

Potentiel humain

de l'entreprise III



Impressum :

Brochure rédigée par :

Veronika Azizi en collaboration avec
le Ministère de la Promotion Féminine
Layout : Bizart

Nous tenons à remercier les entreprises citées dans la
brochure pour leur investissement et leur concours ainsi
que pour le prêt de leurs images.

Editée & distribuée par :

Ministère de la Promotion Féminine

L-2921 Luxembourg

Tél. : 478 58 14

Fax : 24 18 86

www.mpf.lu

e-mail : promotionfeminine@mpf.etat.lu

2003

ISBN 2-919876-51-1

Un de mes grands soucis est de montrer que « l'action positive » profite à l'entreprise aussi bien qu'à tout son personnel féminin et masculin.

« L'action positive » soutenue par le Ministère de la Promotion Féminine a pour objectifs prioritaires :

- de promouvoir l'emploi des femmes,*
- d'offrir aux femmes et aux hommes des chances professionnelles, égales,*
- de garantir l'égalité de rémunération et de traitement entre les femmes et les hommes.*

« L'action positive » engage l'entreprise pour une gestion des ressources humaines de haute qualité contribuant au bien-être du personnel féminin et masculin et stimulant ainsi leurs capacités intellectuelles et manuelles.

« L'action positive » ne se limite pas à une mesure isolée. C'est un processus à moyen et à long terme qui s'adapte en cours de route aux besoins de l'entreprise et du personnel. L'élément clé de l'action positive est la réponse donnée aux demandes différentes des femmes et des hommes travaillant dans l'entreprise ou de ceux et de celles à ses services.

Pour atteindre ces objectifs, il se peut que des mesures spécifiques temporaires soient nécessaires, surtout à l'égard du sexe qui souffre de désavantages.

La présente brochure complète la publication intitulée « Femmes et Hommes, potentiel de l'entreprise ».

Elle relate du déroulement d'actions positives et des mesures réalisées dans les entreprises.

Elle recueille les témoignages de dirigeant(e)s et de salarié(e)s. J'ai bien veillé à y ajouter les expériences d'hommes salariés participant à l'action.

Le vécu des femmes et des hommes sur le terrain démontre bien l'effet positif de l'action. Les principes théoriques, énoncés au début de la brochure, sont transposés en actions réelles.

Il me tient à cœur de remercier vivement les entreprises pour leur collaboration. Que leur exemple puisse inciter d'autres entreprises à mener une action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Avis aux amateurs et aux amatrices



Marie-Josée Jacobs
Ministre de la Promotion Féminine

Sommaire

Préface	<i>Page 3</i>
L'égalité des femmes & des hommes dans l'entreprise	<i>Page 6</i>
Check-list pour les patrons & patronnes désireux de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans leur entreprise	<i>Page 8</i>
Prix Féminin de l'Entreprise à Luxembourg	<i>Page 10</i>
Plus de savoir – plus de responsabilité Avisia – Professionnaliser un métier traditionnellement féminin	<i>Page 14</i>
Qu'en est-il de l'égalité des chances ? Cargolux – l'entreprise qui voulait savoir...	<i>Page 18</i>
Communication mobile suivant le « genre » ? CMD Service Provider LUXGSM mise sur le Gender Training	<i>Page 20</i>
Nouvelles technologies : l'apprentissage qui fait la différence Computerschoul : « Si la personne n'est pas gagnante, on le lui dit »	<i>Page 22</i>
Travail à la carte – du sur mesure pour les femmes Electrolux Luxembourg « 4 for 1 » - Les femmes rentrantes : un réservoir de compétences mal connu !	<i>Page 26</i>
Une formation sur mesure pour les femmes Goodyear Luxembourg mise sur la promotion de son personnel féminin	<i>Page 30</i>
Au centre de l'égalité sur le lieu de travail Hapoalim : une vision d'égalité des femmes et des hommes	<i>Page 34</i>
L'égalité comme culture d'entreprise International Electronics & Engineering (IEE) adopte une charte des valeurs positives	<i>Page 38</i>
Partager les compétences techniques entre les femmes & les hommes Luxplan S.A. souhaite valoriser le personnel féminin et masculin	<i>Page 40</i>
Concilier métier et famille : une évidence ? Pedus Service Luxembourg : accommoder le cadre de travail aux besoins des salariées	<i>Page 44</i>
Une grande firme dirigée par une femme PricewaterhouseCoopers – sur la voie d'un employeur de choix pour les femmes	<i>Page 46</i>
Où en est l'égalité des chances ? Siemens S.A. investit dans l'égalité des chances entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise	<i>Page 50</i>

& L'égalité des femmes des hommes dans l'entreprise

- **L'égalité des femmes et des hommes fait partie de la culture d'entreprise.**
- **L'égalité des femmes et des hommes suppose la promotion active de l'égalité des chances.**
- **L'égalité des femmes et des hommes permet de contrer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.**
- **Revendiquer l'égalité des femmes et des hommes, cela permet également de disposer d'un plus grand choix lors du recrutement de main-d'œuvre qualifiée.**
- **L'égalité des femmes et des hommes signifie que les hommes et les femmes participent de manière égale aux processus de décision, élargissant ainsi le champ d'action de l'entreprise.**
- **L'égalité des femmes et des hommes fait que tous les collaborateurs et collaboratrices peuvent enrichir l'entreprise de leurs compétences, leurs capacités et leurs intérêts.**
- **L'égalité des femmes et des hommes n'est pas seulement une question de justice ; une politique d'égalité apporte des avantages économiques et accroît la compétitivité.**
- **L'égalité des femmes et des hommes est donc un facteur de réussite pour toutes les entreprises.**
- **Pour atteindre l'égalité des femmes et des hommes, il ne suffit pas de formuler un programme annuel unique.**

Etant donné le recul démographique, le nombre de personnes actives diminue, surtout dans la tranche des 25 à 45 ans. Face à cette évolution, il apparaît souhaitable d'assurer l'exploitation optimale des ressources humaines disponibles.

La satisfaction du travail et la motivation augmentent, réduisant ainsi la fluctuation du personnel.

Une politique égalitaire et d'égalité des chances entre femmes et hommes dans l'entreprise nécessite un processus permanent.

La présente brochure veut montrer comment lancer ce processus tout en offrant des avantages économiques aux entreprises, et donne des exemples de résultats encourageants obtenus au Luxembourg. Elle peut servir de source d'inspiration pour les cadres ainsi que les syndicats d'employeurs et d'employé(e)s, les délégué(e)s à l'égalité des chances et les conseils d'entreprise.

L'Union Européenne revendique sans équivoque une politique active d'égalité :

Article 2 du Traité d'Amsterdam :

La Communauté a pour mission [...] l'égalité entre les femmes et les hommes.

Article 3 du Traité d'Amsterdam :

Pour toutes les actions visées [...], la Communauté cherche à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité, entre les femmes et les hommes.

Article 141 du Traité d'Amsterdam :

Les Etats membres se sont engagés par la ratification du Traité d'Amsterdam à mettre en pratique cette politique.

Le Ministère de la Promotion Féminine s'est adressé au public pour la première fois au début de l'année 1998 avec le projet Femmes et Hommes - Potentiel humain de l'entreprise. Le but de ce projet est de promouvoir l'emploi de femmes dans les entreprises luxembourgeoises, d'encourager les entreprises à créer un environnement de travail garantissant aux femmes des chances professionnelles égales à celles de leurs collègues masculins.

Mieux intégrer les femmes au monde du travail, ce n'est pas seulement augmenter leurs chances de trouver de l'emploi, c'est également fournir aux entreprises de nouvelles ressources humaines à tous les niveaux et dans tous les domaines de travail.

Cela suppose :

- Une culture d'entreprise qui propose à ses employé(e)s femmes et hommes un environnement professionnel qui valorise le travail des uns autant que le travail des autres.
- Une politique du personnel qui met les femmes sur un pied d'égalité avec leurs collègues masculins en ce qui concerne l'embauche, la fonction, la rémunération, la formation continue au sein de l'entreprise et l'avancement professionnel.
- Une organisation du travail qui permet de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.
- Des mesures de formation continue qui préparent les femmes à des postes à responsabilités tout en leur permettant d'acquérir une plus grande confiance en elles.
- La création d'infrastructures pour soutenir le personnel dans la gestion de sa vie familiale.

Ces points ont un effet positif sur l'ensemble du personnel, femmes et hommes.

Check-list

pour les patrons et patronnes désireux de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans leur entreprise.

1. Politique du personnel :

- Les femmes sont-elles encouragées à postuler auprès de votre entreprise (p. ex. par le texte et les images de votre offre d'emploi) ?
- Existe-t-il des domaines dans lesquels aucune femme ne travaille/n'est embauchée? Si oui, pourquoi ?
- Les femmes et les hommes disposant d'un même niveau de qualification ont-ils/elles le même poste ou un poste de valeur comparable, une fonction comparable ?
- La rémunération des femmes et des hommes ayant les mêmes fonctions est-elle identique ?
- Les femmes bénéficient-elles des mêmes critères d'évaluation que les hommes en ce qui concerne l'avancement professionnel, la formation et la formation continue, l'expérience professionnelle, la reconnaissance de leur engagement dans l'entreprise, l'ancienneté, etc. ?
- Existe-t-il des programmes de soutien spécifiques pour la réintégration après un congé parental (maintien de l'emploi, intégration à des mesures de formation continue et entretien de contact avec l'employé(e) pendant le congé parental) ?
- Le personnel a-t-il droit à des congés exceptionnels dédiés aux besoins privés, familiaux ?
- Les femmes sont-elles visibles dans votre entreprise ? Les écoute-t-on ? Et dans les brochures, les circulaires, les tableaux d'affichage, la communication interne et externe, dans la publicité de l'entreprise, etc. ? Le féminin des appellations de profession, des titres et des fonctions apparaît-il ?¹
- La structure des installations et des bâtiments est-elle adaptée à un personnel féminin autant qu'à un personnel masculin ?

2. Organisation du travail :

- Existe-t-il différents modèles d'horaires de travail ? Si oui, lesquels ?
- Est-il possible de travailler à temps partiel, afin de permettre au personnel de mieux concilier vie professionnelle et vie privée ?
- Est-il possible de passer d'un contrat à temps plein à un contrat à temps partiel et vice-versa ?
- Le job-sharing est-il possible ? Si oui, jusqu'à quel niveau ?
- Est-il possible d'exercer une fonction de cadre à temps partiel ?

3. Mesures de formation continue :

- Les femmes ont-elles autant de possibilités que les hommes d'accéder à la formation continue, compte tenu de leurs effectifs respectifs dans l'entreprise ?
- La formation continue va-t-elle de pair avec une augmentation des responsabilités et/ou une augmentation de salaire ?
- Les employées ont-elles accès de la même manière que leurs collègues masculins aux formations nécessaires à un avancement professionnel ?

¹ féminin, masculin - Métiers, Titres, Fonctions. Guide édité par le Ministère de la Promotion Féminine

- Existe-t-il des mesures de formation continue pour les employé(e)s non qualifié(e)s afin de réduire le risque de perte d'emploi en cas de diminution de la production ou de reconversion ?
- Les femmes sont-elles intégrées aux mesures de formation technique afin de leur ouvrir la voie vers de nouveaux domaines d'activités ?
- Existe-t-il des mesures de réintégration ou de formation continue pour faciliter le retour aux employé(e)s rentrant d'un congé parental ?
- La formation continue a-t-elle lieu pendant les heures de travail ?

- Les employé(e)s en temps partiel ont-ils/elles également droit aux mesures de formation continue ?
- Lors des formations qui ont lieu le week-end ou le soir, tient-on compte des contraintes familiales des participantes et participants ?


4. Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale :

Les employé(e)s ayant une famille à charge sont-ils/elles soutenu(e)s ?

Par exemple :

- par la garde des enfants dans une crèche propre à l'entreprise, une salle réservée aux enfants, l'acquisition de places dans des crèches externes, l'encadrement des devoirs d'école et des vacances etc. ;
- par l'appel aux services d'un conseil familial externe ;
- par des prestations comme par exemple l'ouverture de la cantine aux membres de la famille, un service de lavage-repassage de linge ;
- par la possibilité de profiter d'un congé exceptionnel.

& *Egalité entre
femmes
hommes dans
leur entreprise*

- 
- égalité des chances
 - égalité du salaire
 - reprise de son poste après le congé de maternité
 - mi-temps
 - job-sharing

Prix Féminin de l'Entreprise à Luxembourg

Depuis 1993, les entreprises luxembourgeoises qui s'investissent de manière exemplaire dans la promotion de leur personnel féminin, sont récompensées par le Prix Féminin de l'Entreprise. Ce prix, décerné d'abord par le Ministère du Travail et de l'Emploi, puis, depuis sa fondation, par le Ministère de la Promotion Féminine, veut porter à l'attention du grand public le fait que l'égalité des femmes et des hommes dans le monde du travail (et donc l'égalité des chances au niveau professionnel) n'est pas encore acquise et que les efforts réalisés dans ce domaine sont toujours dignes d'être récompensés. Les entreprises lauréates constituent un modèle à suivre pour les autres entreprises afin de les inciter à lancer des initiatives, des plans ou des projets comparables.

En 1993, Reichert Feinmechanik, spécialiste des mécaniques de précision, a été la première entreprise à recevoir le Prix Féminin de l'Entreprise.

En 1995, l'entreprise industrielle Du Pont de Nemours (Luxembourg) S.A. et la Fiduciaire Lex Benoy se sont partagé le prix.

En 1993, Reichert Feinmechanik, spécialiste des mécaniques de précision, a été la première entreprise à recevoir le Prix Féminin de l'Entreprise. Le jury souhaitait faire connaître les efforts de la direction de Reichert qui voulait offrir aux femmes la possibilité d'accéder à des domaines typiquement masculins et d'y faire valoir leurs compétences et leurs qualifications. Parallèlement, Reichert a créé une structure qui tient compte des contraintes du personnel afin de l'aider à mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

L'entreprise employait deux femmes dans l'administration, une ouvrière formée dans l'entreprise, ainsi que quatre autres femmes dans son service technique : une microtechnicienne, une mécanicienne-ajusteuse et deux dessinatrices industrielles. Les horaires de travail à plein-temps et à mi-temps étaient flexibles et pouvaient être adaptés aux exigences individuelles, permettant p. ex. à la mère d'un petit enfant de travailler à domicile. Ces mesures ont fidélisé le personnel, ce qui a été apprécié par les clients, qui retrouvaient toujours leurs interlocuteurs habituels.

En 1995, l'entreprise industrielle Du Pont de Nemours (Luxembourg) S.A. et la Fiduciaire Lex Benoy se sont partagé le prix.

Du Pont de Nemours s'est distingué par une organisation inhabituelle pour ce type d'entreprise industrielle, à savoir des horaires flexibles, des vacances supplémentaires en cas d'urgence familiale, la possibilité de travailler à mi-temps et une garantie de réembauche. Cette réorganisation a permis d'améliorer sensiblement l'ambiance de travail et d'augmenter la productivité de l'entreprise. Autre aspect positif de la politique de Du Pont de Nemours : les femmes pouvoient des postes à responsabilité, même en dehors de l'administration.

La Fiduciaire Lex Benoy employait essentiellement des femmes, dont beaucoup se trouvaient en début de carrière : une organisation flexible du travail était donc primordiale. Les horaires, le nombre d'heures ou les jours de travail pouvaient être adaptés individuellement aux contraintes privées des membres du personnel. Le personnel pouvait passer d'un contrat à plein-temps à un contrat à mi-temps et vice-versa, et cumuler des heures de travail pour mieux s'adapter aux vacances scolaires.

Les horaires flexibles permettaient d'accompagner les enfants à l'école. La directrice de l'entreprise s'était engagée à offrir de bonnes conditions de travail : finalement, cette politique a augmenté la productivité de l'entreprise.

En 1996, le prix a également été décerné à deux entreprises : l'Institut Heiderscheid et le salon de coiffure Ferber Hairstylist. Ces deux entreprises ont été sélectionnées par le jury pour la formation exemplaire de leurs apprenties, soutenues par des stages supplémentaires leur permettant de mettre en valeur leurs compétences individuelles. Dans les secteurs à forte dominante féminine, il est essentiel d'encourager les femmes dans leur développement professionnel et privé afin de leur permettre de s'affirmer et de gérer leurs carrières de manière autonome, cause que soutiennent de manière exemplaire l'Institut Heiderscheid et le salon de coiffure Ferber Hairstylist.

En 1997, le Prix Féminin de l'Entreprise a été remis à l'entreprise de construction Soludec. Le bâtiment est encore un secteur majoritairement masculin. La transformation en un secteur ouvert aux femmes comme aux hommes ne se fait que lentement ; cette évolution demande non seulement un changement de mentalité de la part des patrons, mais également de la part des jeunes filles et des femmes qui tendent encore toujours vers une orientation professionnelle traditionaliste. Soludec a démontré comment faire évoluer les mentalités, ce qui est dû en grande partie au fait que l'entreprise a nommé une femme au poste de chef du personnel. Soludec n'a pas seulement proposé à ses employées des formations dans leurs

domaines respectifs ; l'entreprise a également embauché, soutenu et encouragé des femmes sur les chantiers. Cette initiative a permis à l'entreprise, qui n'employait pas plus de 25 femmes pour 447 hommes, d'avoir 6 femmes chefs de chantier et 1 administrative de chantier. Après une phase de scepticisme, les collègues et les maîtres d'ouvrage ont commencé à apprécier le travail des femmes chefs de chantier : leur expérience et leur sens des réalités ont permis de trouver des solutions praticables sur de nombreux chantiers.

IncoTech, lauréate 1998 du Prix Féminin de l'Entreprise, a été une jeune entreprise spécialisée dans les nouvelles technologies. Ce secteur, comme tous les secteurs récents qui n'ont pas encore de tradition d'embauche, avait été perçu comme un secteur d'avenir, notamment pour les femmes. Malheureusement, l'évolution semble indiquer qu'une fois de plus, les femmes sont en passe de devenir minoritaires aussi bien en tant qu'informaticiennes qu'en tant qu'utilisatrices de ces nouvelles technologies. Il est d'autant plus remarquable qu'une telle entreprise forme des jeunes femmes tout en embauchant des femmes qualifiées. IncoTech a également embauché des femmes sans expérience dans ce secteur, les formant ensuite dans l'entreprise. Cette politique du personnel a été tout à fait bénéfique à IncoTech. Pour décharger son personnel de la garde des enfants, l'entreprise a aménagé une salle de manière à ce que les petits puissent y faire leurs devoirs, jouer, ou se familiariser avec les ordinateurs.

Le Prix Féminin de l'Entreprise 2000 a été décerné à l'institut bancaire Hapoalim, qui a participé au programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine.

En 2002, le Prix Féminin de l'Entreprise a été décerné à PricewaterhouseCoopers et à Luxplan.

En 1996, le prix a également été décerné à deux entreprises : l'Institut Heiderscheid et le salon de coiffure Ferber Hairstylist.

En 1997, le prix a été remis à l'entreprise de construction Soludec.

IncoTech, lauréate 1998 du Prix Féminin de l'Entreprise, est une jeune entreprise spécialisée dans les nouvelles technologies.

Le Prix Féminin de l'Entreprise 2000 a été décerné à l'institut bancaire Hapoalim.

En 2002, le Prix Féminin de l'Entreprise a été décerné à PricewaterhouseCoopers et à Luxplan.



Les entreprises...

Plus de savoir – plus de responsabilité



Avisia – Professionnaliser un métier traditionnellement féminin

Le constat est clair : le secteur des services de nettoyage emploie surtout des femmes, embauchées comme ouvrières non qualifiées. Les postes à responsabilité sont d'ailleurs le plus souvent occupés par des hommes. Le personnel féminin bénéficie plutôt rarement de mesures de formation continue.

« Notre volonté est de former en interne parce que la formation est un outil indispensable pour un employeur. Traditionnellement, on forme les secrétaires, les techniciens..., mais moins dans notre secteur. Dans d'autres pays, il existe une filière universitaire allant jusqu'au BAC+5. La profession a une très mauvaise image et mon objectif est de faire connaître la panoplie des métiers de la propreté et surtout, de les faire reconnaître. Car d'une part, le nettoyage est nécessaire à l'hygiène de vie, à l'environnement et il devient surtout visible quand il est mal fait et d'autre part, il y a de l'emploi dans notre secteur. Chaque jour des femmes de ménage, des chefs d'équipe, des contrôleurs et des superviseurs de chantier sont engagés. »

nous raconte la directrice d'Avisia.

Or, Acticlean, qui a récemment changé son nom en Avisia Propreté Sàrl, fait partie du groupe Symbiose qui inclut une offre de services multiples. Ce groupe, établi au Luxembourg et en France, concentre actuellement ses activités dans trois directions : le transport de courrier, le nettoyage professionnel, ainsi que les services de sécurité et l'archivage de documents.

Promotion du métier et de ses salarié(e)s : reconnaissance et avancement professionnel

Parmi ces services, c'est le nettoyage qui nécessite le maximum de main-d'œuvre et Avisia Propreté emploie 350 personnes au Grand-Duché de Luxembourg dans ce secteur en 2002. Or, plus de 90% de ce personnel est féminin et travaille à temps partiel. La société luxembourgeoise est dirigée par une femme, Madame Michèle Tartare, qui est soutenue au niveau de la gestion de l'entreprise par un directeur adjoint, par une assistante et un assistant de direction. Le personnel administratif est à prédominance féminine. En outre, il y a autant d'inspectrices que d'inspecteurs et la

proportion des chefs de chantier est de 2 pour 1, en faveur des femmes. C'est surtout au niveau des chefs d'équipe que la société met l'accent sur une réelle politique de promotion du personnel féminin.





« C'est un fait que j'ai surtout besoin de personnel formé. Si jadis on répétait dans les foyers : 'Si tu travailles mal à l'école, tu iras faire les ménages', les choses ont changé depuis, car il nous faut de vrais professionnels, des agents de propreté. En dépit des préjugés qui continuent à circuler, le nettoyage est un métier exigeant qui nécessite une organisation et une connaissance des nouvelles techniques ainsi que de la composition chimique des produits utilisés. C'est une voie dans laquelle les femmes peuvent trouver leur satisfaction. Nous pouvons offrir des horaires variables et les possibilités d'évolution sont réelles. J'ai vécu moi-même, comme beaucoup de personnes dans le métier, cela signifie de commencer en bas de l'échelle pour arriver à gravir les échelons. »

souligne avec force Michèle Tartare.

Qualification + Formation = Qualité = Egalité entre femmes et hommes

Dans un souci constant d'amélioration des prestations de l'entreprise de nettoyage, soutenu par la certification ISO 9001/2000, une vraie démarche-qualité doit être mise en route, dont la formation professionnelle continue du personnel est indissociable. Ici, la firme peut choisir de former une partie du personnel et notamment d'améliorer la qualification et a fortiori le développement professionnel du personnel féminin. Motivée et soutenue financièrement par le programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine, l'entreprise a permis à 7 collaboratrices de participer à la formation continue Training for Success Acticlean, afin de les former en tant que futures chefs d'équipe. Les femmes ont été ciblées, afin de les préparer à des missions plus exigeantes et comportant davantage de responsabilités. Si la directrice de l'entreprise estime que cette formation a été très bien perçue par les stagiaires et leur a permis d'acquérir une vraie maîtrise de leur métier, elle n'est pas contredite. Paula, maintenant chef d'équipe, décrit ainsi le vécu de sa promotion :

« J'ai commencé en 1996 chez Acticlean. Auparavant, j'étais au service d'une banque qui avait son propre département d'entretien et là, je n'avais pas de possibilité de promotion. Chez mon employeur actuel, j'ai pu suivre une formation de chef d'équipe, il y a deux ans et demi. J'y ai appris à travailler en groupe, à parler avec les client(e)s, à être plus sûre de moi, à savoir gérer une urgence et à organiser les demandes des clients. Aujourd'hui, je suis chef de chantier. La société m'a attribué plusieurs sites dans mon secteur et m'a confié ainsi des responsabilités. Je suis prête à renouveler ce genre d'expérience et je suis heureuse d'avoir eu cette opportunité. »


... une formation répondant à la fois aux attentes de l'entreprise et aux besoins des femmes ayant l'opportunité d'y participer a pu être conçue.

Avec la collaboration d'une association spécialisée, une formation répondant à la fois aux attentes de l'entreprise et aux besoins des femmes ayant l'opportunité d'y participer a pu être conçue. Les femmes ont été formées pendant deux jours par une consultante externe en matière de compétences sociales pendant les heures de travail. L'autre moitié de la formation a été assurée par le directeur adjoint de l'entreprise Avisia et concernait l'apprentissage des techniques de nettoyage répondant aux normes de qualité en vigueur. Les participantes avaient par la suite la possibilité de tester leurs nouvelles connaissances sur un chantier. Avec cette formation, l'entreprise a voulu marquer un jalon afin de prouver que même dans les branches très féminisées, occupant un personnel faiblement qualifié, il est possible d'avancer professionnellement et que cette perspective est une option souhaitable pour la direction.

Toujours aller plus loin

Au terme du premier grand succès, l'entreprise s'est associée à une autre société de nettoyage, à savoir Pronet services S.A., afin d'offrir une seconde formation aux chefs d'équipe, intitulée Management, Conflits et Comportement. A nouveau, avec la même association sans but lucratif, cette fois-ci 8 personnes ont pu tirer bénéfice de la formation. Pendant 3 journées, les bénéficiaires s'interrogeaient sur leur rôle dans l'entreprise et vis-à-vis des clients et sur l'importance de leur comportement dans le processus de travail. Elles ont appris à gérer des conflits entre collègues et à adopter une attitude positive au contact de la clientèle. Ce cours visait en outre la valorisation de la profession et ses perspectives d'avancement. Le succès a été manifeste : une participante a été promue inspectrice, 5 sont devenues chefs d'équipe et 2 chefs de chantier. Par cette voie, l'entreprise a pu qualifier une partie de son personnel féminin, en lui permettant d'assister à des formations, taillées sur mesure et organisées pendant les horaires de travail. D'un autre côté, l'entreprise a obtenu en retour des collaboratrices fidélisées, fières de leurs acquis, ayant plus confiance en elles, plus motivées, plus autonomes, donc davantage outillées pour occuper leur poste de manière responsable. En conclusion, Madame Tartare remarque :

« L'impulsion du Ministère de la Promotion Féminine a été décisive, tout autant que la collaboration avec cette association sans but lucratif. C'est pourquoi, nous continuons car la valeur ajoutée est bien réelle, les femmes se sentent valorisées et recherchent plus de professionnalisme. »



& *Les femmes se sentent valorisées
recherchent plus de professionnalisme.*

Qu'en est-il de l'égalité des chances ?



Cargolux – l'entreprise qui voulait savoir...

Les entreprises de fret aérien telle que Cargolux Airlines International S.A. font partie des secteurs encore toujours dominés par les hommes. Parmi les 751 employés techniciens, commerciaux ou administratifs de Cargolux, il y a 603 hommes et 148 femmes. 16 des 137 cadres supérieurs sont des femmes.



leurs priorités professionnelles sont donc différentes comparées à celles des hommes.

Motivé par le programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine, la direction a décidé de faire, en l'an 2000, un premier pas en matière de promotion féminine en réalisant une analyse de la situation des employé(e)s de l'entreprise. Soutenu par le Ministère de la Promotion Féminine, Cargolux s'est adressé à un consultant externe qui a effectué un sondage à l'aide d'un questionnaire baptisé Equality Questionnaire auprès de 202 employé(e)s, femmes et hommes à parts égales. Un groupe de travail constitué de membres de la direction et du personnel a été créé pour tester la pertinence des questions et pour encadrer le processus d'évaluation. Ce questionnaire ne se limitait pas seulement aux données objectives sur la situation courante de la structure du personnel ; il portait également sur les ambitions professionnelles, la valeur accordée au travail, les relations avec les collègues et les supérieurs ainsi que sur la situation privée en regard de la situation professionnelle. Le responsable du personnel de Cargolux Airlines International S.A., Yves Göldi, souligne l'importance de ce sondage pour la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans l'entreprise :

« L'Equality Questionnaire, imprimé en trois langues et composé de plus de 100 questions standardisées, nous a permis de recueillir, auprès de nos collaborateurs et surtout de nos collaboratrices, - qui, bien sûr, étaient visées par ce sondage - un maximum d'informations sur l'égalité des chances, l'évolution professionnelle, la satisfaction de l'emploi, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale et les problèmes rencontrés au travail. Afin d'optimiser le taux de réponses, nous avons décidé de distribuer ces questionnaires à des groupes de 6 à 12 personnes en leur permettant de les remplir pendant leurs heures de travail. Finalement, plus de trois quarts des femmes et deux tiers des hommes ont participé. »

L'analyse du questionnaire a révélé que les employées de Cargolux avaient, tout comme leurs collègues masculins, des projets de carrière, qu'elles souhaitaient disposer de critères concrets de promotion et qu'elles appréciaient une bonne ambiance de travail. Il apparaît pourtant qu'il appartient encore toujours aux femmes de concilier vie professionnelle et vie familiale ; leurs priorités professionnelles sont donc différentes comparées à celles des hommes, ce qui les handicape souvent dans leurs carrières et diminue l'acceptation de la part des collègues et supérieurs masculins. Selon M. Göldi :

« Ce sondage a attiré notre attention sur différentes entraves à l'évolution professionnelle dont souffre surtout le personnel féminin. Nous sommes désormais conscients du fait que les femmes font plus de concessions au niveau professionnel et qu'elles sacrifient plus souvent leur carrière en raison de la double charge du travail et de la famille. Cette prise de conscience nous donne les moyens de combattre la discrimination des femmes. »

Au vu des résultats de l'analyse, les responsables de Cargolux ont pris les mesures suivantes afin de promouvoir l'égalité des hommes et des femmes au sein de l'entreprise :

- Donner une priorité aux femmes lors de l'embauche et lors des promotions en cas de qualifications égales ;
- Vérifier une fois par an le quota des femmes dans les postes de cadre ;
- Veiller à engager les femmes dans des mesures de formation de manière à ce qu'elles ne soient pas empêchées d'y participer à cause de leur situation privée ;
- Tenir compte des périodes de congé parental dans le calcul de la retraite pour éviter de désavantager les femmes, plus fréquemment concernées par ce problème que les hommes ;
- Accroître le nombre de postes à temps partiel et à horaires flexibles pour les femmes et les hommes ;
- Faire en sorte que les formations aient lieu - de préférence et si possible - durant les heures de travail ;
- Créer un « congé social spécial » de 40 heures par an, pouvant s'ajouter aux congés prévus par la loi lors de situations familiales difficiles.



Le sondage représentatif des employé(e)s de Cargolux Airlines International S.A. au sujet ou des chances entre les femmes et les hommes a suscité une prise de conscience des problèmes au sein de l'entreprise, ce qui a abouti à la création d'un catalogue de mesures concrètes, accepté par l'ensemble du personnel. Cargolux a ainsi franchi le premier pas vers une amélioration continue de l'égalité des chances parmi ses employé(e)s.

Communication mobile suivant le « genre »?



CMD Service Provider LUXGSM mise sur le Gender Training

Fondé en 1993, CMD est un prestataire de services de téléphonie mobile qui a réussi à s'implanter en moins de 10 ans avec plus de 55 000 abonné(e)s sur le marché luxembourgeois. Au départ, la société CMD occupait deux personnes, une femme et un homme, en 2002, ce chiffre s'élève à plus de 80 personnes, dont 40% sont des femmes. L'entreprise connaît une structure plane et une moyenne d'âge en dessous de 30 ans.

40% du personnel sont des femmes.

Or, dans un contexte jeune, dynamique et en pleine expansion, fondé sur la communication, pourquoi se soucier particulièrement de la communication entre les femmes et les hommes dans l'entreprise ?

En effet, CMD s'est rapidement rendu compte qu'adopter une attitude favorable à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, fait partie d'une politique moderne de gestion des ressources humaines et soutient l'amélioration d'une image de marque et de qualité d'une entreprise.

Ceci a motivé CMD à organiser dans le cadre du programmes « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine une formation continue de deux jours. Le séminaire a été animé par une formatrice externe, qualifiée en techniques de formation au genre². L'entreprise a tenu à faire participer à la formation du personnel de tous les services, tant des personnes directement en contact avec la clientèle que des femmes et des hommes employé(e)s dans les services administratifs et à la direction de CMD. Un des ateliers a porté sur le thème de la communication entre les femmes et les hommes et a illustré les spécificités relationnelles entre les femmes et les hommes dans une perspective professionnelle, en vue d'analyser ensuite les leçons à en tirer. Le séminaire de CMD a attiré l'attention du personnel de l'entreprise sur les différences spécifiques du genre et a offert des explications pour mieux se servir de ces différences en vue d'une communication professionnelle équilibrée entre les femmes et les hommes.

« Chez CMD, nous sommes une entreprise jeune et je crois que les femmes que nous employons se défendent bien parmi leurs collègues masculins. D'ailleurs, en regardant notre pyramide d'âge, très gonflée dans la classe des vingt à vingt cinq ans, je pense que des inégalités liées au sexe, nous n'en connaissons pas. Mais s'il n'y a pas d'inégalités de traitement entre les femmes et les hommes, il y a toujours des améliorations à faire sur le plan de la communication. Alors, nous avons pensé à valoriser des formations classiques de vente et de communication, telles que la gestion des conflits, les techniques de vente, le comportement au magasin etc., en leur apportant un module complémentaire de formation au genre. Nous étions contents de constater que le bilan du genre réalisé avec la collaboration de la consultante a été globalement positif. Ceci nous encourage à continuer dans la même direction. »

relève le directeur administratif Marcus Friedrich.



Le forum de sensibilisation lié à la problématique des genres chez CMD a fait l'objet d'un débat très constructif à l'intérieur de la firme et a donné lieu à des réactions diverses.

Amela Cajic raconte :

« Notre formatrice m'a rendue attentive à des différences liées au genre que je n'avais pas soupçonnées auparavant. »

² Terminologie utilisée pour différencier le sexe sociologique du sexe biologique.

Tandis qu'Esther Lindemann déclare :

« Cette réunion m'a ouvert les yeux sur certains points : en réunions, les hommes s'expriment les premiers pour faire valoir leur point de vue. Enfin, les statistiques le prouvent : la famille et les enfants passent loin devant la carrière professionnelle chez les femmes, ce qui n'est pas le cas chez les hommes. Les points personnels que j'en retire sont les suivants :

- *lors des réunions qui se multiplient, je suis plus attentive aux réactions des hommes afin de m'assurer que mon message ait bien passé.*
- *En outre, j'ai rendu mes collaboratrices attentives au fait qu'elles devaient faire valoir leur point de vue même si les propos que nous tenons ne sont pas nécessairement ceux que nos interlocuteurs aimeraient entendre.»*



La première formation de sensibilisation aux différences liées au genre a ainsi suscité beaucoup de réflexions, et a montré qu'une dynamique de gestion de meilleure communication avait déjà démarré, ce qui suscite notre curiosité concernant la suite des évènements.

Nouvelles technologies : l'apprentissage qui fait la différence



Computerschoul : « Si la personne n'est pas gagnante, on le lui dit »

Trois femmes désireuses de proposer un nouveau type de service professionnel dans le domaine de l'informatique appliquée fondent Computerschoul Sàrl en 1999. Le projet d'entreprise est axé sur un objectif qualitatif : offrir une démarche pédagogique qualitative, individualisée. Une des spécificités de leur méthode est d'ajuster les services de formation et de conseil spécifiquement à leur cible, donc aux utilisatrices et utilisateurs des logiciels et des autres nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), plutôt que de vendre des marques commerciales.

les femmes connaissent souvent des interruptions de carrière, elles ont fréquemment des difficultés d'accès aux formations et, en raison de leur socialisation, elles ont parfois plus de difficultés à aborder les nouvelles technologies. Ces spécificités féminines requièrent le développement de méthodologies adaptées de formation. Aussi, le projet de Computerschoul, qui s'insère dans une niche économique, permet la création de nouveaux emplois dans le domaine des NTIC, tout en présentant une série d'avantages pour une gestion moderne des ressources humaines : une organisation du travail flexible, l'adhésion au concept de la formation permanente au cours de la vie et l'orientation vers des principes de base de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

Mettre la femme au centre de l'apprentissage

La motivation à la base du projet informatique pour les femmes qui a été retenu comme action positive par le Ministère de la Promotion Féminine, s'inscrit dans la même cohérence :

En 2000, le projet « Engager et s'engager dans les NTIC » part du constat que l'approche de beaucoup de femmes face aux nouvelles technologies est spécifique en raison de leurs parcours biographiques particuliers :



« Auparavant, je travaillais comme consultante en informatique. Je suis moi-même analyste-programmeuse, et j'avais depuis toujours le désir de transmettre mon goût pour l'informatique aux personnes, souvent des femmes, qui me demandaient conseil. Ce terrain des nouvelles technologies est une chasse gardée de spécialistes qui sont la plupart du temps des hommes. Je pense simplement que les femmes ont ici du retard à rattraper. C'était et c'est toujours un plaisir pour moi de débroussailler la jungle technologique et de rendre les choses compréhensibles. »

raconte Rose Thiwa, une des associées de Computerschoul. Georgette Gerges, sa collègue associée raconte :

« La nécessité de notre approche très ciblée se confirme dans la pratique quotidienne. En analysant nos statistiques de fréquentation, nous avons en effet remarqué que nous réalisons plus de trois quarts de notre chiffre d'affaires grâce à des femmes. Et si sous forme de boutade, on nous dit parfois – 'mais vous ne donnez pas de vrais cours, car on comprend ce que vous nous racontez' – je suis très motivée pour continuer. »

Rendre les NTIC accessibles

En accordant à ce projet le statut d'une action positive, le Ministère de la Promotion Féminine a souhaité attirer l'attention sur la nécessité de remédier à l'absence de pédagogie en NTIC adaptée aux femmes. Une telle approche est à contre-courant de la perspective commerciale généralisée dans ce domaine qui reste basée sur le court terme. Dans ce contexte, les offres courantes de logiciels, de matériel de formation et même du hardware sont souvent limitées à des stratégies de vente basées sur une répétition rapide et régulière de la consommation.

Rose Thiwa explique :

« Je constate que le marché est en permanence inondé de nouveaux produits, de gadgets 'techniques' etc., en plus promus par un nombre très restreint de producteurs. Une dépendance à certaines marques et à certains systèmes s'instaure, ceux-ci étant toujours plus onéreux et ne laissant que très peu d'alternatives aux non-spécialistes. Les initié(e)s ont des difficultés à s'y retrouver, et parallèlement l'élaboration de moyens, permettant de rendre les nouveaux logiciels accessibles aux novices ou d'initier le public à un usage plus

avancé des développements pour éventuellement leur apprendre à consommer moins de nouveaux produits, ne constitue pas l'une des préoccupations principales. Dans cette course commerciale informatique, beaucoup de femmes hésitent à franchir le pas, parce qu'elles se disent que la bataille est perdue d'avance. C'est là que nous intervenons car notre objectif est de mettre la personne, et non le moyen informatique au centre du développement de l'apprentissage. Dans le contexte culturel dans lequel nous travaillons au Luxembourg, où l'on dénombre beaucoup de femmes professionnellement non-actives, il s'agit d'ouvrir la brèche numérique pour ces femmes. C'est le rôle de la femme dans la famille, dans son milieu, dans le contexte qui lui offre les moyens d'apprendre et d'achever son développement personnel qui nous importe et que nous désirons valoriser en l'aidant à réaliser le projet informatique qui la préoccupe. Nous constatons souvent qu'il y a des obstacles invisibles à l'apprentissage féminin, qui sont peut-être le produit d'un vécu négatif ou de conditions peu favorables. Nous ne creusons pas la psychologie de ces obstacles, mais nous essayons de répondre aux femmes qui nous consultent par une solution adaptée à leur situation. Les résultats, le concret comme par exemple de nouvelles cartes de visites, des invitations d'anniversaire et bien d'autres choses, procurent au terme d'une séance une plus grande confiance en soi et amènent les femmes à explorer de nouveaux terrains. Souvent les femmes doutent de leurs capacités et se laissent aisément décourager par des enfants plus compétents.

Là c'est une belle victoire qu'elles remportent sur elles-mêmes en sortant contentes d'un cours. »

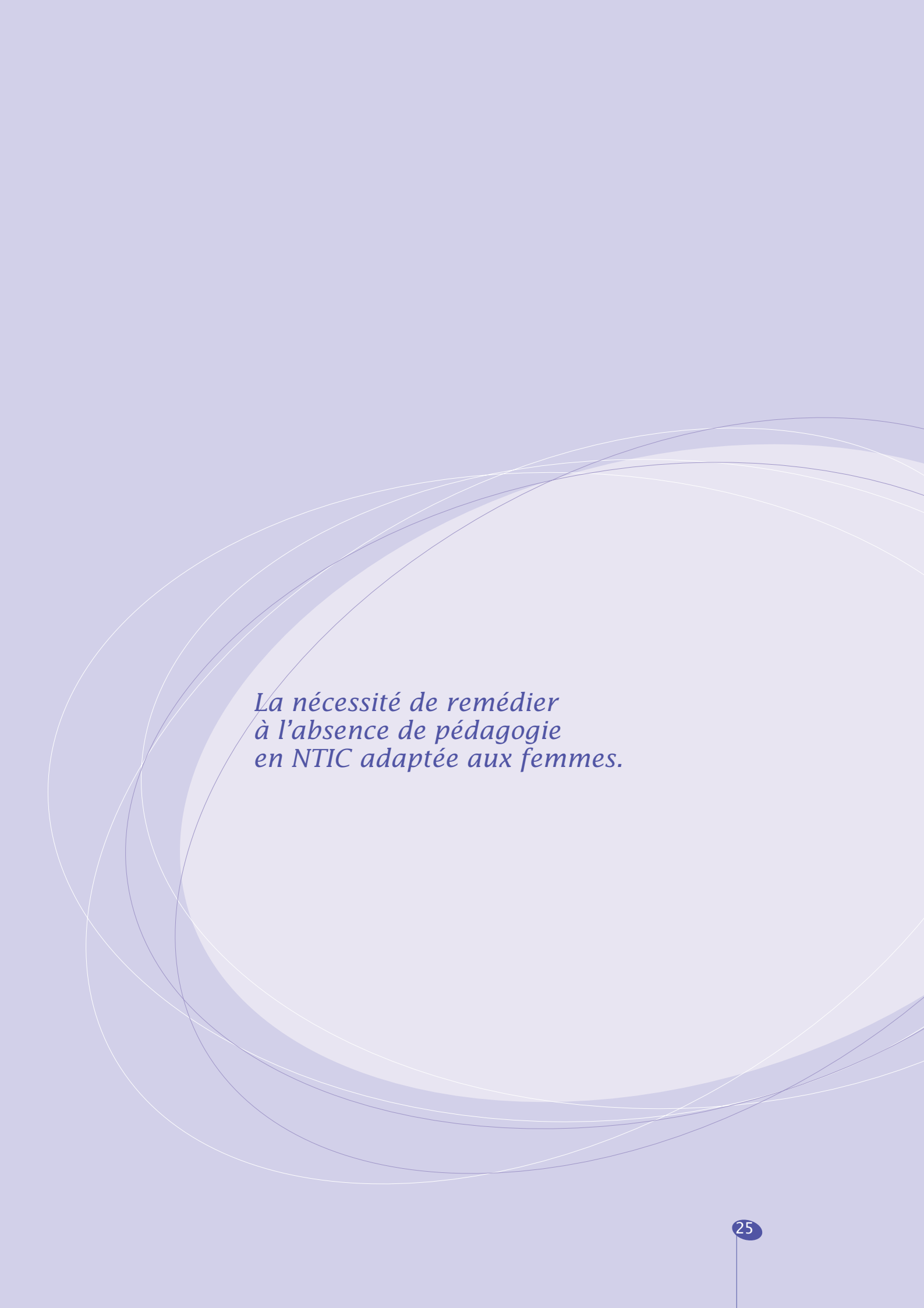
Depuis sa création, Computerschoul a grandi et diversifié l'éventail de son offre. Deux employées sont venues renforcer l'équipe, dont une responsable pour la gestion du parc informatique. Une dizaine de personnes collaborent en tant qu'indépendant(e)s sur des chantiers plus importants. Parmi cette dizaine de personnes, notons le fait que la collaboration avec Computerschoul a été pour quelques-unes à la fois le terrain de leur première mission en tant que formatrices en informatique, et un tremplin pour leur profession de formatrice en informatique.



Computerschoul a fait son entrée comme institut de formation dans les entreprises privées auxquelles elle offre non seulement la formation aux outils informatiques, mais également la formation à la communication intra-entreprise basée sur les nouvelles technologies. Par ailleurs, Computerschoul est un des partenaires des autorités nationales pour la réalisation de formations pour adultes dans le domaine des nouvelles technologies et pour le programme elëtzebuerg.

Le succès qu'a connu Computerschoul jusqu'à aujourd'hui semble être le meilleur indicateur de la pertinence du « leitmotiv » très simple de l'entreprise qui cherche à adapter les NTIC aux femmes et aux hommes et non pas les personnes à l'outil.





*La nécessité de remédier
à l'absence de pédagogie
en NTIC adaptée aux femmes.*

Travail à la carte – du sur mesure pour les femmes



Electrolux Luxembourg «4 for 1» – Les femmes rentrantes : Un réservoir de compétences mal connu !

Les avantages d'une politique d'égalité entre les femmes et les hommes sont bien connus dans la tradition scandinave. S'appuyant sur le contexte culturel égalitaire de la maison mère suédoise, Electrolux Luxembourg a su engager une voie comparable en lançant son projet de Call center d'entreprise, pour lequel travaillent des femmes dites rentrantes. Ici la finalité de promotion des femmes dans ce projet a pu parfaitement rejoindre l'intérêt commercial de la firme. Electrolux Luxembourg a décidé, d'une part, d'être accessible à sa clientèle grâce à un centre d'appel ouvert 10 heures par jour et 250 jours par an et a, d'autre part, opté pour une politique d'embauche spécifique de femmes souhaitant réintégrer le monde du travail après une pause-carrière.

...et a, d'autre part, opté pour une politique d'embauche spécifique de femmes souhaitant réintégrer le monde du travail après une pause-carrière.

Erny Lamborelle, Directeur général d'Electrolux et président actuel de la Confédération Luxembourgeoise du Commerce a des idées très précises sur le sujet :



« Comme patron, nous souhaitons au mieux gérer nos ressources humaines, comme entrepreneur nous devons garder notre position de leader. Une politique de promotion des femmes fait du sens et a des chances de persister si elle répond à un besoin. Dans notre branche, les décideurs en matière d'achat d'articles électroménagers sont pour une grande partie encore toujours les femmes. Ce sont elles qui connaissent les besoins du ménage, ce sont elles qui décident de renouveler les équipements et qui choisissent le matériel. Le rôle des femmes dans notre contexte est incontesté. »

relève le directeur d'Electrolux Luxembourg, Erny Lamborelle, avec conviction. Et il continue en décrivant la position des femmes dans l'entreprise :

« Actuellement, nous avons 3 femmes dans la haute direction du groupe dont une travaillant au niveau de la gestion du personnel et une autre dans l'audit. Je constate que les femmes font actuellement encore défaut au niveau du développement des produits et du marketing. Notre idée de lancer le projet «4 for 1» n'est pas née de la possibilité d'être subventionné par le Ministère de la Promotion Féminine, mais a été motivée par une nécessité commerciale. Mais nous sommes cependant très fiers que notre programme ait été retenu comme « action positive » en faveur des femmes dans l'entreprise. »

Pourquoi s'appuyer précisément sur la cible des femmes rentrantes en créant un nouveau central d'appels ?

« Le ciblage de l'entreprise sur des femmes qui ont réalisé une pause-carrière a une double raison. Il s'agit notamment de femmes à la fois compétentes, précisément dans le champ d'action d'Electrolux Luxembourg et à l'aise en matière de relations sociales. La plupart de ces femmes disposent d'une expérience professionnelle antérieure, elles se sont d'ailleurs souvent lancé le défi de bien réussir leur deuxième carrière. Sachant précisément où elles veulent aller, elles ont en général une grande volonté d'intégration. Fortes de leur vécu antérieur, elles maîtrisent parfaitement le maniement des équipements électroménagers et combinent ainsi indéniablement de nombreux atouts pour l'entreprise Electrolux. Il s'agit aussi de femmes recherchant des modes de travail flexibles, souvent à temps partiel, afin de pouvoir adapter leurs horaires professionnels avec leur vie familiale. Il faut savoir que chez Electrolux Luxembourg, il y a environ 20 000 appels à traiter par an en intervention après-vente auxquels s'ajoutent environ 10 000 autres appels téléphoniques entrants. Ces demandes d'information se concentrent sur certaines journées, voire se focalisent sur des heures de pointe chaque jour. La gestion des pics d'appels a exigé la conception d'un système de permanence téléphonique adaptée et adaptable. En début de semaine, donc les lundis, nous enregistrons la majorité des appels. Notre idée a été de laisser l'équipe des femmes décider de la répartition des horaires suivant un schéma

d'occupation journalier précis. Je peux affirmer que depuis un an et demi, notre modèle fonctionne admirablement bien. Les femmes s'entendent bien entre elles et se soutiennent mutuellement. Une collègue de l'équipe était immobilisée pour cause d'accident de la route pendant six mois et les autres ont solidairement absorbé le surplus de travail. Quand cette femme est revenue, elle a repris son poste sans problèmes d'intégration. Les 4 femmes travaillent entre 20 et 32 heures par semaine et elles ont trouvé la formule idéale de flexibilité qui sied à tout le monde. »

soutient Monsieur Lamborelle.

C'est dans le cadre du programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine que des mesures de conseil, d'encadrement et de formation par une agence privée ont été soutenues financièrement. Après une phase de recrutement et de sélection, les 4 candidates choisies par l'entreprise ont été préparées à leur tâche professionnelle en assistant à des formations techniques et de communication. Or, il s'avère que la première équipe de femmes recrutées pour le call center d'Electrolux Luxembourg ne va pas rester soudée à vie à ce poste. Le call center est sensé être un tremplin vers d'autres responsabilités et cette option s'est déjà réalisée entre-temps, car cette fonction a permis de découvrir les multiples talents des employées :

...est sensé être un tremplin vers d'autres responsabilités...

« Ces femmes sont trop compétentes pour en rester là. Elles cachent un formidable potentiel de capacités professionnelles et mon idée serait de leur donner l'opportunité de devenir conseillères de produits. Une femme a déjà été intégrée dans l'administration, en remplacement d'un congé de maternité suivi d'un congé parental. »

La promotion féminine n'est pas un phénomène de mode.



Vers une organisation flexible du travail ?

Dans le commerce et plus particulièrement dans le projet en question, la vision de la flexibilité du travail va naturellement dans les deux sens. C'est là un des facteurs critiques de succès de l'idée de job-sharing à la base du concept d'Electrolux Luxembourg, car la possibilité de travailler suivant des horaires flexibles profite aux deux parties – à l'employeur et aux employées. La promotion féminine n'est pas un phénomène de mode, mais elle répond à une nécessité opérationnelle de l'entreprise. Le projet est un projet d'entreprise, bien réfléchi, bien conçu, à orientation pragmatique et basé sur la complémentarité de plusieurs partenaires. Après une analyse parfaitement ciblée des besoins, il s'agit de se donner les moyens humains de les réaliser. Choisir à cet égard des candidates et bien les choisir est essentiel.



Et pour conclure Erny Lamborelle :

« Les femmes rentrantes ne sont pas conscientes de leurs ressources que ce soit à travers leur flexibilité, leur talent organisationnel, leur faculté à prendre des responsabilités. Les employeurs devraient davantage creuser ce riche filon. »



Une formation sur mesure pour les femmes



Goodyear Luxembourg mise sur la promotion de son personnel féminin.



Depuis la fondation de l'entreprise en 1898 aux Etats-Unis, Goodyear est devenu le n° 1 mondial du pneu, représenté dans 28 pays. Au Luxembourg, Goodyear est implanté à Colmar-Berg depuis plus de 50 ans. Le site de Colmar-Berg est l'implantation la plus diversifiée de Goodyear en dehors des Etats-Unis. L'essentiel du complexe est dédié à la production des pneus ainsi qu'à la recherche et au développement. Parmi les quelque 3600 collaborateurs de Goodyear Luxembourg se trouvent environ 150 femmes. Très peu de ces femmes travaillent dans la production - la plupart sont employées de bureau. Alors qu'en l'an 2000, Goodyear Luxembourg ne comptait pas encore de femme parmi ses cadres supérieurs, son service du personnel est dirigé depuis 2002 par une directrice. Goodyear Luxembourg souhaite se présenter comme un employeur intéressant pour les femmes, qu'elles soient ingénieures, spécialistes ou employées de bureau, et ce à tous niveaux, afin de démontrer l'importance de l'égalité des chances.

Equal Training Opportunities

Motivé et soutenu financièrement par le programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine, Goodyear a réalisé en 2000-2001 le projet « Equal Training Opportunities » (ETO), un projet à succès qui mettait l'accent sur la formation continue des employées afin de les soutenir dans leur carrière et leurs projets professionnels, de promouvoir la satisfaction de l'emploi et d'accroître la motivation.

Dans un premier temps, 50 collaboratrices, qui se sont portées volontaires, ont participé à des interviews réalisées sur la base de questionnaires et portant sur leur passé professionnel. Au cours de ces entretiens, différentes perspectives professionnelles ont été discutées afin de pouvoir proposer à chaque participante des mesures de formation correspondantes. Ainsi, chacune a pu bénéficier en moyenne de 4 jours de formation sur mesure.

« Nous avons constaté que les formations demandées allaient du cours de gestion du temps au cours de langue et de communication en passant par des cours de travail sur ordinateur. A partir des résultats des questionnaires, nous avons tenté de créer des programmes de formation personnalisés en coopération avec le bureau du personnel et la déléguée à l'égalité des chances. »

explique Christoph Lemke, chef du projet et Organization Development Manager chez Goodyear Luxembourg. Laurence Colin, secrétaire, voit sa participation à ce projet lui ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles :

« ETO, c'est pour la première fois une occasion extraordinaire pour moi de me former et de m'ouvrir au monde extérieur, mais c'est également un enrichissement personnel, parce que je peux échanger mes expériences professionnelles avec d'autres femmes. »

Le projet a également permis la création d'une bibliothèque qui fournit le matériel nécessaire à la formation continue en auto-apprentissage ainsi que différents ouvrages spécialisés (cours de langue, différentes cassettes audio professionnelles, ouvrages de gestion).

Le fait de promouvoir les femmes pour des raisons d'égalité des chances dans un environnement professionnel traditionnellement masculin a bien sûr suscité des discussions parmi le personnel. Saskia van Dyck explique :

« J'ai participé au programme ETO de Goodyear en 2001. En tant que jeune femme

de 30 ans, ambitieuse sur le plan professionnel, j'apprécie beaucoup ce genre d'initiatives, qui nous permettent d'évoluer même pendant une période de réduction des coûts. »

Le chef de projet, Christoph Lemke, ajoute :

« Bien que nos deux projets³ aient été initiés dans le cadre de la promotion féminine, leurs effets se font sentir à beaucoup plus grande échelle. Lorsque nous apportons notre soutien aux femmes de l'entreprise, c'est tout le personnel qui en profite. Les qualifications supplémentaires qu'une femme, qu'elle soit ingénieure ou secrétaire, a pu acquérir, profitent à l'équipe dans laquelle elle travaille ainsi qu'à tout le département, y compris aux hommes. »

Cette initiative pour promouvoir une formation continue sur mesure, lancée par la direction du service du personnel, n'est pas une action isolée, mais s'inscrit dans la politique moderne de gestion du personnel d'une grande entreprise multinationale.

³ Equal Training Opportunities (ETO) et Top of Class Assistants and Secretaries (TOCAS) cf. ci-dessous.

Top of Class Assistants and Secretaries

A la suite de l'évaluation des interviews du projet « Equal Training Opportunities » et des entretiens avec les participantes, la direction a décidé de lancer un second projet dans le cadre du programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé ».

Beaucoup de femmes occupent des postes de secrétaires ou d'assistantes. Elles jouent un rôle primordial dans leurs départements, d'autant plus que le profil de la secrétaire a beaucoup évolué ces dernières années.

Pour confirmer ces femmes dans leur rôle, Goodyear encourage l'échange d'expériences afin de promouvoir 'une organisation d'apprentissage', de promouvoir leur formation et leur professionnalisation et d'accroître leur motivation et leur identification avec le travail.

Le projet courant de 2002, Top of Class Assistants and Secretaries (TOCAS), englobe plusieurs mesures destinées à garantir une formation continue interne volontaire à 40 employées de secrétariat. L'une de ces mesures, le forum, se

tient une fois par mois et permet au groupe de s'exprimer et de faire part des différentes expériences. Les participantes indiquent les sujets qu'elles souhaitent approfondir au cours de formations assurées par des spécialistes externes et ayant lieu sur le site de Colmar-Berg. En moyenne, chaque participante dispose de 8 jours de formation. En parallèle, la bibliothèque est adaptée aux besoins spécifiques du groupe.



Viviane Schmit, qui travaille depuis 7 ans comme secrétaire chez Goodyear Luxembourg, s'exprime sur les deux projets :



« Même si Goodyear est à la pointe du progrès en matière de technologie, l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle ne progresse que lentement au Luxembourg. Une entreprise moderne ne doit pas se borner à répondre aux évolutions des marchés et des besoins de sa clientèle, elle doit également tenir compte des changements au sein de la société. La motivation et le soutien financier du Ministère de la Promotion Féminine ont été un véritable souffle d'air frais qui a permis de nous ouvrir de nouveaux horizons, autant aux femmes concernées qu'à leurs supérieurs, et cela profite à tous ! » En ce qui concerne le programme TOCAS, Mme Schmit souligne surtout la nécessité de renforcer les mesures actuelles : « Une action ponctuelle, c'est une chose, mais la poursuivre et approfondir les expériences positives, c'en est une autre ! Reste à espérer que la seconde initiative pour la promotion et la formation continue des employées de Goodyear sera également couronnée de succès. »

Par ces mesures, l'entreprise Goodyear Luxembourg espère prouver au personnel, ainsi qu'au public, qu'elle est un Equal Opportunities Employer. Christoph Lemke, chef des deux projets, déclare :

« Les projets prouvent à nos collaborateurs que nous sommes prêts à nous engager sur des voies nouvelles et inhabituelles. Et si le public comprend que Goodyear n'innove pas seulement en matière de pneus, c'est tant mieux. Peut-être l'exemple de Goodyear incitera-t-il d'autres grandes entreprises luxembourgeoises à collaborer avec le Ministère de la Promotion Féminine. Notre bilan, en tout cas, est positif à tout point de vue. »

Au centre de l'égalité sur le lieu de travail



Hapoalim : une vision d'égalité des femmes et des hommes

Au niveau de la direction, l'égalité de chances entre femmes et hommes est un fait.

En Israël, la banque Hapoalim occupe depuis 10 ans la première place et dans le monde, elle est cotée parmi les 150 premières. L'effectif de la banque est à majorité féminine avec 62% de femmes employées. Au niveau de la direction, l'égalité des chances entre femmes et hommes est un fait. La réputation en matière de promotion de valeurs égalitaires de Hapoalim n'est plus à faire dans un secteur économique où les traditions sont plutôt masculines.

La filiale luxembourgeoise a pu suivre l'exemple de la société mère : implantée au Luxembourg depuis 23 ans, Hapoalim y poursuit sa politique des ressources humaines dans la même voie. Il s'avère que 16 femmes dont la directrice adjointe font partie de l'équipe de 26 personnes.

gestion des émotions, du stress et des conflits ont été abordés. 7 autres séances s'adressaient en particulier aux femmes et traitaient des sujets tels que la confiance en soi, les règles de communication masculine et féminine, le contrôle du stress et l'établissement de plans de carrière. Rita Knott, directrice adjointe de la filiale luxembourgeoise, explique :

« Ici, nous restons convaincus qu'il faut récompenser la performance et non le sexe d'une personne. Heureusement, je me trouve dans un milieu favorable à la formation continue et qui est contraint d'innover pour rester compétitif. Or, c'est essentiellement la reconnaissance obtenue par le prix féminin de



Quand en mars 2001, la banque luxembourgeoise a reçu le prix féminin de l'entreprise pour mettre en évidence son engagement remarquable en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, cette récompense, attribuée par le Ministère de la Promotion Féminine, lui a valu l'attention de tout le groupe Hapoalim.

Une performance de qualité des femmes et des hommes

...le soutien systématique apporté à la planification individuelle des carrières.

Un aspect central de la gestion des ressources humaines de Hapoalim est le soutien systématique apporté à la planification individuelle des carrières. Une attention particulière est portée aux employé(e)s à travers des mesures de formation continue et à travers la rotation des postes. Dans le cadre d'une première action positive, le Ministère de la Promotion Féminine a soutenu financièrement un projet constitué e.a. d'un cycle de 15 séances de formation sur le thème Gestion du Stress – Gestion des Emotions. Il s'agissait d'un concept intégré partant d'une analyse des besoins et aboutissant à des formations sur mesure. Pendant 3 mois l'ensemble des femmes et tout le personnel de la banque a pu suivre les ateliers de travail pendant l'heure de midi. Au cours des 7 séances, les thèmes de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, la communication et la

l'entreprise qui nous a autorisé à continuer et à lancer une seconde « action positive ». Nous tenons à ce que notre personnel applique également en dehors de la banque les valeurs d'égalité que nous soutenons, même en faisant des concessions sur le temps de travail : entre autres, nous invitons le père de famille, employé chez nous à s'impliquer activement comme père, même si sa partenaire n'est pas active au plan professionnel. »

Dans cette logique, la banque Hapoalim Luxembourg organise actuellement son deuxième projet « d'action positive », intitulé « Total e-Quality Management ». Cette action se décline en termes de respect de la dimension du genre dans la gestion des ressources humaines. Le principe de qualité totale qui concerne tout le circuit professionnel aussi bien vers l'intérieur que vers l'extérieur, c'est-à-dire les produits et les services, les relations avec les clients ainsi que la gestion interne du personnel, est enrichi dans le cadre du projet Hapoalim par une intégration de l'égalité de manière transversale. Un large éventail de formations continues basées sur l'évaluation de la performance et le développement personnel est utilisé. Il se sert du coaching et de formations techniques. Concrètement, chaque trimestre le personnel est invité à un entretien portant sur l'évaluation des performances et l'évaluation de la satisfaction en termes de développement personnel et d'autres sujets. Nous offrons également du coaching individuel et de groupe, de même que tous les 2 mois des formations bancaires sont organisées pendant le temps de midi. L'administrateur délégué de la filiale luxembourgeoise, Emile Fargeon souligne l'importance d'associer le thème de l'égalité à un système intégré de qualité totale. Selon Monsieur Fargeon, la devise « Zero error and total customer satisfaction » doit primer dans tous les domaines. Poursuivre une politique d'égalité des chances sans concessions relève de la même philosophie et fait partie intégrante de la politique des ressources humaines du groupe Hapoalim. Le fait d'avoir établi un plan d'égalité est un outil stratégique qui permet de poser des jalons et d'évaluer en permanence l'état d'avancement des objectifs. Il s'agit surtout d'avoir une attitude professionnelle avec la clientèle et de recourir à des outils de formation adaptés chaque fois que cela est nécessaire. Le professionnalisme vers l'extérieur est précédé d'un climat de travail respectueux des femmes et des hommes dans l'entreprise.



Le principe de qualité totale qui concerne tout le circuit professionnel.

« Le premier projet a commencé avant moi, nous en avons discuté et conclu qu'il serait poursuivi. Il y aura continuité du processus d'égalité engagé. Nous sommes au début de notre plan d'égalité et l'entreprise sera évaluée ultérieurement avec l'ensemble du personnel sur tous les points clés de la stratégie. Nous nous trouvons dans un environnement qui ne cesse de se modifier en fonction des besoins des clients. En tant que vrais professionnels, nous démontrons nos compétences par rapport à nos concurrents. C'est à ce

niveau qu'interviennent les qualités de nos employé(e)s. Il est vital de développer ces qualités, aussi bien par le biais de la motivation personnelle que professionnelle. Le nouveau projet de Total e-Quality Management que j'ai pu accompagner depuis le début, veut aider les femmes à construire une carrière professionnelle en limitant les embûches qui résultent de l'interaction entre la vie privée et professionnelle. La banque va tout mettre en œuvre pour arriver à ce but, tout d'abord dans le domaine du management pour s'étendre ensuite à l'ensemble du personnel. Nous souhaitons avoir des employé(e)s, hommes et femmes, satisfaits et motivés, car alors les objectifs professionnels seront atteints. Le manager est évalué sur ces résultats et les personnes qui sont à la source de ces résultats, sont les femmes et les hommes dans les équipes. Il s'agit donc de leur accorder un respect d'égalité. »

affirme Monsieur Fargeon.



Les retombées d'une culture d'égalité

Maria Gomes par exemple a eu son deuxième bébé en 2001 et désirait se réserver du temps pour l'élever. Dans le secteur financier, la pratique du temps partiel n'est pas courante, mais avec la récente loi sur le congé parental, une formule acceptée par toutes les personnes concernées a pu être trouvée. Madame Gomes, qui est aussi déléguée à l'égalité de la banque, avait fait la demande pour bénéficier d'un congé parental à temps partiel. Ceci l'autorise à travailler pendant une année à régime réduit, donc de profiter de son enfant et de ne pas interrompre sa carrière.

Elle raconte :

« Je suis intégrée dans une équipe de 7 personnes et j'ai pu m'arranger pour ne pas avoir à faire de déplacements professionnels pendant cette période de congé parental. Au départ, j'étais partie sur l'idée de travailler tous les matins, mais rapidement j'ai constaté que beaucoup de dossiers commencés à ce rythme restaient en sus et devaient être continués par mes collègues. Alors, ensemble avec mon département et la direction, nous nous sommes mis d'accord sur une formule plus flexible : en ce moment, je travaille une matinée et deux journées entières. Tout le monde est content et si, à l'occasion, la banque a besoin de moi en dehors de mes horaires habituels, je m'organise avec mes proches. »

Sa collègue Dominique Dewael, responsable du département administratif de la clientèle privée, entrée il y a 14 ans à la banque, apprécie surtout les efforts faits pour soutenir la création d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Elle souligne que cette souplesse proposée par la banque lui plaît tout particulièrement et la motive à s'investir au mieux dans son travail. La formule de formation sur le lieu de travail lui convient parfaitement étant donné qu'elle a deux enfants et qu'elle habite loin de son lieu de travail.

Elle dit :

« Prendre des cours en soirée serait difficile pour moi et je trouve que le modèle pratiqué chez Hapoalim fait des gagnants des deux côtés. La formation sur le temps de midi me permet d'améliorer mes connaissances et compétences. Les résultats professionnels que je dois atteindre n'en sont pas réduits, il faut simplement que je sois plus productive. Dans un système qui ne connaît que le temps plein, une formule d'organisation du travail adaptée à mes besoins et conforme à la structure de la banque a pu être trouvée. En effet, je suis libre chaque 2ème mercredi après-midi, moyennant une retenue de 2 heures sur mon salaire du 13e mois et une déduction de 2 heures sur mon congé annuel. »

Maria Iacobellis, occupant la fonction de comptable pour la banque résume la situation par ces mots :

« J'ai la possibilité de comparer ce que je vis ici avec mes expériences précédentes, car avant de venir ici, il y a deux ans, j'ai travaillé 15 ans à New York dans différentes banques. Le milieu de la finance n'est pas tendre, et encore moins pour les femmes. Dans ce contexte, c'est rassurant d'être entourée par des collègues et des supérieurs qui cherchent l'interaction et c'est bien d'être considérée pour soi-même et pas comme étant un numéro de série. Venir travailler avec plaisir et avancer en se mettant en question sont des attitudes qui se reflètent dans le travail que l'on fournit. Avoir cette possibilité de bilan tous les trois mois est quelque chose que je n'ai jamais connu auparavant. Des problèmes, il y en a toujours, mais il faut savoir les traiter et surtout en tenir compte pour le futur plus productif. »

Dans ce contexte, c'est rassurant d'être entourée par des collègues et des supérieurs qui cherchent l'interaction.

L'égalité comme culture d'entreprise



International Electronics & Engineering (IEE) adopte une charte des valeurs positives

La société International Electronics & Engineering (IEE) a débuté au Luxembourg en 1989 avec seulement deux collaborateurs. Détenue majoritairement par le groupe ARCELOR (64%) et à raison de 36% par la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI), l'entreprise est fournisseur de capteurs électroniques pour le secteur automobile depuis 1993. IEE opère sur deux sites au Luxembourg et détient des succursales aux Etats Unis, au Japon et en Corée. L'évolution économique exceptionnelle d'IEE a entraîné un accroissement fulgurant de ses effectifs.

Actuellement, IEE emploie plus de 680 personnes⁴ à l'échelle mondiale, dont plus de la moitié sont des femmes. Afin de soutenir son expansion, il s'est avéré essentiel pour la société de perfectionner sa cohésion interne. IEE a réalisé que pour atteindre cet objectif, la culture d'entreprise et les relations humaines devaient être à l'image de la haute qualité de ses produits. Dès lors, la question était de savoir comment créer une culture d'entreprise motivante en mesure de promouvoir l'égalité des chances au sein d'IEE.

Un groupe-projet a été créé, composé de membres issus de toutes les catégories de personnel, du simple ouvrier au gestionnaire, afin d'élaborer un nouveau cadre de valeurs pour IEE et de concevoir des outils de communication adaptés. Comme premier outil, le groupe a créé un journal d'entreprise en 1999, nommé « IEE Gazette ». En 2000, la première initiative de cohésion a désigné des correspondant(e)s de communication.

Dans la foulée de ces initiatives, IEE a lancé en 2000 un nouveau projet, inspiré par le programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine. Cette action, baptisée « IEE et le respect de l'égalité entre hommes et femmes comme partie intégrante de la culture d'entreprise » est un projet à long terme qui concerne toute l'entreprise et qui porte sur la réalisation d'une charte des valeurs propre à la situation d'IEE. Assisté par un bureau de conseil extérieur et soutenu financièrement par le Ministère de la Promotion Féminine, IEE a établi un premier état des lieux en matière d'égalité des chances entre les femmes et les

hommes dans l'entreprise en menant une enquête auprès du personnel. A partir de l'analyse des résultats, le groupe-projet a conçu un plan d'action, afin de continuer à consolider l'identification du personnel avec la société et de sensibiliser et de former les salariés en termes d'égalité entre les femmes et les hommes, voire de générer des actions qui soutiennent la mise en œuvre d'une politique d'égalité propre à IEE.



⁴ Dont 653 personnes au Luxembourg, 21 aux Etats Unis, 2 au Japon et 1 en Corée (situation au 31.8.02).

Cette logique a donné naissance à l'objectif de parité d'embauche, surtout pour les futurs cadres, en encourageant les candidatures féminines pour les postes d'ingénieur(e).



En 2001, le groupe-projet a présenté un modèle de valeurs. Quatre ateliers interactifs, recrutant leurs membres à tous les niveaux du personnel, et comprenant la délégation du personnel et les délégués à l'égalité, ont ensuite été créés pour assurer la mise en œuvre des pratiques d'égalité dans l'entreprise. Le respect des valeurs d'entreprise sera contrôlé à intervalles réguliers, afin de déterminer s'il y a lieu de lancer de nouvelles actions de sensibilisation et de communication. Le thème de l'égalité des hommes et des femmes reste le fil conducteur du code de bonne conduite établi.

En juin 2002, IEE a lancé sous l'impulsion du Ministère de la Promotion Féminine une seconde enquête afin de consolider les projets en cours en faveur de ses salariées et salariés dans les domaines de l'organisation du travail, de la formation, du développement professionnel et de la conciliation de la vie professionnelle et privée. La responsable du projet, Simone Daleiden, souligne :



« L'enjeu de ce projet est énorme pour une société comme la nôtre. Nous sommes jeunes avec une moyenne d'âge de 33 ans et avec 13 ans comme société du secteur des nouvelles technologies. Nous voulons rester leader sur ce marché et continuer à évoluer positivement dans cette position au niveau du marché global. Au-delà de tout cela, nous désirons devenir un employeur modèle en termes d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Il est certain que tout ceci est à la base d'un processus qui va mûrir au cours des années à venir. »

Partager les compétences techniques entre les femmes et les hommes



Luxplan S.A. souhaite valoriser le personnel féminin et masculin

Luxplan S.A. est un grand bureau d'ingénieurs conseils en construction et génie-civil, actif au Luxembourg depuis 1981. Avec une diversification importante de ses activités d'ingénieurs conseils dans les domaines de l'environnement, de la géotechnique, de l'urbanisme et de la topographie, la société a connu un important développement tant interne qu'externe, la poussant dans la direction du management de qualité, certifié par la norme ISO 9001.

La démarche de qualité, animée par une recherche continue d'innovation, va de pair avec une gestion participative et égalitaire, mettant le personnel, tant féminin que masculin au centre des préoccupations de l'entreprise. Occupant actuellement 83 personnes, dont 10 sont des femmes, Luxplan S.A. accroît depuis quelques années sa participation féminine dans les fonctions techniques de l'entreprise.

L'administrateur-délégué, Monsieur Marcel Hetto, explique :

« Depuis 4 ans, nous suivons chez Luxplan S.A. une approche d'innovation permanente en vue de créer une organisation participative et responsable. Nous souhaitons développer et utiliser les forces de notre personnel. Nous essayons de valoriser la multiplicité des compétences existantes, pour bien atteindre les besoins de nos clients, mais aussi pour satisfaire les attentes de notre personnel. Nous sommes d'avis que pour réaliser ces objectifs, nous devons amplifier le nombre de femmes travaillant chez nous, mais aussi augmenter celui des femmes affectées à des postes de décision. »

Cette dynamique se reflète effectivement au niveau de la politique de recrutement du bureau d'ingénieurs conseils : Employant en 1998 quatre femmes, ce chiffre a pu être élevé à dix en 2003, ce qui signifie que 45% des nouveaux recrutements depuis septembre 2001 ont concerné des femmes. Afin de recevoir plus de candidatures féminines dans une branche à emploi traditionnellement masculin, où actuellement seulement 18% des candidatures proviennent de femmes, Luxplan S.A. indique dans ses annonces de recrutement que les femmes sont encouragées à poser leurs candidatures à toutes conditions égales.

Fort de ces idées, Luxplan S.A. a soumis son projet « d'action positive » Mise en valeur des perspectives de développement professionnel des hommes et des femmes dans une PME d'ingénieurs-conseils au Ministère de la Promotion Féminine.

...Mise en valeur des perspectives de développement professionnel des hommes et des femmes dans une PME d'ingénieurs-conseils ...





« Nous sommes contents d'avoir été retenus comme action positive par le ministère pour notre gestion des ressources humaines, car cette reconnaissance extérieure nous renforce au plan interne. Au début, beaucoup se sont posé la question sur la raison de cette politique du changement. Aujourd'hui, nous pouvons nous baser sur un groupe de discussion motivé, animé de plein d'idées nouvelles et souhaitant améliorer la communication entre les différents départements de l'entreprise. » souligne la responsable du Service de gestion qualité et ressources humaines, Madame Ursula Löwe.

Elle constate que cette plate-forme de discussion est particulièrement importante pour souder la cohésion entre les différents départements qui agissent sur deux sites, à Capellen et à Bertrange et où une partie du personnel travaille majoritairement sur les chantiers :

« Nous avons chez Luxplan des personnes, qui sont là depuis le début de la firme, où il n'y avait pas de personnel technique féminin à côté de jeunes, ayant intégré des équipes dans le Département Environnement et qui sont habitués à la parité. Des vécus différents et des valeurs nouvelles se côtoient ici, et nous espérons beaucoup qu'il en naisse un renouveau des pensées. Il est important pour nous de faire converger cette diversité, car toutes nos équipes travaillent en réseau à la réalisation de projets communs. »

raconte Madame Löwe.

Le projet d'action positive a été initié en octobre 2002 avec un séminaire de lancement, organisé pendant le temps de midi. Il a été animé par une consultante externe. Seules des femmes avaient été invitées à la séance de démarrage, mais rapidement deux autres séminaires pour tout le personnel ont suivi, où une douzaine de personnes ont discuté librement la politique paritaire chez Luxplan S.A. et leurs attentes d'évolution en entreprise. Un groupe de communication interne, concernant le développement des ressources humaines, est né de cette collaboration qui a reçu le nom « Intrasolution ». Le groupe concentre ses activités sur des thèmes qui ne sont pas couverts par d'autres groupes ou personnes. Huit personnes y participent actuellement à égalité et le groupe reste ouvert à de nouveaux adhérents en cours de route.

Parallèlement, le management a suivi un séminaire sur les techniques d'évaluation des performances respectant les compétences tant féminines que masculines.

Deux femmes, une dessinatrice et une ingénieure travaillant depuis un peu plus d'un an chez Luxplan S.A. expliquent leurs motivations.

Comme le dit Nathalie :

« J'aime travailler ici et j'ai été confirmée ici dans mon souhait de parfaire mes études par une formation à distance en tant qu'ingénieure en génie civil. »

Kerstin qui est ingénieure en environnement raconte :

« Quand j'ai commencé mes études, j'avais la chance de pouvoir choisir une voie qui m'intéressait. Travailler ici me plaît et je suis contente de pouvoir discuter dans nos workshops et d'y développer en contact avec les autres des idées qui pourront faire bouger les choses. »

Heiko, un des collègues du département « Environnement », souligne son intérêt pour participer au projet de développement des ressources humaines chez Luxplan S.A. :

« Dans mon service, je travaille avec deux collègues féminines. Le climat est bon et nous trouvons important de contribuer nous-mêmes à l'amélioration de l'ambiance de travail. Il est important d'apprendre à se connaître entre les différents services de manière informelle tout en s'étant donné une structure. Ici nous pouvons résoudre des problèmes de communication, des préoccupations techniques dans un cadre neutre et en même temps, nous pouvons attendre qu'il y soit apporté réponse par la direction. »

En conclusion, le projet d'action positive dans le secteur privé du Ministère de la Promotion Féminine a permis chez Luxplan S.A. de renforcer l'apprentissage d'un nouveau savoir-être entre les femmes et les hommes dans les relations professionnelles au-delà du traditionnel savoir technique.





*Renforcer l'apprentissage d'un nouveau
& savoir-être entre les femmes
les hommes dans les relations professionnelles.*

Concilier métier et famille : une évidence ?



Pedus Service Luxembourg : accommoder le cadre de travail aux besoins des salarié(e)s

Le groupe Pedus International, fondé en Allemagne il y a presque 40 ans, opère aujourd'hui dans 28 pays. La filiale luxembourgeoise de Pedus Service Sàrl qui concentre ses activités sur le nettoyage de bâtiments a été créée en 1978. Depuis, la palette des prestations du groupe qui emploie plus de 2000 personnes au Luxembourg, a fortement évolué : un ensemble de champs d'activités complémentaires a été ajouté à la spécialisation initiale « le nettoyage des collectivités⁵ ». Ce secteur des services aux entreprises est largement desservi par les femmes et c'est surtout à l'intérieur de sa spécialisation de facility management, concentrant 80% des effectifs de Pedus au Luxembourg, que les femmes représentent la part la plus importante du personnel, à savoir presque 90%.

Décidé à réduire le taux de rotation du personnel et à trouver des solutions constructives pour éviter l'absentéisme parmi les équipes de nettoyage, Pedus Service envisage de soutenir les femmes et les hommes de l'entreprise en leur facilitant l'accès à des moyens de garde d'enfants ainsi qu'en leur offrant d'autres possibilités de mieux concilier leur vie professionnelle et privée.

De cette détermination est née la collaboration avec le Ministère de la Promotion Féminine qui dans le cadre de son programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » conseille et soutient financièrement les firmes désireuses d'améliorer la situation professionnelle de leurs salarié(e)s. Ainsi l'enquête intitulée « La situation des femmes et des hommes dans l'entreprise » a débuté en 2001 dans le but de cerner au mieux les besoins du personnel de l'entreprise Pedus Service au Luxembourg.

Soucieux d'approcher cette situation avec le professionnalisme requis et de pouvoir offrir des solutions adaptées aux besoins des salarié(e)s de l'entreprise, Pedus Service recourt aux services d'une société de conseils spécialisée en matière de politique d'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

« Je sais très bien comment travaillent ces femmes et aussi que c'est souvent dur d'arriver à concilier le mari, les enfants, l'école et la nécessité de gagner de l'argent. Ma mère a dû se débrouiller ainsi et j'avais de la chance car heureusement dans la commune où j'habitais, des soutiens aux devoirs scolaires étaient organisés. Ainsi, il y avait une surveillance et motivation extérieures qui m'ont aidé à réussir mon parcours scolaire. Je pense que c'est une chance qu'il faut accorder aux enfants du personnel de Pedus qui n'a pas d'autre choix que de venir travailler. Aussi, si leurs enfants sont bien encadrés, les femmes ne sont pas préoccupées et se concentrent sur leur travail. » explique Tun Di Bari, un des membres du comité de direction de Pedus Services Sàrl. Et il continue : *« Comme nous étions d'accord sur ce sujet au niveau de la direction, plusieurs questions nous sont venues : faut-il créer des structures d'encadrement pour les enfants chez Pedus ou est-il préférable de recourir à des modèles publics en subventionnant les participations du personnel de Pedus afin de favoriser le recours à ce système ? Devrait-on lancer des bourses ou créer des lieux de récréation et d'étude bien équipés en nouvelles technologies de l'information et de la communication pour notre personnel... ? Des idées, nous en avons trouvé beaucoup au niveau de la direction, notre objectif est maintenant de savoir, si nos conceptions correspondent à ce que les femmes et les hommes chez Pedus attendent de nous. »*



⁵ allant de l'entretien intérieur et extérieur de bâtiments, de la conciergerie, du gardiennage, à la gérance de résidences et à la location de services de bureau, de même que PEDUS est connu pour être actif dans les services de blanchisserie pour collectivités et dans la restauration collective et de type traiteur.

Pedus décide d'abord de mener une large enquête d'entreprise afin de faire une analyse appropriée de la situation. Comme dans le cas précis des services de nettoyage, les personnes ciblées par l'enquête sont multilingues, multiculturelles et de manière générale peu qualifiées, il s'agit principalement de les motiver à donner leur avis sans craintes. L'enquête est préalablement préparée par une phase d'information et de sensibilisation dans l'entreprise. Une journée d'atelier est organisée avec les membres de la délégation du personnel, les deux formateurs internes, plusieurs salariés ayant des enfants, des membres de la direction et une représentante du Ministère de la Promotion Féminine.



L'enquête elle-même a été réalisée en été 2002 avec 252 personnes de Pedus Services, choisies au hasard. Les questionnaires ont été remplis en tête-à-tête en Français, en Portugais et en Yougoslave avec des enquêteurs externes aussi bien hommes que femmes sans que l'employeur n'intervienne. Les personnes étaient informées sur les objectifs de l'enquête et rassurées sur l'anonymat et l'utilisation des résultats. 106 questions leur étaient posées :

- portant sur leur travail,
- leur relation avec leur supérieur hiérarchique direct,
- les horaires,
- leur relation avec l'employeur,
- leur situation familiale,
- la garde des enfants,
- leurs préférences en matière de cours de langue aussi bien pour leurs enfants que pour elles-mêmes,
- ainsi que sur l'existence éventuelle de problèmes de harcèlements en tout genre.

Monsieur Di Bari résume ainsi les attentes de Pedus Services Sàrl :



« Nous n'avons pas voulu intervenir dans le déroulement de l'enquête. Nous souhaitons vraiment que notre personnel exprime son avis. Nous savons que même avec notre meilleure volonté, avec plus de 2000 salariés dans l'entreprise, il y a certainement des choses à améliorer. Nous voulons que le personnel que nous employons, se sente à l'aise chez nous et reste fidèle à l'entreprise, même si, à ce niveau, nos statistiques et notre réputation sont plutôt bonnes. Nous respectons le travail qui est effectué par les femmes employées chez Pedus et il est décisif pour nous que ce travail continue à être bien fait. »

Une grande firme dirigée par une femme

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

PricewaterhouseCoopers – sur la voie d'un employeur de choix pour les femmes

« Chez PricewaterhouseCoopers au Luxembourg, la direction générale est assurée par Marie-Jeanne Chèvremont, une femme. »

souligne Eidine Bossy, directrice des ressources humaines. C'est elle qui a été élue comme Territory Senior Partner par les associés. Le groupe PwC emploie 150 000 personnes de par le monde et est organisé géographiquement. Ceci signifie qu'à côté de l'autonomie territoriale propre à chaque entreprise du groupe, il y a une direction européenne, où Madame Chèvremont est responsable des partners' affairs. A ce titre, elle a reçu pour mission d'augmenter le taux des femmes parmi les associés européens.

...a reçu pour mission d'augmenter le taux des femmes parmi les associés européens.

« Tout ce que nous réalisons ici au Luxembourg en matière d'égalité des chances entre les femmes et les hommes a, en plus, un impact européen. »

Pénurie des compétences dans un système égalitaire

Depuis 25 ans, PricewaterhouseCoopers, qui emploie au Luxembourg actuellement 870 personnes dont 44% sont des femmes, poursuit une politique de stricte parité d'embauche, notamment dans le secteur de l'audit. Or, depuis deux ans, il faut se rendre à l'évidence : l'entreprise est touchée par une crise des ressources qui se manifeste notamment dans le fait qu'il devient de plus en plus difficile de garantir le critère d'équilibre des sexes lors de l'embauche des jeunes universitaires. En effet, depuis quelques années les étudiantes féminines semblent boudier les filières financières aux dépens des sections plus en vogue comme le marketing ou les ressources humaines. D'autre part, il faut constater que malgré l'égalité de traitement financier entre hommes et femmes, il y a de toute évidence une rupture dans la chaîne des carrières. Les femmes se perdent apparemment sur la route de l'avancement professionnel, car elles se font beaucoup plus rares au sommet de l'entreprise et du réseau international. A priori, ceci est fort paradoxal, car les principes hiérarchiques dans une entreprise comme PwC sont très clairs.

...poursuit une politique de stricte parité d'embauche, notamment dans le secteur de l'audit.

Eidine Bossy explique l'analyse qui a été faite par PwC à ce sujet :

« Nous veillons à ce que divers avantages que la firme offre, telle que l'utilisation d'une voiture d'entreprise notamment, restent acquis aux femmes qui partent en congé de maternité. D'autres avantages sont fixés au prorata, selon que les personnes travaillent à temps partiel ou sont engagées à durée déterminée. Le problème est ailleurs. Nous suivons chez PwC un modèle anglo-saxon des classifications : il n'y a pas de hiérarchie des fonctions, mais des savoir-faire et des connaissances. Théoriquement, dans l'audit, l'évolution des carrières suit un schéma tracé d'avance. Les juniors sont recrutés à la sortie des universités entre septembre et octobre. Ensuite, il est d'usage que les personnes gravissent progressivement en une dizaine d'années les échelons. Elles passent de junior à senior pour devenir manager, puis directeur. Après cette phase de carrière, il est possible de devenir partner par système de cooptation. Or, depuis deux ans, il devient difficile de recruter autant de femmes que d'hommes dans les universités et au niveau des associés, il y a deux femmes partners sur un total de 40. Ces observations nous ont amenés à réagir. »



Vers la recherche de solutions positives

Le programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine a subventionné une enquête Work, Life and Career Development Survey, visant un échantillon de 300 personnes soit un tiers de l'effectif de PwC à Luxembourg, hommes et femmes confondus. L'étude prévoyait, par ailleurs, des interviews qualitatives avec 20 femmes ayant quitté entre-temps la firme. L'objectif a été de déterminer les obstacles à l'avancement professionnel des femmes, de sensibiliser le personnel sur le sujet de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, d'aborder le thème de la conciliation entre la vie professionnelle et privée, de devenir un employeur de choix pour les femmes et de proposer des solutions pratiques pour remédier aux éventuelles difficultés détectées. PwC proposait d'aborder ce défi de manière professionnelle en travaillant en collaboration avec un spécialiste des sondages et en bénéficiant de l'appui méthodologique d'une sociologue qui s'est particulièrement intéressée à la féminisation des cadres dans l'entreprise. PwC a volontairement choisi de travailler avec un large échantillon de

personnes afin d'être bien en mesure d'identifier des situations diverses.

Des résultats étonnants

L'approche et les questions ont étonné plus d'un par leur ampleur et leur diversité. Le sujet a bien fasciné et a suggéré maintes réflexions auprès du personnel questionné – certains hommes ont eu tellement de choses à dire qu'ils ont mis une heure et demie à répondre à un questionnaire qui était censé prendre 40 minutes. Afin de souligner d'une part l'intérêt de l'entreprise dans l'affaire et d'obtenir un taux de réponse optimal d'autre part, PwC a permis aux employé(e)s de répondre aux questions pendant les heures de travail. Les entretiens téléphoniques se sont déroulés en français ou en allemand, dans des locaux réservés à cet effet, afin de garantir la discrétion nécessaire au personnel.

L'approche et les questions ont étonné plus d'un par leur ampleur et leur diversité.

Les thèmes abordés ont couvert de vastes champs d'horizons : au-delà des données socio-démographiques, il y avait des questions biographiques sur la situation familiale des personnes, sur l'image qu'ils attribuent à la firme, sur leurs attentes en matière d'égalité des chances et de celles de conciliation entre la vie professionnelle, sociale et familiale.

Les résultats de l'enquête pointent clairement dans la direction de l'augmentation de la flexibilité de l'organisation du travail de PwC, et surtout dans une perspective de plus grande souplesse des carrières.

Une lecture fine des réponses est nécessaire et il devient clair qu'hommes et femmes ont certes des besoins de carrière, mais que l'apparence que prennent ces ambitions diffère suivant les sexes. A la question

– « *Comment vous projetez-vous dans 5 ans sur le plan professionnel ?* » –

les hommes à tous les niveaux de carrière répondent « *partner* ». Les femmes, quant à elles, nuancent leurs propos en s'attribuant seulement l'échelon de carrière immédiatement supérieur. L'approche féminine semble être plus déterminée par des étapes, tandis que celle des collègues masculins s'apparente davantage à un modèle d'absolu : « *achever le tout ou rien.* »



L'une et l'autre stratégie ont leurs propres avantages, toutefois l'expression féminine défie l'entreprise d'être plus à l'écoute des projets biographiques des femmes et de créer à l'intérieur du système de carrières des mécanismes permettant un avancement différencié dans le temps.

Les actions

PwC n'entend pas s'arrêter à ce stade intermédiaire et désire approfondir la direction tracée par l'action positive, soutenue par le Ministère de la Promotion Féminine.

La publication d'une brochure contenant les résultats significatifs de l'enquête est prévue. Le processus de sensibilisation du personnel sera poursuivi : une première présentation de l'enquête et de ses conclusions a déjà eu lieu devant l'intégralité du personnel. Des débats internes et externes seront organisés pour sonder des sujets tels que : l'importance de faire un choix de carrière, la création d'un équilibre entre la profession et la vie sociale et familiale, comment gérer les interruptions de carrières dues à une maternité, comment se déroule la réintégration après une interruption de carrière, etc. L'entreprise acceptera aussi de porter son rôle social et de témoigner de ses expériences sur la place publique. Des moyens seront envisagés pour apporter plus de flexibilité dans l'organisation du travail, en accordant davantage d'ouverture à des demandes de temps partiel, d'interruptions de carrière, etc. Une plus grande attention sera également apportée à la gestion des carrières en adaptant les possibilités d'évolution aux différents besoins, aussi bien des hommes que des femmes concernés. Les programmes de formation déjà bien instaurés seront continués.

Madame Bossy conclut sur ces mots, retenus comme devise d'avenir par PwC :

« Notre succès est ancré dans notre gestion journalière et ne se manifestera que si nous devenons capables de démontrer au quotidien un meilleur équilibre entre l'ensemble des dimensions telles que la vie professionnelle et familiale, l'organisation de la firme et sa flexibilité, notre culture et notre image. Nous sommes bien décidés de continuer à nous activer dans cette voie. »



...l'organisation du travail, en accordant davantage d'ouverture à des demandes de temps partiel, d'interruptions de carrière...

Où en est l'égalité des chances ?



Siemens S.A. investit dans l'égalité des chances entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise

Siemens est l'un des plus grands fournisseurs de produits, de solutions individualisées et de services dans les domaines de l'électricité et de l'électronique, deux domaines traditionnellement masculins. Le personnel de Siemens Luxembourg est ainsi formé aux trois quarts par des hommes : 182 hommes pour 55 femmes. Au niveau de la direction et parmi les cadres, la part des femmes est encore plus réduite. La direction de l'entreprise souhaite dorénavant promouvoir plus fortement l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise.

La direction de l'entreprise souhaite dorénavant promouvoir plus fortement l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise.

Un baromètre du personnel pour une plus grande qualité

Motivé et soutenu financièrement par le programme « actions positives dans les entreprises du secteur privé » du Ministère de la Promotion Féminine, Siemens a fait appel aux services d'un consultant externe pour la première étape du projet « Egalité des chances chez Siemens », afin de réaliser un sondage de l'ensemble du personnel à l'aide d'un questionnaire. Le principe du sondage du personnel est monnaie courante chez Siemens, l'entreprise réalisant tous les deux ans une sorte de baromètre du personnel. A l'occasion du sondage actuel, certaines questions, qui étaient restées sans réponses précédemment, ont été approfondies, par exemple comment l'égalité des chances (au sens le plus large) est vécue individuellement. Pour faire l'état des lieux de la situation courante, Siemens s'est penché sur la rémunération, les perspectives de carrières, les éventuels conflits de rôles, l'exposition au stress, les possibilités d'évolution des jeunes employé(e)s et du personnel

âgé ainsi que sur la cohabitation du personnel dans un environnement multiculturel. L'analyse de cet état des lieux a pour objectif d'améliorer la situation des femmes et des hommes employés chez Siemens.

Le programme d'égalité des chances a été commencé par une large campagne d'information et de sensibilisation. Le personnel en a suivi la phase de préparation avec intérêt, tout en faisant preuve d'esprit critique. « La direction s'intéresse-t-elle vraiment à ce projet ? Nos avis seront-ils pris en compte ? S'ensuivra-t-il des mesures concrètes ? » C'est surtout à ce niveau que le personnel voulait être rassuré, affirme Mme Sonja Feidt, déléguée à l'égalité des chances de l'entreprise.

« Les gens ne veulent pas être déçus, ils veulent être sûrs que ce ne sont pas des paroles en l'air qui ne mènent à rien. Le fait que la direction s'intéresse à l'égalité des chances a suscité un écho positif, parce qu'il s'agit d'une initiative qui tente de prévenir une situation de conflit au lieu de chercher à la corriger ultérieurement. »

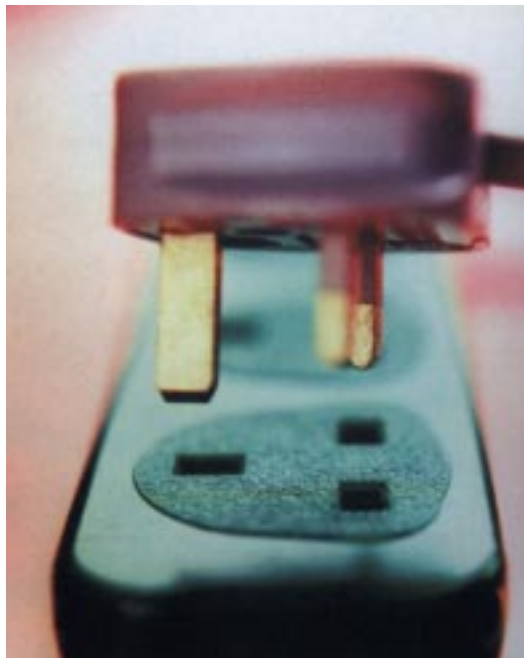
dit Mme Feidt.



Le droit de parole comme motivation

Un tel sondage suppose la volonté de la direction de participer activement à l'élaboration et à l'encadrement du projet. Le conseil d'entreprise et la déléguée à l'égalité des chances ont été intégrés aux travaux préparatoires du projet. Un atelier a été organisé pour sensibiliser les cadres supérieurs à l'égalité des chances dans l'entreprise, et les membres du groupe de travail chargé de la préparation du sondage ont reçu une formation sur la communication entre hommes et femmes. Parallèlement, le projet a été porté à la connaissance du personnel de l'entreprise à l'aide de posters et par la création d'un logo propre à l'entreprise. Le groupe de travail a également répondu aux questions suscitées par le projet au cours d'entretiens personnels avec les personnes concernées. Mme Annette Steberl du service des ressources humaines souligne l'importance du groupe de travail dans ce processus :

« Ce groupe de travail joue un rôle important en ce qu'il montre que le projet a été initié par la direction sans pour autant être imposé. Le groupe doit également informer et expliquer aux gens qu'il ne s'agit pas simplement de problèmes de femmes qui ne touchent les hommes en aucune manière. »



La gestion de la qualité profite de l'égalité des chances

L'état des lieux de l'égalité des chances et son évaluation fournissent la base sur laquelle s'appuient les mesures concrètes de Siemens Luxembourg pour donner de nouvelles perspectives aux femmes de l'entreprise et démarrer un processus de sensibilisation générale de l'ensemble du personnel. Cette politique est ancrée dans une stratégie d'ensemble de gestion de la qualité, un concept central dans la culture d'entreprise de Siemens, qui accorde la même importance à la gestion du personnel qu'à l'observation des procédés, des résultats économiques et de la satisfaction de la clientèle, conformément aux exigences de la EFQM⁵. Le P.D.G. de Siemens Luxembourg, M. Jacques Barbarini, explique l'efficacité de ce système :

⁵ « European Foundation for Quality Management » est un modèle de la méthode comparative de « business excellence ».



« Nous réalisons tous les deux ans une étude sur la satisfaction de notre personnel pour savoir concrètement ce que nous pouvons encore faire pour nous améliorer. Cette ambition fait partie de notre culture d'entreprise et de son évolution continue. La promotion des entreprises par le programme d'action du Ministère de la Promotion Féminine nous a permis de mieux observer et, en ce qui concerne l'égalité des chances du personnel, également de mieux appréhender dans quelle mesure la vie professionnelle et la vie familiale peuvent être conciliées, comment mieux gérer le stress et échapper au danger de la perte de motivation. Nous sommes fiers de pouvoir annoncer cette année les 40 ans d'ancienneté de deux de nos employés. Beaucoup d'employés travaillent pour nous depuis plus de 25 ans et presque 60 personnes sont employées chez Siemens Luxembourg depuis plus de 20 ans. Nous voudrions que cette fidélité du personnel continue, et que l'égalité des chances chez Siemens devienne partie intégrante du souci de qualité général et collectif. »



*L'égalité des chances
devient partie intégrante du souci de
qualité général et collectif.*

