

« Managing change through diversity »
Une rencontre EUROCADRES

La conférence annuelle d'EUROCADRES intitulée « Gérer le changement par la diversité » s'est tenue à Bruxelles les 28 et 29 novembre 2007. Elle a réuni 80 représentants des organisations syndicales affiliées, venant d'une vingtaine de pays. Cette conférence trouvait sa place dans l'année européenne de la diversité. Au-delà d'une compréhension partagée du thème et du repérage des changements ou d'actions en cours, la question pour EUROCADRES est double : situer clairement la place éminente des cadres dans le champ de la promotion de la diversité ; débattre de sa responsabilité particulière sur ce sujet, auprès des cadres syndiqués et dans les lieux de négociations.

Pour la CFDT Cadres, cette conférence a été l'occasion de présenter son engagement dans la lutte contre les discriminations au travers du projet européen Senior Compétence pour le retour à l'emploi des cadres seniors, projet soutenu par le fonds social européen. Le partenaire suédois, la Ville de Stockholm représentée par Mme Eva Chemnitz, a été invité à venir décrire l'action menée par la ville.

De quoi parle-t-on ? Mme Kevät Nousiainen (Université d'Helsinki) a présenté des éléments de repère sur ces notions. Si l'une, la lutte contre les discriminations, avance plutôt par l'énoncé de droits fondamentaux, l'autre, la diversité, passe par

la dissémination de bonnes pratiques. L'une se concentre sur la situation de populations identifiées, l'autre vise à améliorer la situation de tous. La loi ne crée pas de facto le changement de pratiques mais engendre des moyens indirects pour lutter contre les discriminations. Le management par la diversité est un processus qui passe par la reconnaissance, la mise en valeur et la mise en œuvre de toutes les façons dont nous différons les uns des autres. Cela vise à maximiser les potentiels personnels.

Pour le syndicalisme il y a là un enjeu fort au passage de la standardisation à la diversité. Dans les entreprises, la standardisation des recrutements, le clonage, exacerbe



les pratiques de concurrence entre des démarches individuelles basées sur des compétences semblables. Dès lors, l'acteur syndical en est réduit, à l'extrême, à de la défense individuelle à défaut d'attentes collectives. Là où se développe la diversité, le processus d'émergence des personnalités s'appuie sur la collaboration pour s'enrichir. L'enjeu syndical est de créer les conditions et de soutenir le lien social facteur d'émergence de contributions originales et de garantir une redistribution.

Pour les cadres, la diversité est déjà une réalité multiple sans doute inconsciente et inexploitée : explosion technologique, féminisation des métiers, diversification des parcours d'emploi, réalités migratoires. Sur ce dernier point, par exemple, le nombre de travailleurs immigrés a quasiment triplé vers la Suède entre 1993 et 2003 passant de 150 000 à 400 000, dont 30 % d'universitaires et 12 % d'ingénieurs.

L'emploi des cadres seniors

Plusieurs ateliers thématiques ont permis aux participants d'échanger sur les réalités locales et d'enrichir leurs points de vue : dialogue social, rôle des cadres, migration et démocratie, gestion de l'âge.

Les participants (anglais, autrichien, belge, luxembourgeois, français, italien, espagnol, danois, polonais et suédois) ont montré combien les situations dans leurs pays sont contrastées au regard tant de la démographie, que des règles et des

pratiques : les retraites anticipées massives (Angleterre), la remontée des embauches de seniors et la forte implication d'associations diverses (Autriche), la mise en place du crédit temps (Belgique), le poids de l'exigence linguistique dans les sièges des multinationales (Luxembourg), les phénomènes migratoires vers l'ouest (Pologne), la négociation des retraites anticipées et le développement du travail clandestin (Espagne), la nécessité de garder les salariés âgés et leurs compétences (Suède et Danemark), la réticence des cadres à bénéficier d'un accompagnement professionnel vers le retour à l'emploi au risque de « griller » leurs réseaux (France).

Dans les mois qui viennent, un ouvrage présentera l'ensemble des recherches et initiatives repérées dans ce vaste champ de la promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations, au prisme particulier de la responsabilité et de l'engagement des cadres et de leurs organisations syndicales.

A l'issue de ces travaux, la question sera bien pour les acteurs syndicaux européens d'identifier les nouvelles initiatives à prendre pour que progresse dans la société la culture de la diversité et l'action en sa faveur dans le monde du travail. En 2008, deux rencontres transnationales du projet Senior Compétence sont programmées (à Stockholm en juin et à Paris les 20 et 21 novembre). Les échanges engagés à Bruxelles y trouveront des prolongements.