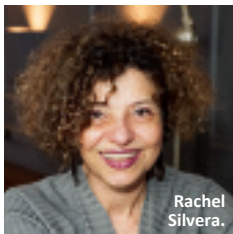


COMPÉTENCES

L'AVIS DE L'EXPERT

Pour une juste rémunération du travail

En 1918, les usines de guerre pratiquaient le régime du « quart en moins » : à poste égal, les femmes gagnaient 25 % de moins que les hommes. En un siècle, les choses ont évolué mais les inégalités entre les sexes restent fortes. Rachel Silvera, économiste, maîtresse de conférences à l'université Paris-Ouest-Nanterre et chercheuse associée au Centre de recherche sur les liens sociaux, nous explique pourquoi.



Dans votre livre *Un quart en moins* vous démontrez que les inégalités de salaires entre les hommes et les femmes atteignent en moyenne 25%. Comment l'expliquez-vous ?

Si l'on raisonne à poste égal, les différences de rémunération sont plutôt de l'ordre de 10 %,

sauf pour les cadres et pour certaines fonctions caractérisées par un système opaque de primes (chez les traders dans les salles de marché, par exemple, elles dépassent 50%). Mais cette première inégalité est aggravée par une autre, liée aux emplois occupés : les femmes restent concentrées sur des métiers moins reconnus qui payent moins. On observe une déconnexion complète entre la rémunération et le travail fourni. Enfin, les inégalités de salaires proviennent également du temps partiel subi.

Justement, que représente le temps partiel subi ?

Les outils à notre disposition ne révèlent pas l'ampleur du phénomène. Dans les enquêtes, on demande aux femmes concernées : « *est-ce que vous souhaiteriez travailler à temps plein ?* » La majorité répond par la négative, et on en conclut



qu'elles se satisfont de cette situation. Or la vraie question à poser est la suivante : « *si vous aviez des modes d'accueil suffisants, si votre conjoint faisait sa part de boulot à la maison et s'il y avait un emploi à plein-temps près de chez vous, voudriez-vous travailler plus ?* ». Les statistiques seraient alors fort différentes... Beaucoup de salariées prennent un temps partiel parce qu'elles ne peuvent faire autrement étant donné leurs contraintes familiales.

Dans votre livre, vous parlez d'une « ségrégation professionnelle » entre les hommes et les femmes. Qu'entendez-vous par là ?

La plupart des femmes se retrouvent dans les filières les moins « qualifiées » et les moins payées. Elles sont près de 60 % à se retrouver dans six grands domaines : le commerce (caissières, vendeuses) ; les fonctions administratives (secrétaires, assistantes de direction) ; la santé (infirmières, aides-soignantes) ; l'éducation ; le nettoyage ; et enfin l'aide à domicile. Ces métiers font appel à des compétences présumées « féminines » et innées, ce qui sous-entend que les femmes seraient nées pour s'occuper des autres. Or, ces compétences sont justement peu reconnues. Pourtant, s'occuper d'enfants ou de personnes âgées exige de vrais savoir-faire.



D'où provient cette situation ?

Beaucoup de normes sociales sont inconscientes, intériorisées. La ségrégation professionnelle s'opère dès le plus jeune âge. On ne propose pas les mêmes jeux à un garçon ou à une fille, on ne lui imagine pas les mêmes métiers. Plus tard, un garçon et une fille pourront être conseillés différemment lors de leur choix d'orientation. Puis, vient la vie professionnelle. La plupart des entreprises continuent de recruter à l'identique. Elles font appel aux mêmes profils, elles ont peur de la différence. Le clonage est ce qu'elles savent faire de mieux.

Dès 1972, une loi française prévoyait « un salaire égal pour un travail de valeur égale ». Mais, peut-on vraiment mesurer la valeur du travail ?

Comme souvent, la législation est en avance sur la pratique. La loi de 1983 a complété celle de 1972 et prévoit que des métiers soient rémunérés de la même façon si leur contenu est similaire, c'est-à-dire s'ils font appel à des connaissances, des capacités, des responsabilités, des charges physique et nerveuse du même ordre. Dès lors, comment expliquer qu'un gardien de zoo soit mieux payé qu'une gardienne d'enfants ? Qu'une assistante de direction trilingue gagne moins qu'un technicien à même niveau de diplôme ? Que les sages-femmes soient payées 1 600 euros en début de carrière alors qu'elles assurent 80 % des accouchements sans pathologie ? Heureusement,

une jurisprudence s'est constituée. En 1997, par exemple, la Cour de cassation a donné raison à des trieuses de champignons qui estimaient mériter un salaire égal à celui des hommes qui chargeaient les camions. Le juge a considéré que le fait de trier des champignons toute la journée créait une pénibilité de même valeur que celle de porter les cageots.

Qu'est-ce qu'il reste à faire ?

Il faut analyser ce qui définit la valeur du travail (les connaissances, les compétences, les responsabilités, la pénibilité) et mettre en évidence les biais qui touchent les emplois féminins. Sur cette base, on pourra revoir les systèmes des classifications. Il ne sera pas facile de convaincre les négociateurs de branche, car il s'agit d'un chantier de plusieurs années, qui concerne les 700 accords de branche en vigueur dans notre pays.

Certains hommes pourraient profiter également d'une telle démarche ?

C'est évident. On parle ici de discrimination indirecte qui ne cible pas les femmes elles-mêmes, mais les emplois « à prédominance féminine ». Un infirmier subit la même décote qu'une infirmière. Il aurait donc autant à y gagner. ■

1 Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires, éditions La Découverte, 2014, 238 pages.

L'ÉCOLE SANS TABLEAU NI TABOU

Nicolas Sadirac, le directeur de l'école 42, propose une formation en informatique gratuite et accessible à tous, sans condition de diplômes.

« **S**alut, Florian... Salut, Alexis... ». Pénétrez dans les locaux de l'école 42 et vous voilà plongé(e) dans un autre monde. C'est une voix automatique de robot qui accueille les élèves quand ils posent leur badge sur le portillon. Dans le hall d'entrée stationne un enchevêtrement de skateboards et de trottinettes. Des centaines de serviettes sèchent sur la rambarde de l'escalier. Ouverte 24 heures sur 24, l'école est équipée de douches. Il est 15 heures. Quelques jeunes épuisés sont en train de dormir sur leur matelas gonflable, récupérant de leur nuit blanche de travail. Voilà qu'arrive Nicolas Sadirac, le directeur de 42. Cheveux longs, short, baskets, et un visage qui rappelle le « Dude » dans *The Big Lebowski*, il porte un tee-shirt noir avec la mention « STAFF ». « C'est très informel, ici... » glisse-t-il avec un sourire.

OUVERTURE ET GRATUITÉ

42 est un ovni dans l'enseignement supérieur français. Cette école d'informatique financée par Xavier Niel (le fondateur de Free) recrute sans dossier, sur la base de tests, et elle ne délivre pas de diplôme. Le cursus est gratuit, à comparer aux 37 000 € qu'il faut déboursier pour suivre les cinq années de l'Épitech¹, une école du même genre qu'a également dirigée Nicolas Sadirac. Du coup, cela attire les foules : près de 80 000 candidats cette année, dont 41 % n'avaient pas le bac. Ce n'est pas le premier fait d'armes de Nicolas Sadirac. En 2010, il avait créé la Web@cadémie, une formation gratuite en informatique pour des jeunes sortis du système scolaire sans diplôme. Une cinquantaine d'étudiants en profitèrent chaque année, avec succès. Une jeune

« Chez 42, on n'est pas là pour ingurgiter des connaissances. On apprend à se débrouiller. »

Nicolas Sadirac

femme qui passa par l'académie, par exemple, quitta son job alimentaire au rayon hamsters d'Animalis pour rejoindre Free en tant que développeuse.

« Le système éducatif français forme des sachants alors que les entreprises ont besoin de gens collaboratifs et innovants » dénonce Nicolas Sadirac. « Chez 42, on n'est pas là pour ingurgiter des connaissances. On apprend à se débrouiller ». L'équipe pédagogique conçoit les exercices mais n'aide pas les élèves à les résoudre. « Si tu es bloqué par un problème, tu demandes

à ton voisin de gauche, puis à ton voisin de droite, et s'ils ne peuvent pas t'aider, tu vas sur Google ! » lâche-t-il.

Beaucoup de candidats, dérouterés, abandonnent dès la première semaine, voire la première heure. Mais, pour ceux à qui elle convient, la formation constitue une voie royale pour intégrer des grands groupes confrontés à la pénurie d'ingénieurs informatiques. « Je vois cartonner des jeunes qui n'auraient pas réussi dans le cadre habituel, et ça me plaît ». ■

1 École pour l'informatique et les nouvelles technologies.



ZARA

L'embauche comme remède à l'exclusion

La filiale française du groupe textile Zara propose depuis 2008 un programme d'intégration pour les jeunes en situation de précarité.

L'Afghan Hamid Mohammadzai a émigré en France il y a quatre ans. Le jeune homme, âgé alors de 17 ans, a d'abord intégré une classe d'accueil, puis il a effectué des jobs de serveur. Il cherchait un emploi stable mais sa maîtrise imparfaite de la langue française lui fermait toutes les portes. Il y a deux ans, la mission locale (une structure publique dédiée aux 16-25 ans) l'a encouragé à se porter candidat pour « Projet Jeune », un programme d'insertion pour les jeunes en difficulté organisé par Zara France. Après avoir passé trois entretiens, il s'est vu proposer d'emblée un CDI à temps plein, une pratique peu courante dans le secteur. Ses deux premières semaines ne se sont pas déroulées en

boutique, ni même au siège, mais dans un centre de remise en forme à Fontainebleau. Avec une quinzaine d'autres jeunes, il a suivi des formations, rencontré des personnalités, telles que Raymond Domenech, pratiqué des sports collectifs et des randonnées. S'ensuivirent trois semaines de formation plus classiques, puis le saut dans le grand bain. Depuis deux ans, Hamid officie au rayon femmes du magasin Zara des Champs-Élysées. « *Je suis à l'aise dans mon travail, je le fais avec plaisir* » nous confie-t-il.

CRISE DES BANLIEUES

L'idée de « Projet Jeune » est née en 2005, pendant la crise des banlieues. Le désespoir d'une partie de la jeunesse française dégénérait en violence. Pour Jean-Jacques Salaün, directeur général de Zara en France, ce fut un déclic. « *Je me suis dit qu'on ne pouvait pas tout attendre de l'État, les entreprises devaient faire quelque chose* ». Dans un partenariat inédit et atypique, il s'est



Sports collectifs, randonnées, cours de théâtre et formation : un programme intensif pour remettre les jeunes en situation de précarité dans le grand bain professionnel.

associé avec le syndicat Force Ouvrière pour concevoir un projet de recrutement inclusif. Michel Parras, délégué syndical FO, se souvient : « *c'est moi qui ai proposé d'inclure dans le séminaire du théâtre d'entreprise pour aider les candidats à reprendre pied. J'ai moi-même découvert le théâtre il y a une quinzaine d'années, grâce à Pôle Emploi. J'étais chômeur à l'époque. Les exercices, les techniques de respiration, cela m'a fait beaucoup de bien* ». Eunice Ngoma, 26 ans, qui a suivi le programme de Zara il y a deux ans, partage son enthousiasme. « *La prof de théâtre nous a appris à prendre la parole et à nous affirmer. Cela m'a redonné confiance en moi* » confie la jeune femme originaire de Brazzaville.

DISCRIMINATION POSITIVE

Certains candidats reviennent de loin. Ils ont été confrontés à de grandes difficultés sociales et psychologiques. Leur histoire est souvent émaillée de traumatismes : violences familiales, mariages forcés, échec scolaire... « *Une partie d'entre eux sont SDF au moment où on les reçoit en entretien* » indique Jean-Jacques Salaün. Leur dénominateur commun : l'envie de s'en sortir. Cela suffit-il pour en faire de bons vendeurs ? Le DG se montre réaliste. « *Dans les secteurs élitistes comme le luxe, vous ne prenez que des candidats qui maîtrisent parfaitement les codes. Nous, faisons le pari d'embaucher des jeunes qui n'ont pas toutes les aptitudes demandées, mais qui peuvent les acquérir sur le terrain. Certes, une partie d'entre eux ne parle pas très bien français. Mais nous préférons les intégrer que les laisser sur le bord de la route* ». Une session de 15 personnes coûte environ 70 000 €, une somme que la

« Les salariés qui côtoient ces jeunes en boutique se sentent fiers de leur entreprise. »

direction considère comme un « *investissement au retour intéressant* ». « *Les salariés qui côtoient ces jeunes en boutique se sentent fiers de leur entreprise et de ses valeurs ; leur degré d'appartenance augmente* » observe Jean-Jacques Salaün. Cependant, certains collaborateurs grincent des dents : le candidat lambda chez Zara ne se voit pas proposer d'emblée un CDI à 35 heures, mais un CDD à temps partiel. « *Comme dans toute initiative de discrimination positive, il y a de la jalousie* » confie Michel Parras.

Les sept années d'expérimentation ont en tout cas été concluantes pour les jeunes. Environ 70 % d'entre eux restent au moins un an dans la société, une performance non négligeable dans un secteur caractérisé par un *turnover* très élevé des effectifs. Cinq participants issus de la première session, en janvier 2008, sont toujours salariés de l'entreprise. L'intégration de jeunes sans expérience et au passé chaotique n'est certes

pas toujours un long fleuve tranquille. Des cas de vols, d'insubordination, voire de bagarres, sont survenus. « *La majorité des problèmes concerne des absences à répétition et des retards* » relativise néanmoins Sophie Bouland, responsable formation. « *Cela arrive souvent six à douze mois après leur intégration, quand le rythme soutenu commence à devenir difficile. Nous revoyons les groupes chaque année pour les suivre et les accompagner* ». Parmi les 213 participants depuis 2008, un jeune est devenu responsable de rayon et gère une équipe de huit personnes. Hamid Mohammadzai, quant à lui, suit une formation pour devenir responsable de magasin. Le projet a fait des émules. Il se décline désormais dans huit pays du groupe Inditex. ■



Passé par l'école 42, Gilles Lourdelet, 27 ans, a été recruté chez IBM en Irlande.



Mathias Mignard, 23 ans, a obtenu un poste valorisant à la SNCF.

« MON HORIZON PROFESSIONNEL S'EST OUVERT »

Après mes études de cinéma, je n'ai pas réussi à trouver du travail. J'ai « galéré » pendant un an à effectuer des stages non rémunérés. J'en ai eu assez, alors je me suis tourné vers un job alimentaire : vendeur dans un espace culturel chez E. Leclerc, près de Nancy. J'avais deux enfants, et mon salaire ne suffisait pas aux besoins de ma famille. Je voulais changer d'avenir. J'ai appris en autodidacte les langages de programmation sur Internet. Puis, j'ai postulé à l'école 42 et j'ai passé les tests avec succès. J'ai beaucoup apprécié la pédagogie, qui permet à chacun d'avancer à son propre rythme. On nous a appris à travailler en groupe et à faire preuve de créativité pour résoudre les problèmes posés. C'était très stimulant, ces deux années, les plus excitantes de ma vie !

Je n'ai pas encore obtenu ma certification mais j'ai déjà décroché un poste. J'ai déposé une candidature chez IBM en Irlande, via un référent. Je leur ai envoyé un dossier d'une vingtaine de pages illustrant les projets auxquels j'avais participé chez 42. Ils ont été impressionnés. Ils m'ont posé beaucoup de questions.

Aujourd'hui, mon horizon professionnel s'est totalement ouvert. Partout dans le monde, les entreprises manquent de développeurs. Je me vois encore bouger pas mal, je suis attiré par tellement de pays ! ■

« UN EMPLOI PLUS COMPLET, PLUS ÉPANOUISSANT »

Je suis diplômé d'une école d'ingénieurs relativement peu connue, à Marne-la-Vallée. Je suis spécialisé dans le génie civil. J'étais destiné à un emploi de contrôleur technique. Un jour, le directeur de l'école a communiqué une annonce pour un emploi de manager travaux à la SNCF, via une association qui aide les jeunes des banlieues à réussir professionnellement. J'ai passé deux entretiens de pré-recrutement dans cette association, qui se sont bien déroulés. Mes interlocuteurs ont donc mis en avant ma candidature auprès de la SNCF et ils m'ont aidé à bien préparer les entretiens. Ils m'ont appris à me présenter, à soigner mon attitude, à anticiper les questions, à parler de mes points faibles... Ils m'ont accompagné à chaque étape du processus de recrutement. Après un premier entretien dans les locaux de la SNCF, je n'avais plus de nouvelles. J'en ai parlé à l'association et celle-ci a poussé mon dossier. J'ai finalement décroché le poste.

Mon poste intègre gestion de projet et management. C'est beaucoup plus complet que ce à quoi j'aurais pu prétendre initialement. Livré à moi-même, je n'aurais jamais décroché ce job. Mon école n'était pas assez prestigieuse et je n'aurais pas su me mettre en avant. ■



« LA HIÉRARCHIE A DISPARU, LES SALARIÉS SONT AUTONOMES »

La philosophie innovante de la biscuiterie Poulth se traduit aussi par la formation des ouvriers. Explications de Youcef Zamouche, délégué syndical FO.



J'ai été recruté chez Poulth en 2002. Je travaille le week-end comme machiniste fabrication, affecté au pétrissage. Je suis en délégation un ou deux jours par semaine.

Il y a six ans, la direction a stoppé l'usine pendant une journée. Elle a réuni les 500 salariés dans une salle de spectacle louée à

Montauban pour que chacun partage sa vision de l'avenir de la société. Dans la foulée, des groupes de travail ont été lancés, dont certains ont duré un an et demi.

La nouvelle philosophie de Poulth se base sur l'autonomie. À part l'« animateur d'usine » (anciennement directeur d'usine) et les quatre « animateurs d'unité », la hiérarchie a disparu. Les postes de chefs de ligne ont été supprimés. Les anciens chefs de ligne sont devenus soit des « process experts », soit des « techniciens de progrès pour l'amélioration continue ». Les salariés sont auto-

nomes et responsables du bon fonctionnement de leur ligne de production. Forcément, cela favorise la prise d'initiative. Ils se sentent plus concernés qu'avant. Ce n'est qu'en cas de gros problème qu'on appelle la direction. Depuis le changement de cap, l'accent a été mis sur les possibilités d'évolution des salariés. Notre animateur d'usine, par exemple, a commencé chez Poulth dans l'équipe de maintenance. Moi-même, j'ai débuté comme préparateur de confiture, je suis à présent machiniste-pétrisseur.

Quand une personne est nouvelle sur une machine, elle travaille dans un premier temps avec un collaborateur, en binôme. Beaucoup de gens suivent cette « formation terrain » – des intérimaires notamment, qui viennent nombreux en renfort pendant les pics d'activité. Au bout d'un à trois mois en binôme, la durée variant en fonction de la complexité de sa machine, l'ouvrier peut la piloter tout seul. Comme la plupart des collègues, je suis polyvalent : je suis capable de faire fonctionner une autre machine que la mienne en cas de pic de charge, de congé ou d'absence de dernière minute.

Nous attachons beaucoup d'importance à la formation. Par le passé, on prévoyait des temps de formation un peu courts. Ce n'est plus le cas. L'entreprise organise aussi évidemment des formations externes, sur les processus de production par exemple. ■

À plate couture ?

À la fin des années 1960, des ouvrières de l'industrie automobile anglaise ont entamé une grève qui allait marquer l'Histoire. Elle a donné naissance à la toute première loi au monde visant à supprimer les discriminations salariales entre hommes et femmes.

Londres, été 1968. Un groupe de femmes manifeste devant le Parlement. Les automobilistes les klaxonnent après avoir lu leur banderole. « *We want sex* » ! En réalité le vélum est mal déployé. Leur message est plus politique mais tout aussi provocateur. « *We want sex equality* ». Avec beaucoup d'humour, le film du même nom¹ raconte comment les couturières de l'usine Ford à Dagenham (Essex) ont organisé une grève inédite pour l'égalité des salaires entre hommes et femmes dans leur entreprise. Les ouvrières venaient en effet d'être déclassées sur l'échelle des rémunérations, ce qui se traduisait par un écart de 15 % avec les hommes de même niveau. Le long-métrage illustre de manière comique comment les maris des grévistes se sont retrouvés confrontés à leurs propres préjugés... et à la dure réalité des tâches ménagères,

« La non-discrimination des salaires entre hommes et femmes reste un idéal à atteindre. »

puisqu'ils devaient faire à manger et s'occuper des enfants pendant que leur moitié se rendait dans la capitale pour défendre leurs droits.

SEX AND THE SITTING

Pendant la grève, qui dura trois semaines, l'atelier des couturières cessa de fournir les housses qui habillaient les sièges des voitures, ce qui força l'usine à stopper la production. Les manifestantes finirent par obtenir gain de cause, Ford acceptant de réduire l'écart salarial à 8 %, puis à 0 % l'année suivante. Cette action collective inspira la loi « *Equal Pay Act* » de décembre 1970, qui interdit les discriminations de rémunérations et de conditions de travail entre les deux sexes.

L'« *armée des jupons* » trouva un soutien de poids en la personne de Barbara Castle, secrétaire d'État à l'emploi, qui défendit le dossier auprès du gouvernement. « *Il faut dire que la conjoncture économique très favorable de la fin des années 1960 était propice aux négociations* » relativise Jacques Chastaing, militant du NPA à Mulhouse et auteur d'un passionnant billet sur le sujet².

Le combat est loin d'être terminé. En 1984, les ouvrières de l'usine Ford à Dagenham se sont à nouveau mises en grève pour les mêmes revendications. Encore aujourd'hui, la non-discrimination des salaires entre hommes et femmes reste un idéal à atteindre. En Angleterre comme ailleurs. ■

1 *We Want Sex Equality* de Nigel Cole, Grande Bretagne, 2010. 113 minutes.

2 tinyurl.com/on2wvpv8





TRIBUNE

Thierry Colomer

Spécialiste chez Secafi des questions de formation et d'élévation des compétences.

LA FORMATION, UN ENJEU COLLECTIF DE NÉGOCIATION

De l'idée de promotion sociale à celle de formation tout au long de la vie, les réformes de la formation professionnelle se succèdent depuis plus de 10 ans sans parvenir pourtant à en faire un enjeu central de la vie des entreprises. Comment expliquer cette dichotomie entre les ambitions et les résultats ?

Quel regard portez-vous sur les évolutions récentes en matière de formation professionnelle ?

Le langage touchant l'idée de formation professionnelle a considérablement évolué et, aujourd'hui, on est très loin de l'idée de promotion sociale prônée dans les années 70. Depuis la réforme de 2014, on met clairement en parallèle le besoin d'élévation en compétences des salariés avec la nécessité de préserver la compétitivité des entreprises. C'est acté dès l'ANI de 2013 annonçant la loi du 14 mars 2014 et cela bouscule les habitudes des acteurs de l'entreprise !

Qu'est-ce que cela implique concrètement ?

Pour les représentants du personnel et les directions d'entreprise, cela nécessite de travailler davantage en anticipation et en innovation autour de parcours de formation dédiés non seulement au développement de la performance globale du collectif de travail mais également au maintien dans l'emploi des travailleurs les plus fragilisés par ces évolutions.

Concrètement, la formation devrait devenir un enjeu de négociation, et plus seulement au moment d'un PSE, mais dans un temps plus long et intégré directement aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Quels sont les moyens dont ils disposent ?

Essentiellement le dialogue social ! Les évolutions législatives récentes (et sans doute à venir) tendent à promouvoir des solutions issues de la concertation entre acteurs d'un même collectif de travail en tant que mode de régulation des rapports sociaux.

Bien plus que tous les organismes connus, l'entreprise constitue ce lieu où l'on se forme, où l'on apprend, où l'on est accompagné dans son parcours. Sauf qu'aucun des acteurs susceptibles de porter cette idée n'en est vraiment conscient ! Valoriser le collectif de travail en tant que centre de formation et de production de richesses, orienter les moyens vers ceux qui en ont le plus besoin : tels devraient être les axes directeurs de ces échanges.

Les moyens financiers existent mais ils sont insuffisamment orientés pour donner à chacun la possibilité de se développer dans un poste dédié et, *in fine*, pour lui permettre de s'épanouir dans son travail. ■

