

4.2 La gestion de la diversité à Singapour

4.2.1 Les initiatives juridiques et institutionnelles

Singapour n'a pas défini de cadre législatif en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances. L'histoire, la jeunesse du pays, la compétitivité de la zone géographique, la politique sociale quasi inexistante ont structuré la relation des singapouriens au travail.

L'emploi se caractérise par :

- l'absence de salaire minimum,
- la prédominance du contrat entre l'employeur à l'employé, pas de convention collective,
- l'absence de protection en cas de licenciement, et pas d'indemnités de chômage. L'état encourage le Singapourien à reprendre très rapidement un emploi quel qu'il soit et en échange complète son salaire afin d'atteindre un revenu minimum estimé à 900€.

Cette politique libérale place les salariés au service de la réussite économique : « No Work, no subsidies » ou « Workfare » est en opposition avec le « Welfare » des politiques sociales européennes. Comme conséquence, les Singapouriens considèrent leurs compétences comme leur principal acquis et n'hésitent pas à se remettre régulièrement en question. Ils ont une volonté d'aller de l'avant et disposent d'une grande capacité d'adaptation. Toutefois il n'est pas rare qu'après une perte d'emploi, ils se recyclent souvent dans des petits boulots de services qui leurs sont réservés comme chauffeurs de taxis, employé d'hôtels ou dans la restauration rapide. Les seniors sont particulièrement concernés.

Le gouvernement commence seulement à s'intéresser aux problèmes de discrimination. Les discriminations portent moins sur la question de genre (Homme / Femme) mais davantage sur les questions ethniques et sur l'âge. Les entreprises sont encouragées par l'Etat à assurer l'égalité des chances à l'embauche - en ne privilégiant que les compétences, sans distinction d'âge, d'ethnie, de sexe, de religion ou de statut marital.

L'objectif de l'Etat est de diminuer le nombre d'offres d'emploi discriminantes en expliquant aux employeurs comment objectiver la compétence recherchée et ne plus utiliser de critères discriminants ; par exemple rédiger l'offre suivante « cherche manutentionnaire pour porter des paquets lourds et parlant le chinois » plutôt que comme suit « cherche homme jeune de race chinoise ».

En terme d'organisation, une « alliance » regroupant syndicats, gouvernement et entreprises a été mise en place. Ses facteurs clés de succès pour réussir l'implémentation de recommandations en souplesse et éviter les conflits sont :

- travailler en amont et non pas dans l'urgence pour sensibiliser les parties prenantes,
- consulter largement et travailler sur les bonnes pratiques.

Ce travail n'a pour l'instant donné lieu qu'à une charte de bonnes pratiques d'emplois et à une baisse des offres d'emplois discriminantes. Cette alliance tri partite croit davantage au changement des mentalités par la sensibilisation que par la répression et la loi.

4.2.2 Les initiatives dans le domaine social

Une politique de logement qui impose une mixité sociale et ethnique et qui touche 84% de la population.

Cette politique s'appuie :

- sur un programme de logement, intitulé le HDB (Housing & Development Board),
- sur une politique d'animation de quartiers.

A l'origine, en 1960, l'enjeu était de construire 50 000 logements pour les populations vivant dans les bidonvilles. Depuis 40 ans, le programme n'a cessé de se développer : l'état y consacre désormais 9 % du produit intérieur brut (PIB) contre environ 4 % dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

Un autre enjeu des HDB était de rendre les Singapouriens propriétaires de leur logement. Pour cela, l'état a mis en place le "Central Provident Fund" (Caisse centrale de prévoyance) qui propose des prêts immobiliers à des taux inférieurs à 2% de ceux du marché. Le Central Provident Fund est financé par un plan d'épargne obligatoire alimenté par une contribution systématique sur salaire de 20 % par les employés et de 10 % par les employeurs.

Aujourd'hui 90% des habitants des HDB sont propriétaires.

Une autre originalité du programme HDB est sa méthode d'attribution. Les listes d'attente sont d'environ deux ans et demi et l'attribution est faite par tirage au sort selon des critères sur l'ethnie, le niveau de revenus et la composition de la famille afin d'encourager la mixité ethnique et sociale. Une partie du parc immobilier, près de 10 %, est réservé aux ménages économiquement faibles (revenu annuel inférieur à 5 000 dollars). Les célibataires ne peuvent pas participer au tirage au sort avant l'âge de 35 ans afin d'encourager la natalité.

La politique d'animation de quartiers

La politique d'animation de quartiers est une autre priorité du gouvernement.

Cette politique s'attache :

- au développement de logements de qualité, conçus à un coût optimal pour en faciliter l'acquisition,
- à l'implantation dans les quartiers, de commerces et de lieux communs de convivialité qui encouragent les rencontres et les échanges entre les habitants,
- à la mise en place de comités de résidents et d'associations appelées « grassroots organizations ». Ces associations très actives fonctionnent avec des volontaires appelés « grassroots leaders ». Ils jouent un rôle d'animateur et de catalyseur entre les différentes communautés, en organisant par exemple des fêtes locales où toutes les religions sont parties prenantes ou encore en s'occupant des nouveaux arrivants. Parmi les 160 comités de résidents de Singapour, on recense quelques 26 000 « Grassroot leaders ».

Mais le défi de la croissance de la population dans les cinq années à venir encourage à aller encore plus loin. La recherche de terrains devient cruciale et il n'est d'ores et déjà plus possible de gagner sur la mer.

L'Etat envisage :

- soit de construire en hauteur,
- soit de sacrifier quelques-uns des nombreux espaces verts.

Ces nouvelles orientations pourrait changer l'intelligent urbanisme de la ville qui en a fait l'une des plus agréables et fonctionnelles d'Asie, attirant les « foreign talents » soucieux de leur qualité de vie.

Singapour doit arbitrer entre une croissance économique forte qui appelle un accroissement démographique ou une limitation de sa croissance qui privilégiera un développement harmonieux de la ville. Le challenge a déjà commencé puisque Bouygues vient de construire les deux plus hautes tours résidentielles du pays culminant respectivement à 245 et 215 mètres, et se classant au dixième rang mondial.

L'éducation

Dans le domaine de l'éducation, Singapour veut former des élites et souhaite que ses citoyens n'occupent que des emplois à forte éducation, ce qui correspond bien à la mentalité chinoise pour qui l'éducation est prioritaire. L'école publique est obligatoire pour tous. Les écoles primaires implantées dans les HDB assurent une égalité des chances par la mixité sociale. Par la suite, les familles peuvent choisir le lycée de leurs enfants, ce qui permet d'assurer la sélection des meilleurs. Les écoles sont payantes sauf pour les Malais car leur population est en retard de scolarisation. A l'école, tous les élèves en plus de leur langue maternelle apprennent l'anglais ainsi qu'une autre langue au choix. À la fin du secondaire, la plupart des élèves connaissent au moins trois langues. Le service militaire est obligatoire.

4.2.3 Les initiatives dans le domaine économique

Singapour a misé sur son attractivité pour attirer entreprises et talents étrangers :

- la qualité du monde des affaires à priori dénué de corruption, y est exemplaire,
- le coût de la vie y est bas,
- la stabilité politique marquée par l'absence de pluralisme,
- la délinquance est faible,
- la politique familiale est innovante (aide au logement, scolarité...).

Singapour a également des grands projets, en particulier le complexe d'hôtels casino à horizon 2009 qui permettra de devenir un centre touristique majeur, en Asie, et concurrencer Macau qui a déjà détrôné Las Vegas en chiffre d'affaires.

L'immigration de Singapour est purement économique. Elle ne prévoit pas l'accueil de réfugiés, ni de regroupement familial.

Parmi les migrants économiques, on distingue les « foreign talents », métiers à forte éducation, des métiers « sans éducation ».

Pour les premiers, nécessaires au développement de l'économie, lorsque les compétences sont en adéquation avec l'emploi recherché, tout est fait pour les attirer et faciliter leur intégration (rapidité de procédures d'obtention des documents d'immigration, travail, logement). Ces migrants peuvent acquérir la nationalité singapourienne, à condition qu'ils renoncent à leur nationalité d'origine.

Les métiers « sans éducation » (ouvriers en bâtiment, femmes de ménage), relèvent du travail temporaire. Ces employés qui n'ont pas accès à la nationalité singapourienne représentent environ 30% de la population et proviennent très souvent des pays voisins (Birmanie, Philippines, Thaïlande, Indonésie, Sri Lanka ...). Ces immigrants temporaires, souvent identifiés et recrutés dans leur pays d'origine, sont « affectés » à un employeur responsable de leur conduite dans la société. En cas d'écart de conduite de son salarié, l'employeur devra pour se dédouaner de sa responsabilité le dénoncer aux autorités et entamer une procédure d'expulsion. Retenons que la maternité constitue un écart de conduite, pouvant entraîner une expulsion.

Le gouvernement singapourien :

- ne recherche pas la sédentarisation d'une immigration d'un bas niveau social,
- et souhaite utiliser l'immigration comme variable économique d'ajustement.

Les entreprises ont à faire face à des turnovers très importants de 10% à 20%, avec des distributions de salaires pouvant aller du simple au double sur un même poste.

La réponse à la pénurie de compétences

La pénurie de compétences est un fait, aussi bien dans les métiers à faible éducation pour lesquels le sourcing pose peu de problèmes que pour les métiers à forte éducation pour lesquels, par contre, le sourcing devient problématique. Les entreprises doivent dorénavant aller détecter des talents à l'étranger. En Chine, par exemple, où les formations supérieures ne sont pas encore d'aussi bon niveau qu'à Singapour, les étudiants détectés sont encouragés à aller faire leur master à Singapour. Par la suite les chasseurs de tête Singapouriens les ciblent et leur offrent des emplois attractifs sur place qu'ils ne peuvent refuser, ce qui les sédentarise à Singapour et non pas en Chine.

Dans cette course à la croissance et à l'innovation, les entreprises ont besoin d'employés qui s'adaptent au changement. Elles mettent en place des programmes de formation pour adapter les compétences des employés à l'évolution de leurs emplois.

La progression dans l'entreprise, la position hiérarchique, le salaire relèvent essentiellement du mérite.

Adapter les emplois pour maintenir les niveaux de vie

L'état travaille également à redéfinir le contenu d'emplois qui n'ont plus assez de valeur ajoutée ou une productivité insuffisante par rapport au niveau de salaire de l'employé. Il appelle cela le concept de « Job Redesign »; par exemple, un employé chez un fleuriste qui ne fait qu'assembler des fleurs qu'on lui tend pourrait plutôt aussi proposer au client de lui créer un bouquet et choisir lui-même les fleurs après avoir questionné le client sur ses goûts. Il s'agit d'offrir un service à plus forte valeur ajoutée pour justifier un salaire plus élevé. Pour cela l'employé doit être formé et le périmètre de son emploi repensé. Un autre cas préoccupant est celui des seniors qui ont vu leur salaire augmenter sans que la valeur ajoutée de leur emploi ne progresse. Le gouvernement propose un « job redesign » et un ajustement du salaire à la baisse pour donner de la pérennité à l'employé. L'emploi doit être rémunéré à la compétence et non pas à la personne et son salaire précédent.