



Conférence donnée lors de la session 2010, « Migrants, un avenir à construire ensemble »

Les enjeux de l'emploi : espoirs, écueils, réussites

ANOUSHEH KARVAR, JEAN-PAUL BAILLY

ANOUSHEH KARVAR*

La lutte contre les discriminations fait partie du travail syndical

Il faut sans doute commencer par un rappel historique pour expliquer que dans l'histoire courte des cinquante dernières années, la décolonisation d'un côté, la modernisation de l'appareil productif de l'autre, ont donné un nouvel élan à l'immigration en France, l'immigration de travail en particulier. Les gouvernements successifs sont allés recruter dans les pays, que ce soit d'abord au Portugal, au Maroc, en Tunisie en 1963 ; que ce soit en Algérie en 1968 avec des accords signés. C'était l'époque de l'optimisme, des « villes nouvelles », de la croissance ininterrompue. Juste un chiffre : en 1973, au seul chapitre de l'immigration de travail, 132 000 personnes sont arrivées en France. C'est vrai que nous étions dans les Trente glorieuses et nous n'avions pas de problème d'emploi.

Les vagues d'immigration des Trente glorieuses à nos jours

Depuis, nous avons connu trois chocs pétroliers, des crises économiques successives et il y a eu ce renversement de situation économique qui s'est aussi accompagné d'un discours protectionniste, voire parfois xénophobe. Dès lors, une partie de la population qui était si nécessaire jusque-là est devenue indésirable. À partir du moment où la réglementation s'est durcie, les conditions d'intégration et d'insertion de ces populations sont devenues plus difficiles. Il faut ajouter aussi qu'il y a eu une forte pression de l'extrême-droite sur la classe politique qui est venue nourrir aussi ces craintes. Nous nous sommes retrouvés avec des villes nouvelles, facteurs d'espoir dans les années 70, devenues plutôt des ghettos, que nous appelons aujourd'hui « quartiers populaires » ou « quartiers sensibles » et qui sont des lieux de relégation ethnique et sociale.

Dans ces conditions, bien entendu, les filières d'immigration clandestine ont fleuri. Les secteurs professionnels qui avaient le plus besoin d'une main-d'œuvre abondante ont fait appel à ces filières au vu et au su de tout le monde, je tiens à le dire. Des employeurs ont eu recours à des populations, qui, du fait de leur clandestinité, sont corvéables à merci pour des fins de flexibilité et de main-d'œuvre abondante et peu chère. Il est évident que pour une organisation syndicale comme la mienne, à partir du moment où nous partageons les mêmes conditions de travail et d'emploi, les mêmes collectifs de travail avec ces personnes, il faut les régulariser, que leur travail soit déclaré ou non. Par ailleurs, les organisations patronales devraient faire le ménage du côté de ces employeurs aux pratiques frauduleuses et inhumaines. Je veux à ce stade rendre un

* **Anousheh Karvar** est franco-iranienne. Elle a été membre du Comité consultatif de la Halde (2006-2009) et de la Commission nationale consultative des droits de l'homme (2006-2010). Elle a participé à la Commission pour la mesure des discriminations et de la diversité (COMEDD) dirigée par F. Héran (2009). Elle est, depuis juin 2010, en charge des questions de formation tout au long de la vie et des relations avec le monde associatif à la Commission exécutive de la CFDT

hommage appuyé aux militants de la CGT qui ont pris à bras le corps sur les lieux de travail la défense de ces salariés. Les militants de la CFDT ont été à leurs côtés, mais sans doute, ce sont ces militants CGT qui ont été à l'avant-garde de cette lutte pour les sans-papiers.

Revenons maintenant aux Français issus des différentes vagues d'immigration de ces cinquante dernières années. Les premières vagues se firent d'abord à l'intérieur de l'Europe, puis elles se sont élargies au nord de l'Afrique et sont, aujourd'hui, davantage tournées vers l'Afrique subsaharienne, la Turquie... Il est vrai que la population qui a changé à travers le monde, a aussi changé en France ! Mais ce qui distingue ce beau pays, c'est le flou dans les concepts qui contribue largement à des amalgames. Aujourd'hui on ne sait plus se retrouver dans le vocabulaire entre étrangers, immigrés, Français d'origine étrangère, issus de l'immigration, etc. Toute question qui touche une personne supposée d'origine étrangère est renvoyée à un problème d'immigration même lorsqu'il s'agit de personnes de troisième, voire quatrième génération.

L'urgence est de répondre à la situation de ceux qui sont issus de ces nouvelles vagues d'immigration: des Français « nouveaux », comme les nomment certains, et qui sont laissés au ban de la nation. Lorsqu'on regarde de quoi sont composées ces populations et qu'on les met côte à côte – Afrique sub-saharienne, Nord-Afrique, Turquie – qu'est-ce qui nous saute aux yeux et que nous n'osons pas dire ? C'est que ce sont des pays à majorité musulmane. Sur ce point, je pense qu'il existe un non-dit quand on parle d'immigration. Dounia Bouzar hier vous a certainement fait une démonstration remarquable sur ce sujet.

Relancer l'ascenseur social et garantir l'égalité des chances

Alors que se passe-t-il aujourd'hui? Je voudrais vous donner deux chiffres. Le premier, c'est que 42% des immigrés et 97% de leurs descendants sont des Français, il faut le savoir. Que remarque-t-on ensuite ? C'est que les jeunes d'origine étrangère qui ont entre 16 et 25 ans, à compétences égales, à diplômes égaux, rencontrent deux fois plus de difficultés pour entrer sur le marché de l'emploi. Nous voyons donc bien que ce n'est pas seulement une question d'inégalités sociales, mais de discriminations liées aux origines. Ce qu'il faut faire aujourd'hui, ce n'est pas seulement relancer l'ascenseur social, mais aussi réduire les inégalités économiques et territoriales. Il faut mener une lutte sans merci sur les lieux de travail, sur le seuil des administrations et des entreprises pour l'entrée sur le travail et ensuite pour le déroulement du parcours professionnel de ces personnes. En 2005, de grandes émeutes éclatent dans les banlieues et, tout d'un coup, la question de la lutte contre les discriminations devient en France un sujet social, politique et économique. À partir de ce moment-là – dans un pays très attaché à l'égalité, mais uniquement dans les principes, pas dans le traitement ni le résultat ! – que dit-on : qu'il faut garantir l'égalité des chances, par l'école par exemple, et permettre à tout le monde de gagner la place qu'il mérite.

Si effectivement on donne des moyens identiques à tout le monde, les plus forts, les plus méritants gagnent et c'est pour nous le symbole de la réussite républicaine. Or ce qu'on constate, c'est que dans tous les autres pays, au lieu de s'intéresser uniquement l'égalité au niveau des moyens, on regarde aussi les résultats. Par exemple, au vu de la composition de la population, retrouve-t-on les mêmes proportions aux commandes dans des lieux comme l'enseignement supérieur, la politique, l'entreprise ? Ces études nécessitent sans doute un travail statistique pour connaître les populations étrangères et les comparer ensuite à la composition des élites. Or ce travail-là, comme vous le savez, est très controversé en France. On se dit qu'à partir du moment où on élabore des statistiques, elles peuvent être assimilées à des statistiques dites « ethniques », ce qui nous renvoie à des pages sombres de l'histoire de la France. Ce sujet-là, sous cette forme-là, est donc très difficile à aborder.

Que fait-on alors ? On essaye de prôner des actions ciblées. Or même pour cela, on rencontre aussitôt des réticences sous prétexte que c'est de la « discrimination positive », que ce sont des quotas. Bien évidemment, quand il s'agit de faire de la classification territoriale, on sait faire. Par exemple, on crée des ZEP, des zones d'éducation

prioritaire, et on dit : c'est un quartier, pour ne pas dire ghetto, où si on donne plus à des gens qui en ont le plus besoin, on arrivera à entrer.

Que se passe-t-il également sur les lieux de travail ? On constate que le concept qui a pris la place de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité, c'est la question de la diversité. Or du côté des salariés comme du syndicalisme, il rencontre lui aussi des réticences. Parce que le syndicalisme est un héritage de la société industrielle, il s'est constitué comme le porte-parole d'une main-d'œuvre homogène, qui partage les mêmes conditions de travail et d'emploi, donc une forme de fraternité de condition sociale où il ne faut pas qu'il y ait des têtes qui dépassent, des personnalités et des différences qui se manifestent. Avec la mondialisation, qui fait que les salariés en France peuvent se sentir concurrencés par des salariés en dehors de la France, avec aussi la grande précarité dans les lieux de travail, notre travail de syndicaliste est de former des militants syndicaux à reconnaître ces différences et à les prendre en charge pour que l'égalité dans les entreprises soit aussi une question d'égalité de traitement dans le recrutement et dans le parcours professionnel.

Obtenir des indicateurs chiffrés des discriminations

Malheureusement ces sujets ne rencontrent pas beaucoup d'engouement du côté des entreprises parce qu'elles préfèrent un discours de marketing sur la promotion de la diversité à une démarche de négociation pour reconnaître les lieux où existent des discriminations afin de les corriger. La question des discriminations liées aux origines est mêlée à la question d'égalité hommes/femmes, à l'accès des personnes handicapées au travail, à la question des seniors... et tout ce magma fait qu'on n'arrive pas à bien distinguer les différences et les outils adéquats pour lutter contre les discriminations.

Les entreprises préfèrent des démarches autoproclamées de promotion de la diversité – et on entendra sans doute Monsieur Bailly là-dessus – avec la désignation d'une personne diversité, des plaquettes, des labels. J'ai moi-même participé à la Commission nationale pour délivrer ces labels diversité. C'est une démarche de progrès mais sans doute une démarche trop ancrée sur la promotion de la diversité dans son ensemble sans regarder les discriminations à l'œuvre pour entrer sur le marché de l'emploi et pour accéder à des postes de responsabilité. Il faut savoir aussi qu'auprès des salariés, on rencontre une certaine réticence à se voir encadrer par des femmes, des noirs, des homosexuels, parce que ce sont des gens « différents ». Parfois aussi dans les entreprises multinationales, certains prétendent que, du fait de ce caractère international et de leur recrutement dans divers pays européens, cela signifie qu'il n'existe pas de problème de discrimination au plan local.

Il est donc très important aujourd'hui que les démarches de progrès sur la question de la lutte contre les discriminations à l'égard des migrants et de leurs descendants puissent être objectivées par des indicateurs chiffrés, qu'on puisse compter, se compter. C'est pour cela que dans la Commission de la mesure de la diversité, nous avons préconisé qu'on puisse recueillir des statistiques sur la base de la nationalité des personnes, du lieu de naissance de leurs parents, une base complètement anonyme. Nous avons préconisé que la Halde, organisme étranger et externe à l'entreprise, soit le lieu de recueil de ces données afin de voir ce que font réellement les entreprises pour faire accéder les migrants et leurs descendants à l'emploi et à un parcours professionnel ascendant. Il est indispensable de pouvoir objectiver ces données, en déduire si réellement un travail est fait ou pas et, de la même manière qu'on décerne des labels de bonne pratique, de pouvoir remettre en cause les mauvaises pratiques. De ce fait, on effectuera un travail de qualité dans les entreprises.

Vers un partenariat militants-syndicaux-militants associatifs

Dernier point : en tant qu'organisation syndicale, nous rendons un hommage très appuyé aux associations. Je pense qu'on compte dans cette assemblée de nombreux représentants des associations qui agissent pour le respect des droits des migrants. Ils obtiennent dans ce travail très particulier des avancées incontestables grâce aux actions

menées sur le terrain. Ces associations possèdent une réelle expertise sur des sujets où les organisations syndicales auraient parfois beaucoup à apprendre d'elles. Dans l'entreprise, il serait en effet très souhaitable que ces associations interviennent en partenariat avec les organisations syndicales, que nous, militants syndicaux, nous ne nous mettions pas en position de leur sous-traiter le travail, mais au contraire qu'il puisse se faire en synergie pour une efficacité en faveur de l'intégration des salariés issus de l'immigration.

Je dois dire aussi, et je voudrais terminer sur ce point, que lorsqu'on parle de sujets comme l'immigration, la politique de la ville, le désenclavement des quartiers, on parle de sujet tantôt froids – les politiques publiques – tantôt explosifs en cas de faits-divers ou d'émeutes.

Pourtant, il est très important de redonner un visage et une voix – ce que vous avez fait ici, il me semble hier, en donnant la parole aux migrants – aux hommes et aux femmes présents derrière ces politiques publiques. Ils peuvent en souffrir, mais peuvent aussi être des acteurs très combatifs pour l'amélioration de leurs conditions. Il faut qu'ils puissent avoir leur mot à dire sur leur parcours de vie et leur projet professionnel. Car c'est seulement avec ces hommes et avec ces femmes que nous pouvons avancer.

JEAN-PAUL BAILLY*

Lorsqu'une entreprise prend au sérieux la diversité

Je vais simplement vous apporter un témoignage, modeste, dans une dynamique de progrès, de quelqu'un qui a consacré au fond sa vie aux entreprises publiques, à leur modernisation, à leurs mutations. Et ceci dans un environnement souvent difficile, bouleversé par l'ouverture des marchés, la concurrence, l'avènement de la société numérique, mais toujours avec une motivation toute particulière vis-à-vis des enjeux sociaux et sociétaux, et avec une vraie conviction: celle que la diversité est un atout pour l'entreprise, un réel engagement sur des valeurs de respect et de considération pour les personnes sans lesquelles aucune action de fond n'est possible dans nos entreprises. J'y ai fait le constat que c'est un domaine dans lequel il ne faut jamais relâcher son attention, un domaine dans lequel l'engagement des dirigeants est, me semble-t-il, un point de départ tout à fait essentiel.

Notre thème est « Espoirs, écueils et réussites ». Je terminerai par trois commentaires sur ces trois mots, mais auparavant, je développerai mon propos en trois parties. D'abord, pourquoi à La Poste avons-nous fait le choix de la diversité ? Deuxièmement, même s'il est vrai que l'emploi est absolument central, j'aborderai la question très particulière de l'accès aux services et, notamment, aux différents services économiques. Pour La Poste, c'est une dimension qui ne peut pas être dissociée du problème de l'intégration. Enfin, il faudra parler du problème de l'emploi, vecteur essentiel de l'intégration.

La Poste reflète la diversité de la France

Pourquoi avons-nous fait le choix de la diversité ? Je dirais simplement que La Poste ressemble à la France. C'est une entreprise publique, en charge de missions de service public et elle a vocation à servir tous les clients, quels qu'ils soient et partout. Et c'est d'ailleurs la loi qui le définit ainsi: elle dit que La Poste est accessible en termes de géographie, de présence, de tarifs. Par sa dimension universelle, La Poste reflète véritablement la diversité de notre pays. Elle représente d'ailleurs un échantillon très fidèle de la France : 1% du PIB de la France, 1% de l'emploi. On y trouve à peu près la même répartition hommes /femmes. En ce sens, La Poste reflète véritablement la diversité de la France.

* Jean-Paul Bailly, diplômé de l'École poly technique et d'un master en sciences du Massachusetts Institute of Technology, a consacré l'intégralité de sa carrière au service public en participant au management et à la direction de deux grandes entreprises publiques, la RATP, puis La Poste. Il est par ailleurs président d'*Entreprise et Personnel* et membre des conseils d'administration de GDF-Suez, d'Accor, d'Edenred, de CNP Assurances, d'IMS-Entreprendre pour la Cité, de la Fondation du Collège de France et de l'Unicef France

Deuxièmement, cette vocation à la diversité est au cœur de la stratégie de l'entreprise, axée sur le développement responsable à la fois comme modèle social, dont je redirai un mot, et intégrant tous les enjeux liés à l'environnement. Enfin, parmi ses valeurs, la proximité occupe une place centrale, car c'est évidemment elle qui nourrit la confiance entre La Poste, ses clients et ses salariés. Je rappelle simplement qu'en terme de présence, nous avons 17 000 points de contact sur l'ensemble du pays et qu'en particulier dans des communes de moins de 2000 habitants, c'est le service, qu'il soit public ou marchand, le plus présent après l'école primaire. Cette proximité garantit notre contribution à l'aménagement du territoire et s'illustre aussi à travers un modèle social qui favorise la qualité de nos relations avec nos clients.

La Poste, un employeur de la diversité

La diversité de notre clientèle a pour miroir la diversité de notre personnel : La Poste ressemble à la France et les postiers ressemblent à ceux qu'ils servent partout en France, qu'ils soient Français de souche, d'adoption, ou de nationalité étrangère. On s'appuie donc sur un modèle social d'intégration durable qui combine un recrutement réellement ouvert à tous – j'en dirai un mot, notamment au travers du CV anonyme, un sujet important –, réalisé majoritairement sur des emplois d'exécution, notamment pour les emplois les moins qualifiés, ou par le biais de l'alternance, et le développement continu dans l'entreprise. La Poste est une entreprise où l'ascenseur social fonctionne encore. On compte à peu près 30 000 promotions par an et l'alternance est un levier très important pour l'intégration en particulier. La Poste réalise un peu plus de 50% de tous ses recrutements par l'alternance.

La diversité dans l'emploi est intimement liée à la diversité dans la relation aux clients et dans l'accès à nos services. Cette double composante emploi/relation client est au cœur de notre politique et elle combine – et c'est un point à mes yeux essentiel – responsabilité sociale et développement économique.

Je voudrais ici partager avec vous cette conviction que la responsabilité sociale et le développement économique sont les deux faces d'une même médaille. Il n'existe pas de modèle social de qualité sans réussite économique, de même qu'il n'y a pas de réussite économique durable sans adhésion des salariés, satisfaction des salariés et promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Les actions que nous menons en faveur des clientèles en situation de fragilité – il ne s'agit pas seulement des travailleurs immigrés et de leurs familles, mais celles-ci en font évidemment partie – nous permettent de contribuer au renforcement du lien social dans notre pays. Elles ne sont pas non plus dépourvues de bénéfices économiques puisqu'elles nous permettent d'accéder à de nouvelles catégories de clientèles et d'améliorer l'efficacité de nos prestations. Là encore, je voudrais revenir sur le lien entre l'économique et le social. La qualité du modèle social, le souci d'intégration ne peuvent pas reposer sur la seule éthique. C'est l'articulation entre l'économique et le social qui en fait véritablement la force.

La Poste dans les zones urbaines sensibles

Évoquons maintenant la facilitation à l'accès aux services postaux, puisqu'à mes yeux, l'accès de tous aux services est un facteur essentiel d'intégration. Il passe par une présence postale maintenue ou renforcée notamment dans les ZUS (zones urbaines sensibles), car c'est au sein de ces zones que se concentre une bonne partie des populations immigrées ou issues de l'immigration. Grâce à un fonds de péréquation postale qui finance notre contribution à l'aménagement du territoire, nous disposons de moyens propres pour renforcer notre présence et développer une fonction d'appui auprès des clientèles sensibles. Cet effort aboutit à une présence postale plus forte qu'ailleurs : près de la moitié des habitants en ZUS se trouvent à moins de 500 mètres d'un bureau de poste contre 23 % seulement dans les autres zones urbaines. Nous avons près de 1 000 bureaux dans les zones urbaines sensibles et plus de 15 000 postiers y travaillent.

Au-delà de cette présence de proximité, La Poste a vocation à faciliter l'intégration économique et sociale des travailleurs immigrés ou issus de l'immigration et de leur

famille en leur offrant des services accessibles à tous et bien adaptés. Il s'agit dans un premier temps de permettre l'accès aux services postaux ou financiers: recevoir ou envoyer du courrier et des colis, recevoir et retirer de l'argent... Nous travaillons notamment avec France Terre d'Asile pour traiter le mieux possible tous les demandeurs d'asile ou les réfugiés en particulier.

Nous œuvrons également pour permettre aux travailleurs immigrés et à leurs familles de mieux s'intégrer dans la vie économique générale, en accédant notamment aux outils bancaires ordinaires: compte bancaire, crédit, premier niveau d'épargne, assurance des accidents de la vie... Mais parfois l'accès aux services est freiné par la difficulté à en maîtriser les usages élémentaires. Pour ne pas être seulement dans le déclaratif, nous avons mis en place dans ce but, de façon très concrète et très pratique, un très ambitieux programme de pédagogie bancaire et postale déployé par le moyen de partenariats avec de très nombreuses associations. Cela veut dire que nous travaillons avec elles pour expliquer ce qu'est un budget, comment on peut lire un relevé, comment on utilise un distributeur automatique de billets ou, en terme de pédagogie postale, des choses aussi simples que rédiger correctement une adresse. Des équipes très importantes travaillent avec les associations de quartiers dans ce domaine. La réussite de ces actions tient avant tout à la qualité de la relation nouée au niveau local avec les partenaires pertinents. Il s'agit donc d'une action fortement décentralisée.

La Poste recrute des collaborateurs étrangers

Dernier point : l'emploi. L'emploi reste évidemment le premier levier d'intégration pour les travailleurs immigrés ou issus de l'immigration, comme cela a été dit tout à l'heure. Pour y accéder, les travailleurs immigrés cumulent les obstacles, à la fois ceux rencontrés par les salariés faiblement qualifiés et ceux qui sont propres à l'immigration : discrimination ou handicaps culturels.

Pour répondre à ce défi, nous avons, je crois, un atout de poids en ce sens que la diversité fait partie de l'ADN de La Poste. Le principe d'un recrutement ouvert à tous, puis d'un développement dans l'entreprise, qui est l'une des composantes de notre modèle social, a toujours été présent à La Poste, même s'il a beaucoup évolué. Lorsque La Poste ne recrutait que des fonctionnaires, le recrutement était de par la loi réservé aux citoyens français. Cette culture de diversité s'exprimait déjà par une forte présence d'agents issus de l'Outre-mer, et de manière générale par un brassage très important des origines et des cultures régionales.

Aujourd'hui notre recrutement, qui ne s'effectue plus que sous contrat de droit privé, s'est élargi aux étrangers. Même s'ils ne représentent encore qu'une minorité des effectifs (3%), au total notre effectif comprend 16% de collaborateurs soit étrangers, soit nés dans les DOM, soit résidents dans les quartiers sensibles. En 2009, nous avons recruté près de 20% de collaborateurs soit étrangers, soit résidents dans les quartiers sensibles. Un peu plus de 15% des personnes recrutées par La Poste l'année dernière provient de quartiers sensibles.

En matière d'emploi, notre philosophie est d'agir sur les différentes étapes de la vie professionnelle. Bien sûr, il s'agit d'abord de faciliter l'orientation et d'encourager les jeunes à rechercher un emploi. Comme beaucoup d'autres entreprises, La Poste participe par exemple au Train pour l'emploi, à de nombreux forums pour la diversité, au Salon des sans-diplômes, etc.

Il faut ensuite lutter contre toutes les formes de discrimination lors du recrutement. Nos pratiques sont, bien sûr, encadrées par une charte et un guide du recrutement. Nous avons également développé des expérimentations autour du CV anonyme et je voudrais vous en dire un mot parce que je pense que c'est un sujet essentiel. Nous avons testé à peu près 6 000 recrutements par CV anonyme, en excluant le nom, le prénom, l'adresse et le lieu de naissance. Ce qui est tout à fait intéressant, c'est que nous avons observé que s'il s'agit d'une candidature liée à une offre d'emploi, la discrimination est à peine mesurable, de l'ordre de 5 à 6 %. En revanche, sur une candidature spontanée, la discrimination est très importante, de l'ordre de 50%. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela signifie que la vraie mesure contre la discrimination, c'est qu'il faut s'appuyer sur de vrais

professionnels du recrutement qui savent travailler sur les compétences de manière parfaitement organisée et claire. J'en conclus que le CV anonyme et tous les tests qui vont autour sont de très bons outils pour mesurer le caractère discriminatoire ou non des systèmes de recrutement. Il est donc essentiel pour progresser.

Je suis enfin tout à fait d'accord avec ce qui a été dit précédemment par Mme Karvar : la mesure est un point essentielle. On comprend bien qu'elle pose beaucoup de problèmes, mais comme partout, si on ne mesure pas, on ne progresse pas. Il faut trouver la manière. Le CV anonyme n'est pas à mes yeux une réponse durable. Il est utile pour une transition, mais c'est un peu se cacher la réalité. Si je ne suis pas capable d'avoir un système non discriminant, alors je cache ce qui pourrait créer la discrimination. Il s'agit donc d'un outil qui, à terme, empêche le progrès, alors qu'il faut faire en sorte de véritablement surmonter les problèmes de discrimination à l'embauche.

La diversité comme culture d'entreprise

Je voudrais ajouter deux choses en conclusion. Je pense que l'enjeu est d'essayer de faire de la non-discrimination et de la diversité un trait culturel des entreprises. Or c'est bien un des rôles des patrons de faire évoluer la culture des entreprises. Si je prends l'exemple de la RATP, je pense avoir réussi pendant mes années de présidence à faire évoluer la culture de l'entreprise vers une culture du dialogue et de l'accord, plutôt que vers la culture du conflit. Cela se constate dans les situations tendues. On voit alors que cette culture est profondément ancrée, pas seulement dans le management, mais aussi auprès des organisations syndicales. À La Poste, je ne pense pas avoir eu besoin de faire bouger la culture sur la diversité parce qu'elle était déjà dans son ADN et que c'est plutôt plus facile à La Poste qu'ailleurs. En revanche, sur un sujet comme la concertation, notamment avec les élus, je pense que La Poste a complètement et durablement évolué en adoptant un nouveau modèle.

Je terminerai simplement avec trois points autour de « Espoirs, écueils et réussites ». L'espoir : j'ai regardé des études récentes publiées dans Liaisons sociales. Il semble que la discrimination reste absolument réelle, mais qu'elle se réduit avec les descendants d'immigrants par rapport à la première génération. Je pense que c'est une indication positive sur laquelle il faut continuer à travailler. L'écueil : sur ce sujet-là, il serait, à mon avis, de ne pas lier l'économique et le social. La discrimination peut être surmontée par le fait que progressivement les gens prennent conscience, en particulier dans les entreprises, que la diversité est un atout et véritablement une chance pour elles. Enfin la réussite : il n'y aura de réussite que si cette culture de la diversité devient véritablement un trait culturel de nos entreprises.

Débat

Table des questions* : *Une question sur toutes les lèvres est adressée aux deux intervenants: comment faire disparaître le travail au noir ? Que recommanderiez-vous comme dispositions, réglementations ou toute autre suggestion pour le faire disparaître ?*

Anousheh Karvar : J'ai quitté mon pays un peu en catastrophe et avec un visa d'étudiant. Si je n'étais pas tombée sur la Cimade qui m'a régularisée parce que j'étais salariée de la Cimade, je serais travailleur clandestin aujourd'hui. Je tiens à le dire : le travail clandestin, c'est le fruit d'une réglementation répressive et dure. C'est aussi le fruit d'employeurs véreux qui mettent en place des filières clan destinées. Si on veut mettre fin au travail au noir, il faut donner leur chance à ceux qui souhaitent venir s'établir en France et qui ont un travail régularisé. C'était mon cas. Je ne pense pas que ce soit un échec pour la France !

* **Christian Troubé**, rédacteur en chef à l'hebdomadaire *La Vie*, présidait cette séance. **Françoise Malrieu** et **Bernard Ibal**, membres du Bureau des Semaines Sociales, ont relayé les questions des participants.

Je voudrais aussi préciser quelque chose. J'ai pris mon premier mandat syndical sur le conseil d'une amie avisée le jour où j'ai eu un CDI. On m'a dit : « tu es étrangère. Avec un CDD, si tu prends un mandat syndical, tu te mets en danger ». C'est important aussi de le dire. Car en France, il existe diverses discriminations. La discrimination syndicale en fait partie et quand on est étranger, on les cumule. C'est aussi un problème important à régler!

Jean-Paul Bailly : Il est évident que La Poste ne pratique pas le travail au noir. En revanche, il est relativement connu que, parmi ses salariés, certains peuvent travailler au noir en dehors de leur activité. Là, quelle est la réponse ? Elle est extrêmement délicate si on veut respecter, bien sûr, les libertés de chacun. La meilleure réponse – en tout cas, c'est celle que nous avons trouvée et qui combine beaucoup d'avantages – c'est de faire en sorte qu'il y ait un maximum d'emplois en CDI à temps plein dans l'entreprise. Je pense que c'est une bonne réponse parce que ce qui provoque très largement le travail au noir des personnes ayant un emploi, c'est souvent à la fois la faible rémunération et le fait que ce sont des emplois à temps très partiels, voire précaires, avec des moments de travail et des temps de chômage.

– *L'une des questions qui revient le plus souvent concerne le label diversité. Qu'est-ce que c'est que ce label? Est-ce un simple instrument de marketing ou a-t-il une vraie efficacité ? Aide-t-il les entreprises pour progresser?*

Anousheh Karvar : Moi-même, j'ai participé à la Commission qui délivre ce label. Participer ou non à sa délivrance a justement fait l'objet d'un débat interne au sein de la CFDT. Comme vous, nous nous sommes posés la question de savoir si c'était une démarche marketing. Mais c'est vrai aussi que sa délivrance repose sur un cahier des charges assez exigeant qui oblige les entreprises à regarder de très près leurs pratiques dans l'entreprise, c'est-à-dire le travail que M. Bailly vient de vous présenter. Ainsi pour la mise en place du CV anonyme, on observe si c'est efficace ou non. Même question pour le testing, etc.

Comme tous les labels, il a d'abord fait l'objet d'une récupération politique. C'était une instance indépendante qui devait le délivrer, c'est devenu un objet de la politique du feu Ministère de l'immigration et de l'identité nationale. Mais la démarche exigeante que la CFDT a posée pour y participer, était de revenir régulièrement sur la pratique des entreprises pour savoir si elle restait conforme au cahier des charges initial.

Le problème, et M. Bailly l'a bien souligné, c'est la question de la mesure : comment mesurer un progrès si on reste dans le blabla ? On dit, on fait, mais on ne sait pas mesurer et objectiver. C'est comme dans l'égalité hommes/femmes. Tant qu'on n'a pas su regarder de près les salaires des hommes et des femmes et comparer, on n'a pas pu démontrer s'il existait une inégalité salariale en France, même si on le savait. Maintenant on le mesure et on voit si les entreprises avancent ou régressent sur ce sujet.

Jean-Paul Bailly : Le label diversité est très exigeant. C'est comme lors d'un véritable examen, avec un cahier des charges destiné à vérifier les aspects d'engagement au niveau de la déclaration de la politique de l'entreprise, puis la manière dont cette politique est déployée et ensuite quelles sont réellement les pratiques sur le terrain. Du reste, la première fois, La Poste a été recalée. Cela a créé un vrai choc dans l'entreprise: « Quand même ce n'est pas possible. Se faire recalier au label diversité ! ». Preuve qu'on ne le donne pas comme ça ! Les postiers se sont donc remis au travail et l'ont obtenu.

Quant à savoir s'il existe des éléments de récupération politique, peut-être. Mais je peux attester que, dans une entreprise, si cette démarche est menée comme faisant partie de sa politique et des attentes de sa direction générale, elle est très efficace. Ce n'est pas si facile de promouvoir la diversité dans une entreprise. On a besoin de leviers. Or celui-ci en est un véritable. D'autant plus que ce label n'est pas acquis de manière définitive. Tous les deux ans, je crois, ceux qui l'attribuent reviennent sur le terrain et vérifient s'il n'y a pas eu de dérive et si le progrès continue dans ce domaine. C'est donc un label exigeant, et exigeant dans la durée.

– *Une série de questions concerne les blocages. Entre autres, pourquoi a-t-on encore peur en France des statistiques ethniques ?*

Anousheh Karvar : Pendant plusieurs mois à la Commission de la mesure sur la diversité, nous avons observé les pratiques. Il faut savoir que les fichiers de la police nationale sont truffés de statistiques ethniques. Quand se produit une agression, le signalement qui est établi des agresseurs est élaboré de façon extrêmement fine, en faisant appel à la couleur de la peau, à la forme des cheveux, à leur couleur... Cela ressemble quand même à un signalement ethnique... Si on est gentils, on explique qu'on est dans une forme de pudeur – on en fait, mais on n'en parle pas –, si on est méchants, on voit là de l'hypocrisie ! Les questions ethniques sont bien présentes dans les enquêtes à travers le lieu de naissance des parents, la langue pratiquée dans le pays, etc. Ce qui ne va pas, c'est qu'on n'arrive pas à exploiter ces données et à les croiser avec celles dont on a besoin pour concevoir des politiques publiques efficaces.

J'entends par exemple M. Bailly qui, faute de mieux, nous déclare que La Poste réalise un travail remarquable de recrutement dans les ZUS. Or c'est hypocrite de parler de ZUS et M. Bailly ne peut pas faire autrement, car c'est ce qu'on lui autorise à faire. On parle de ZUS et on n'ose pas dire, ou peu, qu'elles concentrent des populations immigrées ou descendantes d'immigrés. Résultat: on élabore des politiques publiques inefficaces parce qu'elles ciblent des territoires plutôt que des populations. En somme, on agit pour ceux qui n'en ont pas nécessairement besoin et pas assez pour ceux qui en ont le plus besoin.

Ce point-là mériterait une pression de l'opinion publique pour insister sur le fait que les pages noires de Vichy sont derrière nous. Nous pouvons aujourd'hui regarder l'avenir de façon positive et élaborer des statistiques anonymes afin que les politiques publiques deviennent plus efficaces. Cela ne veut pas dire qu'on fiche les personnes et qu'on les assigne à une identité qui serait contraire aux valeurs républicaines. La fraternité ne veut pas dire que tous les frères et sœurs sont pareils. Si on parvient à surmonter collectivement nos peurs, je pense que nous arriverons aussi à régler ce problème des statistiques ethniques sans les laisser entre les mains d'experts et de spécialistes. C'est un sujet qui doit nous préoccuper tous parce qu'il y va de l'utilisation de l'argent public.

Jean-Paul Bailly: J'adhère tout à fait à ce qui a été dit. Je pense même qu'il faut aller plus loin. La question à se poser, c'est : comment faire ? Mais aussi faut-il le faire? Or, je pense qu'on ne progressera pas sans cela, car il n'existe pas de phénomènes sur lesquels on ait réussi à progresser sans avoir réussi à les mesurer. Il y a une vraie hypocrisie sur ce sujet. On ne peut pas déclarer qu'on veut se battre pour réduire la discrimination et ne pas accepter de réfléchir sur la manière de faire en sorte que cette mesure, qui est indispensable, soit possible en respectant les règles républicaines : liberté, confidentialité, etc. Il faut prendre le problème dans l'autre sens: vouloir aboutir, parce que c'est essentiel, pour réfléchir ensemble sur la meilleure manière de le faire.