

## Sommaire

### 1 | LES POINTS FORTS DU MOIS

P.2 L'emploi, les entreprises  
et la crise

P.5 Les femmes sont-elles  
l'avenir du système  
économique ?

P.7 Parentalité et entreprises :  
quelles sont les attentes  
des salariés ?

### 2 | UNE SÉLECTION DE PRATIQUES EN ENTREPRISE

P.10 Qualité de vie  
et santé au travail

P.11 Carrières et parcours  
professionnel

P.14 Organisation du travail

# Regard sur l'actualité sociale des entreprises

synthèse  
de la presse

# Les points forts du mois

## L'emploi, les entreprises et la crise

La crise nourrit les inquiétudes sur l'emploi, pousse les entreprises à réduire les coûts et nourrit le débat public sur un nouveau modèle.

### L'EMPLOI DES CADRES MENACÉ ?

#### Un ralentissement du marché de l'emploi des cadres

Une étude publiée par l'APEC indique que « le marché de l'emploi des cadres devrait être rattrapé par la crise. L'APEC envisage ainsi une chute du recrutement de 17 % à 165 000. (...) Une « quasi-stagnation » est ensuite attendue en 2010-2011-2012, avec des niveaux proches de 2002 après l'éclatement de la « bulle Internet ». (...) Le taux de chômage des cadres va néanmoins remonter « au-delà de 4 % dès 2009. » Moins qu'un « chômage massif », c'est plus le chômage de longue durée qui menace les cadres. « L'allongement de la durée du chômage se voit depuis octobre, où le taux de retour à l'emploi à six mois est tombé à 46 % contre 54 % en avril », a observé le directeur général de l'association, Jacky Chatelain. Par secteur, l'industrie serait la plus touchée cette année (-35 % à -21 % d'embauches de cadres prévues), devant le commerce (-24 % à -14 %), la construction (-17 % à -7 %) et les services (-11 % à -2 %).

Selon l'étude de l'APEC, un « vigoureux redémarrage » n'est escompté qu'en 2013, où quelques 190 000 recrutements de cadres (+16 % comparé à 2012) seraient possibles. »

(LE MONDE, 12 février 2009, « Mauvaise année pour l'emploi des cadres en perspective »)

#### L'anxiété gagne

Au delà de ces prévisions, la crise semble également impacter les perceptions que les ca-

adres ont de l'avenir : « Les cadres des grandes entreprises n'ont pas attendu que l'Insee officialise l'entrée de la France en récession pour perdre confiance dans l'avenir. C'est le constat que dresse la deuxième édition du baromètre cadres réalisé par l'Ifop pour le « Labo du sens » - laboratoire d'études, de recherche et de développement de Publicis Consultants. (...) 43 % des cadres interrogés estiment que les licenciements toucheront l'encadrement de leur entreprise. (...) Une anxiété qui touche surtout les cadres seniors travaillant dans une PME de l'industrie.

L'Ifop a demandé aux cadres interrogés de noter l'image (sur une échelle de 1 à 10) d'une vingtaine d'entreprises qu'ils connaissaient. « On y note une baisse significative de l'image globale de certains grands secteurs : banque, assurance, automobile et grande distribution, au profit de valeurs refuges représentées par des grandes entreprises françaises - montée du protectionnisme oblige -, liées au secteur public et assimilées à ce que l'on pourrait appeler l'ancienne économie », expliquent les auteurs du baromètre. »

(LES ECHOS, 16 février 2009, « Un cadre sur trois craint d'être directement touché par un licenciement »)

#### A RETENIR

⇒ L'APEC envisage une chute de **17%** du recrutement des cadres

⇒ **43%** des cadres pensent que les licenciements de leur entreprise vont toucher l'encadrement

#### Des managers réalistes

Une autre étude livre peu ou prou les mêmes enseignements, « mi-février 2009, BPI, cabinet conseil en stratégie du changement, publiait son enquête internationale : « Les managers face à la crise ». (...) Réalisée en décembre 2008 auprès de 7 700 managers issus de 14 pays, cette enquête vise à enregistrer la perception de la

crise par les managers sur leur entreprise et leur emploi. Pour la majorité d'entre eux (à l'exception de quelques pays comme la Finlande, la Pologne ou la Suisse), la crise économique emporte des conséquences sur la situation économique de leur entreprise, la motivation de leur équipe au travail, le climat social de l'entreprise, le niveau de stress et l'ambiance de travail avec leur équipe. La plupart d'entre eux s'attend à des restructurations, des plans de réduction des coûts, voire, dans une moindre mesure, un accroissement des horaires de travail. Les managers français, quant à eux, craignent surtout un gel des salaires et des investissements.

Dans le même temps, tous pays confondus, les managers font confiance à leur direction pour faire face à la situation, engager de nouveaux projets, motiver les salariés et même être attentif à leur bien-être. (...) La majorité des managers compte obtenir une augmentation de salaire en 2009. (...) Les managers ont bien intégré que cette crise est temporaire. Et sur ce point aussi ils se révèlent optimistes. Selon la majorité d'entre eux, la crise devrait durer de un à deux ans (plus de deux ans pour près d'un tiers d'entre eux). »

(FOCUS RH, 24 février 2009, « Crise : des managers partagés entre optimisme et réalisme »)

## LES ENTREPRISES TENTENT DE RÉDUIRE LES COÛTS EN AGISSANT SUR DIFFÉRENTS LEVIERS

« En période de crise économique, synonyme de contraction de l'activité et de baisse des bénéfices, les entreprises tentent par tous les moyens de réduire leurs coûts, sur tous les postes budgétaires. Le plus sensible et médiatique est celui de la masse salariale, avec, comme ultime mesure, le licenciement de salariés. »

(L'EXPANSION, 4 février 2009, « Comment les entreprises réduisent leur masse salariale »)

### Adapter le temps de travail à la productivité

« Le constructeur automobile américain General Motors a ainsi annoncé en janvier son souhait de mettre 1540 salariés de son usine de Vienne-Aspern à temps partiel pendant plus de trois mois en raison de la crise du secteur. »

(L'EXPANSION, 4 février 2009, « Comment les entreprises réduisent leur masse salariale »)

### Salaires en baisse

« Face à la crise, certaines entreprises implantées en France réduisent la paie de leurs personnels. Dans le passé, de telles pratiques avaient déjà été constatées pour des commerciaux. Aujourd'hui, ce sont des salariés qui en pâtissent. En règle

générale, leur employeur invoque la préservation de l'emploi pour justifier ces cures d'austérité. (...)

Ainsi, durant l'automne 2008, le tour opérateur Donatello a demandé à ses collaborateurs d'accepter une baisse de salaire et du temps de travail de 10 % pendant un an. En cas de refus, la direction a prévenu qu'elle serait contrainte « d'envisager un licenciement pour motif économique ». (...)

La société GPM Etiquettes, située à Givet (Ardennes), a, elle aussi, envisagé une mesure de ce type parce que son carnet de commandes s'était effondré. Au lieu de licencier sept salariés, le directeur a proposé deux scénarios : l'un prévoyait de sabrer la paie de 10 %, ce qui permettait de ramener à deux le nombre de postes supprimés ; l'autre limitait moins la casse (5 % de salaire en moins pour cinq personnes remerciées). « *Nous étions tous contre* », affirme Redouan Mandil, délégué du personnel (suppléant) CFDT. Finalement, l'entreprise a renoncé à son projet, mais elle va se séparer de trois salariés et mettre les autres au chômage partiel. »

(LE MONDE, 16 février 2009, « Face à la crise, des entreprises réduisent les salaires »)

« Le groupe internet américain Yahoo a annoncé fin janvier un gel des salaires de ses employés, après avoir supprimé 1500 postes en décembre 2008.

Outre la suppression de 2800 emplois, le géant de l'informatique américain IBM prévoit de baisser la rémunération fixe de ses commerciaux aux Etats-Unis en contrepartie de l'augmentation de la part variable indexée sur les objectifs. »

(L'EXPANSION, 4 février 2009, « Comment les entreprises réduisent leur masse salariale »)

### Le chômage partiel : un amortisseur ?

« Renault a annoncé lundi 23 février sa volonté d'indemniser le chômage partiel de ses agents de production et de maîtrise, à hauteur de 100% de leur salaire net. Le constructeur automobile français (...) a proposé lors d'une réunion de négociation salariale annuelle « *un dispositif collectif et solidaire: l'extension du chômage partiel à l'ensemble du personnel, toutes catégories confondues* ». (...) Les agents de production et de maîtrise toucheront 100% de leur salaire net grâce à un « *fonds de gestion de crise* » alimenté en jours de RTT. Une convention devra aussi être passée avec l'Etat.

L'abondement du nouveau fonds sera obligatoire pour les cadres et ingénieurs, qui ne peuvent pas voir leurs salaires amputés (...), et sur la base du volontariat pour les agents de production et de maîtrise. Pour 4 jours de chômage partiel, un jour de capital temps individuel (RTT) sera donné par chaque cadre et ingénieur, dans la limite de 8 jours. »

(L'EXPANSION, 24 février 2009, « Renault veut indemniser le chômage partiel à 100% »)

## QUEL RÔLE POUR LES MANAGERS EN PÉRIODE DE CRISE ?

« En temps de récession, le manager assume plus que jamais le mauvais rôle : qu'il s'agisse d'annoncer des coupes budgétaires, un gel des salaires ou de mener une réorganisation qui vient bousculer les habitudes, il doit se faire le messager des nouvelles impopulaires. Tout en relayant une exigence accrue sur les résultats et la productivité.

- Pour y parvenir sans réduire à néant la motivation, il s'agit plus que jamais de traiter ses collaborateurs comme des interlocuteurs responsables.
- Faute de pouvoir jouer sur la rémunération, le manager peut se rattraper sur les conditions de travail. (...)
- Quand l'entreprise rencontre des turbulences, fournir aux salariés un retour sur leur travail, positif ou négatif, devient plus que jamais nécessaire.
- Autre travers couramment observé : une augmentation du contrôle, de la part du manager de proximité comme du Comité de direction.

- Autre écueil, la multiplication des plans d'action, avec un risque évident de dispersion.

Une solidarité maintenue, au contraire, renforce l'efficacité collective. Ce qui n'interdit pas de se reposer davantage sur des collaborateurs jugés plus productifs ou plus résistants au stress. Mais à condition de l'assumer ! »

(ENJEUX - LES ECHOS, 1er février 2009, « Motiver ses collaborateurs malgré l'adversité »)

## LE DÉBAT SUR LE PARTAGE DES PROFITS RELANÇÉ

« En pleine crise économique, Nicolas Sarkozy a remis la question du « partage du profit » sur la table le jeudi 6 février dernier, lors de son intervention radiotélévisée. En la matière, le chef de l'État a été clair : la répartition des bénéfices doit se faire selon la règle des tiers. Le premier irait aux actionnaires, le deuxième à l'investissement et le troisième aux salariés (par le biais de la participation et de l'intéressement).

Or, selon Philippe Askenazy, chercheur à l'école d'économie de Paris toute augmentation de la distribution des profits de l'entreprise vers les salariés se ferait au détriment de leur salaire. « La répartition de richesses est déterminée par des mécanismes plus puissants que la volonté de monsieur Sarkozy. Dans

tous les pays, on observe le même partage de la valeur ajoutée qui est stable depuis 15 ans », explique-t-il au point.fr. L'économiste pointe « des facteurs structurels très puissants » liés à « l'évolution des technologies ». (...) Les plus qualifiés bénéficient ainsi d'une hausse continue de leur rémunération au détriment des travailleurs peu formés. »

(LE POINT, 16 février 2009, « Le partage des profits, un des enjeux du rendez-vous social »)

## L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE COMME SOLUTION ALTERNATIVE ?

### Un poids non négligeable

« La crise fait resurgir les vertus de l'entraide et crédibilise le modèle alternatif que prônent avec un succès croissant les tenants de l'économie sociale (associations, mutuelles, coopératives, etc.). (...) « C'est parce que l'économie sociale est fille de nécessité qu'elle s'est imposée comme le ciment d'une société qui génère d'importantes inégalités », écrit Thierry Jeantet, dans son livre *L'Économie sociale, une alternative au capitalisme*. (...) Au total, elle pèse 12 % du produit intérieur brut, 12 % de l'emploi et 57 milliards d'euros de masse salariale. « Etant donné la crise d'identité dans laquelle s'enfonce le capitalisme, son périmètre n'a pas fini de s'étendre », prévoit Ignacy Sachs, professeur à l'École des hautes études en sciences sociales. (...)

« Les frontières sont de plus en plus poreuses entre économie sociale et économie capitaliste. Jusqu' alors, seules les coopératives, les mutuelles et les associations prenaient leur part de responsabilité dans les enjeux de société. Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises veulent s'y mettre », assure Gontran Lejeune, président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise. (...)

### Combiner performance économique et sociétale

« Au cabinet de conseil en stratégie et organisation Eurogroup, la solidarité s'exprime à travers un objectif collectif. « Il est absurde d'encourager la valorisation du capital humain tout en fixant à chacun des objectifs de plus en plus individualisés, estime son président, Francis Rousseau. Chez nous, on tire tous dans le même sens. Quand on gagne beaucoup, tout le monde gagne beaucoup, et la même logique s'applique quand on gagne peu. Si la crise nous oblige à faire des économies, ce sont les associés qui feront les premiers efforts sur leur rémunération, puis les managers, dont les bonus seront revus à la baisse, et enfin les salariés. Mais pas question de licencier. Les gens le savent. Le corps social de l'entreprise est donc très

### A SAVOIR

Les salariés ont obtenu en 2007 5,5% de l'excédent brut d'exploitation après impôts sur les sociétés tandis que 52% des profits ont été réinvestis dans les entreprises et 42% distribués en dividendes, vient de calculer l'Insee.

(LES ECHOS, 18 février 2009, « Partage du profit : 5,5% vont aux salariés, selon l'Insee »)

solide et nous sortirons de la crise moins affaiblis que des concurrents à la stratégie à plus court terme. » Un « management à l'ancienne », mais plein d'avenir. « Combiner performance économique et performance sociale est une des pistes les plus prometteuses pour le capitalisme du XXI<sup>e</sup> siècle », assure Pierre Deschamps, président d'Entrepreneurs et dirigeants chrétiens. (...)  
« Souvent, l'entrepreneuriat solidaire naît du cercle vertueux d'une épargne elle aussi solidaire, un compromis entre épargne et don, puisque l'épargnant renonce à une partie de son espoir de gain au profit

d'une entreprise solidaire ou d'une ONG », souligne François de Witt, président de Finansol, une association qui fédère les organisations de finance solidaire en France. Une preuve que placement peut rimer avec générosité. En 2007, la totalité des investissements solidaires a atteint 366 millions d'euros, soit 86 millions d'euros de plus qu'en 2006, dans quatre secteurs d'activité principaux : l'emploi, le social et le logement, l'environnement et la solidarité internationale. »

12%

Poids de l'économie sociale dans le PIB

(L'EXPANSION 1er février 2009, « La solidarité, une valeur dont la cote remonte »)

## Les femmes sont-elles l'avenir du système économique ?

Si la place des femmes aux postes de décision demeure modeste et les discriminations toujours patentées, de plus en plus d'études évoquent le rôle qu'elles peuvent jouer pour favoriser une performance durable et mesurée à la fois dans l'entreprise et la société.

### OÙ EN EST LA FÉMINISATION DES ENCADREMENTS ?

« En 2008, la proportion de femmes atteignait 28,76% chez les cadres des groupes du CAC 40, alors qu'elle n'était que de 28,12% l'année précédente. D'une entreprise à l'autre, la place des femmes varie considérablement. Alors que la féminisation dépasse les 50% chez les spécialistes du luxe LVMH et Hermès, L'Oréal (cosmétiques) et Lagardère (communication), elle flirte en revanche avec les 10% chez EADS (aéronautique et défense) et ST Microelectronics (semi-conducteurs).

Un constat qui reflète fidèlement la présence croissante des filles dans les grandes écoles, mais aussi leur faible appétence pour les formations techniques. Entre 1991 et 2007, leur part est passée de 44,4% à 48,1% parmi les étudiants des écoles de commerce et de 19,9% à 25,5% dans les écoles d'ingénieurs. (...)

« Il faut faire la distinction entre les entreprises dont l'encadrement est peu féminisé parce qu'elles peinent à embaucher des femmes et celles qui se retrouvent dans la même situation faute de volonté », précise Michel Ferrary, professeur de gestion des ressources humaines au Ceram Sophia-Antipolis et auteur de l'enquête. Pour prendre la mesure de la discrimination, il a comparé la part des femmes dans les effectifs des

entreprises et leur poids au sein de l'encadrement. Les plus mauvais élèves s'appellent Dexia, Casino, ST Microelectronics, Sodexo et Carrefour. A l'inverse, quelques entreprises très masculines font un effort pour féminiser leur encadrement. C'est le cas du géant de l'agro-alimentaire Danone (39% de femmes cadres pour 23 % de salariées), du constructeur automobile Renault, de l'aciériste Vallourec, de Gaz de France et du chimiste Rhodia. »

(L'EXPRESS, 11 février 2009, « Place aux femmes dans l'entreprise »)

### LEADERSHIP FÉMININ ET PERFORMANCE

« Le leadership féminin au service de la performance... L'idée court depuis plusieurs années dans les hautes sphères de l'entreprise. Une étude de McKinsey publiée en octobre dernier le confirme :

« La performance financière est liée à la performance organisationnelle. Neuf comportements renforcent la performance

#### A SAVOIR

⇒ On compte près de 29% de femmes parmi les cadres des groupes du CAC 40, un pourcentage qui a peu évolué depuis l'année dernière.

⇒ Les jeunes filles représentent près de la moitié des étudiants des écoles de commerce et un quart des étudiants des écoles d'ingénieurs

organisationnelle. Les femmes pratiquent plus souvent que les hommes cinq de ces neuf comportements et contribuent ainsi à améliorer la performance organisationnelle. » (...)

Fondatrice de l'association Arborus, qui agit en faveur l'égalité professionnelle, Cristina Lunghi est à l'origine du Label Égalité qu'ont déjà obtenu 45 entreprises. « Si l'on se réfère à la représentation des femmes dans les instances de direction, elles étaient 17 % en 2003 dans les entreprises qui ont depuis été labellisées et 23 % en 2006 », observe-t-elle. Créer les conditions pour favoriser l'émergence des femmes plutôt que de recourir aux quotas, c'est la conviction de Christine Raynaud, présidente de Hudson Europe, qui a mené une étude sur les différences de comportement des hommes et des femmes leaders.

Conséquence de la sous-représentation des femmes : les inégalités se répercutent sur les niveaux de rémunération. « Il est difficile d'avoir une approche statistique de ces questions. L'orientation des femmes vers certains métiers et certaines fonctions a des conséquences sur le niveau d'emploi et de rémunération », explique Fanny Potier-Koninckx, responsable de l'activité rétribution et gestion du changement du cabinet Towers Perrin.

Face à la crise, comment vont évoluer les entreprises ? « Les femmes ont peut-être une carte à jouer, leurs qualités d'empathie et d'ouverture sont utiles en temps de crise. Il existe cependant un risque que, par nature, elles restent plus silencieuses, alors que les leaders qui afficheront avec force leurs convictions seront repérés et suivis », estime la présidente de Hudson Europe, Christine Raynaud. »

(LE FIGARO, 23 février 2009, « Entreprise : où sont les femmes ? »)

## AUX ETATS-UNIS, L'UNE DES PREMIÈRES LOIS SIGNÉE PAR OBAMA PORTE SUR LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS SALARIALES

### Lilly Ledbetter touchait 40% de moins que ses collègues masculins

« Obama a signé une loi baptisée en hommage à Lilly Ledbetter, victime de discrimination. Ledbetter, cadre subalterne dans une usine Goodyear de l'Alabama depuis 1979, occupait les mêmes fonctions que 16 autres employés, tous des hommes. En début de carrière, son salaire était le même que celui de ses collègues. Mais au fil des ans, elle a été augmentée dans des proportions moindres que ceux-ci. En 1998, lorsqu'elle a porté cette affaire devant la justice, l'écart de revenu cumulé atteignait 40 %.

S'appuyant sur la loi contre la discrimination adoptée en 1963 (en France, il a fallu attendre 1972) et sur le Civil Rights Act de 1964, elle a porté plainte devant le tribunal de Birmingham (Alabama). Celui-ci a reconnu son bon droit et lui a accordé une compensation de 3 millions de dollars, ensuite réduite par un juge à 360 000 dollars. Goodyear a fait appel devant une cour fédérale, qui a annulé le verdict. (...) La cour a estimé, conformément à un texte alors en vigueur, que Ledbetter aurait dû entamer sa procédure dans les cent quatre-vingt jours qui ont suivi la « pratique illégale d'emploi » dont elle s'estimait victime. Or celle-ci ne s'est rendu compte de la discrimination dont elle avait fait l'objet qu'au moment de prendre sa retraite.

### La loi Ledbetter

L'affaire est allée devant la Cour suprême des Etats-Unis, à Washington, qui a confirmé ce verdict en 2007, en affirmant qu'il y avait bel et bien prescription lorsque Ledbetter a porté plainte. (...) Révoltée, Lilly Ledbetter est devenue depuis un symbole du droit des femmes à recevoir le même salaire que les hommes. (...) La loi votée par le Congrès stipule que la discrimination salariale est avérée tant que l'employée lésée reçoit un salaire résultant « en totalité ou en partie » d'une décision salariale discriminatoire prise dans le passé. Elle s'adresse aux discriminations pour des raisons de sexe, religion, race, d'origine nationale, d'âge ou de handicap. »

(LIBÉRATION, 31 janvier 2009, « Le sacre de Lilly Ledbetter, icône de la lutte pour l'égalité salariale »)

## EN ISLANDE, LES FEMMES SE MOBILISENT POUR UN NOUVEAU SYSTÈME ÉCONOMIQUE

### Une femme nommée premier ministre

« Avec la nomination de Johanna Sigurdardottir au poste de Premier ministre, l'Islande, dévastée par la crise financière, adresse un signal de changement important. Il satisfait une partie de la société qui, depuis quatre mois, maudit l'inconséquence des hommes au pouvoir. (...) Le 6 octobre, le système bancaire islandais s'est effondré, plongeant l'île dans une crise sans précédent. (...)

Les Islandaises ont toujours été des pionnières de la revendication féministe. Dans ce pays très légaliste, où l'on n'a pas coutume de contester, elles ont été 30 000 à déferler dans les rues de Reykjavík, en 1975, pour exiger l'égalité des salaires. Cinq ans plus tard, Vigdis Finnbogadottir était élue présidente de la République au suffrage universel. (...)

#### POUR EN SAVOIR PLUS

McKinsey a mené, en 2007 et 2008, deux recherches qui mettent en avant le lien entre mixité et performance des entreprises. Ces travaux ont donné lieu à la publication des rapports Women Matter.

■ [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/women-matter\\_french.asp](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/women-matter_french.asp)

### Le temps d'un leadership féminin est venu...

Malgré ces avancées, en 2006, les femmes n'étaient que 14 % à diriger une entreprise. Et 8% à siéger au comité de direction des cent plus grandes entreprises de l'île. (...) Et pourtant, les Islandaises participent activement à la vie économique du pays, plus de 80 % d'entre elles travaillent. Elles sont aussi plus diplômées que les hommes. Mais elles n'occupent pas les postes clés. (...) Pour une majorité d'entre elles, le temps d'un « leadership féminin » est venu.

### Un fonds d'investissement original

Audur Capital, fondée en 2007 par une poignée de banquière-Ares, est devenue l'emblème d'un nouveau capitalisme. Alors que toutes les institutions financières ont été englouties dans la faillite du pays, Audur Capital est la seule à garder la tête hors de l'eau. Sur la vingtaine de salariés, quinze sont des femmes, toutes issues du secteur de la banque. Leur credo,

c'est le «risque responsable», qu'elles opposent frontalement aux méthodes de la finance masculine. (...) Le premier fonds d'investissement Audur, lancé l'été dernier, finance des sociétés dirigées par des femmes, ou dont les services concernent les femmes. En décembre, en réaction directe à l'effondrement de l'économie islandaise, un deuxième fonds a vu le jour, cette fois associé à la chanteuse Björk qui lui a donné son nom. Ce fonds «Björk» est destiné aux start-up. La chanteuse et les banquière multiplient les pistes pour encourager une économie « saine »: développer des infrastructures touristiques à l'image du Blue Lagoon, un spa très apprécié des visiteurs étrangers ; créer des lignes de cosmétiques à base de plantes d'Islande ; inciter des sociétés étrangères à implanter leurs services de sauvegarde de données sur l'île où l'électricité est bon marché, etc. Revenir à une économie de bon sens, arrêter de dépenser sans compter, les Islandais y sont désormais condamnés. »

(LIBÉRATION, 2 février 2009, « Islande, les femmes piquent la crise »)

## Parentalité et entreprises : quelles sont les attentes des salariés ?

Alors qu'un baromètre de l'Observatoire de la parentalité a mis en avant les préoccupations des salariés-parents, Nicolas Sarkozy a évoqué la possibilité de réduire le congé parental, relançant le débat sur l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

### 72% DES SALARIÉS-PARENTS ATTENDENT PLUS DE LEUR ENTREPRISE

« L'équilibre entre travail et famille est un sujet qui les préoccupe, affirment 97% des salariés-parents. (...) 72% d'entre eux estiment que leur entreprise «ne fait pas beaucoup de choses ». (...) « 33% des salariés considèrent que leurs horaires et leur rythme professionnel, « inadaptés », ne correspondent pas à ceux des enfants. » et près de la moitié (47 %) ne se sent pas écoutée dans son entreprise sur ce sujet ». « Voilà les principaux enseignements que livre le 1er Baromètre sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, mis en place par le tout jeune Observatoire de la parentalité en entreprise, en partenariat avec la Délégation interministérielle à la famille et l'Union nationale des associations familiales. »  
« Faute d'appui de leurs employeurs, les salariés-parents se débrouillent comme ils peuvent. (...) Les plus heureux de leur

équilibre de vie sont, sans grande surprise, les salariés à temps partiel (85%), ainsi que les petits veinards (12% des sondés), qui travaillent dans une entreprise « conciliante et à l'écoute ». « 82 % des sondés n'ont pas de crèches d'entreprise. 51 % considèrent que la gestion des ressources humaines pourrait être « moins discriminante » pour les parents. »

### Les salariés-parents demandent en priorité des aides financières

« Ils plébiscitent les aides au financement de la scolarité et des études (30%), les mutuelles avantageuses pour les familles (27%) et la participation de l'entreprise aux frais de garde de leurs enfants (24%). »

« Les salariés préfèrent un accompagnement tout au long de la vie familiale ainsi que des règles permanentes (conciergerie, garde, mutuelle, télétravail, pas de réunions trop tôt ou trop tard, GRH moins discriminante) à des mesures ponctuelles



(accès à des spécialistes de l'éducation, prime à la naissance, rémunération des congés familiaux, temps d'échange au cours de l'entretien annuel). »

### Un levier d'attraction et de fidélisation

Or, les solutions trouvées par les salariés parents « sont généralement inhérentes au statut des salariés concernés (temps partiel, travail de nuit ou horaires souples, profession adaptée aux rythmes scolaires...) ou trouvées sans l'aide de l'entreprise. Dans un contexte où la reconnaissance financière n'est peut-être pas le levier le plus aisé à mobiliser, la prise en compte de ces questions peut se révéler judicieuse pour attirer et fidéliser ses salariés. »

(L'EXPRESS, 12 février 2009, « Conciliation boulot - vie perso : patrons encore un effort » ; LIBÉRATION, 17 février 2009, « Vie familiale, vie professionnelle, le grand écart » ; ENTREPRISE & CARRIÈRES, 17 février 2009, « Les salariés attendent davantage des entreprises dans la gestion de leur parentalité » ; FOCUS RH, 17 février 2009, « Vie professionnelle et vie familiale : des salariés dans l'attente »)

### CERTAINES ENTREPRISES TENTENT DE FACILITER L'ARTICULATION ENTRE VIES PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

« Dans le discours «coach», l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle est devenu une sorte de mantra, comme la non-discrimination ou la sensibilisation au stress. A défaut d'être un principe toujours très concret dans l'entreprise. Soixante-dix entreprises (représentant un million de salariés) ont pourtant signé la Charte de la parentalité, qui doit « créer un environnement favorable aux salariés parents dans l'entreprise. » (...) Mais dans les entreprises, la disponibilité à rallonge est encore considérée chez les cadres comme la meilleure preuve de l'engagement dans son travail. Pour les autres, le temps partiel est souvent la seule manière de pouvoir travailler et élever ses enfants. Même les entreprises conscientes d'une nécessaire parité en restent souvent à instaurer des mesures « pour les femmes » qui les amèneraient à faire jeu égal avec leurs confrères dans un monde masculin. Plutôt que réfléchir globalement sur la parentalité - pères séparés ou désirant passer du temps avec leurs enfants compris. Mais la pression de ces derniers comme les 35 heures ont modifié les mentalités.

**97%**  
des salariés-parents préoccupés par l'équilibre entre travail et famille

A General Electric (10 000 salariés en France) « on est dans la performance, le résultat, plutôt que la présence », explique Alexandre-Pierre Méry, DRH France. L'entreprise a interdit les réunions après 18h30, défini des créneaux horaires pour les conférences call avec les Etats-Unis ou l'Asie. Puis mis en place des conciergeries d'entreprise : « Repasserie, baby-sitting... » L'amplitude des horaires d'arrivée (de 7h30 à 9h30) ou de départ (17h30 à 19h30) a été assouplie. »

(LIBÉRATION, 13 février 2009, « Les entreprises s'essaient à la parentalité »)

### LE CHEF DE L'ETAT SOUHAITE RÉFORMER LE CONGÉ PARENTAL ET ACCROÎTRE LE NOMBRE DE PLACES DE CRÈCHE POUR GARANTIR L'ACCÈS DES FEMMES AU MARCHÉ DU TRAVAIL

« Pour rendre effective la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle », il faut « que l'on puisse proposer 200 000 places d'accueil supplémentaires d'ici à 2012, la fin de mon quinquennat », a déclaré le chef de l'Etat qui s'exprimait devant des associations familiales. « Il faut mobiliser toutes les alternatives possibles, et la diversification de l'offre est la seule manière de répondre aux besoins des familles », a-t-il préconisé. « Il n'y a pas un seul mode de garde d'enfants qui résoudra tous les problèmes, il faut diversifier la palette », selon M. Sarkozy. »

« Le chef de l'Etat a également annoncé qu'il voulait réformer le congé parental d'éducation, pour éviter que les femmes ne soient coupées trop brutalement du marché du travail. » Il souhaite que ce soit « un congé plus court, que le Pôle emploi accompagne vraiment les jeunes mères dans leur retour à l'emploi, et que l'on privilégie l'aménagement des horaires de travail et le temps partiel plutôt que l'arrêt total de l'activité », a affirmé le chef de l'Etat, lors d'un discours à l'Élysée devant les médaillés de la famille et les associations familiales. »

(LE MONDE, 13 février 2009, « Nicolas Sarkozy souhaite raccourcir le congé parental d'éducation » ; LIBÉRATION, 13 février 2009, « Sarkozy se prononce pour un congé parental plus court »)

Le gouvernement souhaite 200 000 places d'accueil supplémentaires d'ici à 2012

« Le Gouvernement vient de recentrer le crédit impôt famille à destination des entreprises sur les dépenses pour le financement des crèches. (...) De plus, pour le salarié-parent, l'Etat va majorer, en 2009, de 10 % le complément mode de garde (CMG). Cette aide individuelle est destinée aux parents qui choisissent de reprendre le travail avant la fin

du congé parental autorisé. La décision correspond au constat, qu'en France, activité salariale et fécondité ne se concurrencent pas. En effet, si le taux d'activité des femmes françaises en âge de procréer est de 82 %, cela ne contrarie en rien le taux de fécondité qui est aujourd'hui de 2,02 par femme, soit l'un des meilleurs d'Europe. »

(WK-RH, 25 février 2009, « L'Etat appelle les entreprises à créer 15000 places de crèches en 3 ans »)

### Les socialistes veulent un congé de maternité plus long

En réaction aux déclarations de Nicolas Sarkozy, « le groupe PS à l'Assemblée a indiqué, mardi 17 février, qu'il proposait de rallonger de 16 à 20 semaines le congé maternité. (...) Les socialistes soulignent «que la durée du congé français est inférieure à celle accordée au Portugal, au Royaume-Uni, en Irlande, en Grèce, en Finlande, en Italie ou au Danemark».

A ne pas confondre avec le congé maternité, le congé parental permet actuellement de s'arrêter six mois dès le premier enfant et trois ans pour le deuxième, tout en étant rémunéré(e). »

(LE NOUVEL OBSERVATEUR, 18 février 2009, « Congé maternité : le PS veut 4 semaines supplémentaires »)

### EN SUÈDE, LE CONGÉ PARENTAL EST UNE NORME SOCIALE BIEN INSTALLÉE

« La loi suédoise prévoit depuis 1974 un congé parental XXL : seize mois en tout pour le couple à se partager (contre seize semaines pour les mères et deux pour les pères en France). Les hommes et femmes engagés en politique n'y échappent pas. A l'heure actuelle, quatre députés du parlement suédois (dont trois femmes) en bénéficient. (...) c'est devenu une norme à laquelle la société adhère. Ici, chacun a intégré que la vie de famille fait partie de la vie. Même ceux et celles qui occupent les plus hautes fonctions. (...)

« *Beaucoup de grandes entreprises ont même instauré des règles pour aider à concilier la vie professionnelle et familiale de leurs employés. Surtout s'ils veulent attirer les jeunes à des postes top niveau, complète Ann-Katrine Roth, juriste, spécialiste des questions de genre. Par exemple, ils essayent de ne pas organiser de réunions trop tard dans l'après-midi.* »

(LIBÉRATION, 2 février 2009, « Les gamins passent avant le turbin, la parité à la suédoise (1/5) : au royaume du congé parental »)

# Une sélection de pratiques en entreprise

**Entreprise & Carrières**  
24 février 2009

## QUALITÉ DE VIE ET SANTÉ AU TRAVAIL

### Coca-Cola reconfigure ses espaces de travail et de détente

En reconfigurant ses espaces de travail et de détente, Coca-Cola estime avoir gagné en efficacité et en convivialité.

Les open spaces, paradis de la modernité pour les employeurs ou enfer pour les salariés ? Malgré les critiques de ces derniers (stress lié au bruit, problème de concentration, fatigue, absence de confidentialité, impossibilité de s'isoler, d'où le sentiment d'être surveillé en permanence...), les espaces partagés séduisent un nombre croissant d'entreprises\*. Ils permettent, en effet, de faire des économies sur l'immobilier, de mieux partager l'information, d'améliorer les performances et de niveler (au moins en apparence) les hiérarchies. Ils servent à impulser le changement vers plus de flexibilité, conformément aux nouveaux préceptes managériaux, comme le rappelle Alexandre des Isnards, coauteur de l'ouvrage *L'open space m'a tuer* (2008).

#### MOINS DE BUREAUX CLOISONNÉS INDIVIDUELS

L'étape ultime de cette mutation est le plateau sans bureaux attirés pour cadres nomades, qui viennent y pianoter quelques notes de reporting entre deux rendez-vous à l'extérieur. Coca-Cola n'a pas retenu cette option radicale. Mais, en reconfigurant les espaces de travail et de détente de ses 400 salariés du siège d'Issy-les-Moulineaux (92), la multinationale américaine a cherché à se doter des avantages de l'open space et des bureaux partagés tout en tenant compte des critiques récurrentes à l'encontre de ce système. Cette démarche, initiée en sollicitant le

CHSCT, des ergonomes et des médecins du travail, a d'abord abouti à réduire la part des bureaux cloisonnés individuels, qui représentaient 80 % du volume total à l'origine.

#### SALARIÉS SOUS PRESSION

Aujourd'hui, seuls les membres du comité de direction, les directions des ressources humaines, juridique et financière en bénéficient. Les services achats et contrôle de gestion disposent, pour leur part, de bureaux partagés tandis que la comptabilité et le marketing opérationnel sont organisés en open spaces. « *A chaque mode de fonctionnement correspond désormais un type d'aménagement de l'espace de travail* », explique Yves Picot, responsable des services généraux de Coca-Cola.

« *Le résultat est globalement conforme à nos attentes* », reconnaît, de son côté, Christian Jurcenoks, DSC CFDT, tout en soulignant que « *ces aménagements sont de plus en plus nécessaires car les salariés sont sous pression en cette période de crise. La direction envisage de supprimer une quarantaine de postes.* »

#### RECRÉER DES ESPACES DE CONFIDENTIALITÉ

En parallèle, Coca-Cola a recréé des espaces de confidentialité, qui prennent la forme de bureaux de deux places, en face à face, ou de très petites salles de réunion. De plus, les espaces de convivialité ont été multipliés (un point boissons pour

50 collaborateurs) et conçus dans un esprit design de manière à faciliter les échanges entre salariés. Ces lieux « *servent de prolongement à l'espace de travail* », souligne Yves Picot.

Reste un point crucial sur lequel les entreprises ont rarement de réponse : quel est l'impact d'un environnement agréable sur la motivation et sur la productivité ? « *Il est effectivement difficile de mesurer le gain de performance lié à de nouveaux*

*locaux. Cela étant, nous avons pu constater que les espaces de convivialité étaient des lieux très prisés des collaborateurs pour échanger des informations, effectuer des débriefings rapides, etc. Leur contribution à l'efficacité de l'entreprise est évidente* », conclut Yves Picot. ■

Frédéric Brillet

\* Selon les participants d'une conférence organisée par Actineo, fin 2008. Cet observatoire est soutenu par des professionnels du secteur et mène régulièrement des enquêtes sur la qualité de vie au bureau.

## CARRIÈRE ET PARCOURS PROFESSIONNELS

### WK-RH

4 février 2009

## Mobilisation anti-discrimination à la Mairie de Paris

Depuis début février, la Ville de Paris déploie une politique pour l'égalité dans l'emploi.

Le 3 février dernier, la Mairie de Paris a donné le coup d'envoi à ses conférences de lutte contre la discrimination au travail, comme le prévoyait la Charte pour l'Égalité dans l'emploi, adoptée en mai dernier. Le but ? Faire de ses 800 cadres des mieux-disants en matière d'égalité professionnelle. Au sommaire : le cadre juridique français et communautaire, la mise en évidence du rôle des représentations et des stéréotypes dans les processus de discrimination et, enfin, l'identification de bonnes pratiques et de moyens d'action, rapidement mobilisables.

### UN PROGRAMME COMPLET

Plusieurs autres sessions devraient suivre, étalées sur trois ans. Ainsi formés, ces cadres devraient

être capables de prévenir, détecter et traiter toute discrimination à l'emploi. De plus, une étude sera lancée avant l'été et passera à la moulinette les recrutements, les affectations, les écarts de rémunération... afin de dénicher d'éventuelles niches de discrimination. Un guide des bonnes pratiques, destiné aux recruteurs et aux jurys de concours, sera édité au second semestre 2009.

### REPORTING ASSIDU

Des agents de toutes catégories, volontaires, réunis au sein de groupes projet coordonnés par la DRH, se chargeront de la mise en œuvre sur le terrain de cette politique. À eux de faire remonter les difficultés et de suggérer d'éventuels outils. ■ C.L.

## CARRIÈRE ET PARCOURS PROFESSIONNEL

### Enjeux- Les Echos

11 février 2009

## Gérard Mestrallet : « Redoubler d'efforts en faveur des populations les plus exclues »

Le PDG de GDF Suez place la question de la responsabilité sociale d'entreprise au rang des priorités

**Pour vous, la diversité est une question d'efficacité économique...**

C'est une question de justice sociale, une vraie conviction mais aussi, j'en suis persuadé, une source d'efficacité. GDF Suez dispose d'un fort ancrage territorial, mais son maillage n'est pas seulement géographique, il est aussi social. Le groupe touche, en effet, toutes les couches de la population. D'une part, il offre des services

essentiels (énergie, eau, propreté, etc.) à un large éventail de clients, d'autre part, il dispose aussi d'une vaste palette de métiers, des postes sans qualification jusqu'aux plus qualifiés. Pour toutes ces raisons, les personnes qui travaillent chez GDF Suez se doivent plus que jamais de ressembler à celles qui figurent parmi ses clients. D'ici à 2013, nous embaucherons plus de 100.000 personnes dans le monde.

**Malgré la crise ?**

Oui, malgré un environnement instable, nous espérons attirer des gens intéressés à la fois par notre dimension éthique et notre statut de groupe mondial. Ce qui n'est en rien incompatible.

**Et de quelle façon s'exprime l'égalité des chances chez GDF Suez ?**

Les initiatives sont multiples. Cela passe prioritairement par l'apprentissage, le tutorat et la formation en alternance : 4.200 jeunes apprentis ont intégré le groupe. Cela passe également par l'octroi de bourses pour des jeunes issus de ZEP. Plus largement, nous avons aussi mis sur pied diverses collaborations : avec Science po et le projet de lycée expérimental de Seine-Saint-Denis, la Fédération française de football et aussi, dans un tout autre registre, la chaire de l'université Paris-Dauphine. Sans compter notre filiale, Sita Rebond, qui a favorisé l'insertion professionnelle de 2.500 personnes, ou encore Gep-sa, qui agit en faveur du reclassement des détenus.

**Et au plan personnel ?**

Dans la foulée de la signature par Suez de la charte de la diversité, j'ai par exemple pris - à la demande

de Claude Bébéar - la présidence de l'association Entreprises aux couleurs de la France. Je suis également président de la Fondation agir contre l'exclusion (Face), qui devrait passer de 30 clubs locaux et 2.500 entreprises adhérentes à 90 clubs et 10.000 adhésions.

**C'est d'autant plus important que l'image des patrons est abîmée...**

C'est vrai, mais en réalité la très grande majorité des chefs d'entreprise, notamment par leur travail discret et efficace sur le terrain, contribuent tous les jours à rééquilibrer les choses en se sensibilisant aux problématiques de diversité et de responsabilité sociales d'entreprise.

**La crise ne relègue-t-elle pas ces questions au second plan ?**

Ce serait une grossière erreur. Certains pourraient être tentés de se focaliser sur le court terme et laisser toutes les questions relatives à l'égalité des chances au second plan. C'est au contraire tout particulièrement dans les moments les plus difficiles que l'on doit redoubler d'efforts en faveur des populations les plus exclues. ■ M. J.

■■■ CARRIÈRE ET PARCOURS PROFESSIONNEL

**FOCUS RH**

12 février 2009

**Le groupe Clarins crée sa marque employeur**

Fin 2008, le groupe Clarins dévoilait sa nouvelle identité employeur. Une identité « globale et internationale ». Sébastien Biessy, directeur du développement RH chez Clarins, présente cette marque employeur et les enjeux RH qui en relèvent.

**Quel est le message de votre marque employeur ?**

Cette marque employeur se place dans une histoire particulière. Nous sommes une entreprise familiale et française qui a réussi dans un univers fortement concurrentiel et international. Notre message est donc clairement né de ce contexte : « Venez partager nos secrets de réussite ! » Nous souhaitons véhiculer des valeurs simples et fortes auxquelles nous restons fidèles, malgré le développement de notre activité. L'aspect essentiel étant justement que cette marque corresponde à l'image du groupe, à tous les niveaux : géographique et sectoriel.

**Comment l'avez-vous mise en œuvre ?**

Nous avons consulté 3 agences. Une fois celle-ci choisie, nous avons défini une « plateforme d'entre-

prise ». Celle-ci réunissait des collaborateurs issus de différents niveaux : des opérationnels aux RH. Nous souhaitons qu'ils nous racontent leur Clarins. Nous avons donc construit cette image sur deux ou trois grandes idées fortes vécues dans l'entreprise : le respect (du consommateur et des collaborateurs), l'innovation, l'écoute... Dans certaines sociétés, la direction générale déploie sa marque employeur et prie les salariés d'y adhérer. De notre côté, nous avons préféré partir des valeurs effectives, présentes dans l'entreprise, et créer ensuite notre image.

**Quel est le principal enjeu RH derrière cette création de marque employeur ?**

D'un point de vue RH, l'objectif est double. Le premier consiste à toucher tous les collaborateurs en interne. Il s'agit de refléter ce qu'ils vi-

vent au quotidien. Pour ce faire, nous avons décliné cette marque employeur par le biais de notre Intranet. Le deuxième objectif est d'entrer dans la lumière, en externe, en tant qu'employeur auprès des candidats. Nous recevons déjà 12 000 CV par an. L'objectif n'est donc pas comptable. Nous souhaitons faire comprendre que nous ne sommes pas qu'une belle marque de cosmétiques, mais également une marque d'employeur avec des valeurs. Nous avons ainsi refondé notre site RH autour de cette idée. A part les quelques grands acteurs du secteur, aucune entreprise concurrente n'a de site RH et de marque employeur. Ce secteur pense qu'il peut s'en passer. Nous, nous restons convaincus que nous avons besoin d'exister en tant qu'employeur et pas seulement en tant que belle marque.

#### C'est une façon d'entrer dans la guerre des talents ?

Le meilleur pour nous ne l'est pas nécessairement pour les entreprises concurrentes et inversement.

Il s'agit surtout de nous montrer tel que nous sommes, pour que les candidats qui se reconnaissent dans nos valeurs aient envie de nous rejoindre. On ne cherche pas à attirer le meilleur candidat dans l'absolu, mais celui qui s'épanouira dans notre environnement et nous apportera ainsi le meilleur de lui-même. Pour cette raison, je ne parlerai pas de guerre des talents. Il s'agit plus de se mettre à nu et de dire : « Si ça vous plaît, n'hésitez pas à nous rejoindre ! »

#### Une fois la marque employeur créée, tout est fait ?

(Rires) Non ! Il faut veiller à ce que l'entreprise soit toujours le reflet de ce que l'on a décliné. Le fait d'être parti de l'existant nous rend la tâche plus facile. Mais cela nous engage au quotidien. Il faut faire adhérer l'ensemble des acteurs, notamment RH, et au niveau international. Il faut que tout le monde s'y reconnaisse et que chacun y adhère. ■

Propos recueillis par Brice Ancelin

## WK-RH

12 février 2009

### ■■■ CARRIÈRE ET PARCOURS PROFESSIONNEL

## BNP Paribas déroule sa politique en faveur de la diversité

C'est en investissant dans la formation et en négociant des accords que BNP Paribas s'implique contre toutes les formes de discrimination.

Bannir les discriminations envers les jeunes des quartiers sensibles, les femmes, les handicapés, les seniors et faire exister la diversité dans l'entreprise. Telles sont les voies suivies, depuis 2005, par le groupe BNP Paribas (171 000 salariés). « La dynamique s'est mise en place en 2004 à la suite de la signature de la Charte de la diversité. Nous avons alors inscrit la discrimination dans nos trente risques opérationnels majeurs, » explique Elisabeth Karako, responsable diversité groupe. Des risques pris très au sérieux car susceptibles d'avoir des répercussions financières ou en termes d'image pour le groupe.

#### EFFORT DE FORMATION

Parmi la palette d'outils opérationnels qu'il utilise, le groupe bancaire se distingue par son investissement dans la formation. « C'est le budget le plus important du département diversité », précise Elisabeth Karako. Ainsi, en 2008, 500 managers ont été formés

sur les idées reçues. A eux, aujourd'hui, de relayer l'enseignement reçu auprès de leurs équipes.

#### RATTRAPAGE SALARIALE POUR LES FEMMES

Les accords d'entreprise ont, quant à eux, permis des avancées. Ainsi, celui sur l'égalité professionnelle, renouvelé le 30 juillet 2007 avec les syndicats CFDT, FO, CFTC et SNB, met en place un rattrapage salarial pour les femmes discriminées. « L'alerte est donnée lorsqu'il y a, sur un poste, un écart salarial supérieur à 5 % entre le salaire d'une femme et le salaire médian masculin, détaille Elisabeth Karako. Pour comparer, nous observons les métiers repères, les conventions collectives, le niveau de classification, la tranche d'ancienneté. » Si la discrimination est avérée, la revalorisation est décidée.

Une enveloppe annuelle, d'un montant d'un million d'euros, a été budgétisée pour ces revalorisations salariales. En 2007, ce budget a été entièrement dépensé. Concernant les salariés handicapés, qui ne



représentent, aujourd'hui, que 2,6 % des effectifs, un accord signé le 16 février 2008 par la CFDT, FO, la CFTC et le SNB, prévoit un recrutement minimum, sur 4 ans, de 170 personnes en situation de

handicap au sens de la loi du 11 février 2005. L'action globale menée par la BNP Paribas lui a en effet permis d'être la première banque récompensée, le 12 janvier dernier, par le label diversité. ■ P. S.

■■■ CARRIÈRE ET PARCOURS PROFESSIONNEL

**WK-RH**

23 février 2009

**France Télécom règle 60 % des cas d'homophobie**

La direction de France Télécom est engagée dans la lutte contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle.

Après six mois d'existence, Mobilisnoo, une association qui œuvre contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle au sein du groupe France Télécom Orange (186 000 salariés), vient d'établir un premier état des lieux sur son activité. Cinq affaires lui ont été soumises en 4 mois. « Il s'agit, décrit Cyril Bauchais, président de Mobilisnoo, d'actes d'hostilité explicite ou implicite dirigés contre des personnes homosexuelles. Cela va de l'allusion à l'insulte en passant par la critique. » Les salariés concernés ont signalé leur cas sur le site Mobilisnoo accessible en interne via le moteur de recherche de l'intranet de France Télécom.

**IMPLICATION DE LA DIRECTION DE LA DIVERSITÉ**

100% des plaintes ont été suivies par la direction de la diversité du groupe, laquelle est alertée par Mobilisnoo. Dans 60% des cas, les affaires ont été

réglées. « Quand nous n'intervenons pas, c'est parce que nous n'avons pas suffisamment d'éléments pour établir les faits », précise Brigitte Dumont, DRH France de France Télécom.

**LA CHASSE AUX COMPORTEMENTS DISCRIMINATOIRES**

France Télécom, qui a inscrit la lutte contre les discriminations dans la liste de ses valeurs, combat les injustices liées à l'âge, au handicap, à la religion, la race et à l'appartenance sexuelle. « Pour l'ensemble de nos process RH, nous formons notre encadrement à la question des discriminations », indique Brigitte Dumont. La direction de l'opérateur est clairement engagée sur le front de la diversité. « L'entreprise, constate Cyril Bauchais, fait partie des rares multinationales à venir en aide aux associations qui représentent les salarié(e)s lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres (LGBT). » ■ P.S.

■■■ ORGANISATION DU TRAVAIL

**Les Echos**

9 février 2009

**Covoiturage pour les salariés de Renault**

Finies les expérimentations, Renault pratique le covoiturage à grande échelle. Testée pour les salariés du technocentre de Guyancourt, dans les Yvelines, la pratique s'est révélée suffisamment convaincante pour être généralisée le 1er juin dernier aux quelque 60 000 collaborateurs en France. Ceux-ci peuvent se connecter via l'intranet du groupe à un site où ils rechercheront des collègues effectuant le même trajet qu'eux, ou offriront de partager leur véhicule. Au

début de cette année, 2420 trajets, pour une grande majorité d'entre eux en région parisienne, étaient proposés. Si le covoiturage a évidemment des retombées favorables pour l'environnement, il améliore aussi les conditions de travail, et renforcent l'entraide des salariés. De surcroît, les économies sur les frais de carburant améliorent le pouvoir d'achat. A terme, le constructeur automobile espère convertir 7 à 8% des effectifs aux trajets partagés. ■ L. D.