



Compte-rendu de la conférence organisée par le **Club ESSEC RH**,
le réseau ESSEC au Féminin, et le **club Femme et Société de Sciences Po**,
le mardi 4 décembre 2007 au campus du CNIT Paris-la Défense
sur le thème :

« L'ACTUALITE DE L'EMPLOI »

Avec deux invitées de qualité :

- **Pascale Levet**, Directrice du Lab'Ho, GIE d'études et de recherches du Groupe Adecco
- **Anna Stellingner**, Directeur Economie et Société à la Fondation pour l'innovation politique

qui ont présenté la synthèse de leurs travaux récents sur les thématiques de la mobilité et de la diversité avec une perspective de pratiques européennes,

et des modérateurs pour animer les débats :

- **Danièle Anclin**, pour le réseau ESSEC au Féminin
- **Jean-Marie Peretti et Geneviève Burke**, pour le Club ESSEC RH
- **Florence Zauderer et Caroline Maujonnet**, pour le club Femme et Société de Sciences Po

THEME 1 : La mobilité

Anna Stellingner a travaillé sur ce thème pour la Fondation pour l'innovation politique et pour l'Institut Montaigne qui s'interrogeaient sur les raisons de la faible mobilité des français. Elle en distingue cinq niveaux :

- La mobilité intergénérationnelle (ne pas reproduire le modèle professionnel parental...)
- La mobilité au cours d'une vie
- La mobilité géographique
- La mobilité professionnelle
- La mobilité sociale (résultante de toutes les autres !)

En France, elle note que la question de la mobilité apparaît plus sous le nom de « Flexsécurité », ou « sécurisation des parcours professionnels ». En 2007, elle regrette que ces notions aient été réduites à un double enjeu de flexibilité pour l'entreprise et de sécurité pour l'individu. Selon elle, la clé de la mobilité est davantage la flexibilité des individus, leur capacité à faire face aux changements. Elle ajoute que les européens qui se sentent le plus en sécurité sont aussi les plus mobiles.

Anna Stellingner prend l'exemple de la très forte mobilité danoise : 28% des danois changent de travail chaque année ! Elle explique que depuis 1993, les demandeurs d'emploi danois ont des droits et des devoirs : après trois mois de chômage, on leur propose une formation professionnelle obligatoire pour continuer à percevoir des allocations. Les statistiques montrent que beaucoup retrouvent du travail après deux mois et trois semaines de chômage ! Elle précise aussi que le droit de licenciement y est beaucoup plus léger qu'en France. Les danois sont donc très peu protégés mais ont un sentiment de sécurité plus fort que les français. De fait, des études montrent qu'il est cinq fois plus facile pour les jeunes danois de trouver un emploi, par exemple. Ainsi, paradoxalement, les danois veulent tendre à encore plus de mobilité. En effet, l'idée serait d'arriver à rendre les chercheurs et les dirigeants mobiles aussi.

Dans son rapport pour l'Institut Montaigne, Sortir de l'immobilité sociale à la française, Anna Stellingner a dressé un tableau en situant les pays en fonction de l'importance de leur protection sociale d'une part, et, de leur protection de l'emploi d'autre part. Il s'avère que les pays avec une mobilité ascendante forte ou moyenne, ont, à l'instar du Danemark, une protection sociale forte mais une protection de l'emploi faible. Ce tableau montre donc que la France est freinée



par sa protection de l'emploi. Celle-ci est très forte malgré certains paradoxes : par exemple, le français qui démissionne pour changer de poste risque de se trouver sans revenu si sa période d'essai n'aboutit pas à une embauche. Selon Anna Stellingner, il y a là un frein psychologique non négligeable à la mobilité.

Elle conclut qu'il ne faut pas avoir peur de la mobilité, il faut la valoriser, et la soutenir, par un changement des pratiques RH, et des cadres institutionnels. Il faut s'inspirer des modèles danois, finlandais, et suédois...

Pascale Levet réagit sur les comparaisons entre la France et les pays nordiques. Certes, les politiques de l'emploi sont différentes mais le tissu de production aussi. Les comparaisons sont donc toujours difficiles. Elle explique que la France a longtemps dû lutter contre la mobilité. Notre droit social vient, entre autres, de l'intérêt de nos grandes entreprises à fixer la main d'œuvre, à retenir les paysans qui devenaient ouvriers l'hiver et repartaient l'été, par exemple. Notre appareil de production était très globalisé, tiré par de très grandes entreprises qui ont organisé la fixation de la main d'œuvre. Elle cite les systèmes de rémunération à l'ancienneté, la prime à la loyauté envers l'entreprise... Cette période a façonné tout un modèle dont on n'a plus besoin aujourd'hui mais qui se retrouve quand même dans notre culture de négociation, encore plus axée sur les augmentations de salaires que sur les qualifications.

Aujourd'hui, les français sont inquiets car ils savent que notre système de « protection passive » ne marche plus. Il faut évoluer vers une « sécurité active ». Le tableau d'Anna Stellingner montre bien que la France ne se situe pas dans les bons axes, mais l'histoire de chaque pays est différente effectivement.

Aujourd'hui, en France, les entreprises ont deux discours. Pendant très longtemps les organisations ont fait des promesses de carrières aux employés fidèles, ont récompensé la loyauté envers elles. Puis, à partir des années 90, elles se sont rendu compte que c'était coûteux et ont commencé à retourner leur message en une promesse d'employabilité. Elles décident donc de s'engager sur le développement des compétences de leurs salariés, mais, trop souvent, dans l'anticipation de plans sociaux. Les deux logiques cohabitent donc de façon confuse dans l'esprit des français.

Selon Pascale Levet, les intermédiaires de l'emploi (organismes de formation, recruteurs, etc) ont donc un grand rôle à jouer pour impulser une meilleure mobilité. Ils doivent clarifier les questions : « à quoi sert l'expérience ? », « qu'est-ce qui est important sur le CV ? ». En effet, elle note que même si les gens ne se sentent plus en phase avec le système de protection, ils préfèrent le faire jouer plutôt que d'aller se former.

Elle conclut qu'il faudrait opérer des changements institutionnels mais surtout mieux mobiliser les acteurs de l'emploi.

Débat avec le public :

- **Une conseillère en image explique que ses clients se confrontent à deux grands préjugés des DRH par rapport à la mobilité : soit ils ont la bougeotte, soit ce sont des endormis !**

Anna Stellingner a fait l'expérience de chercher du travail en Suède et en France. Elle témoigne que la mobilité suscite la curiosité en Suède et est toujours valorisée. Au contraire, les français ont peur de bouger, car leur CV sera mal jugé.

Mais, elle attend avec optimisme une évolution grâce aux négociations des partenaires sociaux sur le marché du travail en cours. Elle espère que celles-ci s'accompagnent d'une pédagogie forte et efficace qui ne sous-estime pas les partenaires sociaux.

Pascale Levet répond que les préjugés de certains DRH sont le miroir de notre société. Elle rappelle qu'en 2006, en France, on a compté trente millions d'intermédiation (signature d'un contrat de travail) dont la moitié pour des missions d'intérim. Le turn-over des cadres est aussi un des plus importants en Europe avec 8% en moyenne. On constate une bipolarité très marquée entre ceux qui ne bougent pas et ceux qui n'arrivent pas, ou plus, à signer de CDI : « Plus j'y suis, plus j'y reste car



plus je sors moins je peux y rentrer !». Selon elle, les intermédiaires de l'emploi avaient un grand rôle à jouer pour éviter cette situation difficile, mais ils ont été très peu interpellés par les politiques.

- **Responsabiliser les intermédiaires de l'emploi apparaît une bonne solution. Quelles pistes doivent-ils creuser pour lever les verrous à la mobilité ?**

Pascale Levet résume des réflexions relayées dans des travaux de la DARES sur les pratiques des intermédiaires de l'emploi : il faut changer les conventions de jugement. Elle explique que pour recruter, on lance une recherche, gratuitement sur Internet par exemple, on a alors le choix entre des centaines de milliers de CV. On resserre donc ses critères pour arriver à un nombre de CV raisonnable à traiter. Et finalement on discrimine par la formation, par l'âge, le sexe, etc.

Selon elle, nos offres d'emploi, contrairement à celle de l'Angleterre, sont souvent déséquilibrées entre un emploi vite et mal décrit et une liste infinie sur les qualités du candidat idéal. Cela explique aussi que les recruteurs reçoivent trop de réponses : tout le monde veut être autonome, avoir des responsabilités, être créatif et travailler en équipe plaisante-t-elle. Par conséquent, il faut mieux analyser le travail en amont ! Les entreprises peuvent ensuite faire des questionnaires en ligne qui permettent de sélectionner, par exemple. Les testings qui font cohabiter ces deux démarches en parallèle montrent que le CV du candidat finalement retenu n'aurait jamais été lu. Ces pratiques-là sécurisent le recrutement et créent de nouveaux standards sur le marché auxquels les intermédiaires de l'emploi vont devoir s'intéresser.

- **Une publicitaire de trente-cinq ans, avec l'esprit anglo-saxon, une bonne volonté de mobilité, constate que si vous démissionnez pour changer d'entreprise, vous devenez pendant six mois « éjectable », et au bout, il n'y a pas forcément d'embauche. C'est un frein. La mobilité lui paraît pervertie par les employeurs eux-mêmes.**

Anna Stellingner souligne le rôle des pouvoirs publics pour briser ces cercles vicieux en menant des pédagogies de la réforme. Elle témoigne qu'en Suède, Ericsson a impulsé un cercle vertueux : le groupe forme très bien ses salariés, quitte à les voir débaucher ailleurs un an plus tard...très vite les entreprises du secteur ont perçu la dynamique gagnant-gagnant de cette mobilité, et, ont investi aussi dans la formation, formation qui est choisie par l'employé.

Thème 2 : La Diversité

Pascale Levet a commencé ses travaux de recherche sur la diversité, en 2004, au moment où de grandes entreprises françaises se sont intéressées à « l'égalité professionnelle », alors très axée sur la cause des femmes. Leur idée était de voir plus de femmes dans les comités de direction, dans les métiers d'hommes, de plus protéger les congés maternité, etc... Elle a été très frappée par ce discours qui amenait pourtant d'autres questions : et les hommes... ! vont-ils faire des métiers de femmes ? et les femmes sans enfants ? etc. Elle a constaté que toutes les entreprises sont entrées dans le sujet de la même façon, oubliant que selon l'organisation, le secteur, les catégories socioprofessionnelles...les problématiques étaient très différentes.

En outre, selon Pascale Levet, la question de l'égalité ne va pas de soi. Tout le monde n'a pas la même représentation des enjeux de l'égalité professionnelle. Il faut faire un travail en amont pour permettre à tous d'avancer sur nos propres contradictions. Les stéréotypes sur les sexes sont gigantesques et s'invitent toujours dans les débats : la femme est une mère, et l'homme est viril, et fort en math, la femme s'applique, l'homme a plus de potentiel...

Finalement, la question des hommes a très peu été posée. L'homme de cinquante ans, victime du syndrome d'Atlas car son salaire fait vivre sa famille nombreuse, se sent menacé par la concurrence des plus jeunes qui ont des choix de vie différents et des femmes ambitieuses qui ont réussies à percer le plafond de verre. Qu'ont-ils à gagner d'une meilleure égalité ? Qu'est-ce que cela veut dire pour eux ?

Aujourd'hui, on parle plus d'une « diversité » dans l'entreprise qui doit mieux représenter la réalité de notre société. Pascale Levet différencie pourtant la société et les organisations, qui ont un cadre juridique particulier : le droit du travail. Ce qui est prévu, c'est l'égalité, et par ricochet, la



minorité dans les entreprises est aujourd'hui la « norme majoritaire » : l'homme, blanc, hétérosexuel, âgé entre 35 et 45 ans.

Selon elle, la diversité a eu la grande vertu de pousser les débats, mais on s'y est un peu perdu, il faut revenir à la question de l'égalité. Plus d'égalité, c'est plus de liberté.

Anna Stellingher se dit « gênée » par le sujet de la diversité, réduite, selon elle, aux apparences, au physique. Elle préfère s'intéresser à la diversité des expériences, des visions, des savoirs. Jeune, femme, et étrangère, Anna Stellingher fait partie d'une minorité visible par son physique, pourtant elle se sent porteuse d'une diversité plus profonde que sa seule apparence dans son organisation.

Selon elle, les mesure politiques sectorielles ont des limites. Récemment, le Sénat a proposé d'établir un quotas de 8% de seniors dans les entreprises : comment ? lesquels ? pour tous les secteurs ?...

Elle cite d'autres mesures sectorielles sur les contrats de travail : CPE, CDD senior, etc. Personne ne veut être stigmatisé par un contrat spécifique à son apparence !

Mais, elle est optimiste. Elle dirige actuellement une enquête sur vingt mille jeunes dans quatorze pays différents sur leur vision de l'avenir, enquête que la Fondation pour l'innovation politique publiera en janvier prochain. Il apparaît que les jeunes veulent travailler et même mettre plus de sens dans leur vie professionnelle : ils veulent apprendre et se réaliser dans leur travail. Leur but n'est pas de payer le loyer ou faire une brillante carrière mais plutôt de développer un relationnel et réaliser leur rêve. On glisse donc, tous sexes confondus, vers les valeurs dites « féminines » au détriment des valeurs dites « masculines ». Finalement, la personne et ses aspirations profondes auront plus de place dans l'entreprise.

Débat avec le public :

- **La diversité des langues et de certaines expériences est déjà valorisée en France. Les politiques internes de diversité visent à regarder les CV différemment, elles représentent donc une voie vers plus de mobilité.**
- **Une DRH soutient, au contraire, le point de vue d'Anna Stellingher : il faut réussir à intégrer une diversité de mode de pensées. Mais quelles capacités je vais avoir dans mon organisation pour accueillir plusieurs visions ?**

Pascale Levet rappelle que la question de la diversité est tout de même partie du constat d'une discrimination. Tout prouve qu'on discrimine dans l'entreprise, et pas seulement par peur de se tromper. Il y a un rapport de force entre les différents groupes sociaux qui se retrouvent dans nos organisations. Ce n'est pas un hasard si 80% des travailleurs pauvres sont des femmes aujourd'hui en France.

- **Une ancienne directrice d'hypermarché, sans doute la première de France, avoue ne s'être jamais rendue compte qu'elle était une femme. Elle a pourtant travaillé toute sa vie dans un milieu d'hommes.**

Anna Stellingher témoigne que sa sœur, travaillant dans les politiques publiques à Stockholm, est « devenue femme » quand elle est entrée dans une politique de quotas. Elle est alors devenue madame « quotas » pour ses collègues masculins, ce qui paraît injuste. Selon elle, il faut faire attention aux quotas, cela crée des minorités ! Il faut plutôt envoyer des signaux d'égalité au travers de politiques publiques : ouvrir l'accès aux grandes écoles à tous, ne pas traiter les revenus des femmes comme un supplément au salaire de leur homme au niveau de l'imposition, donner le même temps de congés maternité et paternité, etc...

Pascale Levet ajoute que les femmes sont très partagées sur la question des quotas, et évidemment elles préfèrent être promues au mérite. Mais veulent-elles attendre deux ou trois cents ans avant que les mentalités changent ? L'égalité de droit ne donne pas une égalité de résultat. Peut-être que les quotas sont de bonnes mesures temporaires ?

Elle ajoute que l'éducation joue un grand rôle dans la perception des rôles sexués. Indépendamment des histoires heureuses individuelles, nous avons à être collectivement vigilant aux signaux envoyés. Elles regrettent que les femmes ne soient pas plus solidaires entre elles. Nous



avons tous à gagner d'une meilleure égalité mais les élites qui ont le plus accès à ce qui façonne notre société n'agissent pas toujours dans le bon sens. Aujourd'hui, les femmes qui appartiennent à la classe dirigeante deviennent « pro-hommes », ou alors, elles optent pour l'innovation sociale, innovent en termes d'identité, en se mettant souvent à dos la majorité des hommes, mais aussi des femmes. Elle conclut que quand on a compris comment ça se passe, il faut l'éclairer aux autres.

Anna Stellingner trouve absurde la notion de solidarité des sexes. Pourquoi, se demande-t-elle, faudrait-il répondre au racisme contre les femmes par un racisme contre les hommes ? Nous sommes, avant tout, des individus et voudrions être pris et acceptés comme tels.

- **Un chasseur de tête s'interroge sur le moment de la formation où il faudrait faire de la promotion de filière. Le but serait d'éviter d'avoir le choix d'une femme pour cinq hommes ingénieurs diplômés lors d'un recrutement par exemple ou le cas contraire (pour le domaine du luxe par exemple, il reçoit de très nombreuses réponses de femmes et peu de réponses des hommes)**

Pour Anna Stellingner, ce qui est privé est public, selon le slogan des féministes scandinaves des années 1970. Tout peut commencer à la maison. Elle explique qu'aujourd'hui, c'est son mari qui a pris un jour de congé pour remplacer leur « nounou » malade. Par ailleurs, en Suède, à partir de sept ans, les enfants suivent une semaine de sensibilisation sur les différences hommes/femmes chaque année

- **Une consultante en management des ressources humaines s'étonne de ne pas entendre l'idée d'une complémentarité homme/femme.**

Pascale Levet répond que ce n'est pas le sexe qui rend complémentaire, sauf pour les enfants plaisante-t-elle. Tel homme sera complémentaire de telle femme, mais n'importe quel homme n'est pas le complément de n'importe quelle femme. Il y a un vrai enjeu à accroître les performances des pratiques sur la diversité, et enrichir le tissu social des organisations.

Les échanges se sont poursuivis autour d'un cocktail....

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>

Plus d'infos :

Biographies des intervenantes:

- **Pascale Levet** est Titulaire d'un DEA en Management Stratégique - Université Lyon3/EM Lyon & Doctorante en Management Stratégique (Lyon3). Elle est Directrice du Lab'Ho, GIE d'études et de recherches du Groupe Adecco depuis 2000. Elle est personnalité qualifiée au sein du Comité d'Orientation d'Aravis-Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et Membre du Comité de Pilotage de l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (EM Lyon), membre du Comité Scientifique de l'Observatoire des Cadres de la CFDT et membre du Board de l'Adecco Institute présidé par Wolfgang Clement ex Ministre Allemand du Travail et de l'Economie du Gouvernement Schröder. Elle a régulièrement publié sur les question de l'emploi depuis 2001.
- **Anna Stellingner** est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Lund (Suède). Depuis 2000, elle travaille pour plusieurs instituts de recherche français et



européens. Spécialiste du marché du travail et de la réforme de l'Etat, notamment la réforme de l'Etat scandinave, elle est actuellement Directeur du pôle des recherches économiques et sociales à la Fondation pour l'innovation politique, fondation de recherche d'utilité publique fondée en 2004. Présente dans les médias français et étrangers, elle a par ailleurs publié, en 2006, un rapport intitulé « Comment sortir de l'immobilité sociale à la française » pour l'Institut Montaigne.

Plus d'infos sur les clubs organisateurs :

- **Le Club ESSEC RH**, présidé par Jean-Marie Peretti et coordonné par Geneviève Burke, organise une à deux fois par mois des conférences-débats sur des sujets de l'actualité RH dans les locaux de l'ESSEC Management Education. (contact : burke@essec.fr)
- **Le Réseau ESSEC au féminin** a trois axes d'actions également : des ateliers, des conférences, et du networking. Danièle Anclin vous invite le 29 janvier prochain chez Demos pour le prochain networking. (contact : danclin@club-internet.fr)



Le Réseau ESSEC au féminin est en partenariat avec Créateur de Chemises et de Cravates lance une nouvelle collection de chemises pour la femme à retrouver dans les boutiques :

- **9, avenue Niel - 75017 Paris - tél : 01 56 68 04 00**
- **191, rue du Faubourg Saint-Honoré - 75008 Paris - tél : 01 56 88 22 02**

nodus
MASCULIN LATIN

- **Le club Femme et Société de Sciences Po** : Créé en mars 2006, il compte six cent cinquante adhérents. Son objectif est d'être un lieu d'échange et de réflexion sur le fait féminin. Son activité consiste en l'organisation de **conférence-débat** (quatre par an environ sur le thème du travail), un **laboratoire de recherches et d'études quantitatives** (cette année sur le thème des femmes et le pouvoir), et enfin **d'atelier « boîte à outils »** pour une quinzaine de personnes sur l'entrepreneuriat. Florence Zauderer et Caroline Maujonnet précisent que ce club est ouvert à tous, et organise son cocktail de rentrée le 8 janvier prochain.

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>