

La gestion de la diversité dans le secteur européen des TIC

Poser les jalons pour un dialogue social



La gestion de la diversité dans le secteur européen des TIC Poser les jalons pour un dialogue social

UNI europa Forum TIC 2007
26-28 septembre 2007
Ljubljana

Compte rendu de la conférence
(Nouvelle publication 2010)

Karin Hirschfeld
id text, Berlin
karinhir@t-online.de



TABLE DES MATIÈRES

Gestion de la diversité dans le secteur des TIC : un programme syndical, économique et politique	3
Le point de départ : l'égalité des chances et la gestion de la diversité	4
Enfants, carrières, télétravail? Les femmes dans le secteur des TIC	6
Pas de cheveux gris ? La diversité des âges dans le secteur des TIC	9
Multinationale ? Migration et mobilité dans le secteur des TIC	11
Ouvrir la voie à la diversité : la diversité dans le dialogue social	12



1. Gestion de la diversité dans le secteur des TIC : un programme syndical, économique et politique

La diversité est une richesse – et celle-ci reste souvent inutilisée. C'est le cas dans une large mesure pour la structure des travailleurs du secteur de l'information et des communications, un domaine considéré dans le monde entier comme moteur d'emploi de l'avenir et symbole de l'époque moderne. Les hommes y prédominent et les femmes n'y sont que faiblement représentées. Les possibilités d'emploi et de carrière, le statut dans l'entreprise et le niveau de salaire sont répartis de manière inégale. En outre, ce secteur passe pour être jeune. Toute personne ayant plus de quarante ans risque déjà d'être mûre pour la retraite. Quant à la main d'œuvre mobile venant de l'étranger, elle fait fréquemment l'expérience de traitements inégaux, ce qui est lié à un manque d'intégration dans le personnel et souvent aussi à des tensions.

À l'avenir, il faut s'attendre à ce que le secteur des TIC soit obligé de disposer d'un pool de main-d'œuvre plus large. Aujourd'hui déjà, les employeurs se plaignent de pénuries d'experts, mais bien souvent, ils n'utilisent pourtant pas le potentiel existant dans les groupes traditionnels de travailleurs. Avec un taux de natalité en baisse et un vieillissement de la population dans les pays industrialisés occidentaux, le besoin en main-d'œuvre qualifiée va encore augmenter. Une politique à long terme qui tient compte de la diversité des salariés (potentiels) et leur offre des chances égales est donc de plus en plus importante pour la compétitivité des entreprises.

Au cours du Forum TIC de 2007, plus de 80 participants de 18 pays ont examiné de près le thème de la gestion de la diversité sous différents angles : la diversité du point de vue du sexe, de l'âge et de la migration. Tant les aspects des besoins économiques que de la responsabilité sociale montrent que l'heure est venue pour davantage de diversité. Car : « Le droit à l'égalité de traitement est un droit de l'homme », a déclaré Peter Skyte du syndicat britannique UNITE et Président du Comité TI d'UNI-Europa.



Peter Skyte

« La discrimination est destructrice pour les personnes concernées mais elle réduit aussi les possibilités de développement de la société ». La responsabilité des entreprises devrait donc s'inscrire sur le long terme.

Bo Larsen, Président du Comité télécoms d'UNI-Europa, a critiqué le fait qu'actuellement, de nombreuses entreprises renvoient à la baisse leur responsabilité sociale pour des raisons budgétaires.



Afin de garantir la diversité dans les entreprises, des mesures politiques et des dispositions juridiques constituent un pas important. Cependant, cela ne suffit certainement pas pour assurer l'égalité des chances. C'est ce qu'a affirmé **Bernadette Ségol**, Secrétaire régionale d'UNI-Europa.



Bernadette Ségol

Le manque de diversité est ancré dans la société et dans les mentalités : « Une diversité limitée offre de la sécurité, puisque l'on connaît mieux les personnes qui ont des comportements similaires aux nôtres ».

Mme Ségol a souligné le fait que la diversité dans les entreprises était porteuse d'un grand potentiel de productivité et de créativité, mais qu'elle s'accompagne également d'un risque de conflits et de nouveaux défis de gestion : « La promotion de la diversité offre un intérêt économique, mais elle doit être bien gérée ». Les avantages d'un personnel hétérogène ont donc aussi un coût pour les entreprises: elles doivent changer leurs attitudes, adopter de nouveaux instruments et préparer des offres différenciées pour chaque groupe cible. Si une entreprise parvient à utiliser et à gérer la diversité existante, elle devrait en tirer d'énormes avantages compétitifs. Une des tâches importantes des syndicats est de sensibiliser davantage et d'ouvrir le dialogue social à ce thème de la diversité.

2. Le point de départ: l'égalité des chances et la gestion de la diversité

Il est mal rasé, habillé dans un style jeune et négligé et son regard est fixé sur l'ordinateur. Son monde se limite presque uniquement à l'écran et à des lignes de programmation. Tel est le cliché du type même de l'acharné de l'informatique, un original à l'intelligence supérieure. Dans quelle mesure cette image de l'expert en haute technologie correspond-elle à la réalité? La situation de l'emploi dans le secteur permet-elle une grande diversité? Et quelles sont les mesures concrètes en faveur de la diversité? Ces questions constituaient les sujets du rapport de fond de **Juliet Webster** de Work and Equality Research de Londres.



Juliet Webster

En fait, dans le secteur des TIC, la diversité en est encore à ses débuts, comme le montrent les descriptions de la situation actuelle par Mme Webster. La présence des femmes dans le secteur des TIC est bien moindre que dans l'ensemble de l'économie : dans l'UE, 19% des actifs sont des femmes (dans plusieurs pays, ce taux atteint même 6% seulement). Les femmes sont également sous-représentées dans les promotions. La plupart du temps, des différences de salaire considérables existent entre les hommes et les femmes – en Grande-Bretagne, par exemple, elles s'élèvent à 20%. Les formes de travail existantes et souvent les horaires de travail extrêmes compliquent la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle, et ce surtout pour les femmes ayant charge de famille.

Celles qui reprennent le travail après un congé parental ne reçoivent guère de soutien à cette occasion.

Conséquence : « Non seulement les femmes n'intègrent pas le secteur des TIC mais quand elle le font, souvent, elle n'y reste pas ».

Du point de vue de l'âge des employés également, les entreprises du secteur des TIC misent souvent exclusivement sur des groupes limités de travailleurs. La « vieillesse » commence assez tôt dans ce secteur. Dès qu'ils ont passé le seuil de la quarantaine, les professionnels expérimentés ont du mal à trouver un nouvel emploi. Arguments : Les employés « plus âgés » sont en moins bonne santé, apprennent plus difficilement, sont surqualifiés et donc trop chers et ne sont plus totalement performants. Des modèles de temps de travail comme le travail à temps partiel ou les horaires flexibles, qui répondent aux changements dans les besoins des employés plus âgés, sont des denrées rares. Dans tout le secteur des TIC, seuls 20% des employés ont plus de 45 ans – soit beaucoup moins que dans les autres secteurs économiques.

Les employés mobiles représentent une dimension importante de la politique de la diversité. Des travailleurs migrants sont « souvent engagés pour combler des pénuries d'experts et ils servent souvent à compenser une gestion insuffisante de la diversité quant au genre et à l'âge ». Il n'est pas rare que ces professionnels mobiles ne soient pas traités de la même façon que ceux du pays concerné. Leur niveau de salaire se situe dans de nombreux cas en dessous du niveau habituel et a pour effet de contourner les normes existantes. Les travailleurs des TIC venant de loin

sont souvent très dépendants des employeurs et particulièrement exposés aux pratiques discriminatoires. Il ne peut souvent pas être question d'égalité des chances en ce qui concerne les conditions de travail et les possibilités d'évolution.

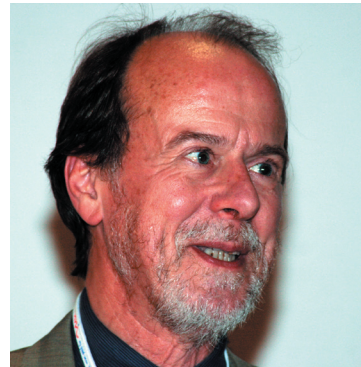
D'après Mme Webster, le secteur des hautes technologies est dans l'ensemble étonnamment démodé quant à la gestion du recrutement et de la rétention du personnel. Le résultat d'une diversité défaillante se manifeste par un personnel très ségrégué – essentiellement « blanc, masculin et jeune ». Le potentiel créatif d'équipes hétérogènes reste inutilisé. Et surtout, les « formes de travail ne permettant qu'à peu de groupes de travailler » se généralisent alors qu'elles sont habituellement peu durables. Ce n'est pas sans raison qu'une usure importante et un épuisement professionnel pour cause de stress plus élevé et d'horaires de travail excessifs ou antisociaux, sont considérés comme des conséquences à long terme répandues du travail dans les entreprises de TIC.

À ce propos, du point de vue des entreprises, avoir un personnel hétérogène est un objectif qui vaut tout à fait la peine d'être poursuivi et ce pour plusieurs raisons : cela accroît l'offre de professionnels disponibles et permet une utilisation plus étendue de compétences largement répandues. La diversité engendre également une plus grande proximité avec le client puisque le personnel reflète mieux la diversité des groupes de clients. Et surtout, la diversité permet aux entreprises de montrer leur engagement personnel en matière de responsabilité sociale – nombre d'entre elles font déjà la publicité de leur diversité interne (mais la réalité ne correspond pas toujours à leurs prétentions). En outre, une politique de diversité protège les employeurs des reproches juridiquement pertinents de discrimination.

Une gestion de la diversité qui tient compte du besoin en personnel hétérogène (et en même temps des besoins de celui-ci) devrait englober les domaines suivants : recrutement de collaborateurs, développement et conservation du personnel, retraite flexible et cultures d'entreprise axées sur l'intégration. Autre élément important : un contrôle régulier de la gestion de la diversité. Les syndicats pourraient jouer un rôle décisif dans tous ces domaines – que ce soit en mettant en exergue des pratiques efficaces ou en coachant des cadres supérieurs, en défendant des mesures d'égalité de traitement au cours des formations ou en élaborant des plans d'action

globaux. Dans ce cadre, Mme Webster considère la durabilité comme importante. Car « les pratiques de diversité comportent le risque de rapidement perdre du terrain en cas de récession » - tout au moins tant qu'elles ne sont pas encore ancrées profondément dans une entreprise.

La **politique d'égalité des sexes au niveau national** était le sujet de l'exposé de **Bob Collins**, Président de la Commission pour l'égalité d'Irlande du Nord.



Bob Collins

Cette commission a été créée en 1998 en tant qu'organisme public indépendant et a pour mission de promouvoir l'égalité des chances et de lutter contre la discrimination. Au cours des cinquante dernières années, on observe un engagement croissant de la politique envers la promotion de l'égalité des chances : dans l'Union européenne et au niveau national, une série de lois ont été adoptées qui englobent plusieurs dimensions d'inégalités – en relation avec la race, les handicaps physiques, la religion ou l'orientation sexuelle. Mais l'expérience montre que « la traduction des lois dans les faits constitue la plus grande difficulté. » Le travail de la Commission pour l'égalité reflète la même complexité. Cette commission conseille activement les responsables politiques et est consultée sur de nombreux sujets. Des rapports de coopération étroits existent avec les employeurs. Grâce à des travaux de recherche, la Commission éclaire les différents aspects de la discrimination et de l'égalité. Elle offre des conseils juridiques aux citoyens confrontés à la discrimination et accompagne de nombreux cas jusque devant la Cour européenne de justice. Bien que M. Collins considère qu'il existe de grandes possibilités d'encourager des attitudes et des pratiques favorisant la diversité, les résultats restent fragiles. En effet, on trouve toujours des acteurs considérant la diversité non pas comme un enrichissement mais comme un problème. En outre, les progrès en matière d'égalité seraient pour beaucoup un sujet pour les « bonnes périodes » et qui perd vite de l'im-

portance en temps de crise. Le fait que ce soit justement le secteur des TIC, synonyme de modernité comme aucun autre secteur, qui pratique encore essentiellement l'homogénéité au lieu de la diversité, est décrit par M. Collins comme un anachronisme et d'une ironie particulière. « Nous devons encore travailler à convaincre les entreprises que cette diversité est dans leur propre intérêt économique ».

Shoji Morishima, Président de NWJ, le syndicat des employés de NTT au Japon, et Président d'UNI Télécoms, a montré dans quels domaines un syndicat peut **faire progresser la gestion de la diversité dans les entreprises**.



Shoji Morishima

C'est surtout en ce qui concerne la diversité liée à l'âge et au genre que NWJ a observé des évolutions positives et en a été un des acteurs. Il s'agit par exemple de parcours professionnels plus clairs pour les employés d'âge intermédiaire et avancé : pour que les collaborateurs expérimentés pour lesquels aucune fonction de cadre n'est en vue aient aussi des perspectives motivantes, NTT Data a créé en 2005 un Programme de développement de carrière. Cela permet une évaluation systématique des exigences de compétences liées aux emplois, une certification des compétences personnelles et une affectation des employés à certains postes spécialisés. Afin d'obtenir une certification à un niveau élevé, les collaborateurs doivent, au-delà de l'ascension hiérarchique, être aussi motivés par une évolution personnelle continue et être liés à l'entreprise à long terme. Pour conserver davantage de femmes et favoriser la conciliation des vies familiale et professionnelle, NWJ a soutenu avec succès les congés parentaux et le travail à temps partiel quand les enfants sont petits. Car comme le montre l'expérience : « les femmes portent davantage la responsabilité de l'éducation des enfants que les hommes ». Environ 45% des femmes ont déclaré avoir des difficultés à concilier la vie de familiale et la vie professionnelle. La possibilité de faire du télétravail devrait en

outre permettre aux femmes de mieux s'occuper des enfants. Actuellement, on discute d'un système réglant le retour des femmes à la vie active après une interruption pour raisons familiales.

3. Enfants, Carrière, télétravail ? Les femmes dans le secteur des TIC

Bill Taylor, conseiller politique de CWU, syndicat des travailleurs des communications, a donné un aperçu des **inégalités liées au genre dans les entreprises des TIC au Royaume-Uni**.



Bill Taylor

Alors que les femmes représentent 46% des personnes actives de ce pays, elles ne sont que 19% dans le secteur des TIC et leur nombre y diminue depuis 2001. Le fait que l'on ne trouve pas plus de femmes dans le secteur des TIC s'explique par des circonstances bien antérieures à l'entrée sur le marché du travail : tandis que plus de la moitié des étudiants des universités et établissements d'études supérieures sont des femmes, celles-ci ne constituent qu'un bon quart de ceux qui suivent les cours de TI. « Les décisions des étudiants conditionnent fortement leur carrière à venir », déclare M. Taylor. « Mais de nombreuses femmes considèrent les TIC comme un secteur dominé par les hommes ». Et jusqu'à présent, ce n'est pas tout à fait injustifié. En effet, le salaire des employés masculins de ce secteur est de 20% supérieur à celui de leurs collègues féminines. Et les femmes sont peu représentées au niveau de la direction. « Il manque des modèles féminins et de nombreuses entreprises suivent des approches de recrutement très traditionnelles ». Quant à la culture du temps de travail requis, elle est aussi surtout basée sur des modèles de vie masculins sans responsabilité familiale. Sur ce point, des personnels diversifiés constitueraient un atout pour l'économie nationale. Afin d'encourager davantage de femmes à viser un emploi dans ce secteur et à acquérir les qua-

fications qui y correspondent, le CWU soutient des mesures dans plusieurs domaines : modèles de temps de travail flexibles, perspectives de salaire identiques, transparence des salaires, réseaux pour les femmes ainsi que motivation à l'acquisition de qualifications techniques – et ce aussi vite que possible. Comme exemple positif, Taylor décrit le programme CC4G (Computer Clubs for girls, Clubs informatiques pour les filles) encouragé par le secteur public, introduit en 2005 et fonctionnant dans plus de 3.000 écoles. Quelques 100.000 filles y ont participé. Objectif : intéresser des filles aux techniques de l'information et des communications et encourager les talents aussi tôt que possible. Le succès de ce programme transparaît dans la participation croissante des filles à des cours de TIC. Des campagnes audiovisuelles doivent aussi aider à améliorer l'image du secteur des TIC auprès des femmes et les motiver à y travailler.

Jackie Jones, directrice du secteur Business Improvement d'Openreach, a parlé d'une **campagne de recrutement de femmes dans le secteur des télécommunications**.



Jackie Jones

Cette filiale de British Telecoms, qui met des infrastructures de télécommunication à la disposition de BT et d'autres fournisseurs de télécommunications, travaille sur un marché en forte expansion et où la demande en ingénieurs est donc élevée. Le personnel est « essentiellement blanc, masculin, d'âge moyen et ayant accumulé beaucoup d'ancienneté ». Les femmes ne sont que peu représentées dans les emplois techniques. Cela doit changer. « Nous voulons refléter la société que nous servons ». Avec « Open2all », Openreach a démarré une initiative ayant pour but d'avoir davantage de femmes ingénieurs en télécommunications. Ce programme comporte trois domaines clés: En matière de recrutement de personnel, les femmes doivent être ciblées par exemple via l'utilisation de nouveaux canaux et de nouvelles formes d'annonces tandis que les responsables du personnel doivent recevoir des

formations en diversité car « le recrutement n'est pas impartial ». Des tests fraîchement remaniés doivent permettre une juste sélection des candidats. Un changement dans la définition des rôles prend en considération un meilleur équilibre entre vies professionnelle et privée - surtout grâce à des horaires de travail flexibles et adaptés aux enfants. Et surtout, la culture d'entreprise doit être modifiée à long terme pour offrir aux femmes un environnement favorable. On pense ici à des formations à la tolérance et à des mesures de communication entre les collaborateurs, visant à obtenir un respect mutuel et à dissiper les clichés. Grâce à l'actuelle campagne de recrutement « Fresh Air », le nombre des nouvelles venues a pu être considérablement augmenté. « Mais la diversité ne s'obtient pas du jour au lendemain ». L'objectif de parvenir à un personnel hétérogène demande du temps.

La présentation de **Berivan Oengörur**, chercheuse de SIF, syndicat suédois des employés, portait sur **l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans le secteur suédois des TIC**.



Berivan Oengörur

Bien que la Suède soit un des pays les plus avancés en matière d'égalité, les hommes y dominent aussi dans ce secteur : dans un classement des secteurs du point de vue de l'égalité entre les sexes, le secteur des TI arrive à la onzième place. Au cours de leur évolution professionnelle, les femmes qualifiées se heurtent rapidement au « plafond de verre » : Alors que 23% des effectifs sont des femmes, celles-ci ne représentent que 10% des emplois au niveau de la direction des entreprises. Suite à la récession économique qui a eu lieu à l'aube du nouveau millénaire, la proportion de femmes parmi les étudiants des matières techniques a diminué jusqu'à atteindre alors 18% - dans la période du boom, en 1999/2000, elle s'était temporairement élevée à 29%. D'après Mme Oengörur, les avantages d'une participation plus importante des femmes dans le secteur des TIC seraient énormes:

les femmes apportent d'autres compétences. En outre, elles peuvent contribuer à augmenter la réactivité des entreprises au marché : « Les femmes savent mieux ce que veulent les femmes – soit 50 % des clients ». Car jusqu'à présent, « ce sont surtout des hommes qui interprètent à quoi devrait ressembler le marché des TI » En tant que cadres supérieurs, les femmes sont plus à même de comprendre les besoins de leurs collaboratrices ; elles leur offrent de meilleures possibilités professionnelles et peuvent servir de modèle. Mme Oengörür considère aussi les longues heures de travail, habituelles dans le secteur, comme une question centrale. Il ne suffit pas seulement d'aider les femmes à concilier vie professionnelle et éducation des enfants et de faciliter leur retour au travail après un congé parental ; en effet, pour arriver à une véritable égalité, il est « important aussi de faire revenir les hommes dans leur famille ». L'égalité des chances signifie donc qu'il faut également élargir l'image du rôle des hommes et leur permettre d'assumer leur responsabilité familiale.

Dans le cadre des **débats et des groupes de travail** qui ont suivi les exposés, les délégués ont discuté des mesures qui pourraient contribuer à accroître la présence des femmes dans le secteur des TIC et à créer plus d'égalité des chances. À ce propos, il s'avère que seules quelques mesures pouvaient être efficaces à court terme – par exemple les campagnes audiovisuelles ou les séries d'annonces. Pour arriver à des transformations fondamentales et surtout « résistantes en cas de crise », il faut des changements profonds et beaucoup plus de temps.



■ Pour attirer plus de femmes dans le secteur des TIC, les programmes concernant la diversité devraient intervenir dès la **formation**. Premièrement, les filles devraient très tôt – environ à partir de l'âge préscolaire – avoir la possibilité d'acquérir des aptitudes techniques ; deuxième

ment, il faut aussi renforcer la confiance en soi des femmes dans un domaine jusqu'à présent très masculin. Dans l'ensemble, il s'agit là d'investissements qui ne commenceront à rapporter qu'à long terme.

■ On assiste en même temps à un changement de l'image des départements de sciences physiques et naturelles et de techniques, jusqu'ici considérés comme réservés aux hommes. Ainsi, des **campagnes audiovisuelles** peuvent attirer l'attention sur les aptitudes et les possibilités des femmes dans des métiers techniques. Cela a déjà été réalisé avec succès, comme le montre l'exemple de British Telecom décrit par Jackie Jones

■ Afin de favoriser la diversité dans la **politique de recrutement** des entreprises, il faudrait d'abord que les décideurs concernés suivent des formations pour réviser leurs critères de sélection existants. « Il faut commencer par changer la mentalité des recruteurs car ils engagent souvent des personnes qui leur ressemblent ». La composition des organes de sélection devrait aussi refléter l'hétérogénéité des candidats.

■ Mais une chose aussi importante que d'arriver à faire venir travailler les femmes dans les TIC, c'est de les garder dans l'entreprise et de leur offrir à long terme un environnement de travail attrayant et des possibilités d'évolution. Pour que les effectifs féminins des TIC **restent** durablement, il faut une politique du personnel qui prenne en considération en particulier le besoin d'**horaires de travail** compatibles avec la vie familiale ou de télétravail, de congés parentaux et de règlements de retour à la vie active. Les horaires de réunion et les offres de formation devraient aussi être adaptées aux heures de présence des parents (travaillant à temps partiel) pour leur permettre de participer entièrement aux processus de décision et aux possibilités d'évolution de l'entreprise. Dans l'ensemble, la « culture des longs horaires » est remise en question car elle constitue, pour les hommes également, une charge préjudiciable à l'équilibre familial : « les horaires de travail excessifs constituent un problème pour tout le monde ».

Le secteur des TIC, jusqu'ici très masculin, doit surtout passer par un **changement culturel** pour aider la diversité à devenir la norme. Pour y parvenir, on peut recourir à des formations en diversité destinées aux employés – surtout aux cadres supérieurs – et qui encouragent le respect des formes de travail ainsi que du com-

portement des « autres » et permettent d'écarter les clichés. Les **modèles** masculins et féminins contribuent en outre à renforcer la confiance en soi et appellent à l'émulation. Exemples de tels modèles : les femmes cadres supérieurs qui arrivent à concilier carrière et maternité ou les pères exerçant une activité professionnelle qui adaptent leur temps de travail pour s'occuper de leurs enfants.

4. Pas de cheveux gris? La diversité des âges dans le secteur des TIC

L'augmentation de l'espérance de vie devient pour beaucoup un handicap en matière d'emploi. Cela est particulièrement vrai dans le secteur des TIC, un domaine associé à la jeunesse, à un rythme d'innovation élevé et à des connaissances sans cesse nouvelles. **Gerhard Rohde**, de Union Network International et **Maria Schwarz-Wölzl** du Centre pour l'Innovation sociale en Autriche (*Zentrum für soziale Innovation*), ont parlé de **la situation actuelle ainsi que du projet européen « Mature »**, qui doit contribuer à une plus grande diversité générationnelle dans l'exercice d'une activité professionnelle.



Gerhard Rohde, Mirjana Oblak et Maria Schwarz-Wölzl

Alors que l'on sait que les sociétés européennes vieillissent, la plupart des entreprises risquent d'être prises au dépourvu et de tomber dans le « piège démographique ». Parallèlement à la baisse du « ravitaillement » en jeunes diplômés, l'importance d'employés plus âgés devrait croître. « Cette information est très claire : l'économie a besoin de davantage de travailleurs de plus de 50 ans », a déclaré Gerhard Rohde. Cependant, seules 14% des entreprises disposent actuellement de stratégies de recrutement de travailleurs plus âgés, comme l'a montré un son-

dage de Manpower. 21% des entreprises seulement appliquent un programme visant à garder les travailleurs plus âgés au sein de l'entreprise.

Le domaine des TIC fait particulièrement parler de lui avec son taux élevé de discrimination sur base de l'âge. S'il est vrai que la participation des plus de 50 ans à la vie active est en baisse dans l'économie en général, la situation dans les entreprises des TIC est encore pire. Comme l'a montré une étude réalisée en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en Allemagne, le taux d'emploi dans ces pays chute davantage encore. Les plus de 55 ans, surtout, ne jouent plus qu'un rôle marginal dans le secteur des TIC, où ils représentent 5% de la main d'œuvre. Sur le marché du travail, l'âge est perçu par beaucoup comme un inconvénient.

D'un point de vue économique, un personnel homogène du point de vue de l'âge – qu'il soit jeune, d'âge moyen ou plus âgé – présente un risque. Les travailleurs plus âgés constituent alors une « couche de terre glaise » pour l'évolution de carrière de collègues plus jeunes et les employeurs perdent un savoir-faire essentiel lors des vagues de départ à la retraite. Par contre, un personnel très jeune souffre souvent d'un taux élevé de fluctuation, car la main-d'œuvre récemment diplômée et mobile est fortement sollicitée sur le marché de l'emploi. L'équilibre entre les groupes d'âges jette les bases importantes du développement durable de l'entreprise et n'est jusqu'à présent que rarement atteint.

« Nous exhortons les employeurs à être proactifs face aux changements démographiques », a déclaré Maria Schwarz-Wölzl, coordinatrice du projet Mature. Pour créer un profil générationnel du personnel aussi équilibré que possible, les entreprises doivent mettre en œuvre plusieurs processus : pour commencer, un recrutement de travailleurs d'âge différent. L'apprentissage tout au long de la vie pour les travailleurs de tous types doit leur permettre d'évoluer continuellement. En offrant aux travailleurs plus âgés des aménagements du (temps de) travail et des postes différents adaptés à leurs besoins, ceux-ci pourront rester à long terme au sein de l'entreprise. « La promotion de la santé dans l'entreprise est également une nécessité à la lumière de l'évolution démographique ».

Le projet Mature, soutenu par l'UE, s'est fixé pour objectif de promouvoir l'emploi diversifié du point de vue de l'âge et met l'accent sur les pratiques de recrutement des entreprises. Les activités du projet sont axées sur tous les acteurs qui ont une influence sur l'embauche.

À cette fin, différents instruments sont proposés : une plateforme de e-learning pour les responsables des ressources humaines doit soutenir le recrutement diversifié du point de vue de l'âge. La sensibilisation, l'adoption d'un plan d'activité par entreprise et la mise en œuvre de ces idées dans la politique de recrutement font partie des éléments de cette plateforme. Une boîte à outils accompagne cette plateforme et offre plus de 270 documents autour de ce sujet : des évaluations, des check-lists, des guides, des exemples de bonnes pratiques ou des données statistiques.

En **plénière et dans les groupes de travail**, les délégués se sont penchés sur la question de savoir quelles devaient être les priorités dans la promotion de l'égalité des chances entre les générations dans le secteur des TIC.



Il est ressorti clairement que pour mettre en place une telle politique, tant les entreprises que les syndicats eux-mêmes devaient modifier leur façon de penser. En effet, jusqu'à présent, des mesures comme le départ à la retraite anticipée ont souvent été activement soutenues, notamment par les syndicats. « Les travailleurs âgés sont encouragés à quitter l'entreprise plutôt qu'à y rester ». C'est ainsi que s'est répandue la mentalité selon laquelle « travailler jusqu'à 55 ans, c'est assez », comme l'a dit un participant à propos de la situation en Allemagne. « On n'envisage même pas de rester dans l'entreprise jusqu'au milieu de la soixantaine ». En raison de la forte pression exercée pour obtenir des résultats, de nombreux travailleurs sont contents « d'enfin pouvoir arrêter ».

■ Une politique du personnel diversifiée du point de vue de l'âge doit adapter les conditions de travail au changement des capacités et aux besoins des travailleurs plus âgés. Ceci peut se faire en proposant de réduire de manière flexible le volume de l'activité professionnelle. **L'offre de modèles de temps de travail flexible** constitue à ce titre une exigence essentielle.

Cependant, il faut d'abord mieux comprendre les demandes des travailleurs plus âgés, par exemple via un dialogue intensif entre les employeurs et leurs salariés et via une consultation des syndicats.

■ Les jeunes travailleurs et leurs collègues plus âgés apportent toujours à l'entreprise des **compétences** différentes. Alors que les travailleurs récemment diplômés sont plutôt au fait des récentes évolutions techniques, la plupart des plus âgés jouissent clairement d'expérience et d'un savoir spécialisé. Il faut reconnaître et exploiter la valeur ajoutée spécifique de travailleurs plus âgés, par exemple dans des orientations de carrière adaptées ou dans l'encadrement des plus jeunes.

■ En ce qui concerne le marché, les compétences liées à l'âge et à l'expérience sont également utilisables : les travailleurs plus âgés sont particulièrement bien placés pour élaborer des **offres ciblées sur les consommateurs de leur génération**. Étant donné le vieillissement de la société, dont les « seniors » ont souvent du mal à utiliser les nouvelles technologies, on devrait trouver ici un important potentiel commercial.

■ Pour que les travailleurs plus âgés restent en contact avec l'évolution des choses, il est absolument indispensable qu'ils puissent profiter d'un **apprentissage tout au long de la vie** et qu'ils soient motivés à le faire. Car l'évolution des connaissances dans les technologies est rapide. Les travailleurs plus âgés qui ne se concentrent que sur leurs compétences et expérience déjà acquises font courir un grand risque à leur propre employabilité.

■ Pour prendre en considération les candidats plus âgés lors du **recrutement de nouveaux travailleurs**, il est nécessaire de présenter les offres d'emploi de manière neutre quant à l'âge. Des termes comme « jeune, dynamique... » excluent d'emblée les plus âgés. La formation des responsables des ressources humaines fait également partie d'une politique diversifiée du point de vue de l'âge qui considère les plus âgés comme une ressource précieuse.

■ Le **niveau salarial** relativement **élevé des travailleurs plus âgés** est perçu par de nombreux employeurs comme un obstacle important au recrutement de seniors. Ce thème assez difficile d'un point de vue syndical a également été abordé dans la discussion. « Nous devrions examiner d'un œil critique la majoration salariale basée sur l'ancienneté », a déclaré un délégué. « Un niveau salarial élevé uniquement en raison de l'âge ne devrait pas être incontournable ».

Les participants étaient d'accord sur le fait qu'il y a encore du travail à faire pour convaincre les entreprises de respecter davantage de diversité sur le plan de l'âge. On peut citer comme exemple la démonstration de l'utilité économique et une réflexion sur le long terme tenant compte dès à présent de l'évolution démographique dans les stratégies d'entreprises.

5. Multinationale ? Migration et mobilité dans le secteur des TIC

Le secteur des TIC se caractérise par un degré élevé de mondialisation des marchés, des structures d'entreprises et des processus de travail. Les délocalisations vers des pays en plein développement comme l'Inde ou la Chine ou encore le « nearshoring », par exemple vers des pays d'Europe de l'Est attirent fortement l'attention du public. Par ailleurs, **l'immigration de spécialistes des TIC vers l'Europe** a gagné en importance. La présentation de **Jane Millar**, scientifique travaillant pour l'Institut de recherche en matière de migration du University College de Londres, portait sur la question de savoir comment garantir les intérêts des employeurs et des travailleurs dans la politique d'immigration.



Jane Millar

Cette présentation se concentrait sur les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie, où l'immigration dans le secteur des TIC joue un rôle de plus en plus important.

La Grande-Bretagne est une destination recherchée parmi les experts des TIC migrants. Presque un quart des permis de travail concernent aujourd'hui des emplois dans le secteur des TIC. Leur nombre a presque doublé puis 2000. Les professionnels indiens sont les mieux représentés. Les transferts internes aux entreprises sont particulièrement importants : leur nombre est presque cinq fois plus élevé que dans les autres secteurs de l'économie. Les professionnels mobiles sont majoritairement des hommes relativement jeunes. Les entreprises élargissent de plus

en plus leurs efforts de recrutement aux étudiants venus de l'étranger.

Il règne un large consensus sur la nécessité d'une immigration de main-d'œuvre hautement qualifiée pour permettre davantage de croissance et un effet positif sur l'emploi. « Il existe quelques différences entre ce discours politique et l'expérience qu'on fait les experts des TIC », a déclaré Mme Millar. Car dans la pratique, l'immigration à des fins de travail menace souvent les chances des travailleurs nationaux alors que les experts migrants des TIC sont souvent recrutés à des conditions moins favorables que leurs collègues autochtones.

La réglementation en matière d'immigration aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Australie tente d'assurer un équilibre entre les besoins des employeurs et la protection des salariés contre la concurrence déloyale et l'exploitation. Plusieurs critères sont ici utiles : les emplois ne doivent donc servir qu'à combler une pénurie en personnel et non pas à évincer des employés existants. Afin de ne pas saper les normes de travail existantes, il faudrait garantir que les salaires et les conditions de travail se basent sur leur niveau actuel. Dans la pratique, a ajouté Mme Millar, il s'avère que les réglementations sont en effet adaptées pour combler des lacunes en période de forte demande de main-d'œuvre mais qu'un retour en arrière est ensuite beaucoup plus difficile. Surtout dans les nombreux cas de transferts internes aux entreprises, les systèmes de contrôle sont insuffisants et les abus ne sont pas vraiment poursuivis. La rémunération de professionnels mobiles est fréquemment inférieure au niveau local habituel. L'objectif de défendre l'intérêt de toutes les parties concernées est ainsi « systématiquement manqué ».

Pour également protéger la main-d'œuvre dans le cadre de la politique d'immigration, plusieurs points figurent au programme des hommes politiques, des entreprises et des syndicats. On peut citer une amélioration de la situation – notamment en ce qui concerne les pénuries d'experts – ainsi qu'une plus grande transparence. Des systèmes de contrôle et des sanctions efficaces pour les contrevenants sont tout aussi nécessaires. Nous n'en sommes qu'au début d'un débat sérieux et sans préjugés sur ce thème : « il est temps de procéder à une discussion ouverte ».

En plénière et dans les groupes de travail, les participants étaient tous d'accord pour dire que les syndicats devraient jouer un rôle capital dans le débat sur l'immigration d'experts des TIC.



Alors que nous devons nous attendre à ce que les marchés européens dépendent de plus en plus de l'immigration, de nombreux salariés autochtones suivent cette évolution avec préoccupation. La tâche des syndicats est de répondre à ces inquiétudes et de garantir que les travailleurs sachent leurs intérêts protégés. « Nous, syndicats, ne nous opposons pas à l'immigration. Au contraire, nous la soutenons. Mais elle doit être bien gérée », a déclaré un syndicaliste britannique. « Nous voulons protéger à la fois les intérêts des travailleurs autochtones et immigrés ». Dans les groupes de travail et en plénière, une série de principes visant l'objectif d'une politique d'immigration équilibrée ont été définis. Certains points, comme la question de la gestion de l'immigration, nécessitent encore de toute évidence une discussion interne.

■ La migration devrait toujours être perçue à l'aune de la **diversité basée sur le sexe et l'âge**. Les entreprises font souvent appel à une main-d'œuvre qualifiée de l'étranger afin de combler les manques dans le recrutement du personnel et dans le développement sur place. Une politique cohérente en matière de diversité ne devrait pas miser sur « une aide rapide de l'extérieur » mais d'abord utiliser le potentiel déjà disponible.

■ De manière générale, il faut s'assurer que le salaire et les conditions de travail des experts en TIC étrangers correspondent aux normes locales. Il faut ainsi éviter que l'immigration ne devienne un instrument d'exploitation et de dumping social. À cette fin, une plus grande transparence et des contrôles efficaces ainsi que des mécanismes de sanction en cas d'infraction constituent des éléments importants. Le principe d'égalité de traitement passe par exemple par le droit de participation et de vote dans l'entreprise pour les travailleurs migrants. Ce principe n'est pas encore devenu réalité dans tous les pays.

■ Il faut être fondamentalement plus attentif à l'**intégration** des experts migrants. Les immigrants ne doivent pas être considérés comme de la simple main-d'œuvre. Ils viennent avec leur vie privée et des attaches familiales. Penser en simples termes d'instruments économiques peut causer des problèmes à long terme. De nombreux délégués se sont exprimés dans ce contexte en faveur de l'octroi de permis de séjour et de travail à durée indéterminée pour les professionnels et les membres de leur famille qui les accompagnent.

■ Les syndicats ont leur rôle à jouer en matière d'intégration et de **soutien aux experts migrants**, par exemple en leur fournissant des explications sur les droits des travailleurs, des conseils juridiques ou en les aidant à trouver des cours de langues. Ce qui compte dans les entreprises, c'est d'aller vers les experts venus de l'étranger et d'identifier leurs besoins exacts. En impliquant davantage les experts des TIC de l'étranger, les syndicats veulent lutter contre l'apparition de tensions et de méfiance.

Le thème de l'immigration de la main-d'œuvre compte aujourd'hui parmi les grandes priorités politiques. En Europe, on parle d'une « Carte bleue » inspirée de la Green Card américaine. Les syndicats considèrent que cette initiative constitue un thème important pour le dialogue social et veulent intervenir dans le débat de manière offensive afin de garantir que les intérêts des salariés soient suffisamment reflétés dans le programme d'immigration. « Nous devrions examiner d'un œil critique la majoration salariale basée sur l'ancienneté », a déclaré un délégué. « Un niveau salarial élevé uniquement en raison de l'âge ne devrait pas être incontournable ».

6. Ouvrir la voie à la diversité : la diversité dans le dialogue social

Apporter davantage de diversité dans les entreprises est un des grands objectifs des prochaines années pour les hommes politiques, les employeurs et les syndicats – surtout, mais certainement pas uniquement dans le secteur des

TIC. Cette question ne se limite pas à des réflexions de politique sociale ou de valeurs. La diversité est très nettement dans l'intérêt des entreprises, qui seront d'ici peu en concurrence pour des ressources humaines insuffisantes. Lors d'une **table ronde**, certains jalons ont été posés.

Maria Schwarz-Wölzl du projet européen Mature a fait référence à l'énorme importance de l'idée de diversité : chaque individu est « différent » et possède de nombreuses identités en fonction de la situation ou du stade de la vie dans lequel il se trouve. Il est réducteur de limiter le thème de la diversité à certains groupes, qu'il s'agisse des femmes, des migrants ou d'autres. C'est aussi dans ce contexte qu'il faut voir l'échec de nombreux programmes classiques de promotion de la femme. « C'est la personne et non l'appartenance à un groupe qu'il faut mettre en avant ».

Bob Collins, le Président de la Commission nord-irlandaise pour l'égalité, a tiré une conclusion évidente : « La politique de la diversité est un cadeau généreux à ceux qui n'ont rien et un devoir absolu au 21^e siècle ». Il est ici question d'intérêts économiques ainsi que de « reconnaissance de l'être humain en tant qu'individu et non en tant que simple unité économique ». La responsabilité pour plus de diversité incombe non seulement aux politiques mais également aux entreprises ainsi qu'à chacun d'entre nous.

Les employeurs sont plus sensibles au thème de la diversité que par le passé, a déclaré Laurent Zylberberg, de la société française de télécommunications Orange et de l'Association européenne des opérateurs de réseaux de télécommunication ETNO. M. Zylberberg estime qu'il est évident que les choses doivent encore évoluer. « Dans le domaine des télécommunications, on trouve de nombreuses multinationales et une multitude de cultures. Cependant, cela ne se reflète pas au niveau de la direction » où ce sont souvent les ressortissants d'un pays qui dominent. « Les entreprises doivent réfléchir à la situation de l'emploi de demain tout en tenant compte des contraintes d'aujourd'hui ». Le dialogue social pourrait aider à aborder des thèmes ensemble, à se faire des alliés et à encourager l'échange de bonnes pratiques.

Robert Killer, président du comité d'entreprise de T-Systems, a expliqué comment on pouvait traiter la question de la diversité de différentes manières. Dans cette filiale allemande de l'opérateur historique Telekom, qui disposait autrefois d'un monopole, la moyenne d'âge des salariés est nettement supérieure à 40 ans. « Par mesure d'économie, on a pratiquement cessé de recruter des jeunes. Le personnel est trop âgé et cela portera préjudice à l'entreprise ». Quelque 100.000 emplois ont disparu au cours des dernières années. Certains programmes, comme le « Girls Day », ont pour but d'attirer les femmes

vers les professions techniques et certains d'entre eux ont été couronnés de succès. Le problème est le suivant : « Après leur formation, seule une petite partie d'entre elles sont recrutées ». Toutefois, il existe une lueur d'espoir, par exemple en matière de garde d'enfants. Un échange des connaissances intensif entre les syndicats pourrait contribuer à promouvoir ce thème.

Chadia Bendada, conseillère en matière de diversité auprès du syndicat belge LBC-NVK, a parlé du soutien institutionnalisé et systématique des employeurs belges à la gestion de la diversité. En ce qui concerne le thème de la diversité, les employeurs et les syndicats devraient se mettre autour de la table. « Les meilleurs plans d'action sont ceux qui comportent une étroite coopération entre employeurs et syndicats. Nous avons certes des intérêts différents, mais partageons un même but ». La diversité fait cependant aussi partie des programmes des syndicats. Bien que leurs membres soient de tous types, la majorité des syndicalistes sont des hommes blancs et plus âgés. « Si nous poursuivons dans cette voie, nous finirons par parler d'un groupe cible que nous ne connaissons pas vraiment », a déclaré Mme Bendada. « Nous devons parler avec les gens, pas à leur sujet ».

Les points saillants d'une gestion durable de la diversité ont été définis dans les groupes de travail et soumis à la plénière. Il a en outre été dit qu'il fallait entrer en contact avec de nouveaux groupes de membres et faire évoluer le dialogue social pour qu'il englobe le thème de la diversité. Les points suivants ont été définis comme centraux dans un programme commun :

Changer sa vision des choses – offrir des chances égales

Pour offrir à des personnes d'origine, d'âge et de sexe différents les mêmes chances en matière d'emploi, les mêmes perspectives d'évolution et les mêmes conditions de travail, il faut agir à différents niveaux. Citons ici entre autres un recrutement et une intégration des travailleurs dénués de tout préjugé, des incitations à l'apprentissage tout au long de la vie – surtout pour les salariés plus âgés – et une réglementation du travail flexible. Il faudrait également permettre aux personnes ayant des responsabilités familiales ou à des travailleurs plus âgés d'assumer des postes à responsabilités. Globalement, il faut se pencher sur le thème de « travail extrême ».

Diversité dans les syndicats

Les délégués syndicaux soulignent dans un esprit d'autocritique qu'il faut d'abord apporter davantage de diversité dans les rangs syndicaux, par exemple via une présence accrue des femmes dans les organes décisionnels ou par une plus grande intégration des migrants. Il y a ici lieu de penser différemment : « Nous devons appliquer nos propres principes ». Les syndicats veulent justifier leur intérêt auprès de groupes jusqu'ici négligés par le biais de conventions collectives ou de services bien spécifiques. Parallèlement à cela, il faut créer davantage de possibilités de participation pour les nouveaux groupes de membres. Autre élément important : les activités de marketing ciblées et un discours adapté à chaque groupe spécifique.

Conclure des conventions collectives, assurer le suivi des règles

Certaines questions liées à la diversité, comme l'apprentissage tout au long de la vie pour tous ou comme le recrutement, doivent davantage être prises en considération dans les conventions collectives ou dans les accords d'entreprise. D'une question à l'autre, la politique de diversité relève davantage du niveau de l'entreprise, du niveau sectoriel, national ou encore européen. Une autre tâche importante des syndicats est également le suivi de la réglementation existante en matière de diversité et d'égalité. Il revient à UNI Europa un rôle central dans le travail de lobby et l'évolution du dialogue social pour qu'il englobe le thème de la diversité. Les syndicats se tournent vers le patronat et soulignent la grande importance du dialogue social pour la paix sociale ainsi que le profit que les entreprises peuvent tirer des conseils de gestion gratuits prodigués par les syndicats.

Élargir les connaissances, apporter une valeur ajoutée

Ce n'est qu'en identifiant clairement l'utilité économique de la diversité que nous pourrions convaincre les employeurs de l'intérêt de la question. Afin de pouvoir argumenter en faveur de la diversité, nous avons besoin de davantage de données et de faits tangibles. UNI Europa peut soutenir le transfert de connaissances et l'échange d'informations entre syndicats et ainsi contribuer à une argumentation importante. Dans l'ensemble, nous devons commencer par tenter de convaincre les employeurs de l'intérêt d'une nouvelle logique, car de nombreuses

entreprises planifient à court terme, alors que l'on peut dire la chose suivante de la durabilité en matière de diversité : « Nous devons faire comprendre aux entreprises le manque à gagner qu'elles subiront si elles manquent de travailleurs ».

Employeurs attrayants ?

Les bons exemples d'entreprises favorables à la diversité et qui réussissent sur le marché peuvent constituer un incitant important pour les autres entreprises et faire des émules. Les syndicats veulent soutenir activement les bonnes pratiques et fustiger clairement les mauvais exemples. Des labels ou des classements grâce auxquels les entreprises pourraient se poser en « employeur attrayant » pourraient également être des vecteurs de la diversité. Ce qui compte ici, c'est de vérifier les faits et d'examiner les conditions réelles dans les entreprises. Ici aussi, UNI Europa jouera un rôle central dans l'acquisition et la transmission d'informations.

Pour la politique, les entreprises et les syndicats, la diversité constitue un projet de longue haleine. « Nous avons encore un long chemin à parcourir ». En ce qui concerne certaines questions, des discussions doivent encore se tenir dans les syndicats à propos de leur programme. Des feuilles de route et des activités concrètes de différentes ampleurs sont nécessaires à la mise en œuvre, surtout au sein des syndicats eux-mêmes. Néanmoins, étant donné le travail qui attend encore les syndicats, un regard en arrière se justifie également. En plénière comme à la tribune du Forum sur les TIC, de nombreuses femmes et des groupes d'âges différents étaient représentés. Il y a quelques décennies encore, la situation aurait probablement été tout autre.

