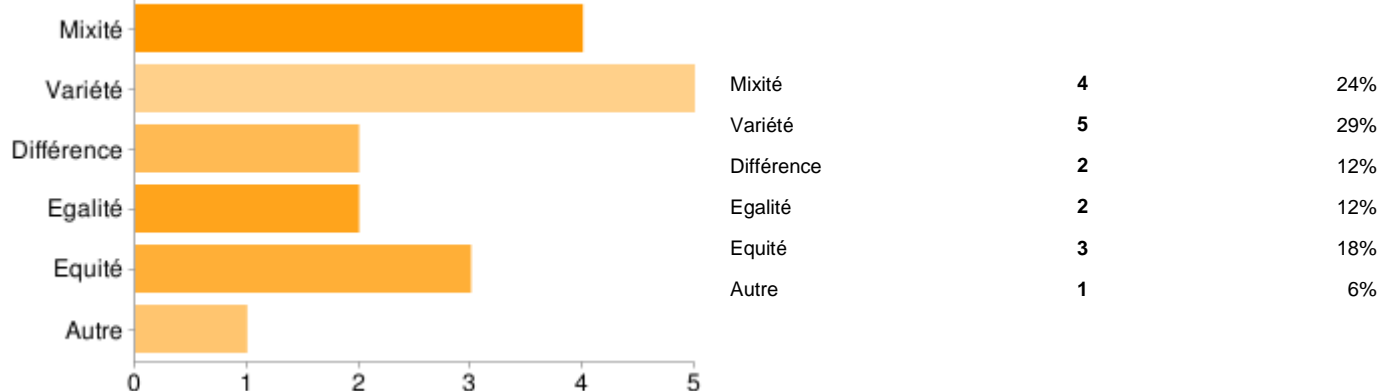
Récupération des données et clôture du questionnaire en ligne le 26/04/2010.

« Premier questionnaire sur la diversité en entreprise » AFPP de Touraine Abelardo KAHL 04/2010

1- Diriez-vous que la diversité concerne plutôt Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %

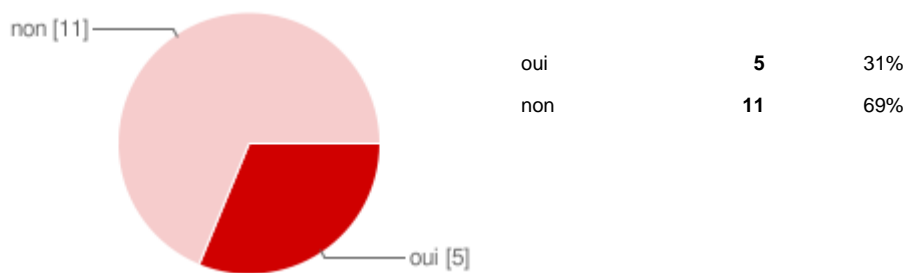


2- D'après vous la diversité est:

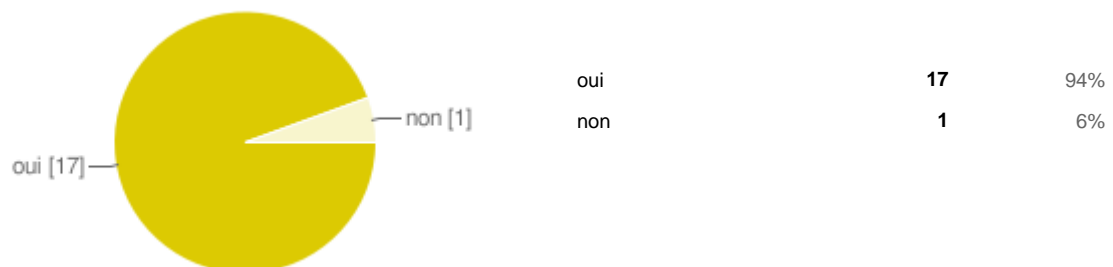


« Premier questionnaire sur la diversité en entreprise » AFPP de Touraine Abelardo KAHL 04/2010

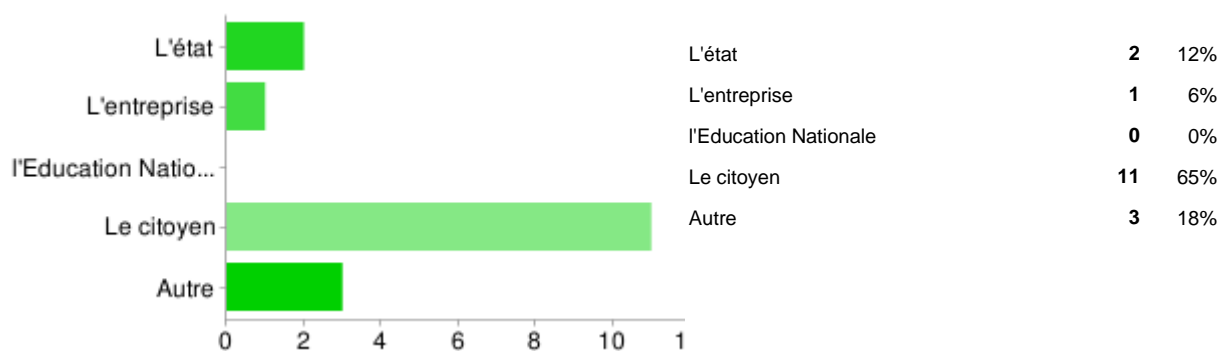
3- Pensez-vous qu'il est nécessaire que dans les entreprises il y ait une personne chargée de la diversité?



4- Vous sentez-vous concerné/e par la diversité?

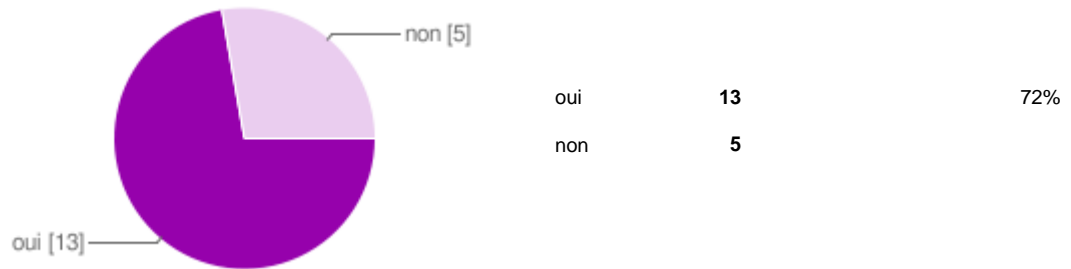


5- Qui doit d'après vous se saisir du sujet de la diversité?

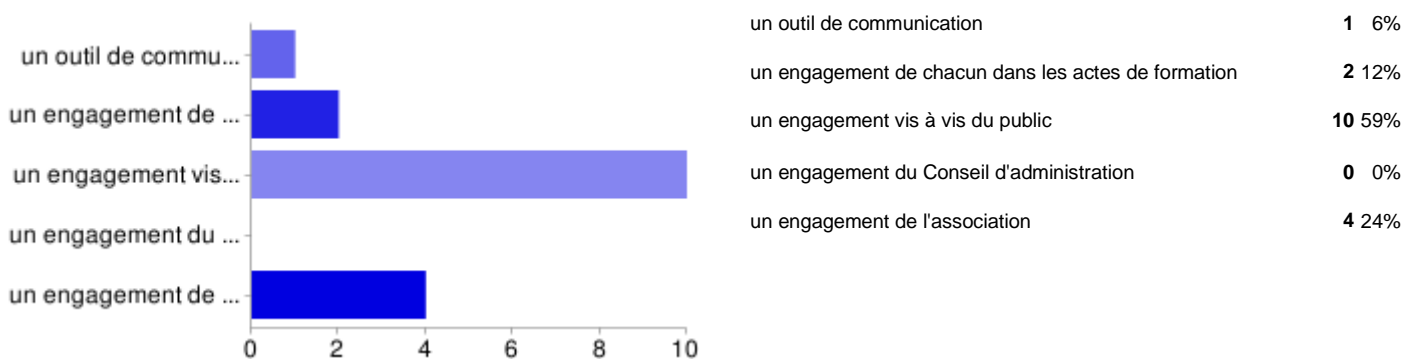


« Premier questionnaire sur la diversité en entreprise » AFPP de Touraine Abelardo KAHL 04/2010

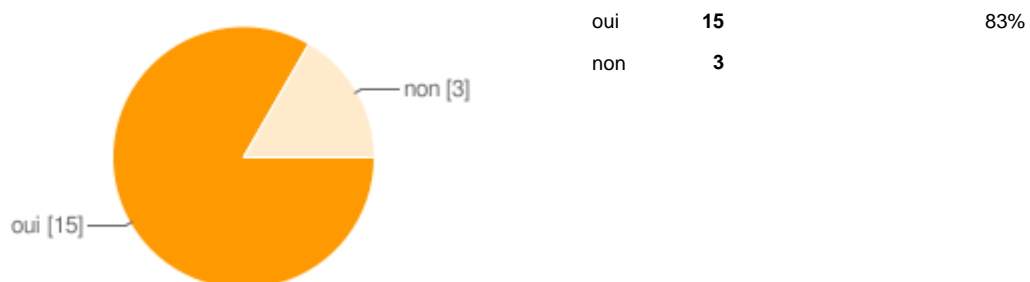
6- Pensez- vous que dans votre entreprise l'égalité professionnelle (homme/femme) est respectée?



7- Quel impact peut avoir le fait que l'entreprise ait signée une charte de la diversité?



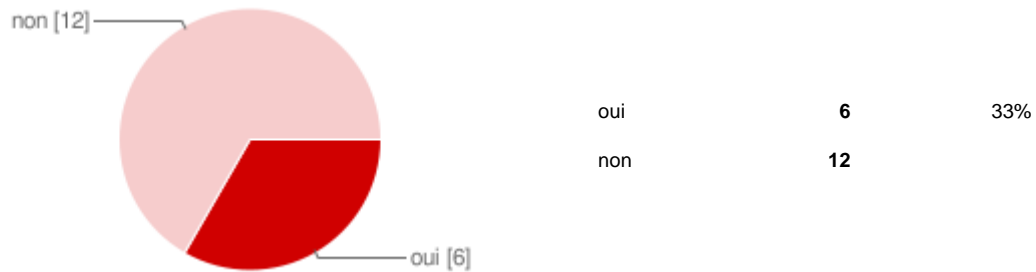
8- Vous sentez-vous concerné par cet engagement?



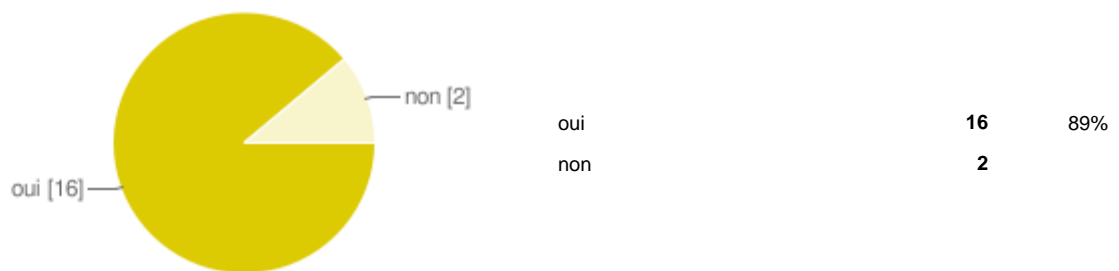
9- Pour quelles raisons pensez-vous que l'AFPP a signée la charte de la diversité?

- *L'AFPP reçoit des personnes de toutes nationalités et elle se doit , à mon avis , de respecter cette charte*
- *Je pense que c'est une valeur que l'AFPP défend depuis longtemps. Cette charte a permis de formaliser tout cela.*
- *par engagement et évolution des mentalités*
- *Parce qu'elle innove , s'adapte, et s'informe des courants qui existent et qui peuvent la concerner*
- *Mieux prendre en compte l'évolution de la société dans la diversité*
- *Aujourd'hui l'AFPP (...parce que hier je ne savais pas, je n'étais pas présent !...) fait preuve d'égalité, tant dans ses recrutements et l'accompagnement des permanents que dans l'accueil des publics (stagiaires). Les raisons : Certainement pour communiquer sur les valeurs véhiculées et soutenus dans nos activités de formation (accompagner, former, orienter...). Malheureusement aussi, pour un rappel quotidien auprès de tous les acteurs (formateurs, responsables et stagiaire) du respect de chacun vis à vis des autres. Parce qu'il y a nécessité de le faire : Il est évident, que travaillant dans un organisme de formation, d'accompagnement et d'orientation, qui porte des valeurs d'insertion, qu'il devient automatique que je suis tolérant : nous ne sommes pas le reflet des valeurs portés par une entité ou une entreprise, main nous nous devons d'être porteur des valeurs de la diversité. Maintenant, l'AFPP n'est pas épargnée par les règles qui régissent le fonctionnement de tous groupes socioprofessionnels. Donc, l'intérêt d'être signataire de la chartre de la diversité n'est pas qu'un faire-valoir de communication mais d'être exemplaire dans nos pratiques et redoubler de vigilance et de travail face à l'intolérance. Enfin il est indispensable de retrouver ces valeurs dans nos pratiques managériales.*
- *Formalisation d'un positionnement de l'entreprise*
- *Engagement de l'association à respecter les principes de non-discrimination à la fois vis à vis du public accueilli, des salariés et des entreprises et partenaires avec qui l' AFPP travaille*
- *Mettre en avant les valeurs de la structure*
- *Adopter des procédures qui garantissent la mise en oeuvre de ces valeurs*
- *Outil de communication*

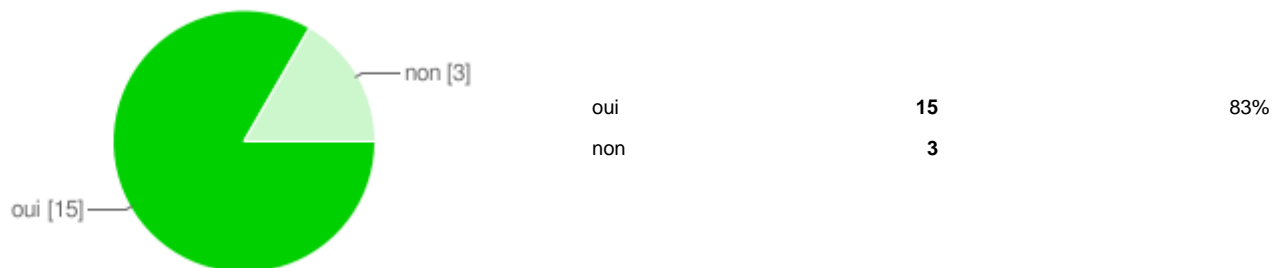
10- Avez-vous des informations suffisantes sur la diversité?



11- Pensez-vous qu'il est nécessaire de nos jours de parler de la diversité?



12- Seriez-vous d'accord pour assister à une action d'information sur la diversité?



13- Si vous deviez expliquer à quelqu'un en quoi consiste la diversité. Que lui diriez-vous?

- La diversité est une richesse à partager
- accepter les différences
- L'acceptation de la différence; équité, égalité de traitement, justice sociale.
- la diversité (terme politiquement correct) recouvre une réalité qui a trait à la garanti de non discrimination dans l'accès à l'ensemble des services public ou privé, à l'emploi...
- C'est adopter une attitude positive en faveur des personnes quelque soient les critères qui les qualifient (origine, sexe, situation famille, appartenance à une organisation, handicap...)
- Dans le cadre de recrutement par exemple, évaluation positionnement bien se centrer sur les compétences des candidats
- La diversité désigne dans l'entreprise la variété des profils humains et le traitement égal entre les personnes.
- je reprendrai les termes de la charte sur la diversité à savoir:
 - Démontrer son engagement en tant que citoyen socialement responsable
 - Optimiser sa gestion des ressources humaines
 - Augmenter sa performance économique
- la diversité c'est accueillir toutes les différences et que ces différences nous apparaissent comme naturelles, sans arrières pensées mais plutôt comme une chance.
- la diversité est une richesse pour l'entreprise et le pays, elle est source d'enrichissement
- Je dirai qu'il s'agit de la prise en compte par tous de chaque personne, d'une manière équitable, quelque soit sa nationalité, son sexe, ses opinions...
- Faire que chacun ait la même chance de s'exprimer, de travailler, et de montrer sa valeur, au delà des a priori ou encore des préjugés.
- que chaque individu est égal...
- Je pense que plus nous créons de différence entre les gens, plus nous pointons du doigt ces différences, plus nous accentuons les malaises préexistants dans chacun de nous, la diversité est naturelle et totalement admise dans la nature, donc pourquoi toujours pointer du doigt certains en disant vous êtes différents. La différence crée le malaise en cela je suis pour la

diversité mais pas pour accentuer les différences. Nous sommes divers, diverses et c'est un plus ainsi ! Mais, respectons ces différences naturellement sans les nommer !!!!

- **Vivre ensemble**
- **La diversité, c'est la tolérance. De ne pas penser que nous sommes tous La diversité, c'est la tolérance. De ne pas penser que nous sommes tous uniques. De ne pas avoir de préjugés. La diversité c'est balayer devant sa porte tous les jours. Accepter ses défauts et mesurer ses qualités. La diversité, c'est aussi accompagner les individus dans une échelle de valeurs communes. Accepter les critiques et les conseils. Surtout la diversité c'est refuser l'intolérable : Toute personne qui expose des freins (couleurs, sexes, handicap, âge,...) n'est pas fréquentable. Discuter avec ces personnes ou donner du temps à ces personnes c'est leur accorder un temps d'intelligence, qu'ils ne méritent pas !!!!**

Charte de la Diversité dans l'Entreprise

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La *Charte de la diversité* adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

- 1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.**
- 2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.**
- 3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.**
- 4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.**
- 5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.**
- 6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.**

TABLE DES MATIERES

Sommaire.....	2
Remerciements.....	3
Introduction.....	4
PARTIE I Approche théorique de la diversité.....	9
Chapitre I La diversité	10
A- Qu'est-ce que la diversité ?.....	10
1. Des stéréotypes, représentations et préjugés.....	12
2. Du racisme	14
3. De la discrimination	17
4. De la culture	23
➤ Minorités visibles :	25
➤ Minorités nationales :	26
5. Diverses définitions de la diversité	26
B- La diversité dans l'entreprise.....	29
1. Plan d'action	30
a) Au niveau national : La charte à la diversité dans l'entreprise	30
b) Au niveau régional	31
2. L'avancement de la diversité	31
a) Les femmes	33
b) Le plafond de verre	33
c) L'égalité professionnelle.....	34
d) L'orientation sexuelle	36
e) Les seniors	37
f) Le handicap	39
g) La méthode du testing	41
C- Conclusion sur la diversité	41
Chapitre II Gestion de la Diversité et Formation.....	42
A- Faut-il former à la diversité ?	42
LES HYPOTHESES	45
B- Gestion de la diversité : Pourquoi l'entreprise doit gérer la diversité ?	45
1. Les différents modèles organisationnels de l'homme-machine au management des hommes.....	46
a) Du taylorisme à aujourd'hui	46
b) L'école sociologique	47
c) Approche systémique	47
2. Des Changements.....	48
3. Du Management.....	49
4. Du Recrutement / Embauche	50
C- Pourquoi une formation à la diversité ?.....	51

1.	Définitions de "formation"	51
2.	Convaincre plutôt que contraindre	52
3.	La formation : but et effets	54
4.	La formation : un défi	55
PARTIE II Etude de terrain		58
Chapitre I Méthodologie		59
A-	Méthodologie de travail.....	60
1.	Les entretiens semi-directifs.....	61
2.	Méthode d'analyse des entretiens.....	61
3.	Codification	62
B-	Public concerné	63
1.	Les entretiens.....	63
2.	Les grilles d'entretiens	65
a)	Grille d'entretien 1 pour les Responsables en entreprise	65
b)	Grille d'entretien 2 pour la Fédération Française du Bâtiment	67
Chapitre II Analyse des données		68
A-	Interprétation des entretiens.....	70
1.	Interprétation de l'entretien avec Caroline	70
2.	Interprétation de l'entretien avec Richard.....	78
3.	Interprétation de l'entretien avec Martin	84
4.	Interprétation de l'entretien avec Pierre.....	93
De l'ingénierie de formation autour de la diversité:		102
B-	Résultats et limites de la recherche	105
1.	Les résultats	105
2.	Les limites	108
Préconisations		109
Conclusion générale		111
Bibliographie.....		113
Annexes		117
Table des Matières.....		185

Abelardo KAHL

« La formation à la diversité : action stratégique pour l'entreprise »

Université François Rabelais de Tours

année 2009-2010

Mémoire présenté en vue de l'obtention du

Master Professionnel 2ème année –Arts, Lettres &Langues

Mention-Langues, Education et Francophonie

Spécialité-Sciences de l'Education

Mention Ingénierie de la Formation

186 pages

Le monde est en constant changement, et l'entreprise comme système organisateur du travail ne peut pas échapper à l'évolution des marchés. Apprendre à gérer le capital humain de façon efficace intégrant naturellement la gestion de la diversité devient un passage incontournable pour garantir la pérennité des entreprises. Notre hypothèse est que cet apprentissage doit s'opérer au travers d'une formation à la diversité. Il est indispensable que l'entreprise puisse être proactive pour mieux s'adapter à ces changements.

Notre recherche auprès de trois entreprises dans des secteurs d'activités différents et auprès d'une Fédération du bâtiment nous ont aidé à comprendre pourquoi il faut une telle formation à la diversité pour opérer un changement dans le système de pensée, un déclic qui permettrait de ne pas voir dans la diversité que de simples caractéristiques visibles.

Mots clef :

Diversité, égalité professionnelle, formation à la diversité, gestion de la diversité, entreprise, changement, racisme, discrimination, stéréotypes, Kolb, handicap.

Abelardo KAHL

« La formación a la diversidad: acción estratégica para la empresa »

Universidad François Rabelais de Tours

año 2009-2010

Monografía presentada para la obtención de
Máster Profesional de 2º año –Artes, Letras & Lenguas
Mención-Lenguas, Educación y Francofonía
Especialidad-Ciencias de la Educación
Mención Ingeniería de la formación
186 páginas

Las sucesivas transformaciones de nuestro mundo cada vez más globalizado, no son ajenas al mundo de la empresa como sistema organizador del trabajo. En esa constante transformación, la empresa debe adaptarse de manera proactiva. El aprendizaje de la gestión de la diversidad del capital humano es un pasaje ineludible que puede contribuir a la perennidad de la empresa, así, este aprendizaje debe operarse a través de la formación a la diversidad.

Nuestra investigación junto a tres empresas pertenecientes a sectores de actividad diferentes y una Federación de la construcción nos ha permitido comprender porque la formación a la diversidad es necesaria para operar un cambio de mentalidad y no ver la diversidad solamente a través de características visibles.

Palabras claves :

Diversidad, igualdad profesional, formación a la diversidad, gestión de la diversidad, empresa, racismo, cambios, discriminación, estereotipos, Kolb, discapacidad.

Keywords :

Diversity, change, equal opportunity, diversity training, diversity management, business, stereotype, racism, discrimination, Kolb, disability.