

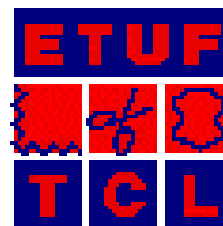
Organisation Européenne du Textile et de l'Habillement

24 rue Montoyer – B – 1000 Bruxelles

☎ : + 32.22.87.08.57 - Fax : 32.22.31.16.13

✉ : am@febeltex.be

Web-site : www.euratex.org



**Fédération Syndicale Européenne du
Textile, de l'Habillement et du Cuir**

Rue J. Stevens 8 - 1000 Bruxelles

☎ : 00.32.25.11.54.77 Fax: 00.32.25.11.81.54

✉ : fse.thc@skynet .be

EGALITE DES CHANCES :

VADE-MECUM

**MEILLEURES PRATIQUES DANS L'INDUSTRIE DU
TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT**

Projet de recherche-action concernant l'emploi et les conditions de travail des femmes dans le secteur européen du textile/habillement

Réalisé avec le soutien de la Commission européenne

Dossier n°: SOC 98 100842 05D01

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Préface	3
Méthodologie	5
Première Partie	
Chapitre I : Communication interne et externe sur la politique d'égalité des chances	8
Chapitre II : Ressources humaines et planning de carrière	14
Chapitre III : Concilier vie professionnelle et vie privée	20
Chapitre IV : Les conditions de travail des postes occupés par des femmes dans le secteur	24
Chapitre V : La féminisation des postes non traditionnels	29
Deuxième Partie : Etudes de cas	
Fiche technique 1 : <i>Filodoro Calze Spa</i>	33
Fiche technique 2 : <i>Marzotto Spa</i>	37
Fiche technique 3 : <i>Creaciones Mirto S.A.</i>	40
Fiche technique 4 : <i>Classification des fonctions textiles</i>	43
Fiche technique 5 : <i>Engtex AB</i>	48
Fiche technique 6 : <i>William Baird Plc</i>	54
Fiche technique 7 : <i>Gerhard Rösch GmbH</i>	59
Fiche technique 8 : <i>Koninklijke Bijenkorf Beheer KBB</i>	62
Fiche technique 9 : <i>Volvo Europa Truck NV</i>	66
Fiche technique 10 : <i>Produits Bébé Confort</i>	72
Conclusions des expertes	77

PREFACE

Le secteur Textile/Habillement européen compte une grande proportion de travailleurs féminins : selon les pays, la proportion de femmes occupées varie, en effet, entre 30 et 55% dans l'industrie textile et entre 60 et 86% dans l'industrie de la confection.

Sous l'impulsion de la Commission Européenne (DG Emploi et Affaires Sociales), les partenaires sociaux européens du secteur Textile/Habillement, EURATEX¹ et la FSE:THC², se penchent depuis quelques années sur la problématique de l'emploi des femmes. C'est ainsi que, dans le cadre de leur Dialogue Social sectoriel, ils ont obtenu l'aide financière de la Commission pour élaborer le présent Vade-Mecum à l'usage des employeurs, des représentants des travailleurs et de leurs organisations nationales respectives.

Ce Vade-Mecum a été élaboré par deux expertes³ en étroite collaboration avec EURATEX et la FSE:THC.

Pour le rédiger, les expertes et les partenaires sociaux se sont basés d'une part sur les études existantes en matière d'amélioration des conditions de travail des femmes et, d'autre part, sur un certain nombre de visites d'entreprises européennes du secteur Textile/Habillement (T/H).

Il fut très difficile de trouver au sein du secteur T/H un nombre suffisant d'entreprises acceptant de témoigner de leurs "bonnes pratiques" concernant les conditions de travail de leur personnel féminin. Cette réticence et/ou cette absence effective de pratiques innovantes - pour lesquelles il ne faut pas blâmer uniquement les employeurs - dans le secteur ne faisaient malheureusement que confirmer le "constat de carence" établi par une étude multisectorielle récente⁴. Constat d'autant plus dommageable qu'il s'agit d'un secteur à forte proportion de main d'oeuvre féminine ...

En apportant au débat des éléments objectifs, c'est-à-dire un certain nombre d'expériences bien vécues par des entreprises T/H et des travailleurs masculins et féminins, le présent Vade-Mecum a donc incontestablement une raison d'être : celle d'encourager les entreprises et les travailleurs à développer à leur niveau des "bonnes pratiques" innovantes.

Les pages qui suivent sont destinées à prouver que "quelque chose peut et doit être fait" pour améliorer les conditions de travail des femmes occupées dans le secteur et que certaines mesures profitent finalement tant aux travailleuses qu'aux entreprises.

Certaines entreprises du secteur Textile/Habillement ont ainsi imaginé des moyens d'améliorer le quotidien de leur personnel féminin, que ce soit au niveau de la gestion du personnel, de l'accès aux

¹ EURATEX est l'Organisation Européenne du Textile et de l'Habillement (employeurs).

² FSE:THC est la Fédération syndicale européenne pour le textile, l'habillement et le cuir (travailleurs).

³ KATE THOMAS & KLEYN (Baron R. de Vironlaan 5, B - 1700 Dilbeek) & CEDIS (Muntaner 178 5è 1a, E - 08036 Barcelona).

⁴ ECOTEC Research & consulting Ltd, *Women's working conditions in different sectors of the European economy*, Jan.1998, 146 pg.

formations, de l'ouverture aux fonctions dites "masculines", de la conciliation famille-travail (en particulier par une flexibilité équilibrée), etc.

Ces exemples, montrent qu'il est possible de sortir des sentiers battus et que des mesures bien pensées et adaptées aux besoins réciproques et au contexte de chaque entreprise peuvent déboucher sur ce que l'on appelle une "win-win situation".

Il ne sera sans doute pas possible de développer dans chaque entreprise des mesures sur l'ensemble des thèmes proposés ci-après :

- communication interne et externe en matière d'égalité ;*
- gestion du personnel & career planning ;*
- conciliation famille-travail & flexibilité des horaires ;*
- accès aux fonctions dites masculines et, enfin,*
- amélioration des conditions de travail & de la santé au travail.*

Une analyse préalable des besoins respectifs, c'ad des besoins des travailleurs et des entreprises, devra chaque fois être menée, de manière à identifier préalablement le ou les domaines où des mesures concrètes pourront être "inventées" et progressivement mises en oeuvre.

Car il n'existe pas de solution miracle, mais une multitude de solutions face à une diversité de contextes différents.

Néanmoins, si on veut aller jusqu'au bout de la logique d'égalité, il faudrait aussi rendre ces mesures accessibles aux hommes qui souhaiteraient prendre une plus large part dans les responsabilités familiales. Car, si le bât blesse, que ce soit au détriment des femmes (manque de promotion, difficultés d'horaires, ...) ou des entreprises (absentéisme élevé, manque de motivation,), n'est-ce pas souvent à cause des difficultés rencontrées par les femmes pour concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales (envers plusieurs générations) ?

Les partenaires sociaux espèrent ainsi avoir donné le coup de pouce nécessaire et levé les appréhensions des acteurs socio-économiques sur le long chemin de l'égalité ... Ils sont convaincus qu'une conscientisation accrue des entreprises et des représentants des travailleurs au problème de l'égalité sur le lieu de travail sera bénéfique pour les deux parties.

La balle est à présent dans le camp des entreprises et des représentants du personnel qui, munis du présent outil, disposent désormais d'une base solide pour entamer le débat à leur niveau, s'ils l'estiment opportun.

*Pour EURATEX,
William Lakin, Directeur Général*

*Pour la FSE:THC,
Patrick Itschert, Secrétaire Général*

** * **

METHODOLOGIE

Ce Vade-Mecum a été élaboré en collaboration avec les associations patronales et syndicales du secteur du Textile et de l'Habillement présents au sein des 15 pays de l'Union européenne.

Ce document a été préparé en quatre phases :

- a) la recherche et le choix d'entreprises ayant introduit de "bonnes pratiques" en matière d'égalité des chances,
- b) la préparation de questionnaires permettant de recueillir l'information,
- c) le travail de terrain proprement dit,
- d) l'élaboration des fiches et la rédaction du Vade-Mecum.

Phase 1: La recherche et le choix d'entreprises ayant introduit de "bonnes pratiques" en matière d'égalité des chances

Dans cette première étape, une lettre conjointe de la Fédération Européenne des Associations Patronales (EURATEX) et de la Fédération Syndicale Européenne du Textile, de l'Habillement et du Cuir (FSE:THC) a été envoyée aux membres de chaque association pour leur expliquer les objectifs du Vade-Mecum et leur présenter les expertes chargées de sa rédaction.

Ces dernières ont alors pris contact avec les associations patronales et les syndicats présents dans ce secteur au sein de chaque pays pour leur demander de leur indiquer le nom des entreprises présentant des "*bonnes pratiques*" en matière d'égalité des chances.

Cette recherche a pris beaucoup de temps car le nombre d'entreprises qui ont développé des "**bonnes pratiques**" dans ce secteur n'est pas très élevé. Par conséquent, il a fallu réduire le nombre de cas initialement prévus. Une fois élaborée, la liste des entreprises proposées par les associations patronales ou par les syndicats a été soumise aux partenaires sociaux européens (EURATEX et FSE:THC), pour accord.

EURATEX et la FSE:THC ont ensuite choisi les entreprises qui leur paraissaient les plus appropriées (compte tenu de leur importance dans le secteur et de leur pratique sociale au sens large) et chacune des deux expertes a pris contact avec les entreprises sélectionnées dans les pays dont elles étaient chargées.

Phase 2: La préparation des questionnaires permettant de recueillir l'information

Une liste des thèmes à étudier lors des visites en entreprises a été préparée sur base d'une recherche se fondant sur la bibliographie disponible dans le domaine. Cette liste a ensuite été soumise à EURATEX et à la FSE:THC, pour approbation. Un questionnaire pour les entreprises a enfin été élaboré à partir de cette liste.

Phase 3: Le travail sur le terrain

Les deux expertes ont pris contact par écrit avec les entreprises sélectionnées, afin de préciser la demande et de fixer les conditions du travail de terrain, c'est-à-dire: un entretien avec l'un des principaux responsables de l'entreprise (directeur et/ou responsable des ressources humaines), un entretien avec les syndicats représentés dans l'entreprise et une discussion collective avec un groupe de travailleuses bénéficiaires des "bonnes pratiques" instaurées dans l'entreprise.

Cette méthodologie participative qui consiste à s'adresser à l'ensemble des partenaires sociaux n'a pas été acceptée par toutes les entreprises sollicitées. Pour cette raison, il a fallu à nouveau réduire le nombre de firmes sélectionnées et chercher d'autres entreprises qui acceptaient les conditions fixées.

Les firmes qui ont accepté de participer ont alors reçu un programme détaillé leur expliquant comment serait menée l'enquête sur le terrain et un questionnaire résumant les points à aborder lors de l'entretien avec les responsables de l'entreprise. On leur a également fait parvenir une fiche à remplir sur des données statistiques relatives à la composition de la main-d'œuvre et certaines données générales sur la production et le chiffre d'affaires. La date de la visite a été fixée de commun accord.

Lors des visites en entreprises, les expertes ont recueilli des informations sur des faits objectifs et des points de vue relatifs aux bonnes pratiques. Chaque type d'entretien a duré environ 2 heures.

Phase 4: L'élaboration des fiches et la rédaction du Vade-Mecum

Après avoir effectué le travail sur le terrain, les deux expertes ont rédigé un rapport sur chacune des entreprises et l'ont soumis aux partenaires sociaux. Par après, elles ont préparé un résumé sur chaque cas et l'ont présenté sous forme de fiche synthétique. Enfin, elles ont procédé à la rédaction des cinq chapitres qui figurent dans le Vade-Mecum.

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1

COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE SUR LA POLITIQUE D'EGALITE DES CHANCES

Mission d'entreprise

Il est important qu'une entreprise inscrive dans sa politique générale ses principes concernant l'égalité des chances, et ce en affirmant son respect de l'égalité entre hommes et femmes dans une déclaration signée par son directeur. Cela permet de reconnaître l'importance de cet aspect. *(Dans sa politique d'entreprise, Engtex émet une communication sur l'égalité des chances. Quant à William Baird, il reprend la déclaration sur l'égalité des chances dans son rapport annuel, un document distribué tant aux employés qu'aux clients et actionnaires.)*

Gestion dans le cadre d'un plan opérationnel

Toutefois, il convient que deux conditions de base soient remplies pour garantir l'efficacité d'une politique d'égalité des chances :

- Un plan sur l'égalité des chances doit avoir été planifié et élaboré en relation étroite avec les objectifs opérationnels de la politique des ressources humaines. *(Engtex a établi un plan sur l'égalité des chances qui stipule les intentions, les responsabilités, le budget, la planification annuelle et l'évaluation des résultats. Ce plan est adapté et redéfini chaque année.)*
- Le style de commandement et l'engagement du directeur général sont importants, sinon décisifs pour la réussite de la politique d'égalité des chances. Il s'agit d'un aspect très difficilement mesurable. *(Chez Engtex, la mentalité est très clairement axée sur la « porte ouverte » : chaque travailleur peut se rendre chez le directeur général pour lui soumettre ses questions et ses problèmes. Chez William Baird, le PDG joue un rôle de leader et de pionnier, ce qui amène de nombreux changements sur le plan de l'égalité des chances. Le directeur général définit clairement les bases de l'avenir du secteur.)*

Un apport continu d'éléments en vue de changements culturels

Un troisième facteur décisif pour l'efficacité de la politique d'égalité des chances est l'apport continu d'éléments contribuant à réaliser des changements culturels. Un directeur général qui soutient une politique favorable aux femmes et offre des opportunités à celles-ci dans des postes à responsabilités introduit ainsi une importante mutation culturelle dans l'entreprise. Ces incitations à des changements culturels ne peuvent être une initiative isolée. Il s'agit à chaque fois d'attirer à nouveau l'attention sur ces actions, p. ex. en détectant régulièrement **les nouveaux besoins** des travailleurs par le biais d'une étude appropriée sur la satisfaction des employés ou en organisant des sessions de groupe avec les collaborateurs. L'égalité des chances peut aussi entrer dans le cadre d'une **optimalisation permanente de l'organisation** et être intégrée dans des cellules de qualité ou des systèmes de performance. *(Chez Engtex, il existe des cellules de qualité internes. Les souhaits et*

les attentes des employés sont examinées chaque année. Chez William Baird, une étude sur la satisfaction des employés est organisée tous les deux ans).

Mais une entreprise peut également insister sur sa politique d'égalité des chances en **attirant l'attention sur les résultats (the big wins)**, p.ex. en remettant chaque année des distinctions et en diffusant un rapport social annuel. (*Lors de sa conférence annuelle, William Baird décerne un prix pour récompenser «l'entreprise de l'année». Pour la troisième année consécutive, cette distinction est revenue à la société Windsmoor, qui fait partie du holding William Baird et est gérée par une femme*). De même, il est très important d'inciter **le monde extérieur** à reconnaître et à apprécier les aspects de l'égalité des chances, notamment par la participation à des réseaux, la diffusion de témoignages ou la présence à des symposiums. Ces actions augmentent la crédibilité auprès des analystes, des actionnaires et de la société dans son ensemble.

Les bases de l'égalité des chances dans l'entreprise

Pour assurer une mise en œuvre optimale de la politique d'égalité des chances, il est nécessaire que celle-ci soit soutenue non seulement par le PDG, mais aussi par d'autres groupements influents (syndicat) et promoteurs, intermédiaires au sein de l'entreprise. Ceux-ci doivent souscrire aux initiatives proposées et les inscrire dans la politique opérationnelle et sociale.

Pour concrétiser ces objectifs, l'entreprise doit faire appel à des supports de communication internes et externes, et ne peut donc se fier uniquement à l'exposé oral de sa stratégie. L'entreprise doit veiller à créer des **supports de communication internes et externes** afin de diffuser un cocktail de messages sur la politique de l'égalité des chances (informations, stratégie, motivation, inspiration).

1. La **stratégie** relative à l'égalité des chances peut être diffusée par le biais des supports de communication qui stipulent la politique à suivre.

Outils de communication interne

- la direction de l'entreprise peut communiquer toutes sortes de directives au moyen de **notes internes** et de **notes de service** ;
- le « **plan analytique** » sert de base à de nombreuses communications. Ce plan de gestion stratégique reprend toutes les données statistiques de l'entreprise et des travailleurs ;
- le « **plan pour l'égalité des chances** » est un deuxième instrument important pour exposer la politique aux employés. Ce plan doit développer en détail la politique d'égalité des chances en mettant l'accent sur l'intention - les objectifs - le budget - le planning – l'évaluation ;
- la **communication interpersonnelle** joue un rôle non négligeable dans la diffusion des informations ;
- enfin, le directeur général et les chefs d'équipe doivent transmettre et concrétiser les lignes d'action grâce à leur mentalité de **la «porte ouverte»**.

Outils de communication externe

- le « **plan analytique** » n'est pas un instrument à usage exclusivement interne. Il faut également en assurer la transparence pour le monde extérieur (p.ex. un instrument pratique pour la stratégie de recrutement) ;

- une entreprise peut se positionner sans équivoque en affichant le « **plan d'égalité des chances** » dans les canaux de recrutement ;
- le **rapport annuel** est un instrument essentiel pour la communication d'informations aux analystes, aux actionnaires et à la société dans son ensemble ;
- une entreprise peut souligner sa politique et les caractéristiques qui lui sont propres dans ses **offres d'emploi**. Elle peut également en faire la démonstration dans ses **communiqués de presse**, où elle en fera un exposé plus détaillé ;
- des **séminaires** bien organisés sont un moyen d'expliquer la politique.

2. Un deuxième groupe de supports de communication a trait à **la transmission des informations** destinées à concrétiser la politique.

Ces informations peuvent aller de renseignements généraux à la description de fonctions, en passant par les postes vacants, les programmes de formation, les budgets disponibles et les heures à consacrer à l'égalité des chances.

Outils de communication interne

- les nouvelles technologies (ex. **système d'intranet**) apportent des solutions optimales pour anticiper la communication sur les réalisations. Dans ce cadre, il importe d'éviter la surabondance des informations et de garantir l'égalité de tous les travailleurs quant à l'accès aux informations qui les intéressent. Une entreprise peut, p. ex., installer une colonne d'information qui attire l'attention sur tous les aspects stratégiques et à laquelle tous les travailleurs ont accès dans les mêmes conditions. *Ainsi, Engtex possède une colonne d'information (des ordinateurs répartis sur ses lieux de production) sur laquelle on peut retrouver le règlement de travail, le nombre d'heures de formation professionnelle, le plan de formation pour chaque collaborateur et la réglementation légale en matière de production et de déchets ;*
- les **tableaux d'affichage** sont un moyen idéal pour diffuser toutes sortes de messages ;
- le **bulletin du personnel** peut, de différentes manières et à différents niveaux, mettre l'accent sur les initiatives prises en matière d'égalité des chances, afin que la politique adoptée dans ce domaine puisse être comprise par tous les collaborateurs ;
- **le/la médiateur(-trice)** est un intermédiaire très important pour exposer aux cadres les inégalités perçues. Il/elle se charge également de la communication personnelle et individuelle, ce qui reste le meilleur moyen de communication.

Outils de communication externe

- grâce à **des visites guidées de l'entreprise**, une société fait comprendre aux personnes extérieures le mode d'organisation de la production et de la gestion ;
- une autre manière de faire connaître la politique d'égalité des chances mise en place est de diffuser les résultats **d'une étude de satisfaction** dans le secteur ;
- une entreprise peut aussi expliquer sa politique au monde extérieur par le biais du **rapport (social) annuel**.

3. Après avoir exposé certaines directives et montré comment agir, l'entreprise doit souligner dans quelle mesure la politique d'égalité des chances a **contribué à l'amélioration** et au bien-être de l'entreprise, des collaborateurs - en l'occurrence, des collaboratrices - et des autres intervenants, notamment des actionnaires.

Une bonne réputation en matière de promotion de la femme, p. ex., peut faciliter le recrutement de femmes hautement qualifiées dans un secteur. (*William Baird est considéré par les analystes comme le meilleur gestionnaire de London City, ce qui augmente fortement son pouvoir attractif auprès de la main d'œuvre très qualifiée.*)

Outils de communication interne

- le **parrainage** est une manière intensive d'encadrer ses propres employés. *Chez William Baird, les jeunes employés sont suivis par des seniors qui travaillent dans d'autres fonctions et d'autres divisions. L'horizon de tous les collaborateurs s'en trouve élargi, ce qui favorise à la fois la rotation des postes de travail et la connaissance des diverses fonctions ;*
- la **concertation** entre les services familiarise les collaborateurs des différents services avec les implications, les avantages et les inconvénients de certaines actions inspirées par l'égalité des chances ;
- à ce niveau aussi, le **bulletin du personnel** joue un rôle. Comme il expose les différentes « meilleures pratiques » en vigueur au sein de l'entreprise, les autres collaborateurs étoffent leurs connaissances et sont plus motivés à travailler eux aussi de manière créative pour instaurer de nouvelles méthodes de réalisation.

Outils de communication externe

- les **annonces de recrutement** comprenant le témoignage d'une des employées augmentent de manière déterminante l'intérêt pour une entreprise ;
- les **publicités et actions de sponsoring** qui montrent des employées ou qui représentent la femme sans stéréotypes jouent également un rôle important dans la façon de percevoir l'entreprise et sa politique à l'extérieur ;
- la présentation à la société de **managers** féminins constitue un stimulus, tant pour les nouveaux employés que pour les clients ;
- une entreprise qui emploie des **femmes dans des fonctions commerciales** affirme clairement sa politique d'égalité des chances à l'extérieur.

4. Ces outils et canaux de communication doivent **promouvoir** la politique de l'égalité des chances et continuer à **inspirer** cette politique afin de l'améliorer en permanence.

Outils de communication interne

- la mise sur pied d'un **groupe de travail sur l'égalité des chances** (*cfr l'«improvement cell» de Engtex*) est une manière réfléchie d'œuvrer à une politique d'égalité des chances stimulante ;
- **une boîte à suggestions et à réclamations** est un moyen idéal d'enregistrer un maximum d'interventions, de réactions et de propositions de la part des

collaborateurs. Ces interventions peuvent être examinées au sein des groupes de travail ;

- le fait de communiquer les résultats **d'une étude de satisfaction auprès des clients et des collaborateurs** intensifie également l'engagement des travailleurs. Grâce à la publication de ces résultats, tous les travailleurs réfléchiront à de nouvelles améliorations à tous les niveaux, ce qui profitera autant à l'entreprise qu'à chacun de ses collaborateurs.

Outils de communication externe

- un **forum** pour l'échange d'informations permet à l'entreprise de toujours savoir sur quels aspects les autres firmes axent leur politique et de réagir au mieux, en conséquence ;
- l'entreprise attire l'attention sur sa propre politique d'égalité des chances en présentant **les « meilleures pratiques »** de son secteur ou de son groupe dans des publications, lors de la remise de distinctions ou lors de l'exposé d'un cas réel ;
- des « **cercles de qualité** » formés avec des clients et des collègues en dehors de l'entreprise sont source d'inspiration.

Tout employé doit connaître les canaux d'information existants auxquels il a accès. L'information doit être transparente, surtout en ce qui concerne les postes vacants. Les outils de communication énumérés peuvent être utilisés de façon multidimensionnelle.

Communication interne et externe

1. Faire connaître la stratégie en matière d'égalité des chances

- Outils de communication interne
 - Mémos sur la politique d'entreprise
 - Plan analytique
 - Plan pour l'égalité des chances
 - Communication interpersonnelle
 - Mentalité de la « porte ouverte »
- Outils de communication externe
 - Plan analytique
 - Plan pour l'égalité des chances
 - Rapport social annuel
 - Offres d'emploi
 - Séminaires bien organisés
 - Communiqués de presse

2. Transmettre des informations pour l'application de cette stratégie

- Outils de communication interne
 - Systèmes Intranet
 - Tableaux d'affichage
 - Bulletin du personnel
 - Médiateur/-trice
- Outils de communication externe
 - Visites d'entreprise
 - Bilan des analyses comparatives
 - Rapport social annuel
 - Rapport annuel

3. Améliorer la politique d'égalité des chances et motiver les collaborateurs

- Outils de communication interne
 - Parrainage
 - Concertation entre les services
 - Bulletin du personnel
- Outils de communication externe
 - Annonces de recrutement
 - Publicité et sponsoring
 - Présence de la direction dans la vie sociale
 - Femmes dans des fonctions commerciales

4. Inspirer la politique d'égalité des chances

- Outils de communication interne
 - Groupe de travail « Egalité des chances »
 - Boîte à suggestions et à réclamations
 - Bilan de l'étude sur la satisfaction de la clientèle
 - Bilan de l'étude sur la satisfaction du personnel
- Outils de communication externe
 - Forum pour les échanges d'information
 - Publication des « meilleures pratiques »
 - Remise de distinctions
 - Cercles de qualité

CHAPITRE 2

RESSOURCES HUMAINES ET PLANNING DE CARRIERE

Gestion des ressources humaines

La politique d'égalité des chances doit également être traduite dans toutes les fonctions opérationnelles, mais c'est surtout dans la gestion des ressources humaines qu'elle doit être ancrée et concrétisée. Le chapitre consacré à la communication a souligné à quel point il est important d'afficher sa politique d'égalité des chances, et ce, tant par écrit que par l'intermédiaire du PDG. La politique d'égalité des chances peut être inscrite dans la politique de l'entreprise ou être incluse dans les «directives comportementales de l'entreprise» avec la politique contre le harcèlement sexuel. C'est la culture de l'entreprise qui détermine où et comment sont intégrés ces principes. Quoi qu'il en soit il ne peut s'agir d'une déclaration isolée et exceptionnelle.

Mainstreaming

Pour chaque élément du plan des ressources humaines, il convient de s'interroger sur le fait de savoir si une approche favorable aux femmes peut créer un impact positif tant pour les collaboratrices que pour l'entreprise.

Le fait de contrôler systématiquement l'absence de distinctions fondées sur le sexe des employés, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau individuel, garantit la concrétisation de la stratégie politique.

L'« Equality Manager », superviseur de l'égalité des chances

La fonction d'« **Equality Manager** » ne peut pas être réduite à un titre creux conféré à un manager en fin de carrière, mais doit être endossée par un cadre respectable bénéficiant de suffisamment de liberté d'action et de crédibilité au sein de l'entreprise. Il doit s'agir d'une fonction à part entière (éventuellement exercée à temps partiel), tant au niveau du contenu que de la réalisation des tâches. Si cela est raisonnable, elle peut être la seule fonction remplie par son titulaire; dans le cas contraire, elle peut faire partie des fonctions en rapport avec les ressources humaines ou avec la qualité.

Au niveau des tâches, les responsabilités de l'« Equality Manager » couvrent 6 points:

1. Elaborer la politique d'égalité dans le cadre d'un plan opérationnel pour l'égalité.
Le plan pour l'égalité consiste en :
 - Une formation
 - Une classification des fonctions
 - Un plan de développement
2. Contrôler l'ancrage de la politique d'égalité des chances dans le plan des ressources humaines et dans la communication, mais aussi rendre les méthodes de production accessibles aux femmes.
3. Endosser le rôle de la personne de confiance au niveau interne.
4. Lancer et réaliser des initiatives, seul ou en collaboration avec les instances autorisées (très souvent, il s'agira des Ressources humaines ou de la Communication).

5. Motiver les cadres et conseiller le PDG afin de maintenir l'attention sur l'égalité des chances.
6. Evaluer et comparer les résultats et intégrer les statistiques dans le plan analytique.

Cette personne jouera également un rôle important au niveau de la rédaction du rapport social annuel.

Le plan pour l'égalité des chances

Le plan pour l'égalité des chances doit préciser clairement une intention et des objectifs, un calendrier et un budget. Le fait de consigner minutieusement ces éléments facilite l'évaluation ultérieure. Les données statistiques sont un point essentiel de ce plan. Les statistiques concernant le personnel (répartition entre les deux sexes, les différentes tranches d'âge, les emplois à temps plein ou à temps partiel, distribution des fonctions), les formations (possibilités, participants, budget), les promotions et les postes vacants au niveau interne doivent y figurer. Ce plan doit faire l'objet d'une évaluation en cours d'exercice afin de pouvoir être adapté s'il ne répond pas aux points préalablement définis. L'évaluation du plan et des résultats doit s'effectuer à deux niveaux : au niveau centralisé et au niveau décentralisé.

La classification des fonctions

L'égalité des chances se base sur une rémunération uniforme et identique dans tout le secteur. Celle-ci peut être reflétée dans **une classification des fonctions**.

Une classification des fonctions permet d'éviter un certain nombre de préjugés et d'opérer de manière objective, uniforme et neutre la répartition en fonctions et l'évaluation des emplois.

La classification des fonctions garantit :

- la dénomination neutre des fonctions (sans référence à un sexe) ;
- le fait que toute description de fonction soit un inventaire objectif des connaissances et aptitudes requises ;
- l'évaluation de chaque fonction d'après les mêmes critères (critères possibles : objectif de la fonction, organisation du travail, description du travail et facteurs spécifiques à l'environnement de travail). Il est important que l'échelle d'évaluation soit réalisée de façon objective et soit aux mains d'un organe indépendant, de sorte que ni les partenaires sociaux ni les entreprises ne connaissent les différents points et les corrélations entre ceux-ci.

Lors de l'établissement d'une nouvelle méthode de classification des fonctions, il est recommandé que toutes les parties participent à la discussion (employeurs, syndicats, employés) et que tout se passe dans un climat social serein.

La classification des fonctions présente l'avantage et la caractéristique que les femmes qui, auparavant, ne posaient pas leur candidature à certaines fonctions en raison de leur dénomination le font bel et bien aujourd'hui. *(En Belgique, la CCT sur la classification des fonctions de salariés existe depuis 1993).*

Gestion de la formation

Afin de faciliter **la gestion de la formation** et son organisation, les informations quant aux possibilités offertes doivent être transparentes. Les besoins en rapport avec la croissance de l'entreprise et ses effectifs doivent être connus afin de pouvoir

répondre facilement aux besoins de recyclage du secteur et des employés. Il est important d'expliquer clairement les différentes possibilités de formation aux employés et de préciser quelle appréciation ces formations reçoivent. Un degré de participation plus important signifie que la réalisation concrète et le suivi seront meilleurs.

1. Proposer des cours en toute transparence

- Les canaux sont :
- la rédaction d'un manuel présentant les possibilités de formation ;
 - la réalisation d'un panneau d'affichage pour communiquer les formations proposées ;
 - le lancement d'un système intranet pour que tout le monde connaisse les différentes formations et sache qui participe à quelle formation ;
 - l'organisation d'une conférence annuelle destinée à présenter et à expliquer la politique de formation

2. Formation et recyclage

Etant donné les nombreux progrès technologiques et l'informatisation poussée, les salariés, et surtout les collaboratrices, doivent pouvoir suivre des formations solides. Souvent, ils n'ont pas acquis ces aptitudes dans leur formation de base, et ces initiatives permettent d'augmenter la polyvalence des travailleurs. *(Chez Engtex, on prête beaucoup d'attention à la formation et au recyclage des collaboratrices dans des domaines techniques. De même, chez William Baird, on attache beaucoup d'importance à l'élargissement des sphères d'intérêt des cadres afin d'encourager la rotation des postes).*

Pour aborder la politique de formation de manière structurée et systématique, il convient de l'approcher à partir de deux **perspectives**, à savoir celle des besoins de l'entreprise et celle des besoins de l'individu. A cet effet, on peut recourir à des **systèmes** tels que le «Performance Review System», l'«évaluation à 360° » ou le « Pay for Skills ».

- Le « **Performance Review System** » doit clairement s'appuyer sur les compétences stratégiques essentielles de l'entreprise qui sont nécessaires pour assurer un succès mesurable du plan d'entreprise. Le « Performance Review System » fait partie d'une sélection complète de compétences qui peuvent être évaluées et suivies au moyen d'un instrument de mesure adéquat. Cela garantit la transparence du système, et tous les intéressés savent sur quelle base de compétences ils seront jugés. Le « Performance Review System » doit être soutenu par un programme de formation qui offre à tous les cadres la possibilité de se familiariser tant avec le concept qu'avec les instruments et le processus d'évaluation, y compris la planification et l'encadrement du développement. Un des points forts de ce système est que les intéressés sont évalués non pas par une seule personne, mais par une équipe de cadres. *(Chez William Baird, on applique chaque année un système d'appréciation des cadres sur la base de leurs performances. Cela permet à l'entreprise de se former une idée sur la manière de pourvoir les postes qui se libéreront éventuellement à l'avenir ou d'organiser en temps utile le transfert des compétences).*

- « **Pay for Skills** » : au sein de l'entreprise (souvent par service), on étudie quelles sont les connaissances et aptitudes nécessaires pour optimiser le travail et la relation avec le client. On dresse un inventaire de ces connaissances et aptitudes. La deuxième étape consiste à voir qui, dans l'entreprise, possède ou ne possède pas ces connaissances et aptitudes. Dans le cadre de ce système, chaque collaborateur commence au même niveau (chaque collaborateur perçoit son salaire de base en fonction de sa formation et de son ancienneté). Sur la base des connaissances et aptitudes qu'il possède, le collaborateur bénéficie de crédits pour l'acquisition de nouvelles connaissances et aptitudes » afin d'amener l'entreprise à un niveau supérieur. Ainsi, le salaire augmente en fonction des formations suivies. Dans le cadre de ce système, la mise en œuvre en production et la transmission des connaissances aux collègues sont des points importants.

Pour garantir la réussite de la politique de formation, l'entreprise doit veiller à ce que les **collaboratrices** prêtent effectivement attention aux formations proposées. Afin de faciliter ce processus, l'entreprise doit veiller à un certain nombre de **détails pratiques** comme :

- la garde des enfants pendant la formation,
- des horaires de formation adaptés,
- la mobilité.

Politique en matière de carrières

L'entreprise doit également, en matière de plans de carrière, élaborer **une politique** qui tienne compte de l'égalité des chances. Cette politique couvre le recrutement, la formation, les stages et les départs de personnel.

1. Engagement de personnel

Toute entreprise doit recruter et sélectionner son personnel sans distinction de sexe. Les moyens et canaux de recrutement doivent être organisés et exploités de manière favorable aux femmes.

- Le texte d'une offre d'emploi doit être rédigé de façon neutre, de sorte que les fonctions techniques ne soient pas attrayantes uniquement pour les hommes, mais aussi pour les femmes. On peut renforcer ce caractère attractif en incluant l'image de collaboratrices ou des témoignages d'employées et en mentionnant les possibilités de garde d'enfants et de travail à temps partiel.
- Les canaux de diffusion du texte doivent être facilement accessibles aux femmes. L'employeur doit faire le bon choix de médias en fonction du poste à pourvoir. Un autre aspect favorisant le recrutement des femmes est de les familiariser le mieux possible avec la pratique. Cela peut se faire en donnant des informations dans les écoles, en assurant une présence dans les bourses de recrutement ou en organisant des sessions informatives pour chômeuses. Afin de garantir un recrutement sans distinction fondée sur le sexe, il faut éviter que l'embauche soit la tâche d'une seule personne. L'idéal est une équipe de sélection à composition mixte (hommes ET femmes occupant diverses fonctions). Cette équipe de sélection doit être consciente des préjugés existants et pouvoir en faire abstraction, éventuellement grâce à une formation adaptée et à l'établissement d'un code de conduite. L'équipe doit déterminer au préalable les besoins à pourvoir, et ce sans distinction de sexe. *(Chez Engtex, le profil du/de la candidat(e) est d'abord établi avec un consultant externe pour chaque offre d'emploi. Ensuite, les travailleurs de l'entreprise sont*

informés du poste à pourvoir, ce qui entraîne plus de promotions internes qu'on pourrait initialement le supposer. Il s'agit d'un bon système, en particulier pour les femmes. Par ailleurs, cela permet à l'entreprise de faire des économies de temps et d'argent). Le formulaire de candidature et les tests de sélection employés doivent, eux aussi, garantir que les hommes et les femmes seront jugés sur un pied d'égalité.

2. Mouvements de personnel

Petit à petit, la rotation des postes de travail devient un aspect important de la politique de l'entreprise en matière de carrières. Les mouvements horizontaux (échange de postes entre services) et verticaux (échange entre fonctions de niveau différent) revêtent la même importance pour l'entreprise et pour le personnel. Pour les emplois qui, traditionnellement, offrent peu de possibilités d'avancement, la rotation des postes de travail est une solution idéale. Pour l'employé, c'est un enrichissement ; pour l'employeur, une garantie de maintenir le travailleur dans l'entreprise.

Les hommes et les femmes ont souvent des aspirations divergentes en ce qui concerne leur carrière. Les hommes considèrent que l'«avancement», c'est de monter en grade, tandis que les femmes ambitionnent plutôt de modifier la nature de leurs tâches.

Le personnel - et surtout les femmes - peut être stimulé par la diffusion d'informations ciblées sur les carrières. Il s'agit p. ex. de dresser l'inventaire de toutes les possibilités ou d'organiser des stages au cours desquels les travailleurs peuvent se familiariser avec des fonctions qui leur sont inconnues.

Les procédures de candidatures internes doivent être claires pour tout le monde. Afin de mener une politique cohérente en matière de carrières, il est essentiel que l'entreprise connaisse les souhaits et les projets des travailleurs. Elle peut s'en informer lors d'un entretien ou d'une évaluation annuelle.

Les femmes qui ont eu une carrière exemplaire au sein de l'entreprise peuvent servir de modèle pour stimuler et attirer d'autres femmes (ex. La seule femme cadre, des femmes dans des métiers traditionnellement masculins,...).

Les procédures d'évaluation annuelles ont pour but de donner une appréciation aux employés dans leurs fonctions et de les encadrer. Ici aussi, il y a lieu de garantir que le supérieur direct et le directeur des ressources humaines procèdent à une appréciation neutre. Le parrainage est un instrument important pour l'évolution et le développement d'une carrière. Le parrain ne sert pas uniquement à initier quelqu'un aux rouages informels de l'entreprise, mais peut aussi le familiariser avec des fonctions et des possibilités passionnantes, mais mal connues.

3. Départs du personnel

Pour éviter les départs de collaborateurs et collaboratrices, l'entreprise doit prendre un certain nombre de mesures. Dans le cas des femmes, ces mesures se concentrent dans des domaines connexes, tels que la garde des enfants, les possibilités de travail à temps partiel, les opportunités de formation, les services de repassage, le shopping à distance,...

En organisant un entretien au moment de la sortie de l'employé, l'employeur peut apprendre quelles sont les raisons concrètes de son départ. Cette évaluation peut servir à inclure dans la politique du personnel les solutions aux problèmes mentionnés.

Ressources humaines et plans de carrière

Politique des ressources humaines :		Mainstreaming Equality Manager Plan pour l'égalité des chances
Classification des fonctions		
Politique de formation	Conditions Systèmes	Offre transparente Perfectionnement et recyclage Performance Review System Pay for Skills
Politique en matière de carrière :	Engagement du personnel Mouvements de personnel Départs de membres du personnel	Recrutement Equipe de sélection Rotation des postes de travail Recrutement interne Modèles Procédures d'évaluation Parrainage Entretien de sortie

CHAPITRE 3

CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVEE

La présence des femmes sur le marché du travail devient de plus en plus importante dans tous les Etats membres de l'Union européenne. Partout, elles apparaissent comme le groupe le plus dynamique dans l'évolution de l'emploi.⁵ Néanmoins, l'égalité des chances entre hommes et femmes est un objectif qui n'a pas pour autant été atteint.

1. *Problématique générale*

Responsabilités familiales ou soins des enfants en bas âge sont des tâches que le modèle social dominant attribue encore aux femmes. Des tâches qui constituent dès lors dans beaucoup de cas, des obstacles importants aux progrès vers l'égalité.

Les mentalités et les attitudes évoluent cependant. Désormais, le travail des femmes est de moins en moins considéré en Europe comme une situation provisoire. Les femmes n'abandonnent plus leur travail quand elles se marient. Elles le reprennent après avoir eu leurs enfants et, quand c'est possible, elles continuent à travailler jusqu'à leur retraite. Mais, alors que de plus en plus de femmes pénètrent sur le marché du travail et cherchent à s'y maintenir, les contrats de travail deviennent précaires, et les charges liées à leur rôle traditionnel au sein de la famille continuent de peser sur elles.

De plus, elles héritent d'une organisation du marché du travail calquée sur la main-d'œuvre masculine qui ne tient pas compte des paramètres spécifiques au travail féminin. Obligées de s'adapter, elles n'échappent pas à des situations de discrimination inhérentes à cette inadéquation.

C'est ce qui explique partiellement pourquoi les taux de participation des hommes dans la population active sont très similaires dans tous les pays de l'Union européenne alors que ceux des mères diffèrent considérablement entre les pays membres. En effet, les femmes ayant des enfants - et surtout des enfants en bas âge - peuvent difficilement concilier responsabilités professionnelles et familiales, alors que les hommes semblent se situer en marge des tâches liées aux soins des personnes.

Les données disponibles sur l'utilisation du temps montrent, en effet, que le temps "hors travail salarié" est réparti de manière très inégale et que les femmes passent beaucoup plus de temps que les hommes à assurer gratuitement les tâches appelées "domestiques" au sens large. De ce fait, un nombre important de femmes souffrent de stress ou d'autres problèmes de santé⁶. Ainsi les femmes sont-elles, en pourcentage,

⁵ Entre 1975 et 1996 le volume total de l'emploi masculin est resté pratiquement inchangé alors que le nombre d'hommes en âge de travailler augmentait de plus de 20 millions. Pendant la même période, l'emploi féminin est passé d'un peu plus de 46 millions à presque 62 millions de travailleuses et pour une augmentation du nombre de femmes en âge de travailler de près de 18 millions de personnes.

⁶ Vandelac, L, Méthot, A.L. (1993) Concilier l'inconciliable. Fédération des Travailleurs et des Travailleuses du Québec. Montréal, 73 p.

deux fois plus nombreuses que les hommes à déclarer que l'effort pour concilier vie professionnelle et vie privée affecte leur santé mentale ou physique ⁷.

L'implantation de certains modes d'organisation du travail et d'aménagement du temps ont aussi une incidence directe sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Des horaires irréguliers ou imprévisibles ainsi que des variations, hebdomadaires ou saisonnières, du temps de travail sont des situations parmi d'autres qui exigent un effort continu de conciliation.

Il existe désormais un consensus de plus en plus large quant au besoin de compenser ces difficultés et d'adopter des mesures susceptibles de faciliter la conciliation entre le travail rémunéré et les responsabilités familiales, tant pour les femmes que pour les hommes. Du côté des travailleurs, s'exprime une demande croissante pour des conditions de travail permettant à la fois de concilier emploi (rémunéré) et tâches familiales (non rémunérées) et de garantir une plus grande flexibilité des systèmes de travail.

2. Solutions possibles pour favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie privée

S'il est vrai, comme on l'a signalé, que certains modes d'organisation du travail et d'aménagement du temps peuvent entraver la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, on peut aussi affirmer que certaines mesures peuvent la faciliter et conduire à un meilleur partage des responsabilités familiales entre hommes et femmes.

Parmi ces mesures, on peut distinguer:

- l'introduction de **l'horaire flexible** au choix des travailleurs. *(Une telle mesure a été mise en place dans les entreprises Rösch et Engtex. L'entreprise Filodoro a aussi introduit l'horaire flexible, mais exclusivement pour les employé(e)s).*
- **la réduction du temps de travail hebdomadaire** avec maintien du salaire *(L'entreprise Filodoro a réduit de 4 heures le temps de travail hebdomadaire des travailleurs les plus affectés par la variation de la demande. Elle a également procédé à une réduction de 2h30 pour les employé(e)s).*
- la recherche de solutions pour **diminuer les variations saisonnières du temps de travail** *(L'entreprise Filodoro a négocié avec les syndicats un nouvel horaire de travail tout au long de l'année en vue de supprimer les variations saisonnières dans les départements de production les plus féminisés).*
- la prestation de **services d'aide aux personnes** *(L'entreprise Marzotto dispose d'une crèche et d'une école maternelle qu'elle finance pour les enfants des travailleurs. Les horaires de ces établissements sont alignés sur ceux de l'entreprise. L'entreprise Rösch dispose, elle aussi, d'une crèche pour les enfants*

⁷ Editeurs (1992). Women twice as likely as men to report that duties at home work affect health. Canadian Medical Association Journal, 146 (9) p. 1605.

des travailleurs. Cette entreprise facilite également l'achat de repas à emporter préparés à la cantine de l'entreprise).

- des facilités pour la **garde des enfants** (*L'entreprise KBB octroie des aides financières pour la garde des enfants des travailleurs*).
- L'octroi de **congés parentaux** constitue aussi une mesure facilitant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.
- Le partage du travail entre deux personnes ayant des responsabilités familiales et ne pouvant travailler à temps plein.
- Emplois à temps partiel. La possibilité de travailler à 3/5 ou 4/5 pour les travailleurs, les employés ou les cadres ayant des responsabilités familiales permet de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Il faut veiller à ce que les travailleurs à temps partiel puissent bénéficier des mêmes conditions de travail que les travailleurs à temps plein.

3. Résultats obtenus

Toutes les entreprises qui ont développé des mesures permettant de concilier vie professionnelle et vie privée et de mieux partager les responsabilités familiales entre hommes et femmes ont constaté une réduction du taux d'absentéisme des travailleurs et une nette amélioration de la qualité de la production et de l'ambiance de travail.

Concilier vie professionnelle et vie privée

Organisation	Horaire flexible Réduction du temps de travail hebdomadaire Diminution des variations saisonnières du temps de travail Partage du travail Temps partiel
Mesures d'accompagnement	Services d'aide aux personnes Garde des enfants Congés parentaux

CHAPITRE 4

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES POSTES OCCUPES PAR DES FEMMES DANS LE SECTEUR

Le travail des femmes est-il moins éprouvant physiquement et psychologiquement que celui des hommes?

1. *Problématique générale*

Les femmes occupent généralement des postes qui exigent précision, vitesse, répétitivité, attention visuelle et maintien d'une position statique. En résumé, on trouve davantage de femmes dans des fonctions qui demandent de la dextérité et elles sont plus nombreuses que les hommes à être soumises à des tâches monotones et répétitives. De plus, le lieu de travail a souvent été conçu à partir de normes ergonomiques calculées en fonction d'un travailleur masculin moyen et non d'une travailleuse. C'est notamment le cas pour la conception des machines, pour l'outillage et pour l'équipement qui, bien évidemment, posent de gros problèmes aux femmes qui les utilisent comme d'ailleurs, à tout travailleur dont les caractéristiques s'écartent du gabarit moyen. Des mouvements répétitifs dans de telles conditions peuvent conduire à une charge cumulée très élevée.

Les femmes occupent aussi des postes qui, du fait du rythme et des cadences de production, comportent davantage de tâches stressantes et ne permettent pas de micro-pauses. Définis comme "très sollicitants et peu autonomes", ces postes accroissent considérablement les risques de stress.

Malgré cela, le travail des femmes est toujours considéré comme "léger" car les emplois qu'elles occupent sont réputés n'exiger ni gros efforts physiques ponctuels, ni mobilisation de l'ensemble du corps.

Les études récentes⁸ sur les contraintes liées aux postes de travail féminins ainsi que sur les problèmes de santé dominants chez les travailleuses démontrent toutes que le travail des femmes - considéré comme léger - peut comporter des contraintes physiques et organisationnelles importantes. On constate ainsi que les conditions de travail des femmes ont plutôt tendance à engendrer "l'usure" du corps et à provoquer des affections qui ne sont dramatiques qu'à long terme tout en rendant la vie quotidienne pénible.

Les troubles musculo-squelettiques figurent parmi les problèmes de santé importants qui concernent les travailleuses du secteur T-H-C. Ce terme recouvre toute une gamme d'affections, telles que les maux de dos et lésions connexes, le syndrome du canal carpien, les affections périarticulaires, les lésions provoquées par des efforts répétés et les lésions des membres supérieurs, liés à l'activité professionnelle. On estime que ce type de problèmes - trop souvent invisible pour les systèmes de prévention de la santé au travail - constitue la cause la plus fréquente d'absences pour maladie et de départs à la retraite anticipés.

⁸ Karen Messing: "Comprendre le travail des femmes pour le transformer" (1999), BTS, Bruxelles.

Par ailleurs, est encore tenace la croyance selon laquelle la prévention en matière de santé et sécurité au travail serait souvent très coûteuse par rapport aux bienfaits réels qu'elle apporte et qu'une telle politique ne pourrait être assumée que par des grandes entreprises.

2. Solutions possibles en vue de l'amélioration des conditions de travail des travailleuses du secteur

Afin de dissiper les "croyances", on a tout spécialement choisi *les bonnes pratiques* introduites par deux petites entreprises qui ont pris des mesures pour réduire l'apparition et la persistance de problèmes musculo-squelettiques (*Mirto qui compte moins de 100 travailleurs et BéBé Confort qui emploie 25 personnes*).

Le type d'actions menées par ces entreprises porte sur trois aspects importants répondant aux problèmes en matière de santé et de sécurité au travail.

- 1) l'amélioration de l'équipement et des conditions de travail**
- 2) le développement de la prévention au sein des entreprises**
- 3) la demande d'aide technique aux instances de santé et sécurité au travail.**

1) Amélioration de l'équipement et des conditions de travail

L'équipement des postes de travail n'est pas toujours adapté à l'exécution de tâches répétitives. Dans de telles conditions, des mouvements répétés, à des cadences importantes et sollicitant seulement certaines parties du corps, peuvent à long terme entraîner des lésions. (*A la demande des travailleuses, Mirto a changé le siège des femmes cousant à la machine par un siège ergonomique qui protège la zone lombaire*).

Un système efficient de chauffage en hiver ou, en été, l'installation de la climatisation, peuvent contribuer à améliorer les conditions de travail et à diminuer les inconvénients liés aux rythmes et aux cadences accélérées. (*Mirto a installé la climatisation dans les ateliers ce qui a permis d'améliorer nettement les conditions de travail, compte tenu qu'il s'agit d'un bâtiment industriel et que le climat à Madrid est de type continental et est caractérisé par des températures très élevées pendant les mois d'été*).

Le bruit peut également être réduit si les travailleurs portent des casques (*L'entreprise Engtex AB a équipé les casques de manière à pouvoir capter quatre chaînes de radio et ce afin d'encourager les travailleurs à utiliser ces casques*).

2) Développement d'actions préventives

L'introduction de stratégies préventives avec la participation des travailleurs ne peuvent qu'être bénéfiques à l'entreprise dans son ensemble, car l'apparition et la persistance de troubles musculo-squelettiques affectant les travailleurs nuisent souvent à la production et aux gains de productivité. Dès lors, il vaut mieux ne pas attendre que les problèmes de santé surgissent. (*Depuis plus de 10 ans, BéBé Confort a encouragé les employées à prendre soin de leur corps avec pour objectif de réduire*

les congés de maladie dus souvent aux problèmes musculo-squelettiques. L'entreprise a également organisé dans ce but des réunions pour discuter des conditions de travail et des séances de massage de 30' par mois pour les travailleuses effectuant des tâches de couture. Ces séances permettent non seulement de détecter les douleurs musculaires mais également de discuter avec la kinésithérapeute des gestes et des mouvements physiques qui devraient être modifiés, ou des aménagements qui devraient être introduits pour améliorer les conditions de travail).

3) Demande d'aide technique pour des mesures préventives en matière de santé et sécurité au travail.

Engager une politique de prévention dans une entreprise exige souvent une expertise concernant les divers postes de travail et l'équipement de ces postes de travail. Cette expertise peut difficilement se réaliser sans l'aide de spécialistes en ergonomie ou en santé du travail, même si souvent il s'agit d'apporter de petites améliorations qui, sans être très coûteuses, sont très bénéfiques du point de vue de la santé au travail.

Chaque Etat de l'UE dispose d'instances spécialisées en matière de santé et de sécurité au travail et susceptibles d'apporter conseils ou aide technique aux entreprises en matière de prévention et d'amélioration des conditions de travail (*Bébé Confort, qui considère que la prévention n'est pas seulement une affaire qui concerne les grandes entreprises, s'est ainsi adressé à l'ASP Habillement pour demander des conseils à propos de la prévention et de l'amélioration de ses installations*).

Ces trois types d'actions ont porté leurs fruits. Les deux entreprises peuvent non seulement se targuer d'avoir diminué les problèmes musculo-squelettiques dont souffraient leurs travailleuses, mais elles affichent également une meilleure ambiance de travail qui se traduit par un plus grand intérêt des travailleurs pour le travail.

3. Autres problèmes touchant à la santé et la sécurité au travail

Le harcèlement sexuel (tant celui exercé par le personnel hiérarchique - appelé *chantage*, lorsque l'emploi est subordonné à l'acceptation de faveurs de nature sexuelle - que celui imposé par les collègues de travail - appelé *environnemental* et qui nuit à l'ambiance au travail) constitue un autre type de problèmes affectant les conditions de travail. Souvent invisibles en surface, ces types de comportement résultent d'une sorte de "culture" du travail qui est source de stress et de tensions pour les travailleuses et qui va à l'encontre de la dignité des femmes au travail.

Le deuxième type de harcèlement (blagues, histoires grivoises, commentaires sur le corps des femmes, regards gênants, etc.) constitue un "mode de comportement" autour duquel s'installe une sorte d'ambiguïté. Parfois invisible à l'égard des principaux responsables hiérarchiques, il est accepté comme inhérent à la "culture de l'entreprise" par l'ensemble de la population masculine. Il constitue pourtant une atteinte grave à la santé mentale des travailleuses ainsi qu'à leur bien-être psychique.

Ces deux types de comportement peuvent provoquer de profondes séquelles telles que la dépression et l'épuisement. En outre, ils empêchent le bon fonctionnement de l'entreprise en causant des dysfonctionnements au niveau de la gestion rationnelle des

ressources humaines, menacée par la présence parmi les employé(e)s de personnes qui nuisent au bon climat de travail.

4. Mesures nécessaires face au harcèlement sexuel

Les entreprises devraient instaurer des mesures contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail afin d'assainir la gestion des ressources humaines, d'améliorer le climat de travail et d'instaurer des relations de travail qui tiennent compte de la dignité des employé(e)s.

Ces mesures devraient porter sur:

1) la nomination d'une personne de confiance pour conseiller les personnes qui sont affectées par ces types de comportement (*comme l'a fait l'entreprise Volvo- unité fabrication de camions*);

2) l'introduction de l'interdiction du harcèlement sexuel dans le règlement interne de l'entreprise afin d'informer tous les travailleurs du fait que l'entreprise ne tolère pas des comportements pouvant nuire à la dignité de la femme au travail (*l'entreprise Volvo a informé tous les travailleurs de l'interdiction de ce type de comportement; elle informe parallèlement tout nouvel employé, au moment de l'embauche, sur la position de l'entreprise à l'égard de comportements de harcèlement*).

Ces stratégies contre les pratiques de harcèlement sexuel permettent ainsi d'améliorer le climat de travail et les conditions de travail des femmes ce qui bénéficie donc à l'entreprise dans son ensemble.

Les conditions de travail des postes occupés par des femmes dans le secteur

Problèmes de santé et sécurité au travail :

- Amélioration de l'équipement et des conditions de travail
- Développement de la prévention au sein des entreprises
- Demande d'aide technique aux instances de santé et de sécurité au travail

Harcèlement sexuel :

- Nomination d'une personne de confiance
- Interdiction du harcèlement sexuel dans le règlement interne de l'entreprise
- Diffusion du règlement interne

CHAPITRE 5

LA FEMINISATION DES POSTES NON TRADITIONNELS

1. *Problématique générale*

Le secteur du Textile et de l'Habillement est considéré comme un secteur féminin en raison du grand nombre de femmes qui y travaillent. Les femmes sont généralement confinées aux postes exigeant une grande dextérité et finesse manuelle alors que les hommes sont plutôt destinés aux postes de manutention et d'entretien des machines (du fait de leur formation plus technique), ainsi qu'à la coupe et au tissage. Le secteur s'est ainsi caractérisé, jusqu'à présent, par une nette division sexuelle du travail en fonction des tâches à réaliser.

Cette situation n'est cependant qu'un héritage du passé. De nos jours, la division sexuelle du travail n'a plus de raison d'être. En effet, à l'heure actuelle, de plus en plus de femmes, ayant une formation technique ou désirant l'acquérir, restent arbitrairement exclues des postes d'entretien. De même, certains postes, qui ne présentent plus aujourd'hui les caractéristiques qui autrefois les rendaient inaccessibles aux femmes, continuent d'être réservés aux hommes.

Ces changements devraient aujourd'hui permettre d'embaucher des femmes dans un plus grand nombre de postes et leur ouvrir ainsi un éventail plus large de possibilités sur le marché du travail.

Par ailleurs, les nouvelles approches de la gestion des ressources humaines font de plus en plus état des bienfaits de la mixité des équipes. Celle-ci permet, en effet, une plus grande flexibilité et une meilleure adaptation de la main-d'œuvre aux besoins de la production. On constate également que la mixité des équipes apporte une amélioration de l'ambiance de travail par rapport à celle qui prévaut dans des équipes formées uniquement de femmes ou uniquement d'hommes. Autre aspect non négligeable, les femmes sont généralement plus sensibles aux questions relatives à la qualité du produit et leur présence est souvent très positive lorsqu'il s'agit d'initier ou de développer une démarche en faveur de l'amélioration de la qualité.

2. *Solutions possibles en faveur de l'embauche des femmes dans les postes non traditionnels*

Si l'on souhaite qu'elle soit réussie, une politique en faveur de l'embauche des femmes dans les postes non traditionnels devrait s'accompagner d'une série de mesures, telles que :

- a) **La sensibilisation et l'information de la main-d'œuvre masculine de l'entreprise** pour que les femmes soient acceptées dans les nouvelles tâches (*L'entreprise Volvo a développé un processus de discussion et a constitué un groupe de travail avant l'embauche des femmes. Elle a informé l'ensemble de la main-d'œuvre sur la nouvelle politique d'embauche de l'entreprise*).
- b) **Une attention spéciale aux actions de recrutement** pour obtenir des candidates motivées (*L'entreprise Volvo s'est adressée aux services de l'emploi*

et a donné un caractère plus personnel aux lettres envoyées aux femmes, dans le but d'obtenir des candidates. Elle a aussi organisé des séances d'information pour les personnes intéressées).

- c) La formation préalable des femmes sélectionnées**, afin de garantir de bons résultats dans l'exercice des postes non traditionnels (*L'entreprise Volvo a organisé une formation concernant le poste de travail occupé afin de faciliter l'intégration dans l'équipe et la familiarisation avec les tâches à assumer*).
- d) Le monitorat d'accompagnement** pour faciliter l'intégration des femmes dans les équipes masculines (*A l'entreprise Volvo, les femmes ont été assistées dans l'usine par un tuteur favorable à l'embauche des femmes qui avait participé au groupe de travail initial*).
- e) La constitution d'équipes avec plusieurs femmes** afin qu'elles ne soient pas isolées (*L'entreprise Volvo a décidé au début d'inclure au moins deux femmes par équipe et de les placer dans les équipes dont les chefs avaient participé au groupe de travail*).
- f) L'aménagement de l'infrastructure** au niveau des vestiaires et des sanitaires pour les femmes (*L'entreprise Volvo a construit des vestiaires et des toilettes à l'usage des femmes et leur a choisi des uniformes confortables*).
- g) Une politique d'égalité entre hommes et femmes** (*L'entreprise Volvo a donné aux femmes et aux hommes les mêmes possibilités quant aux conditions d'embauche, de promotion et de formation*).
- h) La mise en œuvre d'une politique officielle contre le harcèlement sexuel** pour l'ensemble de l'entreprise (*L'entreprise Volvo a désigné une conseillère de confiance et a ajouté dans le règlement interne de l'entreprise des dispositions interdisant ce type de comportement. Ce règlement est distribué aux personnes nouvellement recrutées*).

La féminisation des postes de travail non traditionnels

Politique d'égalité des chances dans l'entreprise	A l'embauche Face à la formation Dans la promotion
Avant l'embauche	Sensibilisation et information Actions spéciales pour intéresser les femmes Sessions d'information
Après l'embauche	Formation Monitorat Insertion non isolée Aménagement de l'infrastructure
Politique contre le harcèlement sexuel	Conseillère de confiance Inclusion dans le règlement interne de dispositions interdisant le harcèlement sexuel

DEUXIEME PARTIE

ETUDES DE CAS

FICHE TECHNIQUE 1

Nom de l'entreprise : **FILODORO CALZE SpA**
Adresse : Via Brescia, 6 - 46040 Casalmoro (MN)
Pays : ITALIE
Groupe financier auquel elle appartient : SARA LEE Co.
Personne de contact : **Mme. M. Grazia Bonfante**

Production :

Type de produits : Bas et collants
Chiffre d'affaires : 270 milliards de liras (139.443.362 Euros)
Pourcentage réalisé à l'exportation : 30%

Structure de la main-d'œuvre : (au 30 juin 1999) Unité de Casalmoro

Travailleurs à la production : 207 hommes et 367 femmes (64% femmes)
Employés : 70 hommes et 90 femmes (56% femmes)
Personnel total : 734 personnes (62% femmes)

1. DONNÉES GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE

Filodoro, à sa création en 1983, était une entreprise familiale de capital italien consacrée à la fabrication de bas et de collants. Dix ans plus tard, elle a été vendue au groupe américain SARA LEE Corporation.

Actuellement le groupe dispose en Italie de 3 usines se consacrant à la fabrication de bas, de collants et d'habillement.

1.1. Unité de Casalmoro

L'unité que nous avons visitée se trouve à Casalmoro (Mantoue). Elle produit près de 70% des bas et collants qui se fabriquent en Italie.

Cette unité se trouve dans une zone de récente industrialisation et de très récente implantation syndicale, qui se caractérise par la présence d'une culture et d'une tradition paysannes très fortes. A partir de la moitié des années quatre-vingts, l'implantation industrielle dans la zone a créé de nombreux emplois au point que c'est maintenant une des régions italiennes qui se distingue par son faible taux de chômage.

1.2. Structure de la main-d'œuvre

Le groupe emploie près de 1.000 personnes, dont 70% sont des femmes. L'unité de Casalmoro emploie 734 personnes (dont 62% de femmes) dont la moyenne d'âge est de 30 ans.

Les tâches de filature et de tissage sont réalisées à 90% par des hommes, alors que la couture et la confection, au contraire, sont réalisées dans une proportion très similaire (89%) par des femmes. Néanmoins, ces deux départements à très forte présence masculine n'occupent que 32% de la main-d'œuvre masculine totale, compte tenu du fait que les hommes occupent des postes de travail dans tous les départements de l'entreprise. Par contre, les femmes se concentrent surtout dans les départements très féminisés de la couture et de la confection, qui occupent à eux seuls 65% du total de la main-d'œuvre féminine. Le seul département qu'on peut considérer comme mixte est celui de la teinture, qui emploie 28 hommes et 32 femmes.

2. BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

La demande des bas et des collants est soumise à une forte variation saisonnière qui donne lieu à deux périodes, l'une à forte demande (juillet-décembre) appelée période rouge et l'autre à faible demande (janvier-juin) appelée période bleue. Cette importante composante saisonnière a exigé la négociation avec les syndicats d'accords de flexibilité de la main-d'œuvre en 1994.

La variation saisonnière affecte surtout les départements de couture, confection et teinture, qui sont –au moins en ce qui concerne les deux premiers- des départements ayant un fort pourcentage de main-d'œuvre féminine. Ces départements suivent les variations de la demande du marché et doivent assurer une forte augmentation de la production entre juillet et décembre. Le reste de l'année, la demande descend très notablement. Par contre, les départements de filature et de tissage travaillent sur une modalité de stock et subissent moins les variations de la demande.

L'entreprise Filodoro, pour satisfaire les commandes dans le plus court délai obligeait ces départements à travailler jusqu'à 45 heures hebdomadaires pendant la période "rouge". Ce rythme de travail produisait beaucoup de stress et de fatigue, ce qui se répercutait négativement sur la qualité du produit. Il faut ajouter aussi que la prolongation de l'horaire empêchait de concilier le travail productif et les responsabilités familiales.

En 1996, lorsque Filodoro s'est proposé d'adhérer aux normes de qualité ISO, l'entreprise a cherché à étudier un nouvel horaire pour les départements les plus soumis aux variations de la demande, et cela dans le but d'améliorer la qualité du produit, tout en diminuant le stress et la fatigue et en conciliant mieux la vie personnelle et le travail productif.

2.2. Contenu et objectifs

Ayant en vue la réduction de la fatigue et du stress ainsi que la conciliation de la vie privée et professionnelle pour les travailleurs, Filodoro a proposé aux syndicats de recomposer et de réduire l'horaire des départements les plus affectés par la composante saisonnière (couture, confection et magasin du produit fini) à raison de 6 heures par jour, 6 jours par semaine, en deux équipes (6x6x2) au lieu de 8 heures par jour, 5 jours par semaine et deux équipes (8x5x2). Cela signifiait travailler les samedis, en échange d'une réduction journalière de 2 heures avec le même salaire.

La proposition indiquait que cet horaire se maintiendrait toute l'année et que l'entreprise, durant la période "rouge", embaucherait temporairement environ 100 personnes pour créer une nouvelle équipe. La main-d'œuvre fixe travaillerait en deux équipes de 6h. à midi et de midi à 18h. 6 jours par semaine (congé le dimanche) et la main-d'œuvre temporaire travaillerait de 18h. à minuit 5 jours par semaine (avec congé le samedi et le dimanche).

Les syndicats ont tout de suite accepté cette proposition. En effet, du point de vue syndical elle ne posait aucun problème, car cela signifiait:

- a) le maintien du salaire avec une réduction du temps de travail
- b) la création de 100 emplois temporaires pendant 6 mois

2.3. Modalités d'application

Les syndicats se sont chargés de soumettre la proposition de l'entreprise aux travailleurs pour obtenir leur accord.

Néanmoins, lorsqu'ils ont présenté l'aménagement de l'horaire aux travailleurs de Filodoro ils se sont heurtés à leur refus. Du côté des travailleurs (hommes) cela représentait la disparition des heures supplémentaires pendant la saison "rouge", ce qui signifiait la diminution du salaire pendant 6 mois. Du côté des travailleuses, elles n'acceptaient pas de travailler tous les samedis de l'année puisque cela leur paraissait incompatible avec leurs responsabilités familiales.

Les syndicats ont essayé de convaincre les travailleurs des avantages de la proposition et ils leur ont proposé d'implanter le nouvel horaire pendant une période d'essai, à la suite de laquelle on ferait une enquête pour connaître les résultats de l'expérience et recueillir l'avis des travailleurs.

A la suite des résultats positifs de l'enquête, l'horaire a été implanté définitivement.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

3.1. Du côté des travailleurs

Les femmes interviewées ont avoué très fermement que maintenant personne ne voudrait revenir à l'ancien horaire. Elles manifestent qu'elles sont moins fatiguées et qu'elles ont plus de plaisir à venir travailler.

Elles signalent aussi qu'elles ont plus de temps pour la famille, elles avouent aussi que le fait de travailler samedi matin n'a pas exigé une redistribution du travail domestique à l'intérieur de la famille, car elles disposent de plus de temps pendant la semaine.

3.2. Du côté des syndicats

Les résultats positifs de cette mesure ont donné aux syndicats plus de crédibilité aux yeux des travailleurs, surtout si l'on tient compte du fait qu'il s'agit d'une région où l'implantation syndicale est très récente. Les représentants syndicaux signalent aussi que les relations avec la direction de l'entreprise sont meilleures. Au niveau régional, ils ont essayé d'étendre l'horaire 6 x 6 mais il semblerait que le fait d'être obligé de travailler le samedi n'est généralement pas bien perçu par les travailleurs.

Il faut signaler que depuis que Filodoro a implanté cet horaire, les syndicats du textile italien ont essayé de l'introduire dans le secteur.

3.3. Du côté de l'entreprise

L'augmentation des coûts salariaux est compensée par la diminution des heures supplémentaires pendant la période "rouge", ainsi que par le fait que certaines machines peuvent travailler pendant 24 heures et d'autres pendant 18 heures.

La direction signale aussi qu'elle a obtenu grâce à ces mesures, une amélioration de la qualité du produit et du climat de travail. Elle indique que le taux d'absentéisme a diminué d'un point et elle considère que cela montre que le nouvel horaire est bénéfique.

A partir de cette expérience, l'entreprise a mis en place une réduction de 30 minutes par jour pour les employés, mais cette mesure n'a pas encore été évaluée.

FICHE TECHNIQUE 2

Nom de l'entreprise : **MARZOTTO S.p.A.**
Adresse : Largo Santa Margherita, 1 - VALDAGNO (VI)
Pays : ITALIE
Type d'entreprise et groupe financier auquel elle appartient : entreprise familiale
Personne de contact : **D. Domenico Genito**

Production :

Type de produits : Produits textiles et habillement
Chiffre d'affaires : 1.200 milliards de liras (619.748.278 Euros)
Pourcentage réalisé à l'exportation : 40%

Structure de la main-d'œuvre : (au 30 septembre 1999)

	Travailleurs de production à plein temps	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	75	26
Contrats à durée indéterminée	1823	1388

	Travailleurs de production à temps partiel	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	0
Contrats à durée indéterminée	12	322

	Employés à plein temps	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	6	11
Contrats à durée indéterminée	670	460

	Employés à temps partiel	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	2
Contrats à durée indéterminée	10	48

PERSONNEL TOTAL	4.853 PERSONNES
------------------------	------------------------

1. DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE

Marzotto est une entreprise textile de capital italien qui a une structure familiale. Elle est installée à Valdagno depuis cinq générations. La ville a grandi au rythme de l'entreprise. En observant l'évolution urbaine de la ville, on peut encore constater l'influence de cette entreprise. Il existe encore les bâtiments pour les ouvriers et les bâtiments pour les cadres qui furent construits pendant le siècle dernier. Toute la famille Marzotto vivait aussi à Valdagno, alors qu'actuellement il n'y a plus qu'une personne de la famille dans ce cas.

Comme on peut l'observer aujourd'hui, il s'agit d'une grande entreprise textile italienne qui a commencé à déplacer sa production vers les pays de l'Est, compte tenu des coûts plus réduits de la main-d'œuvre

L'habillement que fabrique Marzotto est destiné aux hommes et aux femmes, mais l'habillement masculin est la partie la plus importante. Au niveau de la qualité, l'habillement masculin est de haut de gamme, mise à part une ligne d'habillement de style sportif.

2. LES BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

Comme on l'a signalé, Valdagno a grandi en fonction du développement de l'entreprise Marzotto. Durant les années vingt, il n'existait pas en Italie de crèches pour les jeunes enfants. Pour pouvoir utiliser de la main-d'œuvre féminine, Marzotto a alors ouvert une crèche et une école maternelle pour les enfants des travailleuses. Actuellement, ces deux établissements sont ouverts aux enfants des travailleurs de l'entreprise (hommes et femmes) ainsi qu'aux enfants de la ville de Valdagno.

2.2. Contenu et Objectifs

Marzotto offre en priorité un service aux travailleurs mais les places libres sont au service de la municipalité de la ville de Valdagno. Dans ce sens, les installations sont aussi un service pour la ville.

2.3. Modalités d'application

La crèche accueille 75 enfants dont 54 sont des enfants de travailleurs de Marzotto. L'horaire de la crèche est adapté aux horaires de travail de l'entreprise. Elle ouvre depuis 7h30-7h45 jusqu'à 18h30.

Le coût mensuel par élève est de 740.000 liras. La crèche est gratuite pour les enfants des travailleurs et le coût correspondant est à la charge de Marzotto. Mais, pour les autres élèves, l'entreprise a établi un accord avec la mairie de Valdagno: les familles bénéficiaires paient un minimum de 350.000 liras par mois, selon le montant de leur revenu, et la somme restante est financée par la mairie.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

3.1. Du côté des travailleurs

Ils disposent d'un service de crèche et d'école maternelle gratuit dont l'horaire est adapté à l'horaire de travail de l'entreprise.

3.2. Du côté de l'entreprise

Elle apporte un bénéfice supplémentaire aux travailleurs qui ont des enfants en bas âge. Cela contribue à une meilleure conciliation entre le travail productif et les responsabilités familiales et se répercute sur la satisfaction des travailleurs.

FICHE TECHNIQUE 3

Nom de l'entreprise : **CREACIONES MIRTO S.A.**
Adresse : c/. Emilio Muñoz, 57 - 28037 MADRID
Pays : ESPAGNE
Type d'entreprise et groupe financier auquel elle appartient : entreprise à capital privé
Personne de contact : **M. José Carlos Montero Gutierrez**

Production :

Type de produits : Chemises, pyjamas et cravates
Chiffre d'affaires : 1.800 millions de pesetas. (10.818.217 Euros)
Pourcentage réalisé à l'exportation : 10%

Structure de la main-d'œuvre : (au 30 juillet 1999)

	Travailleurs de production à plein temps	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	0
Contrats à durée indéterminée	8	38

	Travailleurs de production à temps partiel	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	0
Contrats à durée indéterminée	0	0

	Employés à temps complet	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	0
Contrats à durée indéterminée	35	14

	Employés à temps partiel	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	0
Contrats à durée indéterminée	0	0

PERSONNEL TOTAL	95 personnes
------------------------	---------------------

1. DONNÉES GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE

L'entreprise Mirto se trouve dans une zone industrielle de Madrid où se concentrent beaucoup d'entreprises de manufacture et de services. Cette zone se trouve à côté d'un quartier de classe sociale assez populaire. La majorité des travailleurs de l'entreprise vivent dans les quartiers proches.

Comme on peut l'observer, il s'agit d'une petite entreprise quant au volume de main-d'œuvre qu'elle emploie, car elle n'atteint pas les 100 travailleurs. Par contre, le chiffre d'affaires est assez important. En fait, il s'agit d'une entreprise importante dans le secteur de l'habillement, avec une marque bien implantée dans la production d'habillement masculin, entre le moyen et le haut de gamme. L'entreprise a entrepris une réduction importante de la main-d'œuvre il y a quelques années et maintenant elle sous-traite une partie importante de sa production. Le personnel actuellement employé a des contrats à durée indéterminée et travaille dans l'entreprise, en général, depuis plus de vingt ans. Pour beaucoup des travailleuses interviewées, MIRTO a été leur premier travail.

Dans l'unité visitée, on ne fait que dessiner les nouveaux modèles, produire les échantillons de vente pour le département commercial et satisfaire les commandes des produits de haut de gamme. Le reste de la production est sous-traité à de petites entreprises de confection. De ce fait, dans l'unité étudiée, le niveau d'exigence sur la qualité du produit est très élevé.

2. LES BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

Dans le secteur textile, l'activité de couture est souvent considérée comme un travail relativement "léger", compte tenu du fait que les travailleuses sont assises devant leur machine ou robot de couture et que les pièces qu'elles doivent soulever ont un poids réduit, alors que l'image d'un travail lourd est associée à un travail qui doit déplacer du poids et qui exige une mobilisation de tout le corps. De ce fait, lorsque les travailleuses se plaignent de douleurs musculaires, elles ont du mal à être écoutées et prises au sérieux. Néanmoins, plusieurs chercheurs ont montré l'importance des lésions musculaires et osseuses chez les travailleuses du secteur textile.

Chez Mirto, les travailleuses qui occupent les postes de couture travaillent dans cette entreprise depuis vingt ans ou plus, et elles se plaignaient de plus en plus de douleurs aux épaules et dans le dos. Ces douleurs ont parfois entraîné des arrêts de travail ou ont provoqué des absences, ce qui gênait le rythme de la production. Les travailleuses s'étaient plaintes en diverses occasions des sièges, mais elles attribuaient aussi leur mal au dos au type de travail réalisé.

Par ailleurs, l'ensemble des travailleurs et travailleuses de couture s'étaient plaints des conditions de travail pendant les mois d'été, puisque les ateliers dans lesquels ils travaillent sont situés au dernier étage d'un bâtiment industriel.

2.2. Contenu et objectifs

Dans le but d'améliorer les conditions de travail, MIRTO a étudié la possibilité de changer les sièges et a installé des sièges ergonomiques pour tous les postes de travail assis dans l'atelier de couture.

L'entreprise a aussi installé l'air conditionné dans les ateliers.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

3.1. Du côté des travailleurs

Les travailleuses sont satisfaites avec les nouveaux sièges et considèrent que leurs conditions de travail ont été nettement améliorées.

Les travailleurs sont satisfaits de l'amélioration des conditions de travail pendant les mois d'été avec l'installation de la climatisation des ateliers.

3.2. Du côté de l'entreprise

L'entreprise a commencé à observer une légère diminution des plaintes à cause du mal de dos, qui peut se traduire à plus long terme par une diminution du taux d'absentéisme, mais les responsables estiment surtout qu'il y a une meilleure ambiance de travail pendant les mois d'été.

FICHE TECHNIQUE 4

Nom : **CLASSIFICATION DES FONCTIONS TEXTILES**
convention collective sectorielle des partenaires sociaux - 1993
Adresse : Centre de formation textile "COBOT" (assistance technique)
Poortakkerstraat 92 – B- 9051 Sint-Denijs-Westrem
Pays : BELGIQUE
Personne de contact : **Mr Michel Annaert**

1. DONNEES GENERALES

Avant 1970, employeurs et travailleurs étaient organisés au niveau régional. Peu à peu, diverses fédérations ont fusionné : aujourd'hui, les patrons sont regroupés au sein de Febeltex (Fédération de l'industrie textile). Quant aux travailleurs, ils sont représentés par trois associations : la CSC (branche catholique), la FGTB (branche socialiste) et la CGSLB (branche libérale).

La diversité et le morcellement des organismes donnaient aussi un caractère très régional à la classification des fonctions et aux barèmes salariaux. Le dernier remaniement datait de 1970. L'introduction de nouvelles technologies et de fonctions déjà très bien implantées avaient rendu la classification existante obsolète et lacunaire. Afin de rendre le système de classification plus transparent, patrons et travailleurs ont décidé d'actualiser et d'harmoniser la classification des fonctions dans la CCT de 1989-1990.

Un groupe de travail paritaire composé de représentants des organisations patronales et syndicales ainsi que de Cobot, le centre de formation sectoriel, a été chargé d'élaborer un plan par étapes à ce sujet.

2. BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

L'élément unique de cette classification belge des fonctions est le fait que l'organisation patronale Febeltex, les organisations syndicales CSC, FGTB et CGSLB, et Cobot étaient représentés au sein du groupe de travail technique qui a dirigé tout le processus. En mars 1993, la nouvelle classification des fonctions « avec une seule structure nationale de barèmes » était prête.

L'approche méthodologique a été subdivisée en deux grandes phases : la phase technique et la phase de négociation. Il n'a jamais été question de salaires au cours des trois premières étapes de la phase technique.

Dans la dernière phase, la phase de négociation, le groupe de travail est passé à la classification des salaires. Seuls les partenaires sociaux ont participé à la négociation de ces aspects.

Outre les partenaires sociaux, les entreprises (n = 90) ont également apporté leur contribution directe.

Le groupe de travail paritaire se composait de deux noyaux, l'un permanent pour l'évaluation des fonctions, et l'autre dont la composition changeait selon les sujets discutés.

2.2. Contenu et objectifs

1) Inventaire des fonctions

Une liste exhaustive de toutes les fonctions d'ouvriers existant dans le secteur du textile a été établie. L'élaboration de cette liste a donné lieu à de longues consultations de la base (militants et délégations syndicales). On a essayé de dresser l'inventaire de toutes les fonctions existantes.

Cet inventaire devait harmoniser le contenu de chaque fonction dénommée. Les fonctions propres à une seule entreprise n'ont pas été prises en compte, car ces créneaux avaient peu d'importance pour le secteur dans son ensemble. A ce stade, le choix de la dénomination exacte des fonctions a posé problème, car souvent, celle-ci dépendait fortement de la région ou des origines de l'entreprise.

L'inventaire reprend 379 fonctions subdivisées en 7 sous-secteurs (filature, tissage, touffetage, bonneterie, non-tissés, teinturerie/achèvement et entretien et services généraux).

2) Descriptions des fonctions

Ces descriptions comprennent tous les éléments nécessaires pour pouvoir évaluer une fonction de manière neutre et objective.

Chaque fonction est décrite minutieusement au moyen des 4 rubriques suivantes :

- objectif de la fonction
- organisation du travail
- description du travail
- facteurs environnementaux spécifiques.

Chaque description a fait l'objet d'une approbation paritaire.

A cette phase, il y a eu deux pierres d'achoppement : premièrement, il n'a pas été évident de trouver le plus grand dénominateur commun des tâches et responsabilités pour chaque fonction. Deuxièmement, toutes les descriptions devaient rester neutres au niveau du sexe des ouvriers.

Le groupe de travail a opté pour des dénominations modernes et neutres sans emploi de termes étrangers. Les fonctions sont décrites au moyen d'un infinitif, d'un substantif ou d'un mot neutre afin de supprimer toute coloration masculine ou féminine et d'éviter les préjugés historiques.

3) Evaluation des fonctions

L'élaboration de la méthode d'évaluation des fonctions a été la phase la plus laborieuse. Chaque critère est décrit et donne le choix entre un certain nombre de réponses qui correspondent chacune à une certaine valeur. Un système de pondération (avec une échelle à points de 0 à 100) permet d'attribuer un score à chaque critère.

La validité et la représentativité de cette méthode ont été testées de manière approfondie.

Le contrôle de cette méthode est confié à Cobot, qui dispose de l'échelle à points. Ni les partenaires sociaux, ni les entreprises ne connaissent les détails de l'attribution des

points et des corrélations entre ces points, ce qui garantit une application uniforme dans laquelle ce n'est pas l'individu, mais bien le titulaire de la fonction qui fait l'objet d'une appréciation.

Cette méthode d'évaluation a été mise au point par le secteur lui-même et est propre à l'industrie du textile. L'avantage est que cette méthode tient parfaitement compte des particularités du secteur.

Il s'agissait de la phase la plus critique de l'étude, car chaque évaluation se répercute sur le salaire.

4) Phase de négociation - classification des salaires

Après l'évaluation des fonctions et leur classification dans l'échelle des valeurs, il convenait d'attribuer un salaire à chaque fonction. Cet aspect a été négocié par les partenaires sociaux.

Chaque groupe de salaires a reçu une carte à points à laquelle était associée une échelle des salaires.

Finalement, on a retenu 4 échelles de salaires barémiques :

- textile
- bonneterie
- entretien et services généraux
- fonctions de cadre

Ces salaires sont soumis aux indexations nationales.

Dans la version révisée de la classification, les fonctions ont été rapprochées les unes des autres. Pour des raisons historiques, la fonction de tisseur était mieux rémunérée que les fonctions de fileur. Jadis, le tisseur était un homme de métier qui devait être au courant de toutes les évolutions. Au fil du temps, le secteur s'est automatisé. Lors de la réévaluation, il est apparu que ces fonctions n'étaient pas aussi éloignées l'une de l'autre que la pratique ne le laissait entendre. Comme les fonctions de tisseur étaient souvent des fonctions d'homme alors que les fonctions de fileur étaient souvent des fonctions de femme et comme il y avait une grande différence au niveau des salaires, cela donnait l'idée d'un manque d'égalité. Le nouveau système d'évaluation des fonctions établit non seulement une égalité des chances pour les femmes, mais aussi pour tous les travailleurs : « pay for skills » (rémunération en fonction des aptitudes).

5) Mise en œuvre

Un plan par étape a été élaboré pour la mise en œuvre de la méthode. Chaque entreprise a dû présenter à la délégation syndicale un plan dans lequel elle associait les fonctions existantes au système de classification sur la base de la description des fonctions. Les fonctions ont donc ainsi été évaluées sur la base des tâches qu'elles recouvraient et non sur la base d'une dénomination. Ensuite, la délégation syndicale a dû étudier le plan de l'entreprise en formulant ses critiques, et l'on a essayé de parvenir à un accord concerté. Le nouveau système est entré en vigueur au 1er janvier 1994.

Les barèmes de salaire ont été introduits : à cette classification des fonctions correspondent des salaires minimaux, car les partenaires sociaux ne veulent pas intervenir dans la politique salariale des entreprises. En outre, il faut toujours tenir compte des mécanismes de l'offre et de la demande.

Les entreprises dont les salaires se situaient en dessous de ce salaire minimum n'ont pas pu diminuer les rémunérations accordées. Un certain nombre de salaires ont dû être augmentés, ce qui a eu des conséquences financières.

Le surcoût par an et par entreprise ne pouvait être supérieur à 0,25% de la masse salariale globale versée aux ouvriers. L'intention était de prévoir un maximum de garanties pour éviter les catastrophes financières.

Pour un certain nombre d'entreprises, la mise en œuvre de cette classification a entraîné des frais supplémentaires. Les entreprises qui ont refusé d'élaborer un plan par étapes et de l'appliquer au 1er janvier 1994 ont été obligées d'appliquer purement et simplement le système de classification des fonctions à partir de cette date.

Les contestations sur la mise en œuvre de la classification sont résolues par la commission technique paritaire grâce à la procédure Cobot. Cette commission se penche sur le problème en se rendant dans l'entreprise pour étudier le poste de travail et discuter de la fonction avec les parties concernées. Elle essaie de parvenir à un consensus avec chaque entreprise.

La mise en œuvre s'est déroulée pratiquement sans accroc, et ce parce que la procédure d'évaluation a été élaborée avec la participation de la plupart des entreprises du secteur. Pour certaines fonctions, les entreprises se sont activées au sein du groupe de travail paritaire. Cette implication leur a permis d'être parfaitement informées et de savoir comment fonctionne la méthode, ce qui a levé toute réticence.

En ce qui concerne la diffusion de la méthode auprès des ouvriers, il est important de la mettre à leur niveau. La description et les critères seront plus facilement acceptés et donc mis en œuvre s'ils sont clairement compréhensibles pour les ouvriers.

Certaines fonctions n'ont pu être associées à aucune autre fonction évaluée. Pour ces cas précis a été mise sur pied une commission technique qui devait évaluer ces fonctions non standardisées ultérieurement, suivant la même méthode.

2.3. Modalités d'application

1) *Méthode d'évaluation adaptée*

Le secteur a pris la décision d'établir une méthode qui lui serait propre, ce qui facilite son application et son acceptation.

2) *Approche bien réfléchie du projet*

a) Travail paritaire à toutes les phases du projet

La structure paritaire est, elle aussi, importante pour la réussite de la méthode. De la première à la dernière réunion, toutes les parties s'en sont tenues aux accords.

Un autre facteur important est la participation du plus grand nombre possible de personnes aux diverses phases du projet. Après enquête et discussions avec la base, les parties concernées ont été informées des phases de l'étude et de la responsabilité qui leur incombait dans ce cadre.

Toutes ont collaboré à l'élaboration de la méthode, ce qui a favorisé sa mise en œuvre et son acceptation.

b) Progression par étapes

Pour la réussite d'une méthode, il est important de travailler étape par étape, et de pouvoir parvenir à un consensus après chaque étape. Chaque accord a été ratifié et l'on n'est plus revenu sur ces décisions par la suite.

c) Bouclage complet de la phase technique avant la phase de négociation

Il convient de faire la différence entre la phase technique (mise au point de la méthode) et la phase de négociation. En outre, il est important que les parties qui participent aux phases techniques ne collaborent pas à la phase de négociation. On peut ainsi éviter que certaines personnes ne portent deux casquettes.

3) *Climat de concertation idéal*

a) Climat social serein sans contraintes de calendrier

Un bon climat social est indispensable. La méthode de classification des fonctions ne peut être élaborée dans les meilleures conditions en période de crise ou quand le secteur connaît des dégraissages ou des fermetures d'entreprises.

b) Volonté de collaboration constructive

D'où que proviennent les diverses parties, c'est l'objectif commun qui doit être mis en avant à tout instant.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

La classification belge des fonctions suivant CCT est unique, car l'organisation patronale Febeltex, les organisations syndicales CSC, FGTB et CGSLB et le centre de formation sectoriel Cobot ont été représentés à chaque phase du processus. La méthode a été taillée sur mesure par et pour ce secteur.

Toutes les parties ont participé intensivement aux phases techniques, tandis que seuls les partenaires sociaux ont pris part à la classification des salaires. Ces derniers sont organisés en barèmes, ce qui signifie que chaque entreprise doit se plier à ces critères de salaires minimaux, tout en ayant une marge de manœuvre pour sa propre politique salariale.

Le système de classification des fonctions garantit l'égalité des sexes.

Grâce à cette méthode d'évaluation, le salaire est déterminé par la fonction occupée et non par son titulaire.

FICHE TECHNIQUE 5

Nom de l'entreprise : **ENGTEX AB**
Adresse : S - 56522 Mullsjö
Pays : SUEDE
Personne de contact : **Torbjorn Eng**

Production

Type de produits : Textiles à usage technique
Chiffre d'affaires : 14.000.000 euros
120.000.000 couronnes suédoises
Actionnaires : 60% famille Eng
40% Protan AVS
Exportations : < 80%

Structure de la main d'œuvre :

	Hommes	Femmes	Total
Employés	7	6	13
Ouvriers	35	15	50
<i>Total</i>	<i>42</i>	<i>21</i>	<i>63</i>

1. DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE

Engtex est une entreprise familiale fondée en 1939, qui emploie actuellement 63 personnes - 42 hommes (66%) et 21 femmes (33%) - toutes sous contrat à durée indéterminée. 6 femmes (1 employée et 5 ouvrières) occupent un poste à temps partiel, contre 1 ouvrier masculin seulement. Les contrats à temps partiel ont une durée extrêmement variable (25, 50, 67, 75, 85, 95%) et sont toujours adaptés aux besoins du travailleur. L'entreprise produit des textiles de haute technologie et de haute qualité (ex. textiles pour revêtement d'antennes paraboliques, textiles intégrés à l'asphalte pour compenser les changements de conditions atmosphériques (rétrécissement et fissurations),...). Cette production sur mesure qui évolue rapidement justifie l'emploi de travailleurs flexibles et polyvalents, ce qui facilite une rotation élevée des postes de travail. Ainsi, les ouvriers ont la possibilité de collaborer avec les clients et la direction de l'entreprise afin d'innover les produits.

Engtex a obtenu deux certificats ISO : l'ISO 9001 (gestion de la qualité) et l'ISO 14001 (assurance environnement).

2. BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

Depuis 1993, l'« Act on Equality of Opportunity at Work » (loi sur l'égalité des chances au travail) est d'application en Suède. Aux termes de la loi, toute entreprise doit garantir l'égalité des chances, et les sociétés remplissent cette obligation. Elles doivent répondre de toute violation de cette règle légale devant le médiateur chargé de l'égalité des chances.

Engtex a intégré cette loi à sa politique d'entreprise.

- Tous les travailleurs doivent avoir la possibilité de participer aux activités de l'entreprise et d'apporter des améliorations, notamment par la formation et les stages.
- Un plan sur l'égalité des chances doit être établi et respecté.
- Les hommes et les femmes doivent jouir de conditions de travail identiques et correspondant à leurs besoins.
- Les travailleurs doivent avoir la possibilité de concilier facilement travail et statut de parent.

Chez Engtex, les premières initiatives visent quatre points :

- la flexibilité des heures de travail
- l'adaptation des équipements
- la rotation des postes de travail
- le plan de développement personnel

La flexibilité des heures de travail vise à réconcilier les parents avec le travail. Donner aux parents la possibilité d'adapter individuellement leurs heures de travail pour pouvoir combiner l'éducation des enfants avec leur vie professionnelle fait partie de la philosophie de l'entreprise. En outre, cette dernière prête attention aux « accessoires » qui allègent le travail. Le personnel peut passer d'un poste de travail à un autre et chaque travailleur a le droit d'avoir un plan de développement personnel.

2.2. Contenu et objectifs

Les mesures relatives à l'égalité des chances touchent quatre domaines :

1) Le « plan pour l'égalité des chances »

Le plan pour l'égalité des chances 1999 - 2000 accorde une attention toute particulière au fait que :

- La répartition actuelle entre hommes et femmes révèle une surreprésentation masculine. L'entreprise s'attache à corriger ce déséquilibre.
- La rotation des postes de travail est une priorité importante chez Engtex, qui souhaite disposer de collaborateurs polyvalents et demande à chacun de comprendre et d'apprécier le travail de ses collègues. En outre, la société stimule la soif de savoir de ses collaborateurs et se penche sur les questions liées à la rotation des postes de travail.
- Des adaptations de l'horaire de travail sont possibles en fonction des besoins personnels. Les jeunes parents disposent donc de suffisamment de temps pour

l'éducation de leurs enfants. Les collaborateurs mariés ont la possibilité de travailler suivant des horaires différents. Ils peuvent adopter non seulement l'un des horaires flexibles prédéterminés, mais aussi bénéficier de solutions sur mesure. Celles-ci font d'abord l'objet d'un entretien avec la direction, puis avec les autres travailleurs qui se chargeront d'une partie des tâches pour que la production puisse continuer.

- Chaque année, tous les collaborateurs ont un entretien avec le directeur concernant leur épanouissement personnel. Au cours de cette entrevue de deux heures, un plan de développement est élaboré avec le collaborateur, qui peut poser des questions et exprimer ses desiderata.
- A travail égal, salaire égal. En d'autres termes, c'est la fonction qui détermine le salaire.
- Le nouveau plan d'action doit tenir compte des résultats des entretiens sur le développement personnel.

2) *Le Personal development assessment, (évaluation du développement personnel)*

Les travailleurs peuvent s'entretenir avec le directeur pour indiquer en quoi leur travail ne les satisfait pas pleinement. Cela permet d'évaluer les possibilités de développement personnel et chaque travailleur/-euse peut enrichir son travail par son action personnelle.

La plupart des collaborateurs exploitent cette opportunité qui leur est donnée. Mais pour Engtex, il est non seulement important de donner aux gens la chance de s'épanouir, mais aussi de traiter de la même manière ceux qui sont satisfaits de leur travail et ne souhaitent pas suivre de formations complémentaires.

L'évaluation des prestations s'effectue lors de l'entretien annuel sur le développement personnel qui a lieu avec le directeur général. Dans la première partie de l'entrevue, le directeur pose des questions sur 4 thèmes :

1. l'environnement proche
2. les compétences & la formation
3. le poste de travail
4. les tâches

L'entretien est axé sur les questions relatives à une modification des horaires ou des conditions de travail, ou encore de la nature de ce travail. Au cours de la deuxième heure, le travailleur peut exprimer ses souhaits et ses questions. Cet entretien débouche sur un programme de formation concret qui est mis en oeuvre sans délai.

3) *Formation*

Chaque année est organisée une formation qui comporte un volet obligatoire et un volet propre à chacun. La formation obligatoire consiste notamment en des cours d'ergonomie (lutte anti-incendie, premiers secours, évacuation,...), des stages sur les programmes informatiques, des cours de conduite sur camion-remorque ou chariot élévateur... Et puis il y a la formation individuelle. Selon les tâches exercées et les besoins personnels de chaque collaborateur, les possibilités sont innombrables. Cours

sur la protection de l'environnement, gestion et encadrement de la qualité, cours de management, spécialisation en techniques de tissage, etc.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des formations pour 1997 et 1998. Ces formations ont été suivies par plus d'hommes que de femmes. La politique de formation n'est pas encouragée par l'entreprise, mais uniquement dictée par l'ambition et les besoins personnels. En d'autres termes, chaque travailleur peut élaborer un plan de formation annuel sur la base de ses besoins professionnels spécifiques en collaboration avec le directeur général, et participer ainsi à la planification de sa carrière. Il est même possible de suivre des formations sans rapport direct avec l'entreprise.

	1997	1998
Hommes	62%	65%
Femmes	38%	35%

Le budget annuel consacré à la formation représente 1 à 2% du chiffre d'affaires annuel.

4) *Communication interne*

Engtex dispose d'un certain nombre de canaux internes pour communiquer et clarifier sa politique.

Premièrement, la colonne d'information sur PC, grâce à laquelle tous les travailleurs peuvent accéder aux informations relatives à l'entreprise. On y aborde des sujets pratiques et des modes d'emploi détaillés. Pour les nouveaux collaborateurs, c'est un moyen idéal de se familiariser rapidement avec l'entreprise et avec leurs fonctions, car tous les postes sont décrits en détail. Pour les autres travailleurs, c'est une façon de se tenir au courant de l'évolution des choses. Par exemple, la colonne d'information traite du planning (pour que tout le monde puisse voir quels seront les visiteurs et à quelle date ils viendront, et quel est l'état de la production pour les prochaines semaines), de la politique de l'entreprise et de ses activités (c'est ici que l'on trouve tous les documents sur l'entreprise et sur sa politique, ainsi que sur la gestion de la qualité totale, l'environnement et les améliorations internes). Il y est également question des nouvelles lois et de la problématique des défauts et des déchets (ainsi, chaque travailleur peut clairement voir quelles sont les conséquences de certaines lois dans son milieu de travail et ce que lui/elle-même doit faire lorsqu'un certain effet se produit). Outre ces informations axées sur l'entreprise et la production, on y trouve des informations plus « ludiques » (p. ex. les annonces vente & achat). Y figurent aussi les possibilités de formation, des renseignements concernant la prime sur les bénéficiaires de l'entreprise, les jours de congé de l'ensemble des travailleurs, une liste détaillée des membres du personnel et leurs horaires.

L'utilisation de cette colonne d'information entre dans le cadre de la formation obligatoire sur les programmes informatiques : en effet, chaque travailleur doit pouvoir se servir de cette colonne d'information commune à tous. Cet ordinateur doit

être consulté par chaque travailleur/-euse, qui a accès aux documents qui le/la concernent grâce à son code personnel.

Avant, ces informations étaient affichées à divers endroits du site de production. Chaque fois qu'il y avait un changement, tous les documents devaient être remplacés. Cela entraînait un gaspillage de papier, sans parler du risque que les travailleurs ne prennent connaissance de documents qui n'auraient pas été mis à jour. Aujourd'hui, le système est informatisé, ce qui a permis de réduire de moitié le temps consacré à ce travail. Des ordinateurs avec imprimante sont disposés à divers endroits du site de production. Chacun peut s'y connecter et avoir accès à tous les documents qui peuvent être intéressants pour lui/elle.

Deuxièmement, les réunions de concertation qui ont lieu tous les quatre mois en présence de tout le personnel et au cours desquelles toutes les questions peuvent être posées. C'est aussi le moment où l'entreprise fait une projection sur la production et les investissements des mois suivants. Ces réunions sont également l'occasion de communiquer les mauvaises nouvelles.

Troisièmement, la « politique de la porte ouverte ». Il est possible d'avoir une entrevue avec le directeur général à tout moment. En outre, celui-ci se rend souvent en production et est ouvert aux suggestions. C'est ainsi que, par exemple, toutes sortes d'activités d'entreprise sont organisées à l'initiative des travailleurs. Cela va d'un « mini-trip » pour un week-end de pêche à un dîner de Noël, de tournois sportifs au partage de pâtisseries apportées par chacun. Les invitations sont lancées à tout le monde via les panneaux d'affichage.

La culture de cette entreprise est très humaine et familiale. Un exemple concret : le plan de contrôle santé qui, conformément à la loi, doit être établi par toute entreprise. En collaboration avec un organisme public, Engtex a dressé un questionnaire précis sur la problématique de la santé. Chaque travailleur répond aux questions en se servant d'une échelle à 5 points. Dans toute entreprise textile, le bruit constitue un problème ; c'est pourquoi l'ouïe des ouvriers fait l'objet d'un suivi et d'un encadrement permanent.

Les ouvriers sont tenus de porter un casque. Auparavant, ils négligeaient souvent de le faire parce que c'était gênant. Engtex a donc prévu un casque qui permet d'écouter quatre stations radio.

Outre le plan de contrôle santé, on a prévu dans l'ergonomie des douches et vestiaires séparés pour hommes et femmes. En outre, une attention toute particulière est accordée aux instruments pouvant alléger le travail, comme un robot semi-automatique, une caméra qui élimine le stress et nécessite moins d'ouvriers. La production doit être contrôlée en permanence afin d'éviter les erreurs techniques. Avant, il s'agissait d'un contrôle visuel, ce qui constituait un travail très stressant. Aujourd'hui, des caméras sont placées sur les machines. Cela facilite le travail et diminue le stress. Comme dans la plupart des entreprises textiles, l'automatisation poussée déplace l'accent vers le contrôle.

2.3. Amélioration continue

La politique de l'égalité des chances et la politique de l'environnement ne sont pas laissées aux mains d'une seule personne. Toute mesure est approuvée par le conseil d'administration. Une « cellule de perfectionnement » a été créée. Grâce à la concertation avec le personnel de terrain, cette cellule détecte en permanence d'éventuelles possibilités d'amélioration. Après une phase expérimentale, ces améliorations sont mises en place le plus rapidement possible.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

Engtex est une entreprise familiale et humaine. Ses employés s'identifient à la firme, l'absentéisme est faible et il est facile de combiner vie privée et travail. L'essentiel du personnel est constitué par 4 familles. Les emplois vacants sont d'abord annoncés au sein de l'entreprise et dans le cercle familial.

La direction d'Engtex (un père et ses deux fils) trouve son intérêt dans cette politique du personnel axée sur l'individu. L'entreprise conserve son capital de savoir-faire, qui se transmet facilement. La bonne formation des collaborateurs permet à Engtex de réagir aux mutations du marché et de modifier son système de production en très peu de temps.

La politique de l'égalité des chances n'est donc que l'un des aspects de la philosophie globale de l'entreprise, qui attache de l'importance aux besoins de tous les intervenants - non seulement les investisseurs, mais aussi les clients, les collaborateurs et les riverains.

- Législation suédoise
- Absentéisme pratiquement nul, personnel hautement motivé
- Flexibilité possible pour réconcilier vie privée et vie professionnelle

- pas de rotation du personnel
- emplois à long terme
- culture familiale
- nombreux horaires de travail flexibles
- important patrimoine de compétences et de savoir au sein de l'entreprise
- personnel polyvalent
- possibilité de modifier rapidement la production

FICHE TECHNIQUE 6

Nom de l'entreprise : **WILLIAM BAIRD PLC**
Adresse : Cavendish Square 2, London – WIM OBF
Pays : ROYAUME-UNI
Personne de contact : **Mark Johnson**, Directeur des Ressources humaines

Production :

Type de produits : Vêtements
Chiffre d'affaires : 600 millions de £
Actionnaires : 20,18% Organismes
77,34% Particuliers

1. DONNEES GENERALES

L'entreprise William Baird LPC est axée autour de trois produits, à savoir ses propres marques, la production pour Marks & Spencer et l'administration centrale.

Le holding possède une administration décentralisée. Les diverses entreprises appartenant au groupe William Baird ont la même structure de management à 7 niveaux hiérarchiques:

William Baird occupe 15.000 travailleurs dans divers pays. La majeure partie de la production et de la vente est localisée au Royaume-Uni.

Nombre d'employés par contrat

	Total	Hommes	Femmes
Employés	15.000	60%	40%

2. BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

Depuis l'entrée en fonction du nouveau directeur général, la politique d'égalité des chances fait partie intégrante de la philosophie d'entreprise. Les femmes sont activement promues à des fonctions de direction. Trois ans après avoir rejoint la société, M. Suddens (directeur général) a demandé une étude sur la satisfaction des employés. Un certain nombre de points noirs ont été identifiés sur le plan de l'organisation et de la communication. C'est ainsi que les emplois vacants n'étaient pas annoncés d'abord au niveau interne, de sorte que les collaborateurs de valeur ne pouvaient pas passer à une autre fonction interne et quittaient l'entreprise. La

communication interne constituait un autre point négatif. Dans le passé, la communication écrite primait la communication directe.

A priori, les collaborateurs potentiellement intéressants ne posent pas leur candidature dans le secteur textile. La politique visant à engager des collaboratrices de valeur est une démarche consciente et constitue la motivation de la promotion de l'égalité des chances.

Dans le cadre de la politique d'égalité des chances, William Baird promeut des femmes à des postes de direction et leur donne l'opportunité de perfectionner leurs aptitudes personnelles et leurs compétences de gestion. William Baird entend ainsi instaurer une culture d'entreprise plus valable.

La politique des ressources humaines est liée à la gestion de la qualité totale. La devise du directeur général peut se résumer en quatre mots clés : People, Product, Permanently Progress (des gens, un produit, un progrès constant).

2.2. Contenu, objectifs et modalités d'application

La politique des ressources humaines est gérée à un niveau central. La philosophie de l'entreprise dans ce domaine est élaborée au niveau central par la direction du siège central et des diverses divisions. Cette réflexion s'axe autour de trois points pivots :

- les directives et les valeurs de l'entreprise, comme la politique d'égalité des chances et les normes d'éthique,
- le développement professionnel et la mise en œuvre de la politique de ressources humaines,
- l'introduction et la coordination des programmes du groupe, que ce soit les programmes de formation 'Insead' et 'YEDP', la planification des parrainages, le système de planification des successions, le système d'évaluation de la gestion des performances et la conférence annuelle.

Au niveau décentralisé, chaque entreprise interprète la politique des ressources humaines et la politique de formation en fonction de ses propres besoins. En outre, l'étude annuelle sur la satisfaction des employés permet de mesurer l'évolution de la politique des ressources humaines.

Le 'programme Insead' est un programme de développement du management axé sur le management et les deux niveaux inférieurs. Cette formation est centrée sur les qualités de commandement et la transmission des connaissances en matière de marketing et de gestion. Tous les managers sont tenus de suivre ce cours. Le budget est de 100.000 £ par personne.

Le 'Young Employees Development Program' vise les collaborateurs de moins de 30 ans qui veulent faire une carrière chez William Baird et disposent d'un potentiel élevé. Il n'y a pas de critère de formation. 15 collaborateurs ayant accompli quelque chose de particulier bénéficient de l'opportunité de suivre cette formation. Les participants sont sélectionnés durant l'évaluation des performances. C'est important pour les femmes, car ce sont leurs prestations qui sont évaluées. Il n'existe aucune discrimination positive en fonction du sexe ou de la race. Le résultat final au niveau des participants est rassurant, car ce programme est suivi par autant d'hommes que de

femmes (50-50%). Le programme s'étend sur 6 mois et est axé sur les thèmes centraux suivants:

- qualités relationnelles,
- marketing,
- gestion de projets,
- finances pour les personnes sans qualifications économiques,
- présentation,
- feedback

L'objectif de ce programme est de combler les lacunes des collaborateurs et de familiariser ces derniers avec un mélange de fonctions, de disciplines et de points de vue. On crée ainsi une rotation interne des postes de travail.

Le planning du parrainage vise la direction (les niveaux 5, 6 et 7). A ces niveaux, chaque collaborateur a un parrain. Cette personne plus ancienne encadre l'employé plus jeune de manière personnalisée et est active dans une autre division fonctionnelle. On stimule ainsi la rotation des postes de travail et la connaissance des autres divisions.

Le système d'évaluation de la gestion des performances vise tous les échelons du management. Le document standard se compose de trois blocs :

- performances <-> objectifs
- communication du management <-> comportement du management et
- auto-évaluation.

La méthodologie est un entretien entre l'employé concerné, son supérieur direct, le superviseur de ce supérieur et le directeur des ressources humaines, combiné à un jeu de rôles. Ce système accorde de l'attention non seulement à des éléments mesurables, mais aussi à des éléments plutôt 'féminins', comme l'intelligence émotionnelle. Pour les collaborateurs, ce système est entièrement transparent, car ils savent précisément quels sont les 19 éléments qui en font partie. Sur les 19 éléments disponibles, six sont discutés en fonction des exigences spécifiques de la fonction. Ainsi, chez un sales manager, on examinera la motivation et l'impact personnel, tandis que chez un directeur financier, ce seront surtout les capacités analytiques qui entreront en ligne de compte.

Chaque année, les aspirations personnelles des managers font l'objet de la planification des successions. Cette évaluation concerne tous les directeurs du management et les deux niveaux inférieurs et s'effectue en collaboration avec le siège central. Participent à l'entretien le manager concerné, le directeur du management et le directeur fonctionnel. L'entretien comporte quatre éléments : les performances, le potentiel, les attentes professionnelles et la planification pour les 12 mois à venir. En se basant sur ces éléments, l'entreprise obtient une image fidèle du management et peut ainsi combler et corriger à temps les carences futures en postes vacants. Cela clarifie également les différences individuelles et les potentiels de croissance.

En outre, un certain nombre d'autres systèmes d'évaluation donnent à la fois la chance aux employés de s'épanouir et à la direction de l'entreprise d'anticiper à temps les lacunes en personnel qui se profilent à l'horizon.

Le budget central consacré à la formation avoisine les 15.000 £ par an et par collaborateur (+ 400.000 à 450.000 £). En outre, 1% de la masse salariale globale des entreprises locales est également investi dans la formation.

La politique des ressources humaines est expliquée dans sa totalité à la conférence annuelle, à laquelle participent 500 personnes (350 issues des unités opérationnelles et 150 issues de l'administration). On y traite du programme de formation, des postes vacants et des possibilités d'avenir. Cette conférence annuelle est l'occasion de remettre un certain nombre de récompenses (entreprise de l'année, résultat des ventes de l'année, styliste de l'année, prix de la sécurité, prix de la qualité et jeune manager de l'année). Pour la troisième fois consécutive, Windsmoor a été élue « entreprise de l'année ». Depuis des années, cette firme est dirigée par une femme. Ces récompenses sont pour William Baird une manière de réaffirmer sa politique. Cette conférence représente un changement de style par rapport au passé. Les collaborateurs présents ont une meilleure vue d'ensemble de la politique et sont plus fiers de leur entreprise.

La concertation interne a amélioré la communication personnelle, mais la diffusion de l'information continue à dépendre fortement du manager au niveau décentralisé.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

La meilleure pratique de cette entreprise se situe principalement au niveau de la politique des ressources humaines, et ce surtout depuis l'arrivée du nouveau directeur général. Le désavantage est que cela n'implique aucune garantie de réalisations concrètes. Etant donné la forte décentralisation des directeurs locaux, il n'y a pratiquement pas de contrôle.

Le directeur général a introduit une nouvelle culture et une nouvelle politique. Ce nouveau mode de gestion a attiré des personnes de valeur, notamment des femmes, et leur a donné l'envie de rester. Un autre point important est le fait que l'entreprise a gagné la réputation de « meilleure équipe de management », ce qui est extrêmement important pour une société suivie pas à pas par les analystes. C'est également un facteur déterminant pour pouvoir recruter les meilleurs éléments. Le principe *People-Product-Permanently Progress* est largement apprécié, notamment par les clients. Le rendement des investissements concrètement mesurable n'est pas étudié, car les résultats financiers sont enregistrés au niveau de chaque entreprise isolée.

En ce qui concerne les travailleurs, ils n'éprouvent pas le besoin de disposer d'une politique écrite d'égalité des chances. Ils ne se sentent pas traités en tant qu'homme ou femme, mais en tant que personne, et estiment qu'une discrimination positive est superflue. Au niveau du siège central, peu de formules de travail flexibles sont possibles, notamment dans le cadre de temps partiels et de partage de postes de travail. La raison en est que les fonctions du siège central se situent à l'échelon du management. La réglementation légale relative au congé parental est respectée. Celle-ci est identique et transparente pour tous les travailleurs.

La diffusion de l'information a été améliorée grâce au système Intranet. Le désavantage est que certains se sentent saturés d'informations, de sorte qu'ils ont le sentiment de ne pas être informés de tout.

Résumé :

- A été reconnue comme la meilleure équipe de management dans la City et par les analystes,
- important pour obtenir les meilleurs éléments et une bonne évaluation de la société par les analystes
- Personnel extrêmement motivé et autonome,
- Progrès permanents à tous les niveaux de l'entreprise,
- Volonté constante d'améliorer la société,
- Philosophie d'entreprise comprenant des déclarations sur la politique d'égalité et le harcèlement,
- Postes de cadres supérieurs de plus en plus fréquemment accessibles à des femmes,
- En fonction de leurs clients finaux, les différentes entreprises sont plus orientées sur les hommes ou les femmes,
- Il existe un chaînon manquant entre la philosophie d'entreprise et les unités commerciales décentralisées (critères d'évaluation et de promotion pas encore bien définis).

FICHE TECHNIQUE 7

(Elaborée sur la base d'une recherche documentaire)

Nom de l'entreprise : **GERHARD RÖSCH GMBH**
Adresse : Schaffhausenstr. 101, 72072 Tübingen
Pays : ALLEMAGNE

Production

Type de produits : Stylisme, coupe et confection
Chiffre d'affaires 1995 : 110 millions de DEM
Exportations : 25% (France, Benelux, Suisse, Autriche)

Structure de la main-d'œuvre :

	Emploi
Total Allemagne	330
Total Autres pays	200
<i>TOTAL</i>	<i>530</i>

1. DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE

Rösch a été fondé en 1948. L'entreprise est active dans le domaine du textile et de la confection pour divers secteurs, dont l'automobile, la médecine, les vêtements de sécurité, les habits spéciaux high tech, les géotextiles, les supports d'abrasifs et les articles techniques de sécurité. Dans le secteur de la mode, Rösch crée à la fois du linge de maison, des vêtements de plage et de la lingerie.

2. BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

Rösch accorde beaucoup d'attention au personnel. En 1975, l'entreprise a reçu la « Médaille d'or du Land de Bade-Wurtemberg », l'une des distinctions décernées dans le cadre de la compétition nationale « Les industries rurales ». Depuis lors, elle est reconnue pour son engagement sincère en faveur des valeurs sociales.

En 1996, la société Rösch a obtenu le prix 'Der Frauen- und familienfreundlicher Betrieb' (« Entreprise favorable aux femmes et à la famille »). Ce concours se base sur 3 hypothèses :

- les horaires de travail qui laissent une place aux obligations familiales ne sont pas incompatibles avec la capacité de l'entreprise à rester compétitive au niveau international ;

- des travailleurs motivés peuvent mieux s'identifier à leur entreprise, ce qui les rend plus flexibles en termes de services, d'ardeur au travail et de souci de la clientèle ;
- des travailleurs déchargés de leurs obligations familiales pendant les heures de travail sont plus productifs.

Aujourd'hui, 61% des collaborateurs de Rösch sont des femmes. Il s'agit d'un pourcentage courant pour ce secteur. Malgré les crises économiques du secteur textile, Rösch étend ses mesures en faveur de la famille.

2.2. Contenu et objectifs

- 99 schémas de temps de travail personnels sont en vigueur dans l'entreprise, qui tient compte des intérêts personnels et des obligations familiales de chaque collaborateur. On y établit des horaires très personnalisés ; à chaque souhait sa solution.
- Les horaires de base suivants sont applicables aux personnes qui ne travaillent pas en équipe : de 8h30 à 11h30 et de 14h00 à 16h00. Il y a une longue pause de midi pour que les travailleurs puissent remplir leurs obligations personnelles.
- La direction de l'entreprise est appréciée pour son ouverture aux changements dans le domaine de l'organisation du travail, et surveille de près les conséquences de ces changements pour les travailleurs et leur famille. C'est ainsi que les régimes applicables aux travailleurs à temps partiel et aux travailleurs à domicile sont établis par service et non à un niveau central.
- Les nombreux équipements sociaux fournis par l'entreprise ont été qualifiés par le jury d'« assez exceptionnels » vu la taille de la société. Par exemple, les nombreux services gratuits de garde d'enfants sont adaptés aux horaires flexibles des travailleurs. En outre, toute la famille profite du restaurant d'entreprise, car il est possible d'emporter des repas chez soi pour les autres membres de la famille. De plus, la société propose gratuitement ou à moindres frais des activités de sport et loisirs (piscine, terrains de football et de tennis dans l'entreprise).

- Activités de sport et loisirs :

La crèche, l'aire de jeux, la piscine et les terrains de football et de tennis ont été aménagés en 1973, pour le 25^e anniversaire de la création de l'entreprise. Les travailleurs peuvent utiliser ces installations gratuitement (ou moyennant une petite participation). La piscine est fréquentée par la crèche une fois par semaine. Aux autres moments, les associations du voisinage peuvent y avoir accès. Les capacités sont donc mises à profit au niveau régional afin de limiter les frais.

- Garde d'enfants :

Pendant les heures de travail (6h45 – 16h15), 15 enfants du personnel peuvent être accueillis gratuitement à la crèche. Ces enfants sont gardés par 2 éducatrices. Tous les frais sont pris en charge par l'entreprise, sauf les repas pour lesquels les parents paient 2 DEM. Lorsqu'il reste de la place dans la crèche, ces capacités sont mises à la disposition d'une entreprise du voisinage qui manque de places d'accueil. En échange, les travailleurs de Rösch peuvent garer leur voiture sur le site de l'autre société.

- Les travailleurs sont volontairement placés au centre de la politique d'entreprise, et ce à deux titres : en tant que personne exerçant ses propres responsabilités et en tant que « membre de la famille », ce qui se traduit clairement, p. ex., dans l'entretien personnel entre supérieur et collaborateur afin de résoudre les problèmes de ce dernier. A cet égard aussi, on ne peut manquer de souligner l'approche personnalisée adoptée par la direction de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. En témoignent les 10 règles de l'entreprise pour la gestion du personnel, qui doivent garantir que tout le monde traite ses collègues et ses collaborateurs comme personne à part entière. C'est de cette manière que l'entreprise parvient à garder des effectifs stables et permanents, ce qui a eu pour conséquence que les membres du personnel peuvent – de leur plein gré – travailler moins lorsqu'ils deviennent plus âgés, et qu'il est non seulement possible de reporter des congés à l'année suivante, mais aussi de prendre des congés de l'année suivante dans l'année en cours.
- Politique d'entreprise :
 Cette entreprise reconnaît qu'il vaut mieux que les collaborateurs soient au courant des problèmes à résoudre. Des réunions hebdomadaires et mensuelles permettent un processus d'amélioration continu. Les intéressés sont formés par un bureau de consultance extérieur. La direction d'aujourd'hui est tenue de proposer des textiles de haute qualité (tradition), mais également de veiller à l'innovation. En d'autres termes, les horaires de travail doivent servir à la fois les intérêts du travailleur et ceux de l'entreprise. Le chef du personnel est la personne la plus importante de ce processus. En concertation avec le travailleur, il prend ses responsabilités et recherche une solution satisfaisante pour les deux parties.

La direction de l'entreprise est toujours disponible. La particularité dans une entreprise de cette envergure est que chaque employé fait l'objet d'une attention personnelle de la part du directeur le jour de son anniversaire.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

Des mesures sociales sont prévues à tous les niveaux de l'entreprise. C'est ainsi que les travailleurs ont la possibilité d'adapter leur horaire afin de combiner plus facilement le travail et leur famille. D'autres mesures sociales ont été prises : accueil gratuit des enfants avec heures d'ouverture flexibles, restaurant d'entreprise où les collaborateurs peuvent manger et commander des repas pour les autres membres de la famille, nombreuses possibilités sportives et récréatives (piscine, aire de jeux, terrains de football et de tennis).

L'entreprise est extrêmement soucieuse de sa clientèle. Avec celle-ci, elle recherche des solutions d'avenir personnalisées. Comme le travail est organisé en petites équipes efficaces, le produit et le client peuvent bénéficier de toute l'attention voulue. Les travailleurs sont donc considérés comme faisant partie intégrante de l'entreprise, responsables de leur propre mission. Ils participent à la résolution de problèmes. C'est ainsi que l'entreprise a établi une politique du personnel stable et continue.

FICHE TECHNIQUE 8

(Elaborée sur la base d'une recherche documentaire)

Nom de l'entreprise : **KONINKLIJKE BIJENKORF BEHEER KBB**

(1999 : fusion avec Vendex N.V.)

Adresse : Postbus 12870, 1100 AW Amsterdam (NL)

Pays : PAYS-BAS

Production

Type de produits : Commerce de détail non alimentaire (7 grands magasins aux Pays-Bas) : mode, cosmétiques, accessoires, décoration, loisirs, Horeca

Structure de la main-d'œuvre :

1997⁹	Hommes	Femmes	Total
Temps plein	3.067	2.477	5.544
Temps partiel	727	5.678	6.399
Personnel auxiliaire			6.105
TOTAL			18.048

1. DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE

Chez Bijenkorf, 18.048 employés travaillaient en 1997 soit à temps plein (5.544 personnes - 31%), soit à temps partiel (6.399 personnes - 35%), les autres (6.105 personnes - 34%) étant des auxiliaires et temporaires. Ceux-ci sont généralement des jeunes qui travaillent également à temps partiel. La majorité des postes à temps plein sont occupés par des hommes : 55% d'hommes contre 45% de femmes. En ce qui concerne les travailleurs à temps partiel, la situation est inversée : ici, 89% sont des femmes. Aux échelons les plus élevés, on trouve 412 hommes et seulement 180 femmes (chiffres de 1996/1997).

La politique de KBB consiste à engager un nombre suffisant de collaborateurs. Ces collaborateurs doivent refléter la composition multiculturelle de la clientèle de KBB. En d'autres termes, KBB pratique consciemment la « gestion de la diversité », et son personnel compte donc non seulement des femmes, mais aussi des personnes faiblement scolarisées et des immigrés.

⁹ En 1999, la N.V. Koninklijke Bijenkorf Beheer KBB a fusionné avec Vendex N.V. Avec 25 formules de magasins, 51.000 collaborateurs et 2.500 filiales dans 6 pays, Vendex/KBB est le plus grand consortium des Pays-Bas dans le commerce de détail non alimentaire.

2. BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

Chez KBB, l'émancipation des femmes fait l'objet d'une politique spécifique depuis des années. Les diverses étapes de cette politique ont été organisées par le Comité central de l'entreprise, au sein duquel la Commission "Position de la femme" a vu le jour en 1988. Cette année-là, le nombre de femmes occupant des postes à responsabilités ne représentait que 8%. L'objectif principal de la nouvelle commission était donc d'augmenter ce pourcentage grâce à une série de mesures. Chaque année, chaque société appartenant au groupe doit élaborer un programme d'émancipation.

La création d'emplois est le deuxième objectif de KBB. Les étrangers ont bien plus de difficultés à accéder au marché du travail néerlandais. En 1996, un quart des chômeurs étaient étrangers, alors que les allochtones ne constituent que 11% de la population. Chez les étrangers, le taux de chômage est trois fois plus élevé que chez les autochtones. C'est dans ce contexte que KBB souhaite engager des allochtones.

Depuis 1990, KBB a notamment lancé un projet promotionnel contre le chômage. Ce projet donne à 100 candidats étrangers l'occasion d'acquérir une véritable expérience de travail. Le projet « KBB werkt ! », axé sur l'intégration de 100 travailleurs étrangers au sein du personnel de KBB, tourne depuis 1996. Ce projet couvre le recrutement, la sélection, la formation et l'intégration.

Grâce à l'intervention du Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi, ces nouveaux membres du personnel sont engagés au poste de « steward de magasin », un nouveau service à la clientèle. Les stewards doivent aider les clients : leur expliquer le magasin, répondre à leurs questions, encadrer et promouvoir les ventes. En outre, cette fonction vise également à faire du « marketing de la diversité ».

Les candidats reçoivent une formation de trois mois entièrement payée par KBB. Puis, en fonction de leur profil, ils sont affectés aux divers magasins de KBB. Un tuteur ayant suivi une formation aux contacts multiculturels est nommé pour chaque travailleur.

- 1) Le recrutement s'effectue par deux canaux : d'une part, les instances officielles où les demandeurs d'emploi doivent s'inscrire s'ils veulent en profiter : les services de placement (agences pour l'emploi) et le service social. D'autre part, il y a le canal informel : il s'agit des endroits fréquentés par beaucoup d'étrangers, comme p. ex. la mosquée. Les mots clés de cette procédure de recrutement sont : accès, accueil, identification facile et multilinguisme.
- 2) Les candidats doivent répondre à un certain nombre de critères de sélection, dont les principaux sont : compter au moins un an de chômage, être en droit de percevoir des allocations, être âgé de 18 à 30 ans, être motivé à travailler dans le commerce de détail, avoir le sens du service et maîtriser raisonnablement la langue néerlandaise.
- 3) Les candidats sélectionnés suivent une formation selon leur niveau d'éducation et d'expérience professionnelle. Le but principal de cet enseignement est de développer leurs aptitudes sociales et communicatives. Par ailleurs, ils suivent

une formation pour le travail à la caisse et sont familiarisés avec les aspects élémentaires de la gestion d'entreprise.

- 4) Enfin, on leur inculque un certain nombre de stratégies de résolution des problèmes afin qu'ils puissent faire face aux incidents pouvant se produire lors de la confrontation entre les différentes cultures.

A la mi-1997, 65 de ces candidats travaillaient chez KBB. Les 35 autres sont encore en formation. Les perspectives sont réjouissantes : 75 à 80% des candidats peuvent entrer au service de KBB.

2.2. Contenu et objectifs

Les grands magasins sont non seulement ouverts pendant les heures de bureau, mais aussi souvent le samedi et le soir. Dans l'ancien système, les employés à temps plein travaillaient pendant les heures de bureau et les employés à temps partiel étaient occupés le soir et les week-ends. La loi du 1er janvier 1996 a eu beaucoup d'influence sur la répartition et la flexibilité du travail. Résultat de négociations, le « système des contrats d'emploi » a été lancé le 1er octobre 1997. Ce système veut instaurer un équilibre optimal entre les intérêts de l'employeur et ceux des travailleurs.

Le marché pousse l'entreprise à une grande flexibilité. Celle-ci est variable et atteint souvent son point culminant à des moments où la plupart des autres gens ne doivent pas travailler. Ce système organise le temps de travail en fonction d'un modèle contractuel prévoyant un certain nombre d'heures à effectuer sur une base annuelle. De cette manière, les collaborateurs – moyennant le respect d'une série de conditions – peuvent répartir leur temps de travail de manière flexible. Le salaire mensuel est fixe. Les heures supplémentaires sont récupérées sous forme de jours de vacances ou de supplément de salaire. Le nombre d'heures à travailler par an varie en fonction de la catégorie à laquelle le travailleur appartient :

- 1.826 heures par an pour les collaborateurs à temps plein,
- entre 782 et 1.825 heures par an pour les collaborateurs à temps partiel,
- entre 781 et 209 heures par an pour les travailleurs à temps partiel du type A,
- les travailleurs saisonniers ne peuvent travailler que 35 heures par semaine au maximum.

Outre la période des congés annuels, chaque travailleur doit bénéficier d'au moins 5 samedis de congé. Le nombre de dimanches ouvrés est lui aussi limité : pas plus de 10 par an.

Depuis 1989, les employés peuvent prendre un congé parental, et la garde des enfants est organisée. Aujourd'hui, les services de crèche de KBB accueillent 300 enfants, ce qui coûte entre 2 et 3 millions de florins par an.

La troisième mesure concernait l'intégration de femmes parmi les cadres. L'entreprise a réussi son pari, car le pourcentage qu'elle s'était fixé (30%) a été atteint en 1997.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

Chez Bijenkorf, la « gestion de la diversité » est une réalité dont on s'occupe de manière intensive. Les femmes, les personnes faiblement scolarisées et les immigrés y sont soutenus et y trouvent leur place. Via ses collaborateurs, cette entreprise entend offrir un reflet de sa clientèle multiculturelle.

Le système des contrats d'emploi veut garantir un équilibre idéal entre les intérêts de l'employeur et ceux des travailleurs. Il a été élaboré par l'entreprise et les représentants des travailleurs en raison de l'énorme flexibilité exigée par le marché.

Dans sa politique, Bijenkorf témoigne d'une volonté résolue de préparer l'avenir. En résolvant les questions sociales, la direction attache beaucoup d'importance à la réalité quotidienne des travailleurs. C'est ainsi notamment qu'une garde d'enfants est organisée au sein de la société.

Chez KBB, la création d'emplois occupe une place importante.

FICHE TECHNIQUE 9

(Elaborée à partir de matériel écrit et contact téléphonique)

Nom de l'entreprise : **VOLVO EUROPA TRUCK NV**
Adresse : Smalleheerweg 31 - 9041 GENT
Pays : BELGIQUE
Type d'entreprise et groupe financier auquel elle appartient : Volvo Truck Corporation - Suède
Personne de contact : **Mme. Cecile Desein**, Directrice du Personnel

Production :

Type de produits : Camions de grand et moyen tonnage
Chiffre d'affaires : 62,6 milliard BEC (1998)
Pourcentage réalisé à l'exportation : 92,4%

Structure de la main-d'œuvre : (au 30 décembre 1999)

	Travailleurs de production à plein temps	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	221	10
Contrats à durée indéterminée	1.044	16

	Travailleurs de production à temps partiel	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	0
Contrats à durée indéterminée	30	2

	Employés à temps complet	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	10	0
Contrats à durée indéterminée	268	59

	Employés à temps partiel	
	Hommes	Femmes
Contrats à durée déterminée	0	0
Contrats à durée indéterminée	2	29

<i>PERSONNEL TOTAL</i>	<i>1691 personnes</i>
------------------------	-----------------------

1. DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE

Volvo est un groupe international de transport qui a des établissements dans 30 pays. Au niveau mondial, le groupe employait 72.900 travailleurs à la fin de 1997. Parmi les principales activités figurent: la production d'autocars, de camions et d'autobus, la réalisation d'équipements et de systèmes pour la marine et pour des applications industrielles, ainsi que le développement, la production et la maintenance aéronautiques. L'unité que l'on présente est spécialisée dans la fabrication de camions de grand et de moyen tonnage.

Jusqu'à la fin de 1996, ces deux types de camions étaient fabriqués sur une seule chaîne de montage. La concurrence croissante dans le secteur a obligé l'entreprise Volvo à introduire plus de flexibilité et d'efficacité dans la production des camions. Les changements organisationnels que ces mesures ont introduit dans la production sont inscrits dans le projet "Fabrique 97", dont l'un des principaux résultats a été l'introduction d'une ligne de montage pour chaque type de camion.

Ce changement a eu une forte incidence sur l'ensemble de l'organisation de l'entreprise.

2. BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

La restructuration de la fabrication liée au projet "Fabrique 97" exigeait l'incorporation d'un plus grand volume de personnel technique. Etant donné que la philosophie de l'entreprise était favorable à l'incorporation des femmes sur le marché du travail, les responsables ont décidé d'augmenter le nombre de femmes aux postes techniques.

Néanmoins la compagnie a constaté que tous les travailleurs ne voyaient pas d'un bon œil l'entrée des femmes dans la production de camions.

2.2. Contenu et objectifs

Pour pouvoir incorporer plus de femmes dans la production et éviter la résistance de certains travailleurs à l'égard de cette nouvelle politique de gestion des ressources humaines, l'entreprise a développé une série d'actions qui visaient à:

- 1) obtenir un certain consensus à l'égard de l'incorporation des femmes,
- 2) sélectionner les femmes les plus intéressées, et
- 3) réussir l'entrée des femmes dans un milieu masculin

1) *La construction du consensus*

Pour l'obtenir, l'entreprise a constitué un groupe de travail composé de certains responsables, quelques chefs d'équipes, quelques représentants des travailleurs et du médecin d'entreprise. Ce groupe a discuté des divers sujets qui concernaient l'intégration des femmes dans la production, avant qu'elle ne soit mise en œuvre.

En premier lieu, ce groupe de travail a étudié quels étaient les postes de production qui pouvaient être occupés par des femmes. La sélection des postes possibles s'est faite avec des critères encore plus stricts que les critères légaux qui s'appliquent en Belgique pour l'emploi des femmes. Lorsqu'on a décidé de recruter des femmes, le groupe a examiné en détail les caractéristiques de chaque poste.

Avant que les femmes commencent à travailler, le groupe de travail a engagé un vaste processus d'information. Tous les responsables d'équipe ont été informés et ont eu la possibilité de poser des questions. Les responsables inclus dans le groupe de travail ont exposé les attentes de l'entreprise ainsi que son point de vue à l'égard de l'incorporation des femmes au niveau de la production.

Néanmoins, les chefs d'équipe ou les hommes qui avaient des critères contre l'intégration des femmes n'ont pas été obligés de travailler avec elles. Seuls ceux qui avaient une attitude positive par rapport à la présence des femmes dans les fonctions techniques ont été appelés à collaborer. Le magazine de l'entreprise a informé les travailleurs du fait que 20 femmes allaient commencer à occuper des postes techniques. Lors des conférences de presse, l'entreprise a aussi exposé sa politique à l'égard de l'incorporation des femmes dans la production.

2) *Le processus de recrutement et de sélection*

L'entreprise a engagé diverses actions pour recruter des femmes ayant une formation technique. L'entreprise savait par expérience qu'il était difficile de trouver du personnel présentant ces caractéristiques, aussi bien masculin que féminin. Pour cela, elle s'est mise en contact avec les services de l'emploi. Tous les hommes et les femmes qui habitaient près de l'usine ont reçu une lettre annonçant les postes à pourvoir. Mais la compagnie a donné un caractère plus personnel aux lettres adressées aux femmes. Par la suite, elle a organisé des séances d'information pour les personnes intéressées.

Au moment de la sélection, l'entreprise a donné préférence aux femmes lorsqu'elle disposait de deux candidatures équivalentes. En ce qui concerne les candidates, l'entreprise a porté plus d'attention à leur motivation et a demandé plus d'informations sur la famille.

Les femmes recrutées ont exprimé ainsi leur intérêt pour l'entreprise et les raisons qui le justifiaient, comme par exemple: la proximité du lieu d'habitation, le salaire, la bonne réputation de l'entreprise et le fait que les femmes étaient bien acceptées.

3) *L'incorporation des femmes dans la production*

Lorsque les premières femmes ont été incorporées, elles ont été assistées dans l'usine par un tuteur. Elles ont reçu aussi une formation. Par ailleurs, au début, la compagnie a décidé de mettre les femmes ensemble et de les placer dans les équipes menées par les chefs d'équipe qui avaient participé au groupe de travail.

4) *Autres mesures spécifiques*

D'autres mesures concernant directement les femmes ont été prises par l'entreprise:

a) Infrastructure

La compagnie a construit des vestiaires et des toilettes pour les femmes et a choisi des uniformes confortables pour elles.

b) Formation

Les femmes et les hommes reçoivent la même formation. Cette formation concerne surtout le poste de travail occupé. Chaque semaine, la production s'arrête pendant 45 minutes pour discuter au niveau de chaque équipe des problèmes qui se présentent. Dans ces réunions, on a discuté de l'intégration des femmes dans la production, mais aucune formation spécifique n'a été donnée sur les relations de travail et la coopération entre hommes et femmes.

Selon l'entreprise, les femmes ont les mêmes possibilités que les hommes à l'égard de la promotion, mais, en pratique, les femmes ont moins de possibilités, compte tenu des barrières physiques qui empêchent leur promotion dans certaines sections. Un autre aspect signalé aussi par les femmes est que beaucoup d'hommes acceptent de travailler avec des femmes mais n'accepteraient pas d'être commandés par elles. Cela explique que les femmes ne profitent pas de toutes les possibilités de promotion.

c) Mesures contre le harcèlement sexuel

L'entreprise a désigné une conseillère de confiance qui intervenant si des cas de harcèlement sexuel se présentent. Elle a aussi inscrit l'interdiction de ce type de

comportements dans le règlement interne de l'entreprise. Ce règlement est distribué aux personnes nouvellement recrutées.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

L'entreprise a des problèmes pour recruter du personnel ayant suivi une formation technique au niveau des études secondaires.

L'entreprise signale tout spécialement la difficulté de recruter des femmes ayant une formation technique car il y a très peu de filles qui choisissent ces filières et celles qui s'orientent vers ce type de formation poursuivent les études à un niveau plus élevé que celui dont la compagnie a besoin.

Pour faire face à ce type de problèmes, Volvo pense recruter du personnel au niveau du secondaire, sans une formation technique initiale, et leur fournir la formation sur le tas. Elle pense aussi faire visiter l'entreprise aux élèves de l'enseignement secondaire et organiser des séances d'information.

Les femmes signalent que beaucoup de jeunes filles voudraient s'orienter vers les formations techniques de niveau secondaire mais que les parents freinent ces choix. Par ailleurs, elles expriment aussi que beaucoup de jeunes filles ne connaissent pas le contenu d'un travail technique et ne connaissent pas ce genre de postes.

Pour l'entreprise, la constitution préalable du groupe de travail qui a permis de discuter en profondeur des problèmes que pouvait entraîner l'intégration des femmes dans la production est un facteur de succès.

La compagnie signale que depuis que 20 femmes occupent des postes techniques des changements sont survenus au niveau de la culture de l'entreprise.

D'un côté, elle indique que les sujets de discussion sont plus larges que lorsqu'il n'y avait pas de femmes. Quelques hommes se sentent plus à l'aise du fait de l'arrivée de femmes dans l'équipe que ce qu'ils avaient imaginé au départ. De ce fait, les attitudes sexistes ont diminué.

Les responsables des différents clubs de loisirs de l'entreprise prêtent maintenant plus d'attention aux activités qui peuvent intéresser les femmes. Ils ont organisé une journée portes ouvertes s'adressant à "la famille des travailleurs", incluant l'organisation d'activités pour les enfants.

L'évaluation globale de cette politique est positive.

Pour les femmes, le fait qu'il y ait une autre femme dans l'équipe est considéré comme un élément très favorable (une équipe est constituée par 15 ou 20 personnes). Elles estiment que la relation entre collègues ainsi qu'avec le superviseur et le chef d'équipe est bonne, mais elles pensent qu'il faudra encore du temps avant qu'une femme n'occupe un poste de commandement.

L'entreprise pense continuer cette politique d'embauche qu'elle considère positive.

FICHE TECHNIQUE 10

(Elaborée à partir de matériel écrit et contact téléphonique)

Nom de l'entreprise : **PRODUITS BEBE CONFORT**
Adresse : 34 Pointe Langlois - LAVAL (Québec)
Pays : CANADA
Groupe financier auquel appartient l'entreprise : Banque Royale
Personne de contact : **Mme Karen Abaziou**

Production :

Type de produits : Literie de bébé
Chiffre d'affaires : 120.000 \$ Canadiens (178.476 Euros)
Pourcentage réalisé à l'exportation : 5%

Structure de la main-d'œuvre : (au 30 décembre 1999)

Travailleuses de production à plein temps: 22
Employées à plein temps: 1
Employées à temps partiel : 2
Personnel total : 25 femmes

1. DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE

L'entreprise a été créée en 1972. Elle a débuté avec une petite équipe de femmes spécialistes en couture industrielle et actuellement elle compte un total de 25 personnes.

Il s'agit d'une petite entreprise consacrée à la fabrication de literie pour enfant.

2. LES BONNES PRATIQUES

2.1. Origines et justification

Les troubles musculo-squelettiques constituent l'un des problèmes de santé les plus fréquents dans beaucoup de secteurs, mais tout spécialement dans le secteur de

l'habillement, dont la main-d'œuvre est composée par des personnes d'âge moyen qui réalisent des tâches exigeant des mouvements corporels répétitifs à des cadences élevées.

L'entreprise Bébé Confort a observé depuis plus de 10 ans que ce type de troubles, attribuables en grande partie à l'usure du corps, constitue une partie importante des problèmes de santé éprouvés par un nombre considérable de travailleurs dans le secteur considéré. Cette entreprise constate aussi que ces problèmes -qui sont très coûteux pour l'Etat et contribuent à l'augmentation des coûts relatifs aux soins médicaux et de santé- nuisent aussi au rythme de la production et diminuent la productivité, car les douleurs qui accompagnent les troubles musculo-squelettiques obligent souvent les travailleuses à prendre des congés de maladie ou à diminuer les cadences de travail.

Dans le but de réduire ces problèmes de santé, l'entreprise a mis en place des mesures préventives avec la participation des travailleurs et en suivant les conseils de l'ASP Habillement (institution canadienne financée par le patronat du secteur et gérée par un conseil paritaire, qui se consacre à l'étude des problèmes de santé et sécurité au travail).

2.2. Contenu et objectifs

Bébé Confort essaie, depuis maintenant dix ans, d'aider ses employées à prendre soin de leur corps, à être attentives aux douleurs qu'elles ressentent et à essayer d'en trouver la cause, dans le but de chercher conjointement les solutions qui pourraient améliorer les conditions de travail et de développer la prévention en matière de santé.

Dans cette perspective, l'entreprise a implanté des séances de massage d'une durée de 30 minutes par mois pour les employées.

2.3. Modalités d'application

Ces séances de massages ont donné des résultats très bénéfiques pour les travailleuses et pour l'entreprise, car durant le traitement la massothérapeute peut identifier les muscles endoloris et proposer les exercices qui conviennent aux travailleuses. Mais cette rencontre lui permet aussi d'interroger l'employée sur son poste de travail et de détecter des positions ou mouvements de travail inadéquats. Cela conduit à trouver des solutions en revoyant la conception du poste ou en modifiant la méthode de travail de façon à prévenir l'apparition d'autres problèmes.

Bébé Confort constate au fil des années que, pour réussir, une petite entreprise doit absolument travailler en étroite collaboration avec ses employés et être toujours à leur écoute, puisque ce sont eux qui connaissent le mieux le contenu de leurs tâches et leur poste de travail et qu'ils sont capables, de ce fait, de suggérer des améliorations pertinentes.

Cette entreprise souligne qu'à partir du moment où elle a accordé plus d'importance aux besoins et aux idées des employées et qu'elle les a rencontrées régulièrement, elle a pu régler de nombreux problèmes rapidement, la plupart du temps de façon simple et peu coûteuse.

Il y a deux ans Bébé Confort a pris connaissance que l'ASP Habillement offrait gratuitement de nombreux services en matière de prévention, dans le but de favoriser la santé et la sécurité au travail dans les petites entreprises. Ayant eu recours à cet organisme, l'entreprise a pu obtenir une expertise en matière de prévention et d'ergonomie et recevoir une assistance technique pour fixer les priorités et régler les situations problématiques, en recourant à des solutions relativement peu coûteuses.

3. RESULTATS ET BENEFICES (travailleurs, syndicats et entreprise)

Cette entreprise a acquis pleine conscience du fait que les problèmes musculo-squelettiques ont une incidence directe sur le rythme de la production. Pour faire face à ce type de problèmes, elle a pu trouver des solutions faciles grâce au dialogue entre l'entreprise et les travailleurs et en demandant une aide technique à des experts en prévention.

En faisant de la prévention une priorité, Bébé Confort constate que les employés sont très reconnaissants lorsqu'on tente d'améliorer leurs conditions de travail. De plus, leur intérêt pour leur travail augmente, ils sont davantage intéressés à faire un meilleur travail et ils deviennent ainsi plus efficaces. C'est grâce à cette collaboration et à la participation que Bébé Confort maintient de hauts niveaux de qualité.

Bébé Confort encourage les petites entreprises à abolir les préjugés existants sur la prévention, car souvent bon nombre de petites entreprises croient que la notion de "prévention en milieu de travail" est synonyme de coûts élevés.

Cette entreprise souligne aussi que les organismes paritaires chargés de la santé et la sécurité au travail (Comité Santé et Sécurité au Travail au Canada) ne devraient pas, en matière de prévention, se consacrer seulement aux grandes entreprises mais qu'ils devraient sensibiliser aussi les petites entreprises sur l'importance de la prévention et de la santé et de la sécurité au travail, en utilisant diverses mesures d'incitation et en

leur procurant de l'information sur les organismes susceptibles de leur fournir l'assistance et l'information dont elles ont besoin.

CONCLUSIONS DES EXPERTES

CONCLUSIONS DES EXPERTES

Les cinq chapitres qui composent le Vade-Mecum sur les “bonnes pratiques” en matière d’égalité des chances ainsi que les fiches techniques portant sur les entreprises qui ont mis en place des actions en faveur des femmes montrent les principales voies à suivre pour améliorer les conditions de travail des femmes dans le secteur textile.

Néanmoins, les difficultés que les expertes ont dû surmonter pour identifier des entreprises textiles ayant développé des “bonnes pratiques” en faveur des femmes, montrent qu’il reste beaucoup à faire dans le secteur en matière d’égalité des chances.

Ce retard du Textile ne se limite pas aux conditions de travail de la main-d’œuvre féminine. Au niveau de la gestion des ressources humaines dans leur ensemble, il lui reste encore un long chemin à parcourir pour atteindre une situation semblable ou équivalente à celle des autres secteurs d’activité.

Pour cette raison, la mise à jour en matière d’égalité des chances devrait permettre aux organisations patronales et aux syndicats du secteur de développer une analyse et une réflexion plus larges, portant sur l’amélioration de la gestion des ressources humaines en général.

Dans ce sens, on doit considérer que les “bonnes pratiques” ne doivent pas se limiter aux femmes mais qu’il est nécessaire d’améliorer la gestion des ressources humaines au sens large, que ce soit par l’adoption de systèmes de gestion du type EFQM¹⁰ ou d’autres, pour stimuler la revalorisation du potentiel humain lié au secteur.

Il faut signaler qu’une meilleure gestion des ressources humaines n’amène pas seulement des bénéfices aux travailleurs, en améliorant le climat de travail et en augmentant l’intérêt pour les tâches effectuées. En effet, le patronat a aussi intérêt à progresser dans le sens d’une meilleure gestion des ressources humaines, car elle génère :

- une meilleure image de l’entreprise,
- l’amélioration de la productivité,
- la réduction de l’absentéisme, et
- l’amélioration de la qualité,

ce qui, entre autres choses, facilite la fidélisation des clients et conduit à une meilleure appréciation de l’entreprise de la part des organismes financiers.

KTK, CEDIS - 18.02.2000

¹⁰ European Foundation for Quality Management.