

Manager les nouvelles générations

Les organisations ont tout à gagner à recruter de jeunes salariés. En effet, l'âge moyen dans l'entreprise et la fonction publique est souvent proche de cinquante ans. La diversité est un enjeu et une richesse pour les équipes, une source de créativité, d'énergie et d'innovation.

On parle ici des moins de trente ans : une génération qu'on appelle parfois millenials⁴² ou Y - « *why* » parce qu'elle ne se contenterait pas de la réponse « c'est comme ça ! ». Son insertion est souvent difficile, leur taux de chômage reste un des plus élevés d'Europe⁴³. Réticence à recruter des jeunes, un manque d'expérience leur est opposé, alors même qu'ils ont très souvent une expérience professionnelle, *via* des stages en particulier. Pour eux, le diplôme est une valeur immédiatement transformable en emploi. Mais le recrutement se fait aussi sur la base de qualités personnelles et subjectives auxquelles s'ajoute une autre tendance (surtout en période de crise) consistant à recruter des personnes surqualifiées, jugées efficaces plus rapidement. Ce qui amène au déclassement probatoire avec le risque d'être démotivé très rapidement après avoir fait le tour du poste de travail⁴⁴. Leur premier emploi reste un tremplin, un passage nécessaire pour valider les acquis.

Pour tous, c'est une évidence : le monde du travail a changé et le parcours est devenu individuel. Si l'entreprise demande toujours de la fidélité et de la loyauté, plus d'adaptabilité et de disponibilité, elle ne respecte plus toujours sa part du contrat. Les nouvelles générations se sont adaptées au nouveau contexte, ayant intégré que leur métier changera et que leur vie professionnelle comportera des changements d'entreprise. La crise amène aussi les salariés, notamment les jeunes, à se poser différemment la question de leur rapport au travail. Le travail n'est pas tout. Ils veulent des règles claires et un contrat explicite entre eux et leur employeur, confortés par les difficultés d'insertion, le ressenti de méfiance et de vulnérabilité face aux exigences des entreprises, jugées parfois démesurées.

Bousculer les stéréotypes

Les nouvelles générations seraient individualistes, attachées à leur vie personnelle, moins à l'entreprise et toujours prêtes à la mobilité pour

⁴² Il n'existe pas de définition exacte et partagée par tous : Millennial – aussi appelé « Génération Y » – est le nom donné à toutes personnes nées entre 1980 et 2000 environ.

⁴³ Baromètre APEC jeunes diplômés 2018 & Marché de l'emploi cadre ; *enjeux et perspectives pour 2018, le recrutement des jeunes diplômés*.

⁴⁴ Le déclassement touche 10 à 15% des jeunes diplômés. Cf. Philippe Lemistre, *Déclassement et chômage : une dégradation pour les plus diplômés ?*, Net.Doc n° 123, 2014. On parle de déclassement probatoire, car de fait il agit comme une période de probation, les jeunes finissant par être reconnus. Avec la crise actuelle, ce déclassement peut passer de probatoire à permanent.

assurer leur avenir professionnel. Si leur engagement est fortement lié à la reconnaissance attendue (tant sous la forme financière qu'en perspectives d'évolution), il en est de même pour l'ensemble des salariés. Leur demande d'équilibre ne doit pas être vue comme un manque d'implication. Enfin, s'ils remettent en cause parfois ce que leurs aînés ont accepté, c'est plus par volonté de comprendre et d'équité. De fait, ils sont rarement les seuls à le penser, même s'ils sont parfois les seuls à l'exprimer. Concernant l'autorité, il faut savoir qu'elle sera interrogée plutôt que mise en cause par les plus jeunes, comme pour tout nouvel arrivant. L'autorité ne tombe pas du ciel mais est reconnue par l'expertise et l'exemplarité.

Si vous êtes un jeune manager et que bon nombre de vos collaborateurs sont plus âgés, il vous faudra affirmer vos compétences tout en restant à l'écoute.

Ces stéréotypes sont souvent à bousculer. La réalité est parfois différente. Chaque être humain, comme l'entreprise, est unique, et lié aussi à d'autres éléments (reconnaissance, rémunération, statut, sens du travail, charge de travail et équilibre de vie...). La manière dont le collectif se comportera est ainsi essentielle.

L'insertion dans le monde du travail est un moment clé qui repose pour beaucoup sur le manager et sur la dynamique qu'il impulse dans son équipe sur une prise en compte de cette dimension spécifique. L'intégration est réussie lorsque les jeunes sont pleinement acceptés par le collectif, dans leur rôle et dans leur personnalité, lorsqu'ils savent se repérer dans l'entreprise et qu'ils sont opérationnels dans leur travail.

Réussir l'intégration

Le nouvel arrivant attend de son manager :

- L'indispensable présentation aux collègues : le traditionnel tour des bureaux ;
- Le suivi, qui peut aller du conseil opérationnel au soutien quotidien, voire parfois une demande de soutien psychologique ;
- Une explication de leur poste (au-delà des mots utilisés lors du recrutement), ainsi qu'un bilan régulier de leur activité leur permettant d'être évalués et de juger de leurs savoirs.

Les entretiens réguliers avec les managers, portant sur les difficultés éventuelles et les points de progression possibles favorisent l'intégration dans le poste.

Il importe de réussir à consacrer du temps (ce qui est le plus difficile⁴⁵) et de l'écouter à la bonne intégration du nouvel arrivant. C'est un moment délicat (surtout si les ressources humaines sont peu présentes) : il s'agit de faire comprendre les règles et contraintes du service dont vous êtes garant, l'intérêt de l'équipe et de l'entreprise (et pas seulement individuel). Cet aspect des choses est un élément crucial pour une intégration réussie. Il faut être prêt à expliquer le pourquoi et le bien-fondé de certaines règles, créées à partir de l'expérience et non pour les ennuyer.

C'est à vous (et ce quel que soit votre son âge) de clarifier les règles du jeu et d'explicitier le « donnant-donnant », de clarifier le poste et ses attendus, de montrer la cohérence et la solidité des missions, de faire comprendre le sens de l'action et sa direction.

L'intégration d'un collègue qu'il soit jeune, vieux, en situation de handicap, de retour dans l'emploi, sur une fonction particulière... Est toujours sous-évaluée, on s'attend à ce que le nouveau soit opérationnel et comprenne les us et coutumes qui sont devenus inconscients pour des salariés plus anciens. Les résultats de notre sondage (voir en fin de guide) donnent des résultats édifiants. En 2018 seuls 28% des managers (un quart dans le public) estiment leurs marges de manœuvre satisfaisante pour recruter ou pour intégrer les nouveaux arrivants (ils étaient 42% en 2014)

La connaissance et le respect des règles de la vie en équipe est importante pour tout le monde, elle l'est sans doute encore davantage pour le nouvel arrivant. La qualité de l'insertion dépend étroitement de la qualité de ces ajustements mutuels et permanents.

Une fois l'intégration réussie, la manière de manager les jeunes n'est pas foncièrement différente de ce qu'il convient de faire à l'égard de tous les salariés. Un comportement exemplaire est seul susceptible de créer de la confiance là où il peut y avoir une distance défiante vis-à-vis de l'entreprise. Il faut donc être aussi juste et transparent que possible, être la personne de confiance. À vous de favoriser des relations équilibrées, de garantir une organisation du travail qui rende possible la conciliation avec la vie personnelle, la cohérence de l'équipe, dans le respect des objectifs. Cela va de pair aussi avec des moments conviviaux et de partage.

Favoriser les diversités

La diversité est un atout professionnel. Or, les discriminations à l'embauche demeurent très fortes. En France, près de quatre fois sur cinq, l'employeur préfère embaucher un candidat « *d'origine hexagonale ancienne* » plutôt qu'un autre « *d'origine maghrébine* » ou « *noire africaine* » d'après une enquête du

45 Cf. Apec, *L'intégration des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi*, mai 2014.

Bureau international du travail⁴⁶. Les discriminations « se manifestent sous une forme assez sournoise de discrimination » quand le candidat discriminé est mis en attente alors que le candidat au nom à « *consonance française* » reçoit une proposition d'entretien. N'oubliez pas que les pratiques de discriminations sont des délits passibles de lourdes sanctions pénales.

Respecter et promouvoir l'égalité des chances, sur la base des compétences, sans distinction aucune, notamment de sexe, d'âge, d'orientations politiques, sexuelles, religieuses, de caractéristiques physiques ou d'origine ethnique, est un facteur d'enrichissement collectif, de cohésion sociale et d'efficacité économique pour les entreprises. La réponse n'est pas simplement mécanique ou mathématique, mais culturelle. Il faut faire évoluer les mentalités pour intégrer des profils différents. Les profils différents sont source de créativité et d'innovation. C'est l'occasion de rappeler les fondements de la république : liberté de conscience, égalité, laïcité, non-discrimination... Le manager est en effet en première ligne pour aider à ce que le travail soit un creuset intégrateur de la République.

Quelles sont les conditions de réussite de la diversité ?

- Le soutien de la direction générale avec des engagements forts,
- Votre propre mobilisation sur ces enjeux,
- La sensibilisation de votre équipe, notamment au moment de l'intégration, et en en discutant collectivement,
- La discussion avec ses pairs des pratiques pour éviter de discriminer.

Assurez-vous d'être informés, formés, consultés et impliqués dans le cadre des différents projets de management de la diversité des ressources humaines (hommes / femmes, différences d'âge, de cultures, de nationalités, etc.). N'oubliez pas le droit à la liberté religieuse mais la stricte neutralité des fonctionnaires.

46 BIT, *Les Discriminations à raison de « l'origine » dans les embauches en France*, 2007

Les agents publics face à la laïcité dans leur travail, le manager de proximité en première ligne

Avant tout, il faut distinguer deux situations différentes : le public et le privé. L'État français est laïque. L'article 1 de la Constitution de 1958 souligne que la République « respecte toutes les croyances ». La laïcité a alors pour corollaire sa neutralité à l'égard des religions, de telle sorte que les agents de l'État, des hôpitaux et des collectivités publiques ont une stricte obligation de neutralité qui se traduit par le fait de ne pas manifester une conviction ou une pratique religieuse dans l'exercice de leurs fonctions.

Instituée en 1905, cette laïcité est un principe d'organisation politique et sociale des agents publics, mais les rappels de cette laïcité, les « valeurs » si elles sont utiles se révèlent souvent insuffisantes dans la pratique pour les fonctionnaires. Les chartes de la laïcité ou le règlement intérieur (dans le privé) sont un appui juridique. Mais c'est dans le travail quotidien que le rôle du manager est primordial, car si l'agent doit mettre entre parenthèses ses convictions au nom de valeurs républicaines – cela doit être dans des conditions lui permettant de traiter les dilemmes auxquels peut donner lieu l'expression de convictions personnelles, jamais isolées d'un contexte collectif, d'un rapport à l'autre, de l'organisation de travail. L'expression du fait religieux apparaît dans la gestion des congés, des repas, notamment, mais aussi parfois dans les rapports Hommes-Femmes. La responsabilité du manager est d'organiser les conditions de ces échanges, dans les très strictes limites des enjeux d'expression et sans discriminations hommes-femmes. Vous pouvez faire appel au référent laïcité – quand il existe ou au référent déontologie.

Il convient pour vous de faire mûrir l'enjeu du fait religieux au sein du collectif. Les espaces de dialogues professionnels ou les réunions de services permettent d'engager l'échange. Vos choix ont des effets sur la vie privée et dans les conditions de travail ainsi que dans l'équilibre des rythmes. Vous serez amené à arbitrer tout en vous interrogeant sur la légitimité de votre propre référentiel, et de vos valeurs. Analyser d'abord les impacts concrets dans l'organisation de la vie professionnelle car cela permet parfois de désamorcer les tensions... Inscrivez-vous dans une démarche de respect des convictions de chacun qui repose sur l'écoute et le dialogue, sans stigmatiser mais en rappelant les règles de neutralité. Traiter au cas par cas dans la limite de l'équité. Votre responsabilité comme manager est d'anticiper ces tensions pour que la bonne marche de l'entreprise ou l'administration ne soit pas perturbée. Ne restez pas isolés – discutez-en avec vos pairs, avec le collectif CFDT.

Favoriser le travail des seniors

La part des seniors de plus de cinquante-cinq ans parmi les actifs est en augmentation constante. Il y a cependant un écart entre le consensus apparent sur la nécessité de travailler plus longtemps et la réalité des envies (des plus âgés et des entreprises). Les quinquagénaires sont très nombreux à demander à partir (parfois malgré eux quand les conditions sont devenues trop dures) et les entreprises préfèrent recruter des salariés plus jeunes qui leur coûtent moins cher et financer le départ des plus anciens. Tout se passe comme si l'évolution de carrière ne concernait plus les salariés après quarante-cinq ans, alors même qu'il peut leur rester de longues années d'activité et que retrouver un travail est difficile⁴⁷.

Aujourd'hui, avec l'augmentation de la durée de cotisation pour la retraite, vous avez à gérer des salariés plus âgés. Il faut anticiper leur départ en retraite pour réfléchir quelles sont les transmissions de connaissances à prévoir, quel remplacement (on peut en profiter pour faire évoluer le poste). Avec une difficulté supplémentaire, connaître avec précision et anticiper le moment réel du départ. En effet, beaucoup de salariés prolongent d'un trimestre à plusieurs années leur départ, et en même temps ils sont capables de partir presque du jour au lendemain si à leurs yeux les conditions ne sont plus réunies. Il faut arriver à les motiver sans pour autant pouvoir toujours leur proposer une augmentation. Cela oblige aussi à travailler collectivement sur l'organisation du travail. Le temps partiel, prévu dans différents accords négociés, et favorisé par l'élargissement de la retraite progressive, peut être une solution utile et attendue. Pour les seniors, leur perception de leurs conditions de travail (incluant le travail lui-même) est un élément essentiel.

Favoriser l'égalité femmes-hommes et la lutte contre le sexisme et les violences sexuelles

Garantir l'égalité c'est s'attaquer au sexisme. Le **sexisme** est une **idéologie** (préjugés, clichés, représentations) basée sur des idées préconçues, qui réduit et généralise arbitrairement ce « que sont et ne sont pas les Femmes et les Hommes » (les filles et les garçons). C'est le principal obstacle à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et qui a eu/a pour conséquence la domination historique des hommes sur les femmes.

Les stéréotypes sexistes sont à la fois le résultat et la cause d'attitudes, valeurs, normes et préjugés profondément enracinés. Ils induisent consciemment ou inconsciemment les comportements sexistes.

Les manifestations du sexisme sont très diverses et ne sont pas toutes punies par la loi : des formes à l'apparence anodines (stéréotypes, « blagues », remarques) jusqu'aux plus graves (discriminations, violences, meurtre) mais vous devez être vigilant et donner l'exemple.

47 Cf. Apec, Les Cadres seniors plus touchés par le chômage, oct.2013.

Les remarques sexistes sont des propos dégradants dirigés contre une personne ou un groupe de personnes en raison de leur sexe et qui ont pour objet, (parfois avec l'intention d'être drôles), ou conséquence de les rabaisser ou de les dénigrer – Elles sont donc à bannir. À vous en face à face d'exprimer votre mécontentement et interdiction. Il peut être nécessaire aussi d'en parler collectivement. Il faut former (vous former), sensibiliser et montrer l'exemple : aucune tolérance face au sexisme et des sanctions sévères du harcèlement ou de la violence.

En effet très rapidement les remarques sexistes peuvent être des **agissements sexistes au travail** ou interprétées comme tel et porter atteinte à la dignité ou créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant (Art. L. 1142-2-1 du code du travail).

Beaucoup de harceleurs vont vous dire "si on ne peut plus séduire ! **C'était de la drague un peu lourde ...**" **Alors Séduction ou harcèlement ?** Cette question renvoie au consentement : la séduction suppose de la réciprocité et un accord manifeste. Le harcèlement sexuel suppose l'absence de consentement. Lorsqu'une personne entre dans le jeu de la séduction les signes sont évidents, l'inverse aussi, il ne peut y avoir confusion. Dans la séduction celui ou celle qui cherche à séduire sera rebuté sans la participation de l'autre. Le harceleur ou l'agresseur poursuivra au-delà de la gêne, du malaise ou du refus plus ou moins explicite. Ce qui l'intéresse c'est la **domination** qu'il ou elle exerce.

Les crimes ou délits

Les insultes ou injures à raison du sexe (expression outrageante, mépris ou invective non imputable à un fait) sont des délits (emprisonnement de 6 mois et 22 500 euros d'amende). **Plus grave le harcèlement moral est un délit** qui se caractérise par « *des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». (Article 222-33-2 du Code pénal). Si ces agissements sont liés au sexe de la victime, ils deviennent du **harcèlement moral sexiste**.

Le harcèlement sexuel condamne les mêmes propos ou comportements répétés - mais à connotation sexuelle qui, soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Est assimilée au harcèlement sexuel toute

... / ...

forme de pression grave (**même non répétée**) dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers⁴⁸.

Si le viol est un crime auquel, heureusement vous serez peu confronté - la **violence sexuelle** est un délit⁴⁹ : Ainsi les frôlements, attouchements, baisers, agressions physiques sur les parties sexuelles ou connotées sexuellement (les fesses, le sexe, les seins, la bouche, les cuisses) ne sont pas à minimiser, ce ne sont pas des gestes anodins mais des agressions sexuelles. C'est à vous de tout mettre en œuvre pour prévenir de tels comportements.

Les outils

L'entreprise est responsable de la prévention et doit rappeler notamment *via le règlement intérieur* les dispositions légales relatives aux harcèlements moral et sexuel, mais également celles prohibant les *agissements sexistes* (C. trav. art. L 1321-2). En tant que manager c'est votre rôle de le faire respecter. Rappeler par exemple l'interdiction dans l'entreprise ou l'administration de « *messages contraires à la décence* » (affichage pornographique, blagues)⁵⁰.

Dans la fonction publique : La circulaire n° SE1 2014-1 du 4 mars 2014 relative à la lutte contre le harcèlement dans la fonction publique, le *Guide de prévention et de traitement des situations de violences et de harcèlement dans la fonction publique* (DGAFP, 2017) ainsi que les « *Fiches pratiques sur la conduite à tenir dans les situations de harcèlement sexuel au sein de la fonction publique* » (SDFE-ministères sociaux, DGAFP), Défenseur des droits, 2018) et le *Kit pour agir contre le sexisme, Trois outils pour le monde du travail* (CSEP, 2016) constituent des appuis méthodologiques utiles pour l'accompagnement des victimes.

48 Quelles sont les sanctions encourues ? : celles prises par l'employeur (avertissement, mise à pied disciplinaire (sans salaire) ; rétrogradation ; mutation ; ou licenciement) ou par l'administration (déplacement d'office, radiation du tableau d'avancement ou révocation) et celles prises par la justice. Le harcèlement (moral ou sexuel) est un délit puni jusqu'à 2 ans de prison et 30 000€ d'amende. De plus, leur auteur peut être condamné à payer des dommages-intérêts (préjudice moral, frais médicaux...) En cas d'abus d'autorité (de la part d'un supérieur hiérarchique par exemple), les peines pour un harcèlement sexuel peuvent être portées jusqu'à 3 ans de prison, et 45 000 € d'amende. L'exhibition sexuelle dans l'entreprise ou administration est ainsi pénalement répréhensible (1 an d'emprisonnement et 15 000€ d'amende.). La sanction pour discrimination (Inégalité de traitement pour avoir subi ou refusé de subir des faits de harcèlement sexuel ou témoigné de tels faits - Art. 225-1-1 du code pénal) est également punie de 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende.

Les agressions sexuelles : « *Constitue une agression sexuelle toute atteinte sexuelle commise avec violence, contrainte, menace ou surprise (...)* » (Article 222-22 du Code pénal).

49 Acte à caractère sexuel - sans pénétration (Art. 222-22-2 du code pénal) est puni de 75 000 euros d'amende et de 5 ans jusqu'à 7 ans d'emprisonnement en cas d'abus d'autorité.

50 L'entreprise ou l'administration étant un lieu public les faits sont punis d'une amende prévue pour les contraventions de 4^e «classe» soit **750€** (article 624.2 du code pénal) et peuvent-être un motif de licenciement dans le privé.

La circulaire du 9 mars 2018⁵¹ contre les violences sexuelles dans la fonction publique qui reprend notamment les textes des accords de mars 2013. Elle prévoit dès 2018, le développement d'un plan de formation prioritairement dispensée aux agents occupant des postes d'encadrement, aux référents « *égalité et diversité* » et aux agents des services des ressources humaines. Le fait que toutes les écoles de service public devront inclure dans leur formation initiale un module sur la prévention de ces violences « *au plus tôt et avant la fin de l'année 2018* ». Enfin tous les employeurs publics devront « *définir et mettre en place un dispositif de signalement* », par exemple une cellule d'écoute (qui existe avec le label diversité) ou une personne référente – ou une mutualisation dans les petites structures. Ils sont également incités à étendre l'application de ces dispositifs aux violences et au harcèlement d'origine extra-professionnelle détectés sur le lieu de travail. La circulaire rappelle les sanctions « *exemplaires* ».

La poursuite d'actions de sensibilisation visant à lutter contre les stéréotypes est importante pour éviter les stigmatisations et les discriminations en particulier au moment d'un départ ou d'un retour de congé maternité, et d'une façon plus générale dans le déroulement de la carrière professionnelle. (Vous pouvez également être dans cette situation. Vous ne devez pas être pénalisé et vous devez pouvoir bénéficier des dispositifs de conciliation des temps). Ces actions de sensibilisation vous aideront lors de la conduite des entretiens liés à la conciliation des temps, ceux de retour de congés maternité ou pour vos propres entretiens. Au-delà d'une lutte contre les discriminations directes (en termes de recrutement, salaire, promotion), pénalement répréhensibles⁵², les femmes sont souvent victimes de discriminations indirectes.

Des contraintes particulières pour les femmes

Une disponibilité horaire très grande (le présentisme/surprésentisme) et une mobilité géographique sont souvent requises pour bénéficier d'une promotion, mais elles sont difficiles à concilier avec une vie familiale et amènent certaines femmes à refuser les promotions ou à ne pas les rechercher. **La mobilité professionnelle leur est moins bénéfique, car dès lors qu'elles ont une vie familiale, leur mobilité est plus souvent un ajustement à la carrière du conjoint qu'un moyen au service de leur carrière.** La mobilité contrainte a pour effet d'agir comme un processus de discrimination indirecte touchant plus particulièrement les femmes cadres, suite à des mobilités provoquées par des restructurations de services, elles retrouvent des niveaux de responsabilité inférieurs. **C'est cela qu'il faut faire bouger.**

⁵¹ http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2018/03/cir_43173.pdf

⁵² L'inégalité de traitement fondée sur le sexe (embauche, promotion...) est interdite, la peine prévue allant de 3 à 10 ans d'emprisonnement et 45 000 à 75 000 euros d'amende.) - Art. 225-1 du Code pénal, Art. L. 1132-1 et L. 1142-1 du Code du travail). Ainsi, il est interdit de ne pas recruter ou promouvoir une femme en raison de sa grossesse.

Lors des entretiens professionnels, assurez-vous notamment des possibilités d'évolutions tant pour les collaboratrices que pour les collaborateurs. À noter que certaines questions d'ordre privé telles que « *envisagez-vous une maternité dans l'année ?* » sont prohibées !

Dans la fonction publique aussi, le statut ne protège pas des inégalités.

Contrairement aux idées reçues, la discrimination salariale et d'évolution de carrière pénalisant les femmes est aussi importante, voire plus que dans le secteur privé⁵³. Le plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder aux postes dans l'encadrement supérieur du public est très épais et est loin de refléter la présence majoritaire des femmes parmi les catégories A. Les différences salariales se jouent sur les primes.

L'accord sur l'égalité professionnelle dans la fonction publique constitue un bon levier pour agir sur ces écarts. Dans le privé les données chiffrées fiables sur la base de situation comparée des Femmes et des Hommes (dans la Base de Donnée Économique et Sociales pour les +50 salariés), il est possible de dresser un diagnostic et un plan d'action auquel en tant que manager vous pouvez être associé.

Supprimer les freins à l'avancement : ce que dit le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle dans la fonction publique (8 mars 2013) :

Chaque employeur public engagera une réflexion sur les raisons qui peuvent limiter les promotions ou les avancements des femmes. Il conviendra, en particulier, de veiller à ce que l'obligation de mobilité géographique lors d'un avancement ou d'une promotion soit strictement justifiée par les caractéristiques de la carrière ou du corps ou cadre d'emploi concerné.

Les écoles en charge de la formation initiale des fonctionnaires devront, dans le cadre des modules de formation, proposer une action de formation portant sur l'égalité professionnelle. Les modules de formation devront être revus pour en supprimer toute forme de stéréotype.

À noter la future concertation relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

53 Cf. CFDT Cadres, enquête *La Parole aux A !*, 2012 à télécharger sur www.cadresFP.fr.

Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap

L'insertion ou le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés est aussi un axe essentiel de la diversité au sein des entreprises et répond par ailleurs à une obligation légale⁵⁴. Le manager a un rôle central dans la bonne intégration des salariés en situation de handicap au sein de son équipe (et plus largement dans l'entreprise) que ce soit à la suite d'un recrutement ou suite à la reconnaissance du handicap d'un collaborateur déjà présent. L'intégration est au cœur du maintien dans l'activité du travailleur handicapé.

Vous serez ainsi le garant d'une bonne qualité de vie au travail de votre collaborateur concerné, du point de vue des aspects matériels (agencement du poste de travail, si nécessaire), et de l'adaptation de l'activité elle-même (horaires, pauses, télétravail, temps partiel, etc.), voire si besoin la réorganisation certaines tâches mais aussi dans l'intégration dans son collectif de travail. Les problèmes de productivité doivent être discutés avec l'ensemble de vos collaborateurs, dans votre service et avec votre direction.

Si vous êtes persuadé qu'un salarié, du fait de son handicap, n'est pas un frein pour l'activité du service (même si la productivité est parfois différente), l'intégration ou le retour sera plus facile. Vous devrez avoir une attitude adaptée à l'égard de votre collaborateur en situation de handicap, mais sans toutefois le sur-protéger. Des formations existent qui permettent d'informer sur le handicap et de le démystifier, n'hésitez pas à les suivre et à les proposer à vos collaborateurs car il faut les sensibiliser. N'hésitez pas également à faire appel à des experts (internes ou externes - de la médecine du travail, à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) ou le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (Fiphfp), associations spécialisées ou ergonome...) pour vous accompagner.

N'oubliez pas également que le handicap n'est pas toujours visible (c'est souvent le cas) ou peut-être peu connu. Par conséquent, une certaine incompréhension, voire de la jalousie peut survenir dans le cadre d'un aménagement spécifique (temps de travail ou d'objectifs par exemple) des collègues, principalement par méconnaissance ; d'où la nécessité d'informer de la part du manager. Mais vous ne pourrez l'évoquer qu'avec l'aval du salarié handicapé. En effet les questions sur le handicap, sa nature et son origine sont interdites. Il ou elle peut également avoir peur des réactions - il faut qu'il tire plus de bénéfices que d'ennuis de s'exposer. Car des stéréotypes visent

54 Le quota d'obligation d'emploi est de 6% depuis 1991.

également les travailleurs handicapés, les accusant d'être moins productifs que les valides. Il est du devoir du manager de parler de ce sujet avec son équipe, voire de s'appuyer sur la formation. En plus de devoir endurer les difficultés liées à son handicap, il ne faudrait pas que le travailleur handicapé ait à affronter un environnement hostile au travail ou se retrouve isolé du fait de son handicap ! Ce serait, en quelque sorte, la double peine. Un entourage professionnel informé et réceptif constitue déjà un grand pas vers l'intégration.

Sachez par exemple, qu'en France, plus de 8 millions de personnes sont touchées par une déficience motrice, mais moins de 5% de ces 8 millions utilisent un fauteuil roulant (source Agefiph), certaines maladies entraînent de la fatigue... Selon une enquête menée en 2008 par l'Insee, 18,4% de la population française des 18 ans et plus indiquaient avoir au moins un handicap.

Enfin, comme pour tout autre collaborateur, vous devrez veiller au parcours professionnel. Un salarié en situation de handicap est en droit d'évoluer, d'être promu, notamment par un accès (parfois adapté) à la formation. Il est d'ailleurs possible de prévoir un accompagnement personnalisé pour aider un travailleur handicapé à construire son parcours professionnel (le conseil en évolution professionnelle pour un travailleur en situation d'handicap se fait à Cap Emploi). Si vous-même êtes un manager en situation de handicap, vous aurez certainement à expliquer à votre équipe, en quoi consiste votre handicap et besoin du soutien de votre propre manager. Vous pourrez aussi apporter beaucoup à vos pairs.

La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées dite « loi handicap », définit dans son article 2 que « constitue un handicap, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un poly-handicap ou trouble de santé invalidant ». Le statut de travailleur handicapé, quant à lui, repose principalement sur la Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) accordée par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) et dont la demande est effectuée auprès de la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH).

Pour la fonction publique au-delà de la loi de février 2005 :

Circulaire PM n°5265-SG du 23 novembre 2007 relatif à l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans la fonction publique.

Décret n°2006-501 du 3 mai 2006 (fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.)

Décret n°95-979 du 25 août 1995 relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique pris pour l'application de l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Il existe également une « *Cellule de Recrutement et d'Insertion des Personnes Handicapées* » (C.R.I.P.H.).