



**ÉGALITÉ DES CHANCES ET DIVERSITÉ**  
**BOÎTE À OUTILS / GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES**

**Mars 2007**



**Un rapport pour EURELECTRIC, FSESP ET EMCEF**

**Par Jane Pillinger, Dublin**



**Ce que les compagnies électriques peuvent mettre en œuvre pour promouvoir l'égalité et la diversité :**

- Rédiger le **dossier commercial** pour l'égalité et la diversité
- Garantir un **engagement** pour l'égalité à tous les niveaux de l'organisation (cadres, direction et cadres intermédiaires, personnel et syndicats)
- **Intégrer** l'égalité et la diversité dans la compagnie et développer une approche à l'échelle de l'organisation
- Développer des **politiques, des procédures et des programmes** sur l'égalité
- Établir des **directives pour les directeurs** concernant les méthodes de mise en place des politiques d'égalité et de gestion de l'égalité et de la diversité
- Soutenir les **femmes qui ont du potentiel**
- Prévoir une **formation pour le personnel et les directeurs** concernant l'égalité et la diversité afin de changer les attitudes et les comportements
- Améliorer l'image de l'égalité et de la diversité dans l'organisation au moyen de **communications internes et externes** efficaces
- Rassembler des **données, contrôler et mesurer le progrès**
- Mettre en place des structures pour la **consultation et la participation** des syndicats et du personnel

## *Égalité des chances et Diversité*

### *Boîte à outils / Guide des Meilleures Pratiques*



**Un rapport pour EURELECTRIC, FSESP ET EMCEF  
Mars 2007**

**Par Jane Pillinger, Dublin**

Toute notification ou publication, sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit, y compris Internet, doit préciser qu'elle reflète les idées de l'auteur et que les partenaires sociaux ne sont pas responsables d'une utilisation éventuelle de l'information contenue dans la notification ou la publication.

Le projet a reçu le soutien financier de la Commission européenne - DG Emploi, Affaires sociales & Égalité des chances.



## PRÉFACE

Dans leur Déclaration conjointe de 2003 sur l'Égalité des chances et la Diversité, les partenaires sociaux de l'Industrie électrique EURELECTRIC, EMCEF et FSESP ont déclaré leur engagement envers la construction d'une "Europe démocratique, pluraliste et ouverte, qui respecte la dignité et l'intégrité de tous les êtres humains".

Les partenaires sociaux ont reconnu le principe selon lequel "aucune discrimination ne sera exercée contre les employés sur base de l'âge, de l'état de santé, de l'origine nationale ou ethnique, de la préférence sexuelle, de la langue, de la religion, des opinions, des liens familiaux, de l'activité syndicale, de l'activité politique ou de toute autre circonstance comparable".

EURELECTRIC, EMCEF, et FSESP ont depuis continué à travailler sur les questions relatives à l'Égalité des chances et à la Diversité.

En 2004, un premier projet a été réalisé, donnant naissance au rapport "Égalité des chances et Diversité - Évolution des Modèles de l'Emploi dans l'Industrie européenne de l'Électricité". L'étude était axée sur les "groupes de travailleurs potentiellement marginalisés au sein de l'Industrie électrique européenne". Le rapport comprend une cartographie de la main d'œuvre de l'Industrie européenne de l'Électricité, un compte rendu des politiques sur l'égalité des chances au niveau supranational, national et au niveau des entreprises, ainsi qu'un rapport fournissant la base de recherches pour l'établissement d'une politique et l'apprentissage des stratégies.

Un nouveau projet a été lancé, sur base de ce rapport, pour finalement produire le texte "Égalité des Chances et Diversité" - Boîte à outils/Guide des meilleures Pratiques. Ce premier manuel dans l'Industrie de l'Électricité à se consacrer à ces questions va transposer les résultats d'une étude académique au niveau de la réalisation pratique.

EURELECTRIC, EMCEF, et FSESP sont attentifs à l'égalité et à la diversité. Les partenaires sociaux européens recommandent aux représentants des compagnies et des syndicats d'utiliser la boîte à outils au niveau approprié lorsqu'ils abordent des questions relatives à l'égalité et à la diversité. Elle fournit des suggestions utiles sur les possibilités d'amélioration des situations existantes sur base de l'expérience d'un grand nombre de compagnies européennes d'électricité.

EURELECTRIC, EMCEF et FSESP désirent remercier tous les participants du secteur de l'électricité ayant pris part au développement des études de cas des entreprises, ayant fourni de l'information et apporté de précieuses idées pour la Boite à Outils."

Ce projet a pu voir le jour grâce au financement de la Commission européenne - DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances.



# CONTENU

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>5</b>
CONTENU .....	7
<b>SECTION 1 : INTRODUCTION ET CONTEXTE</b> .....	<b>9</b>
A) ÉGALITÉ DANS LE SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ .....	9
B) LE BUT DE LA BOÎTE À OUTILS .....	9
C) LES BÉNÉFICIAIRES COMMERCIAUX DE L'ÉGALITÉ ET DE LA DIVERSITÉ .....	11
D) EXPLICATION DE L'IMPORTANCE DE L'ÉGALITÉ ET DE LA DIVERSITÉ DANS L'INDUSTRIE DE L'ÉLECTRICITÉ .....	14
E) DÉFINITIONS : CE QUE NOUS ENTENDONS PAR ÉGALITÉ ET DIVERSITÉ .....	16
<b>SECTION 2 : POLITIQUES D'ÉGALITÉ ET DE DIVERSITÉ, PRATIQUES ET PROCÉDURES SUR LE LIEU DE TRAVAIL</b> .....	<b>19</b>
INTRODUCTION .....	19
A) POLITIQUES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ .....	19
B) RECRUTEMENT ET SÉLECTION.....	23
C) DIGNITÉ AU TRAVAIL, HARCELEMENT SEXUEL, HARCELEMENT ET HARCELEMENT MORAL .....	26
D) SALAIRE ÉGAL POUR TRAVAIL D'EGALE VALEUR .....	26
<b>SECTION 3 : CREER UNE CULTURE D'EGALITE ET DE DIVERSITE FAVORABLE SUR LE LIEU DE TRAVAIL</b> .....	<b>33</b>
INTRODUCTION .....	33
A) UNE CULTURE DE TRAVAIL EN MATIERE D'EGALITE ET DE DIVERSITE .....	33
B) ÉGALITE ET DIVERSITE AU TRAVAIL - FORMATION POUR LE PERSONNEL ET LES CADRES.....	36
C) CADRES SUPERIEURS ET DEFENSEURS DE L'EGALITE A DES POSTES HAUT PLACES .....	36
D) ENCOURAGER LES FEMMES A OBTENIR DES POSTES HAUT PLACES ET DE DIRECTION AINSI QUE DES POSTES AU SEIN DESQUELS ELLES SONT SOUS-REPRESENTÉES.....	37
E) MENTORING, TRAVAIL AVEC DES PAIRS ET AUTRES SYSTEMES DE SOUTIEN .....	39
F) DEVELOPPER LE SOUTIEN ET LA VISIBILITE DES FEMMES OCCUPANT DES POSITIONS DE DIRECTION.....	40
G) ATTIRER UNE DIVERSITE D'EMPLOYES.....	42
I) CREER UN PARTENARIAT SOCIAL .....	43
<b>SECTION 4 : ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PRIVÉE ET HEURES DE TRAVAIL FLEXIBLES</b> .....	<b>45</b>
INTRODUCTION .....	45
C) LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX .....	47
D) DEVELOPPER UNE POLITIQUE D'EQUILIBRE TRAVAIL-VIE PRIVÉE .....	48
E) CONSULTER LE PERSONNEL.....	49
<b>SECTION 5 : OUTILS POUR L'EGALITE</b> .....	<b>53</b>
INTRODUCTION .....	53
A) BILANS CONCERNANT L'EGALITE ET PLANS D'ACTION .....	53
B) GESTION DE L'EGALITE ET DE LA DIVERSITE ET COLLECTE DE DONNEES .....	56
C) INTEGRER L'EGALITE ET LA DIVERSITE .....	57
<b>SECTION 6 : EGALITE ET DIVERSITE AU LIEU DE TRAVAIL: LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX</b> .....	<b>59</b>
INTRODUCTION .....	59
A) LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS L'EGALITE DE SEXES .....	59
B) ÉGALITE ET COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS.....	63
<b>APPENDICE 1 : POLITIQUE EU SUR L'EGALITE ET L'ANTI-DISCRIMINATION</b> .....	<b>67</b>
<b>APPENDICE 2 : SOURCES SUPPLEMENTAIRES D'INFORMATION</b> .....	<b>69</b>
<b>APPENDICE 3 : LISTE DE CONTROLE SUR L'ÉGALITE</b> .....	<b>71</b>
<b>APPENDICE 4 : MODELE DE POLITIQUE RELATIVE A LA REMUNERATION EGALE</b> .....	<b>73</b>
<b>APPENDICE 5 : MODELE DE POLITIQUE FLEXIBLE EN MATIERE D'EQUILIBRE TRAVAIL-VIE PRIVÉE</b> .....	<b>75</b>
<b>APPENDICE 6 : MODELE D'EVALUATION ET D'ANALYSE DE L'EGALITE</b> .....	<b>77</b>
<b>APPENDICE 7 : MODELE DE PLAN D'ACTION POUR L'ÉGALITE</b> .....	<b>78</b>





## SECTION 1 : INTRODUCTION ET CONTEXTE

### a) Égalité dans le secteur de l'électricité

Le secteur de l'électricité en Europe a connu des changements et des restructurations rapides, notamment le passage de monopoles européens à un modèle commercial basé sur la concurrence du marché. Ce phénomène s'est accompagné de nouveaux défis et de nouvelles possibilités pour la défense de l'égalité et de la diversité au sein de l'industrie et pour l'intégration de l'égalité et de la diversité dans le développement stratégique des compagnies et dans une planification efficace des ressources humaines. L'impact de cette restructuration sur l'égalité et la diversité n'est pas complètement connu, bien qu'une étude menée par EURELECTRIC (1999) ait estimé que la position des femmes ne s'était pas améliorée après la libération. Plus récemment, l'importance de l'égalité et de la diversité pour la compétitivité commerciale a reçu une reconnaissance croissante.

De nombreuses compagnies d'électricité à travers l'Europe font des progrès considérables dans le domaine de l'égalité des sexes et des programmes de diversité au travail. Elles ont, en outre, mis en place des politiques et des procédures concernant l'égalité et la diversité. Dans cette Boîte à outils, nous dressons le portrait d'un certain nombre de compagnies d'électricité afin de montrer qu'un travail significatif est déjà réalisé pour mettre en pratique l'égalité et la diversité dans le cadre d'un partenariat social. Ces profils montrent clairement que la mise en œuvre de l'égalité et de la diversité exige une approche soutenue et à long terme.

Bien que cette Boîte à outils se concentre sur les aspects de la diversité et de l'égalité entre les sexes, elle souligne le besoin d'une approche étendue de l'égalité et de la diversité, couvrant les motifs de l'origine raciale ou ethnique, du handicap, de l'âge, de l'orientation sexuelle et de la religion ou de la croyance (en accord avec la législation européenne anti-discrimination interdisant la discrimination, le harcèlement et la persécution des employés).

Ces dernières années, une législation en matière d'égalité a été introduite dans tous les états membres de l'UE, en vertu de plusieurs développements législatifs au niveau national et via la transposition des directives UE relatives à l'égalité. La conformité avec la législation impose aux employeurs un certain nombre d'exigences afin de garantir que leurs politiques, pratiques et procédures n'introduisent, directement ou indirectement, aucune discrimination contre les employés.

### **L'appendice 1 procure un aperçu de la politique UE en matière d'égalité et d'anti-discrimination**

“Un nombre croissant de compagnies européennes adoptent des stratégies en matière de diversité et d'égalité, pas uniquement pour des raisons éthiques et légales mais également pour les avantages commerciaux escomptés. Quelques-uns des avantages les plus importants sont : l'accroissement du recrutement et du maintien d'employés provenant d'un pool plus large de travailleurs de grande qualité, l'image et la réputation plus positives de l'entreprise, les innovations plus importantes et l'amélioration des opportunités marketing.”  
Commission européenne, 2006

### b) Le but de la Boîte à outils

L'objectif principal de cette Boîte à outils sur l'égalité et la diversité dans le secteur de l'électricité est de promouvoir la compréhension et la prise de conscience de la gestion de l'égalité et de la diversité sur le lieu de travail. Elle fournit des conseils et des outils pratiques permettant aux employeurs, aux directeurs et aux syndicats de coordonner et de mettre en œuvre des programmes et des initiatives en matière d'égalité et de diversité sur le lieu de travail.

La Boîte à outils est le résultat d'activités entreprises par EURELECTRIC, EMCEF et FSESP, y compris une déclaration conjointe par les Partenaires sociaux sur l'*Égalité des chances et la Diversité*, et une étude de recherche sur l'*Égalité des chances et la Diversité : Évolution des Modèles de l'Emploi dans l'Industrie européenne de l'Électricité*.

Ces avis et conseils pratiques concernant les méthodes de coordination et de gestion de l'égalité et de la diversité sur le lieu de travail couvriront :

- Les bénéfices commerciaux de l'égalité et de la diversité
- L'introduction et l'intégration de l'égalité et de la diversité dans les politiques de ressources humaines et du lieu de travail
- L'établissement et la mise en pratique de politiques et de stratégies en matière d'égalité et de diversité dans des domaines tels que le recrutement et la sélection, l'équilibre travail-vie, le harcèlement sexuel, la formation, etc.
- La présentation d'outils et de ressources pratiques concernant, entre autres, la manière d'exécuter un compte rendu sur l'égalité, de réaliser un audit sur le lieu de travail ou de garantir que les systèmes de rémunération ne sous-estiment pas les capacités des femmes, etc.
- Une guidance et une aide pratique concernant la gestion et le contrôle de l'égalité et de la diversité sur le lieu de travail.
- Des ressources supplémentaires et de plus amples informations

La boîte à outils montrera que l'égalité et la diversité peuvent être approchées de diverses manières, bien que certains principes et usages de base importants doivent être abordés pour toutes les sociétés. Cela peut inclure la mise en œuvre de politiques d'égalité et l'amélioration des opportunités de travail flexible pour tout le personnel, le soutien des femmes pour l'obtention de postes de direction et de postes dans lesquels elles sont actuellement sous-représentées, la conception d'actions sur le lieu de travail pour améliorer l'égalité des sexes et l'intégration de l'égalité des sexes dans les négociations collectives et le travail de partenariat.

La Boîte à outils se divise en six sections :

La **Section 1** (cette section) fournit un aperçu des concepts d'égalité et de diversité et souligne le dossier commercial pour l'égalité et la diversité dans l'industrie de l'électricité.

La **Section 2** fournit un aperçu des politiques en matière d'égalité et de diversité, des pratiques et des procédures qui peuvent être introduites sur le lieu de travail. Cela couvre les politiques et les stratégies d'égalité, le recrutement et la sélection, la dignité au travail et un salaire égal pour un travail d'égale valeur.

La **Section 3** présente un ensemble d'initiatives pouvant être mises en place afin de fournir une culture favorable du lieu de travail axée sur l'égalité et la diversité. Les principaux sujets abordés sont : les actions de changement réalisées par le lieu de travail pour favoriser une culture de l'égalité et de la diversité, y compris le soutien, la formation et la sensibilisation de la direction aux questions d'égalité et de diversité et le soutien des femmes pour l'accession à des postes haut placés et non-traditionnels.

La **Section 4** est dédiée à l'équilibre travail-vie et à des heures de travail flexibles. Elle propose quelques outils pour introduire un travail intelligent et flexible, propice à une culture organisationnelle qui répond à la diversité.

La **Section 5** fournit quelques outils d'égalité spécifiques permettant d'aider les organisations à mettre en pratique l'égalité et la diversité au niveau pratique, y compris des plans d'actions pour l'égalité, des données et la gestion de l'égalité et de la diversité et l'intégration de l'égalité.

La **Section 6** examine comment il est possible de faire progresser l'égalité et la diversité par le biais d'une approche du partenaire social, en exploitant le potentiel pour les solutions du lieu de travail convenues entre les syndicats et la direction et qui peuvent aider à défendre l'égalité et à mettre en œuvre des stratégies de diversité.

Les appendices du rapport fournissent divers outils et modèles ainsi qu'un guide pour obtenir plus d'informations et de ressources.

Des études de cas d'un certain nombre de compagnies à travers l'Europe, y compris une sélection de compagnies d'électricité, sont utilisées pour souligner différentes approches de l'égalité et de la diversité ainsi que les défis auxquels il faut faire face lors de la mise en œuvre de l'égalité et de la diversité. Dans l'industrie électrique, les études de cas incluent : ESB Irlande, Enel Italie, Endesa Espagne, Vattenfall Suède, Statkraft Norvège, Energie E2 Danemark, United Utilities Royaume-Uni, Empower Training Ltd Royaume-Uni, EON Hongrie et DEMASZ Hongrie.

Appendice 2 : fournit les points de contact pour de plus amples informations concernant l'égalité et la diversité dans ces compagnies.

L'objectif de cette section est de fournir un aperçu de quelques concepts, définitions et arguments essentiels concernant le rôle et le but de l'égalité et de la diversité. Nous examinons :

- Les arguments commerciaux et le dossier commercial
- La raison de l'importance de l'égalité et de la diversité dans l'industrie de l'électricité
- Les définitions de l'égalité et de la diversité
- La réalisation d'une première évaluation de votre organisation

### **c) Les bénéfices commerciaux de l'égalité et de la diversité**

"Les politiques de diversité sont perçues comme un luxe. Mais c'est précisément au moment où la compagnie est sous pression que le dossier commercial pour la diversité se met en place." Kamaljeet Jandu, Diversity Manager chez Ford plc, s'exprime en ces mots lors d'une conférence européenne sur le dossier commercial pour la diversité en 2006.

"Dans un monde de plus en plus compétitif pour ESB, nous avons besoin d'attirer et de retenir le personnel le plus qualifié. Notre entreprise doit également devenir un lieu où les personnes ont envie de travailler. Nous réalisons des efforts considérables pour attirer un personnel plus diversifié et, à tous les niveaux, nous avons aidé des membres du personnel à équilibrer leur travail et leur vie privée. Il s'agit d'un objectif d'entreprise et le défi le plus important auquel nous devons faire face."

John Campion, Chef des Ressources humaines chez ESB, Irlande.

Aujourd'hui, l'égalité et la diversité sont les éléments clés pour la création de compagnies prospères et compétitives dans un marché mondial. Le succès futur des compagnies dans le secteur de l'électricité repose sur la qualité de la main d'œuvre. En tant que proportion croissante de la main d'œuvre dans le secteur de l'électricité, les femmes peuvent représenter cet aspect compétitif dont le secteur a besoin.

Il est utile de noter que les syndicats reconnaissent la valeur de l'égalité et de la diversité en ce qui concerne les effets que ces deux notions peuvent avoir sur les emplois dans le secteur ainsi que pour l'objectif plus vaste d'atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes au travail et dans la société en général. L'approche du partenaire social est considérée comme la meilleure voie pour parvenir à l'égalité.

Une étude de la Commission européenne, réalisée en 2003, sur les coûts et les bénéfices de la diversité dans 200 sociétés de quatre états membres de l'UE a constaté que les politiques de diversité pouvaient aider à renforcer le capital humain et organisationnel, qui est, à son tour, utilisé par les compagnies pour créer un avantage compétitif. Les bénéfices constatés incluent :

- des 'valeurs culturelles' renforcées au sein de l'organisation ;
- une réputation de l'entreprise plus positive - environ 69% des compagnies participant à l'étude ont déclaré que leur réputation s'était améliorée grâce aux politiques de diversité ;
- une augmentation des opportunités d'attirer et de retenir des personnes extrêmement compétentes, citée par 62% des participants à l'étude ;
- une amélioration de l'innovation et de la créativité parmi les employés. Presque 60% des participants ont déclaré que la mise en œuvre de politiques de diversité avait amélioré la motivation et l'efficacité et 57% ont cité une augmentation de l'innovation ;
- une amélioration des niveaux de service et de la satisfaction du client, citée par 57% des participants ;
- une aide pour surmonter les pénuries de travail, également citée par 57% des participants ;
- un renouvellement réduit du travail ;
- des taux d'absentéisme plus bas ;
- un meilleur accès à de nouveaux segments du marché ;
- la possibilité d'éviter des frais de procès ; et
- l'amélioration de la capacité de gestion globale.

Les coûts soulignés dans le rapport incluent les coûts associés à la mise en œuvre des politiques de diversité, y compris les coûts liés à la conformité avec la législation et à la modification de la culture interne d'une organisation afin de recruter, de retenir et de développer une main d'œuvre diverse. Les difficultés inhérentes à la modification de la culture d'une compagnie et un manque de connaissance du contenu, des bénéfices, des mécanismes ainsi que les raisons d'existence des politiques de diversité se sont avérés des obstacles internes significatifs.

### **Le dossier commercial pour l'égalité et la diversité : résumé des questions principales**

- Employeur de choix avec le recrutement des meilleurs candidats et le maintien du personnel le plus compétent
- Lieu de travail du futur
- Bonnes relations avec les employés
- Réduction des coûts et augmentation de la productivité
- Une image externe et interne positive pour les recrues potentielles et les clients potentiels
- Conformité avec la législation en matière d'égalité

#### *Employeur de choix*

Les compagnies actuelles reconnaissent l'importance d'attirer, de recruter et de retenir les meilleurs talents. Les employeurs de choix sont ceux qui ont pris des mesures pour recruter et retenir avec succès des personnes provenant d'une large base de 'talents'. Cela signifie avoir les meilleurs employés possédant d'excellentes compétences, au bon moment et au bon endroit.

#### *United Utilities, Royaume-Uni*

Parce que l'entreprise ne reflète pas la diversité de la société dans son ensemble, le Conseil UU a approuvé une stratégie de diversité. Les actions clés incluent la gestion du recrutement et des procédures de sélection, la comparaison des performances par rapport à d'autres grandes compagnies, la mise en œuvre de politiques du lieu de travail qui supportent un travail flexible et l'exécution de bilans sur l'égalité des rémunérations. Une initiative nommée 'Développe ta propre main d'œuvre' a été développée avec un objectif d'égalité et de diversité.

### *Lieu de travail du futur*

Les employeurs tournés vers l'avenir sont ceux qui reconnaissent les nombreux défis et opportunités que présente le lieu de travail du futur. Les employeurs ressentent l'obligation croissante d'avoir une longueur d'avance en fixant les tendances de l'emploi sur base de l'affirmation qu'une main d'œuvre plus diversifiée s'avère un composant essentiel des lieux de travail du futur. Cela signifie que les compagnies identifient et réduisent les obstacles qui empêchent l'organisation d'utiliser au mieux les capacités des femmes.

### *Bonnes relations avec les employés*

L'égalité et la diversité peuvent contribuer à la flexibilité de l'employé ainsi qu'à améliorer l'engagement et le moral.

### *Réduction des coûts et augmentation de la productivité*

Les coûts associés au renouvellement de la main d'œuvre et à l'absentéisme, causé par le stress/une mauvaise santé, sont réduits et la productivité est accrue. Les compagnies peuvent économiser sur un recrutement onéreux et les frais de formation si elles sont capables de retenir leur personnel le plus qualifié et de réduire le coût des absences provoquées par le stress ou les difficultés liées aux conflits travail-vie privée.

### *Image externe et interne positive*

L'égalité et la diversité peuvent aider à promouvoir l'image de la compagnie, ce qui peut contribuer à l'amélioration d'une approche centrée sur le client et à la proposition de services responsables de la diversité de la communauté et coordonnant cette diversité. Créer une main d'œuvre plus diverse aidera également les compagnies à refléter de manière plus adéquate la base client et, par conséquent, à répondre à une demande plus large des clients. Élargir la gamme de compétences des employés aidera à améliorer la qualité et la capacité de réaction des services.

### *Conformité avec la législation en matière d'égalité*

Tous les états membres de l'UE sont priés de mettre en œuvre une législation anti-discrimination dans les domaines de l'égalité des sexes, de l'âge, de la race et de l'ethnie, du handicap, de l'orientation sexuelle et de la religion ou croyance. La conformité avec cette législation peut économiser des frais à plus long terme et présente également un message positif à propos de la compagnie.

### **Quelle est la preuve de l'impact de l'égalité et de la diversité ?**

Ce rapport du Centre national irlandais pour le Partenariat et la Performance (NCPP) au Forum sur le Lieu de travail du Futur a constaté que la défense de l'égalité et de la diversité crée une compétitivité, une innovation, une capacité organisationnelle et des lieux de travail extrêmement performants. "Les organisations les plus prospères reconnaissent que la diversité comporte des avantages significatifs, tandis que les employeurs qui n'optimisent pas l'utilisation des diverses capacités de leurs employés passent à côté d'une source essentielle d'innovation et de productivité." (NCPP, Irlande 2005)

D'après les conclusions d'une étude menée par la Fondation européenne, plusieurs compagnies estiment qu'une culture d'entreprise forte, permettant aux employés de réconcilier le travail et la vie de famille et soutenant le développement de la carrière des femmes par le biais de politiques en matière d'égalité des sexes, améliore la motivation du personnel, la productivité et la loyauté. (Fondation européenne, 2002)

Une étude relative aux politiques des compagnies en matière d'égalité et de diversité exécutée par la Commission européenne ("Dossier commercial pour la Diversité : Bonnes Pratiques sur le Lieu de travail") a constaté que presque la moitié des 800 personnes sondées ont déjà mis en pratique des politiques de diversité et 85% d'entre eux font état de bénéfices commerciaux tangibles.

Une étude mondiale effectuée par l'Organisation internationale du Travail (OIT) a constaté que la réalisation de la diversité des sexes sur le lieu de travail a été associée à une amélioration de la compétitivité commerciale. (OIT, 2004)

Une étude menée par le Royaume-Uni a constaté que les 100 compagnies FTSE au sein desquelles des femmes possédaient un poste de direction ont prouvé l'important pool de talent des femmes et les bénéfices résultant de la position des femmes dans des postes de direction. Les femmes exerçant des fonctions importantes sont plus susceptibles de promouvoir les meilleures approches de l'égalité dans la gouvernance d'entreprise et de prouver la valeur ajoutée de l'égalité pour le succès de l'entreprise. (Cranfield, 2005).

2

#### *Vattenfall, Suède*

Une des cinq ambitions stratégiques de Vattenfall consiste à se montrer un employeur de choix. Sur cette base, la compagnie a développé une série d'initiatives relatives à l'égalité et à la diversité, axées sur la création d'une organisation capable d'apprécier les talents de tout le personnel et de créer un environnement professionnel répondant aux besoins des employés et renforçant leur engagement. "Une des conditions les plus importantes pour que Vattenfall parvienne à créer une rentabilité à long terme est la capacité de la compagnie à attirer, développer et retenir les employés qualifiés." Vattenfall sait que son succès futur sera basé sur un modèle de diversité avec "... les ressources et les stratégies pour créer les conditions requises permettant d'attirer, de développer et de retenir une expertise de premier plan et des employés motivés pour utiliser au mieux leurs capacités".

Vattenfall croit que la diversité et l'égalité sont importantes pour garantir que la compagnie effectue ses activités sur base de l'idée selon laquelle "la diversité soutient nos efforts pour devenir une compagnie plus rentable, efficace et attrayante". En particulier, Vattenfall argumente que "la diversité provoque de nouvelles idées" sur base de l'hypothèse selon laquelle "à long terme, nos employés doivent refléter les sociétés dans lesquelles nous opérons. Nous travaillons activement à l'accroissement de la diversité en ce qui concerne l'âge, le sexe et le contexte ethnique/culturel." À en croire la Diversity Manager, Lena Ohlsson, la diversité a joué un rôle important dans la modification de la culture de l'organisation et "est une source d'idées nouvelles et fraîches, ce qui, à son tour, a déclenché de nouvelles formes de créativité. Si vous prenez le domaine de l'équilibre travail-vie, toute une approche organisationnelle a été mise en place à cet égard, concernant toute la compagnie, pas uniquement les femmes." Les avantages commerciaux incluent une augmentation du recrutement des employés, une amélioration de l'image de l'entreprise et une meilleure compréhension des clients et des parties prenantes. L'objectif de Vattenfall, à long terme, est de recruter un nombre croissant de femmes pour occuper des postes de direction, afin qu'elles soient représentatives de la main d'œuvre féminine (sur base de la même proportion d'employées par rapport aux femmes occupant un poste de direction). La compagnie croit qu'il s'agit d'un point important pour attirer les personnes les plus qualifiées afin qu'ils travaillent dans la compagnie et également pour garantir l'existence de modèles féminins.

#### **d) Explication de l'importance de l'égalité et de la diversité dans l'industrie de l'électricité**

À travers l'Europe, les femmes participent de manière croissante au marché du travail et sont plus performantes que les hommes au niveau des études secondaires et supérieures. Cependant, elles continuent à être sous-représentées dans des positions haut placées et dans des positions considérées traditionnellement comme des secteurs masculins. Ce phénomène se remarque particulièrement dans le secteur de l'électricité, traditionnellement un secteur d'emploi masculin.

Selon la Commission européenne, la participation des femmes au marché européen du travail s'est avérée un des facteurs responsables de la croissance économique. Améliorer le taux d'emploi des femmes a été un élément clé de la Stratégie de Lisbonne (2000) pour améliorer la croissance et la prospérité en Europe, à la lumière d'une compétition mondiale en pleine évolution (le but de l'objectif emploi de Lisbonne est un taux de participation des femmes de 60% et un taux de participation de la population totale de 70% pour 2010).

En particulier, la réconciliation du travail et de la vie de famille demeure un des défis les plus importants pour les hommes comme pour les femmes. À travers l'UE, les femmes avec de jeunes enfants ont des taux d'emploi plus faibles (13,6% plus bas que les femmes sans enfants). Les

femmes sont confrontées à un écart de temps lié au sexe. Leurs heures de travail sont souvent plus courtes et elles travaillent souvent à temps partiel afin de combiner le travail et les responsabilités familiales. Ce phénomène peut avoir une influence négative sur le développement de leur carrière et les perspectives de promotion.

Les femmes exécutent la majeure partie du travail domestique et, par conséquent, disposent d'un temps plus limité pour le travail rémunéré. Les hommes effectuent moins de 40% du travail domestique et entre 25% et 35% de la garde des enfants dans les couples ayant des enfants âgés de zéro à six ans. Les femmes continuent également à gagner environ 15% moins que les hommes pour des emplois comparables et les femmes sont toujours sous-représentées dans les postes de direction et d'encadrement. Le stress est souvent à son comble parmi les groupes d'âge de 25-39 ans, ce sont aussi les années les plus significatives pour la création d'une famille et le développement d'une carrière.

*Statkraft, Norvège*

L'égalité et la diversité sont des notions profondément encrées dans les valeurs et la philosophie de la compagnie Statkraft. Il s'agit, en partie, d'un reflet d'une longue tradition et culture en Norvège, qui a encouragé la participation des femmes dans un marché du travail caractérisé par une reconnaissance de l'égalité des chances. Chez Statkraft, la philosophie consistant à placer l'individu au centre des préoccupations ainsi que la priorité accordée au développement des compétences ont été à la base de la création d'un lieu de travail sain et d'une culture qui encourage une participation et un engagement actif des employés. La participation des syndicats a été encouragée et les rapports entre les syndicats et la direction ont toujours été consensuels et largement positifs. Il existe "une culture d'entreprise dynamique à l'échelle du groupe qui défend la diversité et la tolérance" et un engagement de traiter les employés de la même manière indépendamment de la religion, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'âge, de la nationalité, de l'ethnie, de l'état civil, du handicap physique ou des caractéristiques qui garantira que la liberté d'expression et les droits des employés sont respectés" (2005 rapport annuel). La compagnie considère actuellement les méthodes de recrutement parmi un pool plus large d'employés potentiels et de maintien des travailleurs plus âgés, particulièrement en ce qui concerne les âges de la population active. Un marché compétitif dans le futur et un taux de chômage bas signifient que la compagnie a dû faire des efforts pour recruter et retenir le personnel le plus compétent et le plus qualifié.

*Luciana Tarozzi, Consultant, ancienne Senior Manager chez Enel, Italie*

Luciana a commencé à travailler pour Enel en 1965 comme débutante dans un poste administratif, au sein d'un département régional de comptabilité, et s'est élevée jusqu'à un poste de cadre supérieure. Elle a travaillé dans la compagnie au moment où cette dernière a été établie, pour la première fois, en tant que compagnie publique dont le but était de contribuer au développement social de l'Italie. Après avoir travaillé à Bologne pendant 10 ans, elle est partie à Rome rejoindre son mari qui avait obtenu une promotion et s'est arrangée pour y être affectée. Elle a travaillé dans plusieurs postes au sein du conseil d'administration central et décrit son mouvement dans la compagnie comme une évolution 'pas à pas'. Elle était intéressée par un développement professionnel et voyait des possibilités de progresser dans sa carrière. Bien qu'elle ait toujours travaillé en compagnie d'hommes, elle n'a jamais été pénalisée par sa condition de femme, même si elle a éprouvé un certain isolement au sommet et a subi les conséquences d'avoir une carrière, y compris de longues heures de travail. Luciana croit que les femmes peuvent obtenir des postes haut placés au mérite et que la compagnie est aujourd'hui plus ouverte aux femmes. Elle reconnaît cependant qu'un équilibre travail-vie est extrêmement important et que les cadres supérieurs peuvent payer très cher le fait d'exercer ces postes importants. Elle pense également que les femmes sont aujourd'hui différentes, elles ont plus confiance en elles, ont plus de conscience et des attentes plus élevées.

## e) Définitions : ce que nous entendons par égalité et diversité

Exploiter le potentiel d'une main d'œuvre diverse améliore à la fois les activités de l'entreprise et l'image des employeurs et exploite la gamme complète des capacités de tous les employés." Autorité pour l'égalité, Irlande.

**La Diversité** concerne la reconnaissance et la valorisation de la différence dans son sens le plus large. Cela signifie créer une culture de travail et des pratiques du lieu de travail qui reconnaissent, valorisent, respectent et exploitent les contributions et les talents de tous, au profit de l'individu et de l'organisation. Une main d'œuvre diverse peut également contribuer à l'amélioration de l'image de l'emploi dans le secteur de l'électricité, à l'amélioration de la productivité et de la satisfaction apportée par l'emploi et à la maximisation des ressources humaines, de sorte que le personnel se sente apprécié et atteigne son plein potentiel. En outre, accéder à la diversité sur le lieu de travail peut s'avérer une condition préalable importante à la proposition de services appropriés et pertinents.

**L'égalité** concerne la création d'une société plus juste, à laquelle tout le monde peut participer également et au sein de laquelle tout le monde a l'opportunité de réaliser son potentiel. Dans l'UE, la législation en matière d'égalité est conçue pour aborder la discrimination, basée sur l'appartenance à un groupe spécifique. L'égalité des sexes signifie donner aux hommes et aux femmes une visibilité, une responsabilisation et une participation égales dans toutes les sphères de la vie publique. Cela signifie assurer l'égalité des chances, l'égalité de participation et l'égalité des résultats. L'égalité peut être recherchée de deux manières principales. Ces processus complémentaires sont connus sous le nom de l'approche double. Ils incluent :

- Une action volontaire : des politiques spécifiques pour aborder les inégalités liées au sexe et promouvoir l'égalité des chances ;
- Intégration : des mesures actives sont prises pour que l'égalité des sexes soit incorporée dans tous les domaines de la politique, dans tous les secteurs de l'activité et à tous les niveaux.

**L'égalité et la diversité** ne sont pas interchangeables. Ces notions doivent progresser conjointement étant donné qu'il n'est pas question d'égalité des chances si la différence n'est pas reconnue et appréciée.

L'égalité et la diversité peuvent progresser de plusieurs manières en fonction des circonstances au niveau national et des priorités au niveau de la compagnie. Ce processus peut être une combinaison d'initiatives législatives et pratiques. Une législation pour protéger les droits et promouvoir l'égalité existe dans tous les États membres de l'UE. Celle-ci a conduit à un certain nombre de principes et à un cadre légal pour un traitement égal et la non-discrimination.

### *Endesa, Espagne*

Endesa a développé un projet d'égalité et de diversité pour faire avancer la compagnie afin qu'elle inclue la diversité dans toutes ses opérations. Un dossier commercial fort pour l'égalité et la diversité a été établi et la compagnie reconnaît que la gestion de la diversité est un impératif pour la direction. La compagnie a traversé une importante période de croissance ces dernières années conduisant à l'acquisition et à l'intégration de plusieurs compagnies en Espagne et à l'étranger. Il s'agit aujourd'hui d'une compagnie complexe et diverse. La compagnie reconnaît que l'intégration de la diversité est essentielle pour l'avenir.



## f) Réalisation d'une première évaluation de votre organisation

La liste de contrôle suivante a pour objectif de permettre aux organisations d'évaluer les obstacles potentiels rencontrés par les femmes sur le lieu de travail :

### Liste de contrôle : évaluer les obstacles rencontrés par les femmes sur le lieu de travail.

- Quels sont les principaux obstacles qui empêchent les femmes et les autres groupes sous-représentés d'occuper des postes de direction ou non-traditionnels ?
- Avez-vous consulté les femmes pour découvrir quels sont, d'après leur expérience, les obstacles principaux ?
- Les femmes ont-elles les mêmes chances de promotion/de développement de la carrière que les hommes ?
- Existe-t-il un équilibre entre les sexes à tous les niveaux de l'organisation et les femmes sont-elles employées à tous les niveaux professionnels ?
- Le personnel peut-il trouver un équilibre entre le travail et la vie de famille et tous les employés ont-ils accès à des heures de travail flexibles ?
- Vos procédures de recrutement sont-elles évaluées en fonction de leur impact sur l'égalité ?
- Des mesures sont-elles en place dans votre compagnie pour encourager plus de candidatures, y compris celles des femmes pour des postes de direction ?
- Les femmes revenant dans la compagnie après leur congé de maternité subissent-elles une rétrogradation ou une reconversion dans des emplois au-dessous de leur niveau de compétence ?
- Les femmes qui bénéficient d'heures de travail flexibles ont-elles un accès égal aux formations, aux promotions et au développement de leur carrière ?

Un point de départ utile est d'évaluer le progrès dans la promotion de l'égalité et l'accession à la diversité. Le lien ci-dessous est un outil d'évaluation couvrant des domaines tels que les pratiques de travail, la culture de travail, les politiques et les procédures. Il identifie ensuite les domaines qui peuvent être développés à plus long terme pour aider les organisations à développer leurs systèmes d'égalité et de diversité. Téléchargez l'outil d'évaluation :

<http://www.equalci.ie/download/healthcheck-manual05.pdf>

**Voir l'encadré 1 pour un aperçu des principaux obstacles et des actions pour supprimer les obstacles rencontrés par les femmes sur le marché du travail.**

<b>Encadré 1 : Exemples d'actions permettant de supprimer les obstacles rencontrés par les femmes sur le marché du travail</b>	
<b>Obstacles à la progression des femmes sur le marché du travail</b>	<b>Actions qui peuvent être entreprises par les compagnies pour supprimer les obstacles</b>
<p><i>Heures de travail flexibles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes subissent souvent les conséquences des heures de travail flexibles en passant à côté d'une promotion ou d'autres opportunités de développement de leur carrière alors qu'elles ont des personnes à charge.</li> <li>• Les directeurs ne sont pas toujours équipés pour répondre efficacement aux besoins et aux préférences des travailleurs. Les directeurs soutenant ces initiatives travaillent souvent au sein d'une structure rigide.</li> </ul>	<p><i>Heures de travail flexibles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une politique d'équilibre travail-vie privée de la compagnie qui s'adresse aux femmes et aux hommes.</li> <li>• Si les heures de travail sont longues, examiner comment travailler intelligemment et comment la culture de travail peut être changée afin qu'elle ne désavantage pas les parents qui travaillent.</li> <li>• Mettre en place une formation pour les gestionnaires en ce qui concerne la gestion des heures de travail flexibles.</li> </ul>
<p><i>Problèmes liés à la garde d'enfants</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans certaines compagnies, les femmes ayant des enfants à charge doivent faire face à des difficultés significatives afin de réussir à combiner le travail et la vie de famille. Ce problème s'avère souvent un obstacle majeur à leur progression.</li> </ul>	<p><i>Problèmes liés à la garde d'enfants</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer un coordinateur pour la garde d'enfants ou une personne de contact en RH qui peut aider à trouver des solutions aux problèmes rencontrés par le personnel en ce qui concerne la garde d'enfants.</li> <li>• Mettre en place une série d'arrangements relatifs aux heures de travail flexibles.</li> <li>• Développer des partenariats avec des communautés locales et des fournisseurs locaux pour mettre en place et proposer une garde d'enfants pour le personnel.</li> </ul>
<p><i>Culture de l'organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes ne sont pas toujours considérées comme une ressource à long terme pour l'organisation.</li> <li>• Il y a une idée générale selon laquelle les hommes seront promus. Que cela soit vrai ou non, cette idée a un impact sur la confiance en elles des femmes pour se porter candidates pour une promotion.</li> <li>• Plusieurs compagnies présentent un profil d'âge et de sexe qui influe sur l'image de la compagnie</li> <li>• Il existe une idée selon laquelle les femmes doivent être très 'dures' et être 'comme les hommes' pour réussir dans des postes de direction.</li> <li>• Dans certain cas, il existe une culture de travail et organisationnelle qui accorde plus d'importance à la contribution des hommes qu'à celle des femmes</li> </ul>	<p><i>Culture de l'organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre un engagement explicite envers le dossier commercial pour l'égalité et la diversité</li> <li>• Viser à changer la culture de l'organisation de sorte que les femmes soient considérées comme une ressource à long terme.</li> <li>• Mettre en place des systèmes visibles et transparents pour le recrutement et la progression de la carrière.</li> <li>• Présenter des images positives des femmes, du personnel plus âgé, du personnel handicapé et du personnel originaire d'une minorité ethnique dans les publications et le marketing.</li> <li>• Combattre les images et les perceptions négatives en soulignant les qualités que les femmes apportent à la gestion ou dans les domaines de travail non-traditionnels.</li> <li>• Changer les descriptions des postes d'ingénieur et de technicien pour qu'elles se concentrent sur le service à la clientèle et le contact avec le client pour attirer des candidatures de femmes.</li> <li>• Rédiger des déclarations manifestes dans les rapports annuels, les sites web et les autres publications concernant le rôle positif de la compagnie dans l'appréciation et la coordination de la diversité.</li> </ul>
<p><i>Assurance et amour-propre des femmes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes peuvent souffrir de l'isolement et d'un environnement de travail hostile, qui peut à son tour influencer sur la confiance en soi et l'amour-propre.</li> <li>• Les femmes ont parfois des difficultés à se présenter pour une promotion, ont moins d'assurance et d'amour-propre que les hommes, sont moins assurées et se vendent moins bien lors des entretiens.</li> <li>• Il existe peu de modèles positifs pour les femmes, alors que les hommes ont beaucoup de modèles. Cela aide les hommes à se montrer plus stratégiques dans la planification de leur carrière et de leur progression.</li> </ul>	<p><i>Assurance et amour-propre des femmes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casser l'isolement potentiel des femmes en mettant en place des structures de soutien telles que le mentoring et le travail avec des pairs.</li> <li>• Cibler spécifiquement les femmes dans le recrutement pour des apprentissages, des stages d'emploi-formation et des stages en entreprise.</li> <li>• Mettre en place des structures et des procédures internes de recrutement ouvertes et transparentes.</li> <li>• Interviewer toutes les candidates ou s'assurer qu'il y ait au moins toujours une femme candidate interviewée pour le poste. Cela peut aider à augmenter la visibilité des femmes et à améliorer l'expérience et la confiance des femmes en situation d'entretien.</li> <li>• Promouvoir des modèles féminins positifs sur des affiches, en recrutement et sur des matériaux publicitaires et de marketing.</li> </ul>

## Section 2 : Politiques d'égalité et de diversité, pratiques et procédures sur le lieu de travail

### Introduction

Le but de cette section de la Boîte à outils est de montrer comment les politiques, les pratiques et les procédures peuvent être formulées et mises en œuvre. Cela couvrira :

- a) Des politiques en matière d'égalité : comment développer une approche de l'égalité et de la diversité à l'échelle de l'organisation grâce au développement de politiques d'égalité
- b) Le recrutement et la sélection
- c) La dignité au travail, le harcèlement sexuel, le harcèlement et le harcèlement moral
- d) Un salaire égal pour un travail d'égale valeur
- e) Le développement d'un engagement stratégique d'égalité dans l'organisation
- f) Une infrastructure en matière d'égalité : responsables de l'égalité des commissions d'égalité

Des approches fructueuses pour améliorer l'équilibre entre les sexes dans une organisation exigent une série de politiques et d'actions de soutien. Il est également important, pour le succès de l'égalité, d'identifier les conditions internes d'organisation. Exemples de ce qui pourrait y contribuer :

- Une approche innovante de la gestion des ressources humaines
- Une approche de partenariat des rapports industriels au niveau de la compagnie
- Un objectif d'égalité explicite, encré dans la stratégie de la compagnie, une culture organisationnelle favorable et des valeurs<sup>1</sup>.

La mise en œuvre de la diversité signifie que les organisations ont besoin d'une nouvelle réflexion et d'une ouverture au changement. Une gestion réussie de la diversité peut entraîner des bénéfices mutuels pour les employeurs et les employés.

#### *Enel*

En Italie, un certain nombre d'accords sectoriels contiennent des dispositions pertinentes, telles que l'établissement d'organismes communs pour l'égalité, d'observatoires et de groupes de travail pour contrôler les statistiques d'emploi et promouvoir les études et les analyses visant à concevoir des plans d'action positifs. Enel intègre l'égalité et la diversité dans la RSE, qui fait allusion aux droits de l'homme et à la non-discrimination dans les politiques et les procédures de la compagnie, y compris le recrutement et la sélection. Un point essentiel est que la compagnie exige que toutes les activités soient à l'épreuve du Code d'Éthique, qui réalise une déclaration d'engagement signée par les employés. L'égalité et la diversité sont intégrées au Code d'Éthique, par le biais duquel la compagnie s'engage à la non-discrimination et à l'impartialité dans toutes ses activités ainsi qu'à donner de l'importance à la dignité et à l'intégrité de tout le personnel.

### a) Politiques en matière d'égalité

Les lieux de travail qui disposent de politiques d'emploi formelles sont plus susceptibles d'avoir un impact positif sur les attitudes des employés envers leur travail et leur bien-être (y compris des domaines tels que le stress lié au travail, la satisfaction apportée par le travail et une meilleure performance organisationnelle). Avoir une politique en matière d'égalité des chances peut également aider à démontrer que des pratiques de travail discriminatoires ne seront pas tolérées dans la compagnie. Une exigence de conformité avec cette politique peut être incorporée dans les contrats avec les fournisseurs.

<sup>1</sup> Les preuves de cette approche ont été soulignées dans une étude de Olgiati et Shapiro (2002) ; Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (2004) ; CSR Europe (2006) ; TRED Equal Project (2006) ; Pillinger (2006).

## Liste de contrôle : que devrait inclure une politique d'égalité ?

- Une déclaration d'égalité exposant les valeurs et les principes fondamentaux de l'organisation. Celle-ci devrait formuler clairement comment et pourquoi la mise en place de l'égalité et de la diversité est un objectif important pour l'organisation. Elle peut affirmer le traitement égal des employés couvrant les motifs de sexe, de race et d'ethnicité, de religion et de croyance, d'âge, d'orientation sexuelle et de handicap.
- Une présentation des politiques de la compagnie et des actions spécifiques influant sur l'égalité et la diversité. Le but devrait être d'avoir une approche stratégique de l'égalité et de la diversité à côté de mesures pour mettre en œuvre l'égalité et la diversité dans la pratique.
- Inclure des questions telles que le recrutement et la sélection, le maintien du personnel, la progression, la formation et le développement, le temps de travail et les heures de travail flexibles, le salaire, les récompenses et les bénéfices, le harcèlement et le harcèlement sexuel, le salaire égal pour un travail de valeur égale, la santé et la sécurité, la consultation et la participation des syndicats, la collecte et le contrôle des données et le rapport des résultats sur le plan de l'égalité, les rôles et les attentes des gestionnaires et des employés.
- Fournir des explications sur la manière selon laquelle les politiques peuvent fonctionner en pratique avec des exemples pratiques de qualité dans les domaines couverts par la politique.
- Présenter des procédures claires pour la mise en œuvre et le contrôle de la politique.
- Rédiger votre politique avec la participation et l'implication du personnel et des syndicats. Cela ne garantit pas uniquement que votre politique se concentre sur les bonnes priorités, elle deviendra également plus facile à mettre en pratique. Cela aidera à diffuser largement l'information sur la politique et à obtenir l'exécution du personnel.

Passez en revue vos politiques, procédures et pratiques actuelles pour identifier les domaines qui pourraient être modifiés

- Vos politiques ont-elles un impact négatif, qui pourrait être involontaire, sur certains groupes d'employés ?
- Vos politiques défendent-elles la dignité et le respect ?
- Répondent-elles aux différents besoins de vos employés ?

Un exemple d'une déclaration de diversité peut être trouvé ci-dessous. Celle-ci a été rédigée par Empower training Services Ltd, un fournisseur de formation pour le secteur énergétique au Royaume-Uni. La déclaration de diversité est destinée à montrer que la compagnie fournit des services qui accueillent et coordonnent la diversité.

### Empower Training Services Ltd



#### Déclaration de diversité

##### Buts principaux

- Développer une culture organisationnelle qui accueille et défend l'égalité et la diversité.
- Développer des attentes et des attitudes parmi le personnel à tous les niveaux, qui reflètent les valeurs d'une société diverse.
- Garantir que chaque activité contribuera, entretiendra et reflètera de manière positive la diversité de l'organisation.
- Garantir que l'égalité et la diversité sont reflétées dans les politiques et la stratégie de toutes nos organisations partenaires, au niveau opérationnel et stratégique.

Promouvoir l'inclusion et augmenter la participation

- Communiquer nos attentes élevées aux partenaires et aux autres organismes, faisant bien comprendre qu'une mauvaise performance est inacceptable.
- Reconnaître de facteurs et des objectifs de succès avec les partenaires et les autres organismes et convenir de manières de les manifester.
- Développer et reconnaître des processus pour passer en revue un apprentissage global, une participation accrue et une formation tout au long de la vie qui permettront de prendre des jugements impartiaux.
- Développer des liens avec d'autres organismes locaux pour identifier et atteindre des groupes et des individus sous-représentés.
- Chercher à développer des procédures claires pour enregistrer tout incident de discrimination, de harcèlement et de harcèlement moral.

#### Dignité au travail et valorisation des individus

- Promouvoir l'excellence et les bonnes pratiques pour les apprenants présentant des difficultés d'apprentissage, des différences ou des handicaps.
- Encourager des environnements de travail dans lesquels tous les individus, indépendamment de leurs origines, se sentent à l'aise et peuvent effectuer leur formation sans interférences injustes et inutiles.
- Promouvoir un climat dans lequel les idées des personnes souffrant d'un handicap sont appréciées et suivies comme une partie du processus décisionnel.
- Exécuter des audits réguliers du soutien disponible pour les apprenants souffrant de différences d'apprentissage, de difficultés et de handicaps.

#### Reconnaître, mesurer et célébrer le succès

- Développer et accepter des processus de mesure des effets pour évaluer le progrès réalisé.
- Installer des systèmes de contrôle pour observer dans quelle mesure il est répondu aux besoins des différents groupes.
- Obtenir des données locales afin d'identifier les lacunes dans l'apprentissage pour assister la planification.
- Publier des bonnes pratiques et des réussites individuelles et organisationnelles.

## **Politiques d'égalité et de diversité dans l'industrie de l'électricité**

Plusieurs approches différentes de l'égalité et de la diversité ont été observées dans le secteur. Les trois approches principales couvrent les suivantes :

- L'intégration de l'égalité et de la diversité dans les politiques de ressources humaines, parfois avec une section ou un chapitre séparé sur l'égalité et la diversité.
- Des politiques indépendantes en matière d'égalité et de diversité, qui recouperaient ou non les politiques principales en matière de ressources humaines.
- Des approches d'intégration qui décentralisent la responsabilité pour la coordination de la diversité dans les unités commerciales.

Les exemples suivants concernant Endesa, Energie E2, Vattenfall, Enel et ESB montrent les différentes approches. L'importance accordée au développement stratégique de l'égalité dans l'organisation s'avère un élément essentiel pour toutes ces compagnies.

#### *ENERGI E2*

La compagnie énergétique danoise E2 a développé une politique de ressources humaines qui intègre la politique d'égalité et de diversité, couvrant la planification du recrutement, de la promotion et de la carrière. Un chapitre spécifique concerne les membres du personnel haut placés et les offres d'heures de travail flexibles quand le personnel approche de la retraite. Ce chapitre a été récemment modifié pour proposer des opportunités de travail flexible à tout le personnel.

La politique a été mise en pratique dans chacune des unités commerciales de la compagnie. Les gestionnaires de chaque unité commerciale ont reçu une formation et des conseils sur la manière de mettre en œuvre la politique, ce qui a été reçu favorablement par les gestionnaires. Lors d'une réunion d'une demi-journée rassemblant tous les gestionnaires, des conseils pratiques et des exemples concernant les méthodes de mise en œuvre de la politique

ont été fournis. Jusqu'à présent, la compagnie est satisfaite du progrès réalisé dans la mise en pratique de la politique.

La politique passe brièvement en revue les attitudes et les valeurs générales de la compagnie pour tous les domaines concernant ses employés. Le but de la politique RH est "de jouer un rôle-clé en fournissant le cadre d'un lieu de travail stimulant et attrayant, qui doit être capable d'attirer et de retenir les employés compétents". L'égalité et la diversité sont intégrées dans la politique adoptée lors du Comité consultatif conjoint des syndicats et de la direction en 2001.

Le président et le PDG de la compagnie déclarent que la politique "est basée sur l'idée fondamentale que l'employé individuel devrait être traité comme un être humain à part entière et cette politique devrait contribuer au développement d'une vie agréable à l'intérieur et à l'extérieur d'E2. Nous voyons l'emploi avec E2 comme un accord de coopération entre l'employé et E2, dans lequel les deux parties se montrent un respect mutuel dans un dialogue constructif.

La politique RH doit garantir que tous les employés, indépendamment de l'âge, du sexe, de l'éducation, etc., jouissent des mêmes opportunités et conditions au travail. Les attitudes et les valeurs établies dans la politique doivent être utilisées avec soin et responsabilité."

La politique couvre :

- Les valeurs fondamentales sur base de l'activité et de la culture de l'entreprise
- Les attentes pour le gestionnaire
- Les attentes de l'employé
- Le recrutement et l'embauche de nouveaux employés
- Ce qu'offre E2 : termes et conditions d'emploi (couvrant les heures de travail, le salaire, la non-discrimination, le recrutement en interne, les pensions et assurances, des débutants à la direction, le congé de maternité et de paternité, le licenciement et le redéploiement)
- Le développement et la formation
- La responsabilité sociale
- Le bien-être
- La communication et la coopération

La politique a été développée conjointement entre la compagnie et le Conseil d'entreprise, qui représente les ouvriers, les employés et les syndicats professionnels de la compagnie. Les syndicats se sont montrés satisfaits du processus et du résultat de la politique. Le cadre de cette politique est important parce que le principal accord collectif pour la compagnie, couvrant des sujets tels que le salaire et les heures de travail, ne possède pas une clause spécifique sur l'égalité.

#### *Vattenfall*

La diversité est de plus en plus considérée comme une partie intégrante des objectifs commerciaux et du développement des compétences de la compagnie. Il y a quelques années, Vattenfall a gagné une récompense nationale en sa qualité de compagnie exerçant la meilleure politique d'égalité en Suède. Plusieurs directives et instructions sur la diversité ont été définies par la compagnie au sujet du recrutement, de l'équilibre travail-vie et du développement des compétences.

La stratégie de ressources humaines de la compagnie lance le défi pour Vattenfall d'être une compagnie de premier choix. Ce défi doit être relevé au moyen d'un environnement de travail attrayant, en attirant des compétences extérieures et en développant les compétences internes. La diversité est envisagée comme une composante de la vie quotidienne de l'entreprise, sur base de la vision selon laquelle les employés devraient refléter les sociétés dans lesquelles le groupe opère en ce qui concerne le sexe, l'âge, le contexte ethnique ou culturel. La politique se concentre sur la culture et l'organisation : "Pour Vattenfall, la diversité et l'égalité des chances signifient que tous les employés devraient jouir des mêmes possibilités et des mêmes droits, indépendamment du sexe, de l'âge, de l'origine ethnique ou raciale, du handicap, de la religion ou de la croyance, de l'orientation sexuelle ou d'autres circonstances. Aucune forme de comportement insultant ou de harcèlement n'est acceptée ; tout le monde est traité avec respect."

### *ESB*

Il y a seize ans, ESB a lancé une initiative majeure concernant l'égalité des sexes, qui a conduit à une série de politiques en matière d'égalité et à la nomination d'un Directeur pour l'égalité des chances et de personnel de soutien. Le bureau se concentrait initialement sur des problèmes d'égalité des sexes mais, ces dernières années, il a inclus l'agenda plus large de la diversité. Aujourd'hui, ESB dispose d'une vaste gamme de politiques sur l'égalité à travers les neuf motifs d'égalité couverts par la Législation irlandaise sur l'Égalité. Ces politiques sont intégrées dans la stratégie RH de la compagnie et font partie intégrante de l'attitude progressiste de la compagnie envers la gestion des individus. Ces politiques incluent une *Politique d'Égalité des chances et de Diversité*, qui se concentre sur les clients et le personnel à travers les neuf motifs et couvrant le respect et la dignité sur le lieu de travail, le recrutement et la sélection, le développement de la carrière, les organisations de travail et un salaire égal. Les nouveaux employés reçoivent une copie de la politique et un DVD/vidéo a été créé pour proposer une formation sur les questions d'égalité.

D'autres politiques incluent une *Politique sur la Diversité culturelle*, qui se concentre sur l'interculturalisme sur le lieu de travail afin de vaincre le racisme ; un *Code de Conduite pour les Personnes avec des Handicaps* ; une politique sur le *Respect et la Dignité de l'Individu chez ESB*, qui traite de la prévention du harcèlement moral, du harcèlement et du harcèlement sexuel ; un *Guide des droits du congé de maternité* et une politique sur l'équilibre travail-vie privée *Trouver l'équilibre*. La politique relative au harcèlement et au harcèlement sexuel est soutenue et mise en pratique grâce à un système de personnes de contact attitrées, de formation relative à la gestion, d'une publication très répandue et d'une prise de conscience. Toutes les politiques figurent sur le site intranet dédié à l'Égalité des chances accessible au personnel. ESB développe une stratégie d'égalité de haut niveau, qui incorporera toutes les politiques et qui intégrera les supports couvrant les neuf motifs.

**Une liste de contrôle peut être trouvée dans l'Appendice 3. Elle peut être utilisée pour aider à identifier les priorités principales dans le développement d'une politique ou d'une stratégie d'égalité.**

### *Ana Brogi, Manager responsable du contrôle de la qualité dans l'infrastructure, Enel, Italie*

Ana a rejoint la compagnie en 1992 comme biologiste et a travaillé pendant 10 ans dans le secteur nucléaire en tant qu'experte travaillant sur le contrôle environnemental dans les centrales nucléaires. Suite au référendum italien sur l'énergie nucléaire en 1988, elle a travaillé dans le secteur thermique électrique en tant que spécialiste environnementale, responsable de l'autorisation des plans thermoélectriques. Après avoir rempli ce poste pendant sept ans, elle a exercé plusieurs fonctions dans le secteur de la santé et de la sécurité et a ensuite travaillé en tant que manager responsable pour l'autorisation des usines. Plus tard, elle a été responsable de la qualité, de la sécurité et de l'environnement avec une procuration spéciale pour l'efficacité énergétique. Aujourd'hui, elle gère 60 ingénieurs. Elle a constaté ces dernières années que plus de femmes sont entrées dans le secteur de l'ingénierie bien que le nombre soit encore très bas. Ana explique que les femmes travaillant dans des secteurs non-traditionnels "doivent être plus conscientes d'elles-mêmes et doivent être aussi compétentes, si pas meilleures que les hommes dans les domaines techniques ; les femmes doivent être fortes". Dans son équipe, quelques femmes ingénieurs ont de jeunes enfants et elle croit qu'en tant que femme exerçant un poste de gestion, elle est plus consciente des besoins de son personnel féminin, en particulier en les essayant de les aider à trouver un équilibre travail-vie. Ana pense que la compagnie bénéficiera, dans le futur, de la présence accrue de femmes dans les secteurs non-traditionnels mais un changement est nécessaire dans la culture de la compagnie afin de refléter les besoins et les valeurs des femmes.

## **b) Recrutement et sélection**

Les employeurs mettant en œuvre l'égalité et la diversité sont ceux qui défendent la meilleure pratique dans le recrutement. Ces procédures leur donnent non seulement accès à un pool des meilleurs employés mais les aident également à améliorer l'image publique de la compagnie.

Les organisations qui ont examiné les effets de leurs procédures de recrutement et de sélection sur l'égalité et la diversité ont, par conséquent, des chances de trouver le personnel avec les

compétences, l'expertise et les qualifications requises. Les personnes les plus compétentes seront attirées par les organisations qui pratiquent des procédures de recrutement et de sélection transparentes, systématiques et justes.

Il n'est pas inutile d'examiner l'établissement d'une stratégie de recrutement définissant des cibles et des objectifs pour le recrutement de candidats appartenant aux groupes sous-représentés. Les sujets à aborder sont : l'identification du talent, le recrutement, le développement et la formation.

#### *Vattenfall*

Le développement d'un recrutement transparent et ouvert exige une spécification appropriée du candidat pour éviter les stéréotypes. Un processus de recrutement ouvert a été réalisé grâce à l'offre d'une formation en matière d'égalité des chances pour le jury d'entretien afin que des principes transparents d'égalité des chances soient intégrés dans les procédures d'entretien. Une autre stratégie utilisée est de garantir qu'il y ait au moins une femme candidate pour tous les postes de direction. Grâce à cette stratégie, il est possible d'améliorer l'image des femmes en tant que cadres potentielles pour des postes futurs.

*British Telecom* a essayé d'attirer plus de femmes ingénieurs dans la compagnie en supprimant le mot 'ingénieur' du titre de l'emploi pour les apprentis en service mobile. Ils sont maintenant appelés 'Techniciens du Service Client'. Les références au besoin de 'réduire les failles et de développer les pôles' ont également été ôtées de l'annonce de recrutement et une importance particulière a été accordée aux aspects de la fonction relatifs au service client. Par conséquent, plus de jeunes femmes se sont présentées que les années précédentes. Les directeurs conduisent l'entretien en utilisant des modèles afin de structurer et de noter les performances du/de la candidat(e) et de garantir un entretien juste et objectif.

### **Liste de contrôle des points à examiner pour le recrutement et la sélection**

#### *Pré-recrutement*

- Passer en revue les critères de recrutement et de sélection pour garantir qu'ils n'incluent pas de critères dépassés, restreints ou hors de propos qui pourraient exclure ou décourager certains groupes.
- Procéder à une formation sur l'égalité et la diversité pour les cadres et les autres personnes impliquées dans le recrutement afin d'assurer leur connaissance du dossier commercial pour la diversité et leur capacité à prendre des décisions sans parti pris.
- Examiner de quelle manière et dans quel secteur le travail flexible peut être promu et mis en œuvre au sein de l'organisation pour attirer et retenir les travailleurs talentueux des deux sexes.
- Faire preuve d'initiative dans le recrutement, par exemple en adoptant des stratégies d'action positives pour encourager les candidatures des groupes sous-représentés.
- Envisager des campagnes pour recruter plus de femmes dans les secteurs non-traditionnels, par exemple en annonçant des emplois dans les magazines féminins et par le biais des groupes de femmes.
- Veiller à ce que les agences de recrutement et les chasseurs de têtes présentent des femmes pour les entretiens.

#### *Identification et développement du talent*

- Développer des stratégies pour identifier et développer le talent au sein de l'organisation. L'identification de nouvelles positions potentielles d'un pool plus large de candidats possibles peut économiser des frais de recrutement.
- Développer des programmes de formation spécifiques pour que les femmes et les hommes progressent dans l'organisation et cibler des femmes pour éventuellement remplir un poste de direction.
- Élargir le pool de femmes diplômées en ingénierie en ciblant la publicité et l'information.



- Souligner les nouvelles origines des employés en ayant une vue plus large des employés potentiels.

#### *Dresser la spécification de l'emploi*

- Avant le recrutement, veillez à être clair sur les compétences que vous recherchez. À cet effet, la meilleure manière est d'être systématique et d'avoir une spécification claire des compétences ou de la personne (qui présente les principales responsabilités et aptitudes requises).
- Veillez à ce que les exigences de l'emploi se rapportent effectivement au travail qui doit être exécuté.
- Veillez à ce que la spécification de l'emploi et la description de l'emploi soient neutres en ce qui concerne le sexe.
- Penser à la manière selon laquelle l'emploi est formulé et à d'autres manières d'exécuter le travail.
- Comment rendre l'emploi attractif, par exemple en offrant des heures de travail flexibles, des opportunités d'horaire flexible pour travailler à domicile ou accumuler du temps ?

#### *Situation de la publicité*

- Mettre en place, dans vos publicités, des images positives des femmes travaillant à des postes non-traditionnels et haut placés.
- Éviter les procédures informelles et le bouche à oreille. Faire de la publicité dans les magazines et les journaux lus par les femmes.
- Éviter l'utilisation d'un langage sexué qui associe l'employé à l'un ou l'autre genre.
- Supprimer tout stéréotype involontaire concernant le sexe dans les descriptions de l'emploi et les publicités.

#### *Recrutement et entretien avec les candidats*

- Évaluer vos processus de recrutement et de sélection en matière d'égalité. Existe-t-il des éléments du processus qui désavantagent potentiellement les femmes candidates ?
- Améliorer l'équilibre entre les sexes dans le jury d'entretien. Disposer d'un jury de femmes formées aux entretiens au sein de chaque organisation et de consultant RH extérieures. Cette initiative peut aider à garantir que le jury d'entretien n'embauche pas automatiquement une personne qui leur ressemble.
- Garantir que les décisions concernant le recrutement sont aussi objectives que possible en mettant en place des critères de sélection explicites et en adoptant une approche structurée de l'entretien ainsi qu'en enregistrant les résultats des entretiens, par exemple, en utilisant un système de points et en gardant des notes des décisions.
- Prévoir une formation concernant le recrutement pour les jurys d'entretien afin de garantir que des procédures adéquates et transparentes sont mises en place et que tout obstacle lié à l'attitude est abordé.
- Éviter de faire des suppositions sur l'âge des personnes, leurs attributs physiques tels que la force ou la taille, la longueur du service, le travail à temps plein, etc.
- Garantir que la procédure de recrutement prend en compte les capacités et les aptitudes. Éviter toute utilisation de stéréotypes ou de jugements concernant les capacités d'un individu sur base de son sexe.
- Il est toujours important de donner aux candidats une opportunité de retour d'information. Cette information peut aider à procurer un environnement favorable aux femmes candidates pour des postes haut placés ou non-traditionnels.

### *Contrôle*

- Contrôler vos méthodes de publicité, de recrutement et d'affectation.
- Contrôler le nombre de femmes se présentant pour une entrevue ou une promotion. Identifier tous les obstacles qui pourraient exister.

### *Planification de la succession*

- Intégrer l'égalité et la diversité dans la planification de la succession et la planification de la main d'œuvre.

## **c) Dignité au travail, harcèlement sexuel, harcèlement et harcèlement moral**

La défense de la dignité au travail et la lutte contre le harcèlement sexuel, le harcèlement et le harcèlement moral font partie intégrante de l'égalité et de la diversité. Dans certaines compagnies du secteur de l'électricité, ces points font l'objet de politiques séparées alors que dans d'autres les questions sont intégrées dans des politiques générales de ressources humaines.

### **Liste de contrôle des questions à considérer lors de la mise en pratique de la dignité au travail**

- Donner l'exemple à tous les niveaux de l'organisation en créant une culture qui défend la dignité et qui traite le personnel et les clients avec respect.
- Développer et mettre en pratique une politique de dignité sur le lieu de travail ; publier la politique et prévoir une formation pour les cadres et les représentants syndicaux sur la manière de gérer les plaintes formelles et informelles.
- Établir une structure pour des points de contact individuels afin de procurer des conseils et des informations dans tous les départements de l'organisation.
- Introduire une approche de "tolérance zéro" pour s'attaquer au harcèlement et au harcèlement moral.

## **d) Salaire égal pour travail d'égale valeur**

En moyenne, il existe un écart de salaire lié au sexe (c.-à-d. l'écart entre le salaire des femmes et le salaire des hommes) de 15%. Cet écart est présent à cause d'un certain nombre de processus et de comportements sur le lieu de travail ainsi qu'en raison de la manière selon laquelle le traitement pour un emploi particulier est fixé. En pratique, la sous-estimation du travail et des compétences des femmes est un des obstacles les plus importants pour l'égalité au travail.

Veiller à ce que les systèmes de paiement ne soient pas discriminatoires et ne sous-estiment pas le travail effectué par les femmes peut avoir des résultats positifs pour les compagnies. En particulier, les attentes et les demandes croissantes des femmes en matière d'égalité au travail et de traitement équitable ne peuvent être ignorées si l'emploi dans le secteur de l'électricité tend à devenir un emploi de premier choix

Les hommes et les femmes envisageront l'emploi de manière positive si les décisions concernant le salaire sont prises objectivement et équitablement. Récompenser le personnel pour ses capacités peut s'avérer extrêmement motivant ; le contraire peut créer un impact négatif.

Les employeurs qui offrent aux femmes un salaire correspondant à leur valeur peuvent créer un environnement de travail positif. Cette équité peut contribuer à augmenter la productivité, à réduire

l'absentéisme et les congés maladie ainsi qu'à créer une image positive pour les clients. Pour les employeurs, éviter les procès est un point essentiel qui joue en faveur du développement de systèmes de salaires équitables et transparents et de l'assurance que l'équité sur le plan des salaires est sérieusement prise en compte lors des négociations collectives.

#### **Liste de contrôle des points à examiner concernant le salaire des femmes**

- Parler aux femmes sur le lieu de travail et découvrir quelles sont leurs préoccupations, comment elles évaluent leur travail et si elles subissent une discrimination salariale.
- Faire des suggestions pour augmenter la visibilité des systèmes de salaires avec des informations et des données accessibles concernant le salaire et la classification.
- Augmenter la valeur accordée aux emplois des femmes au moyen d'une évaluation du travail. Ce processus peut aborder des procédés de classification discriminatoires et révéler des suppositions cachées concernant la valeur des compétences et des emplois des femmes et des hommes.
- Combattre la ségrégation professionnelle quand les femmes sont groupées dans des catégories ou des classifications d'emplois principalement féminins et moins bien payés.
- Améliorer l'accès aux emplois mieux rémunérés, qui sont généralement exécutés par des hommes, via une formation relative aux compétences et un développement de la carrière pour les femmes.
- Promouvoir l'égalité dans les négociations collectives et garantir que les négociations entre les employeurs et les syndicats intègrent une perspective d'égalité des sexes.
- Identifier tout élément du salaire qui exerce une discrimination envers les femmes, par exemple les bonus, les paiements non pécuniaires, une augmentation salariale, des critères pour un salaire lié aux performances, etc.
- Examiner si des groupes particuliers de travailleurs sont victimes de discrimination en matière de salaire, par exemple les travailleurs à temps partiel ou les travailleurs provisoires/au forfait.
- Garantir qu'il existe un ensemble de statistiques et de contrôles en cours concernant la progression de la réduction de l'écart de salaire lié au sexe.

**Un modèle de politique de rémunération égale, pouvant être utilisé et adapté par les compagnies, peut être trouvé à l'Appendice 4.**

#### **Évaluation du travail sans préjugés sexistes**

Des procédures d'évaluation du travail comparent les emplois en examinant les obligations et les responsabilités liées à un emploi. L'évaluation du travail peut être utilisée pour améliorer la valeur accordée aux emplois des femmes, aborder les procédures de classification discriminatoires et révéler des présupposés sous-jacents à propos de la valeur des compétences des femmes et des hommes. Il est important que ces procédures puissent combattre la ségrégation professionnelle quand les femmes sont rassemblées dans des catégories ou des classifications d'emplois moins payés et à majorité féminine. Cependant, l'évaluation du travail, si elle est effectuée de manière sexuée, peut renforcer les présupposés et les stéréotypes discriminatoires.

Les systèmes les plus efficaces d'évaluation du travail prévoient une méthode analytique utilisant quatre facteurs de base.

- **Savoir-faire** : l'expérience, la formation, l'éducation et les capacités requises pour exécuter le travail. Ce point inclut les capacités mentales et physiques exigées pour réaliser le travail et prend en compte des variables telles que la complexité, la difficulté et la rapidité.
- **Effort** : l'effort physique ou mental que nécessite l'exécution du travail. Ce point inclut l'effort intellectuel et physique et des variables telles que la fréquence, la durée, l'effort, la tension, etc.
- **Responsabilité** : degré de responsabilité des employés par rapport au travail qu'ils effectuent et l'impact ou l'importance sur l'organisation. Cela fait allusion à l'importance de certains éléments d'un emploi et son impact sur l'organisation. Ce point inclut les ressources humaines, techniques et financières et des variables telles que l'importance, l'étendue, la valeur et la responsabilité.
- **Conditions de travail** : le cadre et les dangers physiques de l'emploi. Ce point fait allusion à l'environnement de travail dans lequel les employés doivent s'acquitter de leur travail et inclut les conditions physiques et psychologiques et des variables telles que le danger, l'imprévisibilité, les aspects négatifs, la durée et la fréquence.

Un grand nombre d'organisations ont constaté que la valeur du travail effectué par les femmes était souvent négligée lors de la détermination des salaires. Des exemples de compétences typiquement détenues par les femmes sont la dextérité manuelle ou la capacité de gérer les tensions occasionnées par la prestation de services de première ligne et la gestion des personnes. Les procédures d'évaluation de l'emploi de qualité sont celles qui évitent les préjugés sexistes et qui remettent en question les stéréotypes répandus sur la valeur du travail des femmes.

#### **e) Développement d'un engagement stratégique envers l'égalité et la diversité**

Le développement d'une stratégie en matière d'égalité comportant des buts et des objectifs à long et court terme peut aider à soutenir les politiques d'égalité à long terme et contribuer à poursuivre la dynamique d'égalité. Il s'agit d'une manière de garantir l'existence d'une approche de l'organisation en matière d'égalité et de diversité.

Une stratégie en matière d'égalité peut également fixer des buts et des objectifs, par exemple, pour améliorer la représentation des femmes dans des postes de direction, au Conseil de la compagnie ainsi que des femmes travaillant dans des secteurs non-traditionnels tels que l'ingénierie ou le nombre de femmes interviewées pour des postes dans la compagnie.

### *Endesa, Espagne*

Le département RH d'Endesa reconnaît la diversité comme faisant partie intégrante de la culture de la compagnie et comme une caractéristique essentielle de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'objectif est que la gestion de domaines essentiels tels que l'équilibre travail-vie privée deviennent des points automatiquement opérationnels. Le point de départ du développement d'une stratégie de diversité a été de rassembler des données sur la composition de la main d'œuvre et la représentation des femmes, la coordination et l'intégration d'activités contribuant actuellement à la coordination de la diversité, la préparation d'une formation à l'égalité et à la diversité pour les cadres et des initiatives pour attirer l'attention sur le dossier commercial pour la diversité et la compréhension des concepts.

Selon Arantxa Balsón Yarritu, Diversity Manager d'Endesa, toutes les politiques et les pratiques doivent être enracinées dans les approches RH de la diversité. "La diversité me passionne. C'est l'avenir. Il ne s'agit pas d'un dossier commercial à court terme ; il s'agit d'un problème à long terme qui doit être développé à travers un processus. Nous devons rester concentrés et motivés"

Endesa définit actuellement les principes fondamentaux qui seront acceptés par les ressources humaines de l'entreprise et mis en œuvre au niveau de la compagnie, au niveau commercial et au niveau de l'entreprise à travers les différentes équipes RH en Europe, en Espagne et en Amérique latine. La diversité est considérée comme un objectif de direction et stratégique qui sera proactif et intégré dans les opérations quotidiennes. En raison du profil démographique changeant, des marchés plus disputés et d'une pénurie de travail, Endesa reconnaît que la diversité apportera des avantages compétitifs en s'étendant aux nouveaux marchés, en attirant, en développant et en retenant les meilleurs talents.

Les premières phases de la définition de la stratégie incluent la compréhension de la diversité dans l'organisation ainsi que de la diversité des clients, des fournisseurs et des partenaires avec lesquels l'organisation travaille. Cela signifie également la compréhension des risques et des opportunités liées à la diversité. Le soutien stratégique de la direction de la compagnie est considéré comme une partie intégrante du succès de la stratégie.

La politique d'Endesa relative à la gestion de la diversité spécifie que la compagnie "respecte et valorise la diversité et les différences entre les individus comme un élément positif et une source de richesse pour l'organisation que nous souhaitons gérer, respecter et encourager au sein du cadre des valeurs et de la culture de l'organisation". La politique énonce que la gestion de la diversité comprend un nombre d'éléments incluant le développement personnel et professionnel des employés, les opportunités d'apprentissage et une plus grande capacité pour les employés à se montrer productifs, innovateurs et créatifs. D'autres éléments couvrent le rapport qu'entretient Endesa avec ses actionnaires, avec la diversité de clients et avec une société plus large au moyen de sa responsabilité envers les femmes et les groupes ethniques minoritaires dans la communauté. Les principes de la politique de diversité affirment que la diversité est une valeur positive et une source de richesse pour l'organisation. Elle indique également qu'Endesa reconnaît et respecte les différences entre les individus et que la gestion efficace de ces différences permet le développement maximum des personnes et leur engagement dans les objectifs de la compagnie. La politique se concentre sur trois champs spécifiques : la culture, le sexe et l'âge. La politique expose les objectifs de deux types d'action : l'intégration d'un processus pour la gestion des personnes et le développement de programmes ou de projets spécifiques. La politique souligne la nécessité de l'engagement de la haute direction de la compagnie pour traduire la politique en actions spécifiques. Une communication spécifique et des plans de formation seront mis en place pour soutenir cet effort global.

En résumé, le développement de la stratégie inclut :

- L'acceptation d'un ensemble de principes relatifs à l'égalité et à la diversité qui sont partagés par toute l'organisation. Ils constitueront la base de la politique qui sera répercutée dans l'ensemble de l'organisation.
- Une boîte à outils pour attirer l'attention sur l'égalité et la diversité et les raisons pour lesquelles il est important de lier la diversité à l'égalité des chances.
- Une stratégie pour la compagnie qui fixe un dossier commercial clair fonctionnant dans un marché extrêmement divers. Cette stratégie propose la formation d'une équipe composée de sections commerciales différentes.
- Un observatoire pour la diversité afin d'aider à développer la réflexion et à partager les bonnes pratiques.

## f) Infrastructure pour l'égalité : responsables de l'égalité et comités d'égalité

Plusieurs compagnies ont mis en place des mécanismes visant à promouvoir l'égalité et la diversité au travail. Dans certaines compagnies, des responsables de l'égalité et de la diversité ont été nommés afin de faire progresser diverses questions au sein de la compagnie. Dans d'autres, un comité d'égalité a été établi à cet effet.

Disposer d'un responsable de l'égalité dévoué et d'un comité d'égalité peut également contribuer à encourager une approche d'intégration (le développement de cette approche est examiné plus en détail dans la section 6). Dans certaines compagnies, les comités d'égalité et d'intégration ont été remplacés par l'intégration, bien qu'il puisse également exister une forme de conseil conjoint (entre les syndicats et la direction) pour faire progresser les questions en matière d'égalité. Par exemple, à Vattenfall, en Suède, le comité pour l'égalité des chances a été remplacé par une approche décentralisée pour la mise en œuvre de l'égalité dans les unités commerciales. L'organisation exécute des plans d'action relatifs à l'égalité sur une base annuelle et un organisme partenaire, composé de syndicats et de cadres, surveille la réalisation et le contrôle des plans.

### *Bureau pour l'égalité et Manager d'ESB*

En 1991, ESB a créé un Bureau pour l'égalité disposant des ressources appropriées et d'un manager attitré dépendant directement du Directeur RH. La compagnie a vu la valeur ajoutée du Bureau pour l'égalité et du manager, particulièrement pour la poursuite proactive d'un programme de changement et d'innovation concernant les initiatives sur l'égalité. Il était important qu'une personne spécifique exerce une responsabilité globale afin de garantir la conformité avec la législation en matière d'égalité et de promouvoir le dossier commercial pour l'égalité au sein de l'organisation dans la phase initiale. Le rôle principal du manager de l'égalité est de veiller à ce que les politiques et les procédures soient en place et de garantir, en particulier, que l'organisation n'est pas uniquement conforme à la législation sur l'égalité mais qu'elle fait également preuve d'initiative en pensant à l'avenir et en identifiant des modèles de meilleure pratique pouvant être imités au sein d'ESB. Le rôle du Directeur de l'égalité et du Bureau était, à l'origine, de défendre une plus grande égalité entre les sexes mais aujourd'hui l'objectif est plus vaste et se concentre sur les neuf motifs de discrimination couverts par la législation irlandaise anti-discrimination, qui s'étend à l'égalité pour les employés mais également pour les clients. Une partie importante du rôle du manager de l'égalité consiste à être une ressource pour la direction et le personnel afin de garantir que les questions d'égalité et de diversité sont à l'ordre du jour et de soutenir les directeurs RH dans leur engagement et leur motivation. Les activités comprennent une évaluation et une analyse de l'égalité de tous les accords collectifs, l'établissement de nouvelles politiques, la prise de conscience et un travail en proche collaboration avec les syndicats et le Conseil conjoint sur l'égalité.

Freida Murray, Directrice de l'égalité depuis onze ans, explique qu'elle trouve son travail "extrêmement satisfaisant mais également frustrant à certains moments ; j'ai parfois l'impression d'être une médiatrice parce que le personnel fait appel au bureau et nous contactera souvent s'il a l'impression que personne d'autre n'est à l'écoute de ses plaintes. Le bureau est considéré comme indépendant des activités normales quotidiennes et, de cette manière, le personnel est plus enclin à venir nous voir avec ses problèmes. Si nous pouvons aider à diffuser et à résoudre une situation avant qu'elle ne devienne un cas de discrimination ou de harcèlement moral, alors nous sommes heureux d'agir de cette façon et c'est aussi très gratifiant. L'égalité est une initiative à long terme, il s'agit d'un voyage et pas d'une destination et, pour cette raison, il est difficile d'évaluer le progrès. Je pense que, parfois, il est possible de se perdre en nous contentant de nous concentrer sur la diversité et il est essentiel de reconnaître que nous nous occupons en premier lieu du problème de l'égalité des sexes. Ce sujet devrait être le point de départ et, ensuite, nous devrions examiner tous les autres éléments de la diversité qui influent sur les hommes et les femmes. Il est important de ne pas oublier ce point, surtout dans une situation de travail majoritairement masculine. Avoir un représentant attitré de l'égalité s'est avéré très important pour garantir que le dossier commercial pour l'égalité ces dernières années "a aidé à attirer les femmes dans l'organisation et a contribué à adoucir l'image machiste d'une organisation autrefois majoritairement masculine. Il est maintenant pleinement accepté, à tous les niveaux, que les hommes puissent également demander du temps libre à passer avec leur famille".

Un réseau pour l'égalité et de la diversité (EDN) a été créé par des organisations du secteur public en Irlande (organisations du service public, télécommunications, compagnies de l'état, banques, transports, sécurité sociale, etc.) pour offrir une chance de partager les expériences et de prendre contact avec d'autres responsables de l'égalité et employés des ressources humaines. La présence d'un tel réseau s'est avérée très utile au niveau national pour la promotion de l'égalité et de la diversité en Irlande.

#### *Enel*

Enel a créé un Comité pour l'égalité des chances en 1989. Il s'agissait du premier comité de cette nature en Italie, établi sous demande de la législation italienne, qui priait les compagnies de créer de tels comités. Le Comité a contribué à l'amélioration du profil de la compagnie et a envoyé un message important aux femmes employées existantes et potentielles montrant l'importance accordée par la compagnie à l'égalité des chances. De plus, le soutien dont a bénéficié la législation a conféré plus de poids et de valeur à l'égalité des chances dans la compagnie.

Le Comité a comme objectif de rassembler les représentants de la compagnie et des syndicats pour conseiller la compagnie et entretenir le dynamisme en matière d'égalité et de diversité. Il y a deux représentants de chacun des trois syndicats de la compagnie. Le Comité fait des propositions à la compagnie à propos des politiques et des procédures d'égalité et surveille la mise en œuvre des politiques d'égalité. Un objectif majeur du Comité est de garantir que la législation est mise en pratique dans des domaines tels que les heures de travail flexibles, l'équilibre travail-vie privée, la formation professionnelle, les congés de maternité et les congés parentaux. Par exemple, en 2006, le Comité a surveillé la mise en œuvre de la nouvelle législation relative aux congés parentaux et a édité une brochure pour le personnel soulignant leurs droits selon la Directive UE sur les Congés parentaux. Le Comité a également réalisé une étude interrogeant le personnel sur le problème de l'équilibre travail-vie privée et de nouvelles politiques ont été introduites pour permettre aux femmes de réconcilier plus efficacement le travail et la vie de famille.

D'autres initiatives ont inclus des plans pour la création d'installations de garde d'enfants pour le personnel avec des enfants, la proposition d'une place de stationnement 'rose' pour les femmes enceintes, de sorte qu'elles aient la garantie de trouver un espace de stationnement. Le Comité a également initié et surveillé plusieurs projets dans des domaines tels que l'équilibre travail-vie privée et la formation à des postes de direction pour les femmes. Ces projets ont eu un rôle-clé pour garantir l'intégration de l'égalité dans les accords collectifs. Une déclaration d'égalité des chances avait, à l'origine, été acceptée par le Comité sous la forme d'un protocole que la compagnie n'était pas obligée de mettre en pratique. Cependant, les accords collectifs de 2001 et de 2006 comprenaient une clause obligatoire concernant l'égalité des chances. Il est prévu, dans le futur, qu'une personne soit désignée pour endosser la responsabilité de l'égalité des chances et qu'un comité pour l'égalité des chances soit créé dans chaque région. Il est prévu que cette initiative permette au comité national d'être plus réceptif aux besoins des régions.

Enel fait partie d'un réseau national de conseillers sur l'égalité des chances et a une représentation aux conseils légaux régionaux sur l'égalité des chances, qui sont coordonnés par le ministre du Travail. De cette manière, Enel a pu rester à jour avec les développements législatifs et apprendre des autres secteurs grâce à l'échange d'expériences pratiques.





## Section 3 : Créer une culture d'égalité et de diversité favorable sur le lieu de travail

### Introduction

Le but de cette section de la Boîte à outils est de fournir des suggestions, des conseils et des directives pratiques sur la création d'une culture soutenant l'égalité et la diversité. Il est largement admis que les femmes représentent une ressource et un pool de talent précieux dans le secteur de l'électricité. Recruter et retenir des femmes signifie la mise en œuvre de pratiques d'emploi qui intègrent l'égalité et la diversité et qui procure une image "d'employeur de choix" aux organisations.

Dans cette section, nous examinons plusieurs méthodes fondamentales permettant aux compagnies d'électricité de créer une culture du lieu de travail favorable :

- a) Une culture de travail en matière d'égalité et de diversité qui soutient l'égalité et la diversité
- b) L'intégration de l'égalité et de la diversité dans la formation professionnelle
- c) Des cadres supérieurs et des défenseurs haut placés qui peuvent modifier les idées traditionnelles concernant l'équilibre entre les sexes et défendre les changements dans l'organisation
- d) Soutenir les femmes dans des postes de direction et des postes dans lesquels elles sont sous-représentées
- e) Mentoring, travail avec un pair et autres systèmes de soutien
- f) Le soutien et la visibilité des femmes dans les postes haut placés
- g) Attirer une diversité d'employés
- h) Intégrer l'égalité et la diversité dans votre service à la clientèle
- i) Garantir que les questions d'égalité des sexes sont intégrées dans les négociations publiques et le travail de partenariat entre les syndicats et les employeurs

### a) Une culture de travail en matière d'égalité et de diversité

Changer la culture du travail est important pour la mise en œuvre de l'égalité et de la diversité, pour l'amélioration de l'équilibre entre les sexes et pour l'ouverture de nouvelles possibilités pour les femmes de travailler dans des secteurs non-traditionnels. Un grand nombre de compagnies examinent actuellement de quelle manière la présence des femmes dans des secteurs sous-représentés peut contribuer à changer l'activité et les services proposés aux clients. Une solution possible consiste à demander aux hommes et aux femmes dans la compagnie les éléments qui seraient propices à la création d'un environnement professionnel favorable.

#### *Statkraft*

La compagnie croit que cette approche a permis l'existence d'une compagnie qui respecte et accepte la diversité, ce qui, à son tour, a contribué à la création d'une image positive de la compagnie. Une étude universitaire de troisième cycle annuelle, en Norvège, montre que la compagnie Statkraft est devenue un employeur de choix (se classant 28<sup>e</sup> des 120 compagnies en 2005 alors qu'en 2001 elle se classait 81<sup>e</sup> des 120 compagnies). Une augmentation progressive du nombre de femmes employées et occupant des postes de direction dans la dernière décennie a contribué à une culture et à une image positive.

Un changement de la culture de travail peut rendre votre lieu de travail plus accueillant pour les femmes et les autres stagiaires et employés non-traditionnels. A cet effet, quelques compagnies ont mis en œuvre un programme de modification de la culture pour encourager le recrutement et le maintien de femmes compétentes.

Les exemples suivants énumèrent quelques actions du lieu de travail qui peuvent aider à créer une culture organisationnelle favorable :

- L'égalité et la diversité sont intégrées dans les pratiques commerciales. Ce processus inclut la mise en place de systèmes pour mesurer la réalisation des objectifs, évaluer le progrès et déterminer la mise en œuvre de politiques.
- Des systèmes de soutien sont mis en place pour permettre à tout le personnel d'accomplir un développement professionnel et un développement de sa carrière.
- Des structures existent pour garantir la maximisation du potentiel de tout le personnel. Ce processus inclut d'accorder la priorité à la progression et au développement des femmes, y compris l'existence de sessions de développement de la carrière et de conseils sur la carrière pour tout le personnel.
- Des systèmes sont mis en place pour l'étalonnage concurrentiel de l'égalité et le développement de la qualité et de la diversité dans des normes de qualité et des systèmes d'accréditation.
- Les employés ont accès à des systèmes de garde d'enfants abordables et/ou un soutien en ce qui concerne la garde d'enfants ou d'autres arrangements de garde.
- L'existence d'opportunités de travail flexible sans perte de niveau de responsabilité ou de progression de la carrière.
- Des mesures sont mises en place pour soutenir un partenariat au travail entre les syndicats et les cadres dans des domaines tels que des formes positives de flexibilité et des approches innovantes du temps de travail. Pour les employeurs de travailleurs plus âgés, le travail flexible peut être une manière de retenir le personnel et d'améliorer leurs compétences et leur expérience.
- L'accent est mis sur les compétences des personnes et le service à la clientèle dans les secteurs non traditionnels, afin de promouvoir les aspects positifs des emplois non traditionnels et le bénéfice ajouté des capacités et du potentiel des femmes.
- Il existe des images positives de femmes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, par exemple, dans des rôles tels que ceux d'ingénieur, de technicien, de cadre supérieur et de membre du conseil.

Les employeurs et les syndicats ont des rôles importants à jouer et beaucoup à gagner en aidant les femmes et les hommes à accéder à des emplois dans des secteurs au sein desquels ils sont actuellement sous-représentés et en les aidant à acquérir des compétences et des qualifications dans ces secteurs. A cet égard, la réduction de la ségrégation professionnelle sur le lieu de travail n'est pas uniquement importante pour l'égalité mais est également une question commerciale et de compétitivité importante.

## **Alliance pour les compétences au Royaume-Uni : créer une culture organisationnelle faisant preuve d'initiative en matière d'égalité**

Au Royaume-Uni, une Alliance pour les compétences, créée par des employeurs de premier plan et des syndicats, des organisations de formation et des petites organisations commerciales, a examiné l'impact de la ségrégation professionnelle, pas uniquement comme une question d'égalité mais également comme une question commerciale et de productivité.

Les suggestions incluent :

- Offrir au moins un placement en entreprise pour une expérience de travail non-traditionnel.
- Former, recruter et recycler les femmes dans les secteurs non-traditionnels.
- Attirer une diversité plus large de candidats pour la formation et l'emploi grâce à de meilleurs liens avec les écoles et les collèges, de l'information, des modèles, des journées de découverte et des stages.
- Identifier le dossier commercial pour l'égalité en contribuant à une main d'œuvre compétitive et productive.
- Une prise de conscience et des discussions pour contester et changer les aspects négatifs.
- Examiner les attitudes de certains employeurs, spécialement ceux dans les secteurs majoritairement masculins, à l'égard de la contribution potentielle des femmes et de leur capacité à remplir certaines fonctions, telles que celles impliquant un travail physique et impliquant de soulever des charges.
- Interviewer au moins une candidate femme qui répond aux critères de sélection.
- Des programmes de recyclage internes pour les employés qui souhaitent passer à un rôle non-traditionnel au sein de l'organisation
- Utiliser des apprentissages pour adultes pour aider les femmes à se recycler dans un emploi non-traditionnel.
- Établir les meilleures pratiques au moyen d'heures de travail flexibles.
- Modéliser et diffuser les meilleures pratiques dans les politiques de diversité, le recrutement et la formation parmi les employeurs.
- Les syndicats peuvent jouer un rôle actif en améliorant la culture du lieu de travail pour les stagiaires et les travailleurs non-traditionnels, y compris garantir que les représentants du syndicat et de l'apprentissage procurent un soutien pratique et de conseil.

### *ESB*

Un audit récent sur l'égalité a recommandé une approche d'intégration pour l'égalité et la diversité, afin que chaque secteur commercial englobe l'égalité et la diversité dans son processus de planification commerciale. Actuellement, un cadre supérieur, généralement le gestionnaire RH, a la responsabilité spécifique de l'égalité et de la diversité dans son secteur d'activité et dresse des plans d'action annuels. Ces plans d'action et ces rapports de progrès sont présentés au directeur RH. Une flexibilité considérable existe en ce qui concerne les points qui devraient être inclus dans les plans et qui sont laissés au jugement des entreprises. Le Bureau pour l'égalité de la compagnie et le bureau RH de l'entreprise fournissent les conseils nécessaires. Selon Freida Murray, Equality Manager chez ESB: "Cette responsabilité au niveau commercial est un aspect très important du processus d'intégration dans son ensemble ; cela signifie que l'égalité et la diversité ne sont pas uniquement considérées comme une initiative au niveau de l'entreprise. Cette responsabilité fait maintenant partie du processus de planification commerciale, ce qui oblige le secteur d'activité à examiner ce qui se passe dans son propre secteur et à considérer de quelle manière il est possible de développer les initiatives qui fonctionneront".

Fournir une culture de travail favorable pour les femmes, via un système officialisé de réseau de relations, est actuellement un point d'intérêt central. Ces événements réseau rassemblent les femmes occupant des postes de direction afin de discuter de plusieurs thèmes et questions concernant leur développement et le progrès au sein d'ESB. Tout sujet exigeant une action sera évoqué, si nécessaire, avec le Directeur des RH. Le personnel est soutenu au moyen d'un vaste programme de formation et de développement, y compris 50 bourses pour une dispense à plein temps (avec paiement de la totalité du salaire et des frais) pour une qualification de niveau supérieur. Une nouvelle initiative pour cibler l'emploi des personnes souffrant d'un handicap a été introduite et, en 2006, onze personnes handicapées ont participé à un stage pendant une période de six mois.

## **b) Égalité et diversité au travail - formation pour le personnel et les cadres**

Les formations peuvent s'avérer une manière efficace de modifier la culture de l'organisation, de réveiller les consciences et de changer les perceptions. Proposer une formation en matière d'égalité et de diversité sur le lieu de travail est important si les employeurs et les employés doivent comprendre le rôle des politiques et des pratiques conçues pour promouvoir l'égalité et coordonner la diversité. Ce processus requiert également une compréhension des obstacles et des comportements au sein de l'organisation à l'égard de la défense et de la coordination de la diversité ainsi que des actions qui doivent être entreprises pour obtenir un environnement de travail diversifié.

Plusieurs organisations offrent des formations au personnel dans tous les secteurs de l'organisation et intègrent l'égalité et la diversité dans les stages préparatoires, la formation au service client et d'autres préparations et formations au développement de l'entreprise.

### **Liste de contrôle des sujets à traiter dans la formation sur l'égalité et la diversité**

- Aborder les obstacles sur le lieu de travail qui empêchent la réalisation de l'égalité et de la diversité.
- Introduire des concepts d'égalité et de diversité, y compris le dossier commercial pour l'égalité et la diversité.
- Examiner de quelle manière le comportement est influencé par les attitudes, de quelle manière les stéréotypes négatifs peuvent renforcer la discrimination et les stéréotypes inopportuns peuvent avoir des effets négatifs pour les organisations.
- Montrer de quelle manière la mise en place de pratiques de travail intelligentes peut améliorer les résultats concernant l'égalité et la diversité.
- Identifier ce qui fonctionne et les bonnes pratiques qui peuvent contribuer à l'égalité et à la diversité pour des organisations semblables.
- Fournir des informations concrètes sur les mesures qui peuvent être prises pour introduire et mettre en œuvre une politique d'égalité sur le lieu de travail, sur la manière d'informer et d'impliquer le personnel et sur les méthodes de contrôle des politiques.

## **c) Cadres supérieurs et défenseurs de l'égalité à des postes haut placés**

Un point important pour parvenir à l'équilibre entre les sexes sera de garantir l'existence de défenseurs à des postes haut placés et d'une culture d'entreprise en matière d'égalité et de diversité commandée depuis le sommet. Encourager les cadres supérieurs à devenir des défenseurs de l'égalité et de la diversité peut aider à modifier les perceptions traditionnelles concernant les rôles liés au sexe, ce qui peut, à son tour, contribuer à défendre les changements dans l'organisation et la culture du travail.

Par exemple, les cadres supérieurs et les cadres peuvent :

- Montrer un engagement et un soutien visibles en approuvant et en lançant des initiatives en matière d'égalité et en prenant un engagement visible envers un cadre d'action pour améliorer l'équilibre entre les sexes et accueillir la diversité.
- Développer une stratégie pour garantir la représentation d'un nombre plus élevé de femmes au niveau de la direction et du conseil (ce qui peut être réalisé en fixant un calendrier pour parvenir

à un meilleur équilibre entre les sexes, proportionnellement au nombre de femmes dans la compagnie ou via un quota).

- Améliorer les données afin d'obtenir une vision claire de la représentation des femmes dans tous les secteurs de l'organisation et les endroits où elles sont actuellement sous-représentées, au moins proportionnellement à leur nombre global.

#### *ESB*

Un Groupe consultatif de Gestion de la Diversité a été créé, il y a deux ans, par le Directeur RH et inclut deux membres de l'équipe de direction d'ESB et d'autres cadres supérieurs. Le groupe est une ressource importante pour le directeur sur le plan de la défense de l'égalité et de la diversité et pour que ces notions prennent une place importante. La création de ce groupe a contribué à souligner l'importance d'un meilleur équilibre entre les sexes au niveau des postes importants et a joué un rôle actif dans le soutien d'initiatives visant à supprimer les obstacles à la progression.

Les événements réseau pour les femmes occupant des postes haut placés sont organisés deux fois par an et sont soutenus activement par ce Groupe. La compagnie a reconnu que les femmes ont moins d'opportunités de nouer des contacts entre elles et qu'elles peuvent souvent se sentir isolées dans un secteur majoritairement masculin. Des conférenciers spécialisés sont invités à prendre la parole devant le groupe et le premier événement a été animé par le directeur général. Les sujets abordés au cours de l'événement réseau sont transmis à la direction, si nécessaire. Il faut espérer qu'avec le temps ce modèle de réseau de relations pour toutes les femmes se propagera dans chacun des secteurs de l'entreprise, de sorte qu'un réseau se mette en place dans toute l'organisation.

#### *Vattenfall*

Un réseau international pour les femmes cadres en Finlande, en Allemagne, en Pologne et en Suède se rencontre deux fois par an. Le réseau cherche à identifier les femmes cadres et à augmenter la visibilité des femmes. La compagnie accorde une importance considérable au réseau qui a été ouvert officiellement par le directeur général. Au moins un membre du groupe de direction est présent aux réunions du réseau. Ces réunions abordent différents thèmes et invite des orateurs et des experts à s'exprimer sur des sujets tels que l'égalité des sexes, le développement de la stratégie, etc.

### **d) Encourager les femmes à obtenir des postes haut placés et de direction ainsi que des postes au sein desquels elles sont sous-représentées**

Il existe plusieurs manières pour soutenir les femmes dans l'obtention de postes haut placés et de direction ainsi que de postes au sein desquels elles sont sous-représentées.

#### **Liste de contrôle des sujets à examiner pour encourager les femmes à obtenir des postes de direction et non-traditionnels**

- Encourager les femmes et les autres groupes sous-représentés à demander une promotion pour améliorer leur représentation parmi la direction.
- Une formation de gestion et de développement de la carrière et des programmes de développement pour les femmes et les hommes qui ont du potentiel. Examiner la mise en place d'objectifs pour garantir qu'il existe un équilibre entre les sexes dans ces programmes.
- Des programmes spécifiquement ciblés pour les femmes, comprenant une formation relative à l'assurance et la construction de la confiance en soi, le soutien lors des candidatures et les compétences requises pour les entretiens
- Une approche plus systématique pour tracer la carrière et la progression via des entretiens annuels concernant l'évolution de la carrière, des évaluations des besoins de formation et des plans individuels.

- Le développement de réseaux de femmes pour offrir du soutien et vaincre l'isolement rencontré par certaines femmes cadres.

*Energie E2, Danemark*

Les femmes représentent environ 18% de la main d'œuvre d'E2 et 8% des cadres. Deux femmes sont cadres supérieures, 30 hommes occupent la fonction de cadre et aucune femmes n'est représentée au Conseil de la compagnie. Une des difficultés rencontrées par la compagnie est que, malgré l'augmentation du nombre de femmes dans le secteur de l'ingénierie, leur nombre reste très restreint. Une méthode utilisée par la compagnie pour combler ce déficit est de donner des présentations dans les écoles de commerce et d'ingénieurs et de prendre contact avec les organisations de femmes afin d'encourager les femmes ingénieurs à proposer leur candidature pour obtenir un emploi dans la compagnie. Cette initiative a commencé à produire des résultats positifs.

**Erika Appelgren, Vice-présidente de l'Unité commerciale du Nordic Distributions Network, Vattenfall, Suède**

Erika est ingénieur en génie chimique dans un poste de direction à Vattenfall. Elle explique : "J'aime occuper une position qui me permet d'influencer vraiment les choses. J'aime également dialoguer avec un grand nombre de personnes et diriger des processus de changement. Je ne pense pas rencontrer de difficultés particulières dans ma position à cause de ma condition de femme. Cependant, en tant que seule femme, vous devez être consciente que vous êtes toujours très visible - ce qui est généralement une chose positive, mais qui peut parfois s'avérer un désavantage."

Elle a travaillé pour la compagnie en deux périodes depuis 1982. Sa position actuelle est celle de Vice-présidente pour l'Unité commerciale du Nordic Distribution Network. Elle a travaillé dans plusieurs postes non-traditionnels et, quand elle est devenue Vice-présidente pour Eldistribution AB en 2003, elle a pris la responsabilité de l'exploitation de la partie suédoise du système de distribution électrique de Vattenfall, avec la responsabilité de 180 employés dans cinq villes. Auparavant, elle a travaillé en tant que cadre dans plusieurs secteurs commerciaux au sein du Groupe Vattenfall et a fait partie du conseil de gestion de Göteborgs Gatu AB où elle assumait la responsabilité du fonctionnement de la division du service de consultants avec la planification et la construction du service civil. Avant cela, elle a travaillé en tant qu'ingénieur de la sécurité et ingénieur de recherche ainsi que dans la gestion de projets et la planification stratégique. En plus de ses responsabilités de travail principales, elle fait partie du Conseil de cinq compagnies énergétiques suédoises qui appartiennent entièrement ou partiellement à Vattenfall. Depuis 2004, elle est membre du Conseil dans deux compagnies énergétiques suédoises. Elle est également professeur dans les séminaires de Vattenfall pour le développement de jeunes cadres et conseillère pour les jeunes cadres dans les programmes de mentoring à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe Vattenfall.

Erika pense "qu'il est important de soutenir les femmes dans les programmes de gestion parce que beaucoup de femmes possèdent le potentiel nécessaire mais ont besoin de la garantie que la combinaison du travail et de la vie de famille est réalisable et possible. Le problème de l'équilibre travail-vie privée est, bien sûr, réel pour un grand nombre de jeunes mais, d'après mon expérience, les femmes ont tendance à hésiter plus et les modèles sont encore trop rares." Erika explique que, selon son expérience, la présence d'une culture favorable dans l'organisation est importante. "La plupart du temps, j'ai eu la chance de travailler pour des cadres qui soutenaient activement l'égalité et qui m'ont donné la chance d'essayer de nouveaux emplois/postes. Aujourd'hui, Vattenfall dispose également d'un très bon programme de planification de la gestion." Erika raconte que, dans le futur, le secteur de l'électricité va se modifier parallèlement aux changements de la main d'œuvre. Actuellement, il y a une main d'œuvre masculine plus âgée qui va bientôt prendre sa retraite ; ce phénomène va ouvrir des espaces pour un grand nombre d'emplois intéressants pour les femmes.

## e) Mentoring, travail avec des pairs et autres systèmes de soutien

Mettre en œuvre un projet de mentoring ou de travail avec un pair pour soutenir les stagiaires et les employés peut aider à briser l'isolement. Des projets de mentoring peuvent aider les membres féminins du personnel à discuter de tous les problèmes auxquels elles doivent faire face. Si possible, nommer un conseiller du même sexe. Si aucun conseiller n'est disponible, par exemple, pour les femmes dans des postes de direction, il faut chercher des conseillers externes.

### Liste de contrôle des sujets à examiner pour la création de systèmes de soutien

- Veillez à ce que les cadres disposent des compétences interpersonnelles et de coaching nécessaires pour identifier et répondre aux besoins de soutien des apprentis provenant de contextes non-traditionnels. Ce processus peut être réalisé en organisant une formation sur l'égalité et la diversité pour les cadres qui défient les stéréotypes et les obstacles d'attitude, ainsi qu'en soulignant le dossier commercial pour l'égalité et la diversité.
- Examiner la mise en place d'un système de travail avec un pair pour aider les employées à collaborer pour certaines fonctions, là où cela s'avère possible.
- Établir un réseau de diversité pour garantir un contact régulier entre les femmes ou d'autres stagiaires non-traditionnels et les collègues dans une position similaire.
- Un réseau de femmes, une équipe ou un groupe de soutien peuvent être mis en place pour les femmes à des postes de direction ou les stagiaires qui rencontreraient un certain isolement sur des lieux de travail majoritairement masculins.

#### *Enel*

Selon la loi italienne, toutes les compagnies sont tenues de rédiger un rapport annuel sur la représentation des femmes. (La loi n° 125 exige que les compagnies rassemblent des données sur le personnel de la compagnie selon le sexe et qu'elles présentent ce rapport tous les deux ans). Le Rapport annuel de durabilité d'Enel souligne le progrès réalisé dans l'accomplissement de l'égalité des chances avec une analyse des femmes employées dans les postes de direction, de supervision, de bureau et ouvriers. Le rapport annuel couvre également d'autres initiatives mises en place pour faire progresser l'égalité des chances dans des domaines tels que l'équilibre travail-vie privée et les politiques de ressources humaines.

Les effectifs actuels d'Enel s'élèvent à approximativement 60 000, l'effectif le plus bas dans l'histoire de la compagnie. En comparaison avec le passé, les femmes sont toutefois devenues une part plus importante de la main d'œuvre, avec des femmes occupant des postes non-traditionnels et de direction. En 1990, les femmes représentaient environ 9% de la main d'œuvre, en 2005, ce chiffre s'est élevé à 15% (ce qui correspond au pourcentage européen moyen). Le nombre de superviseurs s'est développé considérablement de 3,5% en 1990 à 16,5% en 2005, alors que le nombre de femmes à des postes de direction est passé de 3% en 1990 à 8% en 2005.

La compagnie recrute environ 100 nouveaux diplômés chaque année, dont 70% d'ingénieurs. Parmi ceux-ci, environ six à dix femmes seulement entrent dans l'ingénierie chaque année. Afin de rééquilibrer ce phénomène, la compagnie a mis en place des actions positives afin de recruter un plus grand nombre de femmes pour occuper un poste d'ingénieur. Un nombre plus élevé de femmes occupent des postes de bureau dans les divisions d'entreprise et de marketing ; un nombre plus restreint dans l'infrastructure et la production. Par exemple, il s'est avéré très difficile pour les femmes de percer dans le secteur de la production. La compagnie a récemment nommé une jeune femme au poste d'attachée de direction. Cette nomination a été perçue comme une avancée capitale dans la compagnie et, particulièrement, en reconnaissant la valeur de la nomination de jeunes femmes brillantes à des postes de direction dans la compagnie.

Enel a introduit un programme de formation au leadership pour les femmes. Un programme de mentoring a été établi pour permettre aux femmes et aux hommes de partager leurs expériences. Cet événement se déroule à différents niveaux et régions et entre plusieurs compagnies. Un programme de formation a également permis aux hommes et aux femmes d'être plus conscients des différents modèles d'encadrement et d'avoir des répercussions sur l'expérience et les futurs plans. Une importance particulière a été accordée à la reconnaissance des capacités et des compétences des femmes, afin que la compagnie puisse montrer sa sensibilisation envers le sujet du travail des femmes. Ces facteurs sont importants puisqu'ils donnent aux femmes une motivation pour progresser dans la compagnie et se mettre en avant pour des promotions.

#### *Vattenfall*

Le développement du leadership est un élément essentiel du processus de planification de la gestion, y compris l'identification des femmes candidates et des jeunes cadres, la prévision de programmes de développement de la gestion, des programmes de stage en apprentissage et d'autres mesures telles que le coaching et le mentoring. D'autres objectifs ont été de mettre en œuvre un processus de recrutement plus transparent et axé sur l'égalité, via le contrôle d'employés récemment recrutés et du processus de recrutement en ce qui concerne la diversité au moyen de la publicité, de canaux et de critères de sélection.

Vattenfall offre aux femmes occupant des postes de direction la possibilité de participer à des programmes de mentoring au début de leur carrière professionnelle. Cette initiative pourrait faire partie des programmes ordinaires de gestion, tels que le programme de gestion avancé de Vattenfall (VAMP) ou des programmes de mentoring. Les programmes sont destinés aux hommes et aux femmes. La compagnie a expérimenté qu'il s'agissait de la meilleure manière de développer et d'élargir la prise de conscience des hommes et des femmes parmi les mentors et leurs apprentis. Dans les deux programmes, la discussion aborde des sujets liés à la diversité et à la culture de la compagnie. L'impact sur la culture de la compagnie a résulté de l'attention accordée aux sujets liés au travail plutôt qu'opérationnels, en particulier dans des domaines tels que l'équilibre travail-vie privée.

### **f) Développer le soutien et la visibilité des femmes occupant des positions de direction**

Les femmes cadres ont besoin de sentir qu'elles sont valorisées et soutenues, alors que donner de la visibilité aux femmes exerçant des postes de direction est important pour mettre en place des modèles féminins.

La liste de contrôle suivante donne quelques exemples d'actions pouvant être entreprises pour offrir du soutien et de la visibilité aux femmes occupant des postes de direction :

#### **Liste de contrôle : mesures pour soutenir la visibilité des femmes dans les positions de direction**

- Présenter des images positives des femmes occupant des postes de direction, par exemple, via les rapports de la compagnie et la publicité.
- Montrer un engagement au niveau de la direction à l'égard des femmes occupant des postes de direction.
- Identifier et soutenir les femmes qui possèdent le potentiel pour occuper des postes de direction.
- Prévoir un coaching professionnel pour les femmes qui ont du potentiel afin de leur permettre de réaliser leurs objectifs et de les soutenir tout au long du processus de candidature pour les postes de direction.
- Consulter les femmes dans des postes de direction pour identifier les obstacles existants et développer des politiques et des procédures pour aborder ces problèmes.
- Développer des réseaux de femmes cadres pour permettre aux femmes de partager leurs expériences, d'identifier les objectifs et d'acquérir de l'expérience.



## Exemples de mesures pour améliorer la représentation des femmes dans des postes de direction

### *Statkraft*

En 2005, les femmes représentaient environ 21% des employés de Statkraft. Le nombre de femmes cadres s'est développé ces dernières années ; les femmes représentent actuellement 19,8% des cadres (ce chiffre est plus bas dans l'ensemble des entreprises Statkraft, y compris les filiales, où les femmes représentent 16% des cadres). Au niveau de la direction, les femmes ont réalisé une percée importante ; deux des sept membres de l'équipe de direction du groupe Statkraft sont des femmes (29%) et quatre des neuf membres du Conseil de l'entreprise sont des femmes (44%). Trois représentants des syndicats sont présents au Conseil et au moins un d'eux doit être une femme.

Un des objectifs généraux de la compagnie est d'augmenter le nombre d'employées et de cadres femmes. Cet objectif est partagé par les syndicats, la direction de la compagnie et le Conseil. Le but de la compagnie est de recruter des femmes cadres, au moins en proportion de la représentation globale des femmes composant la main d'œuvre (actuellement 21%), afin de disposer d'une 'diversité des compétences'. Cet objectif correspond aux principes commerciaux de la compagnie, dont un est la construction des compétences. Statkraft a pris l'engagement de valoriser et de former tous ses employés. De plus, la compagnie souhaite améliorer l'équilibre entre les sexes au sein des conseils des filiales dans lesquels Statkraft a un actionnariat important. Statkraft a réalisé cet objectif en :

- Développant des politiques qui défendent un traitement égal lors du recrutement, en développant des politiques d'embauche et du personnel, en présentant une image positive des femmes dans leurs publicités, leurs brochures publicitaires et de l'entreprise et leurs bulletins, et via l'introduction de mesures pour offrir aux femmes un environnement encourageant, qui leur permette de progresser via des stages en entreprise, des stages d'emploi-formation et une formation de gestion.
- Un système de stage en entreprise a été mis en place avec l'objectif de recruter un nombre égal d'hommes et de femmes. Cette initiative permet à la compagnie de travailler avec des jeunes qui apportent une nouvelle énergie et de nouveaux talents dans la compagnie.
- Un stage Statkraft vise à attirer environ 10 nouveaux diplômés chaque année. L'objectif du programme est de recruter un nombre égal d'hommes et de femmes.
- Un programme d'un an de formation à la gestion - NEXT - encourage spécifiquement les femmes cadres potentielles dans un processus d'identification des futurs leaders. Aucun problème ne s'est présenté avec les femmes participant au programme et, en 2005, 18 employés ont terminé le programme. 44% d'entre eux étaient des femmes. Le programme a eu un impact positif pour identifier et encourager de nouvelles femmes cadres et prévoit une formation et une compréhension en ce qui concerne une gestion spécifique et un développement personnel et social.

### *Vattenfall*

Vattenfall cible l'objectif stratégique de recruter plus de femmes dans des postes de direction. La compagnie veut nommer des femmes cadres dans une proportion équivalente au nombre de femmes employées. Toutes les unités de l'entreprise sont invitées à mettre en pratique cette politique sur l'égalité des chances. Elles sont priées de rédiger un rapport annuel et de contribuer à la planification et au développement annuel. Le nombre d'employées et de cadres de sexe féminin s'est progressivement développé. En 1986, 20% des employés et 5% des cadres étaient des femmes. En 2005, ce nombre s'élève à 25% du personnel et 18% des cadres. Une femme et 10 hommes sont présents dans le Groupe exécutif de gestion (10% de femmes, 90% d'hommes) et deux femmes et 12 hommes siègent au Conseil de la compagnie (11% de femmes, 89% d'hommes).

*Un projet pour les jeunes diplômés* est en cours depuis deux ans et vise à procurer des 'stages' d'emploi provisoires aux nouveaux diplômés. Ce projet ne leur permet pas uniquement d'avoir un pied sur le marché du travail mais il propose à Vattenfall un accès à de nouvelles connaissances et idées. Un engagement a été pris pour garantir une représentation égale du nombre d'hommes et de femmes. En 2005, 23 femmes ont participé au projet sur un total de 45 personnes. 37 d'entre eux ont obtenu un emploi continu avec Vattenfall.

## g) Attirer une diversité d'employés

Plusieurs compagnies doivent trouver de nouvelles manières pour attirer une diversité plus large d'employés

### Liste de contrôle des sujets à examiner pour attirer une diversité d'employés

- Procurer des informations et attirer l'attention sur le travail dans l'industrie électrique, en accordant la priorité à l'information des filles et des femmes.
- Présenter une diversité d'individus dans le matériel marketing, la publicité et les circulaires. Par exemple, utiliser les femmes ingénieurs comme modèle positif dans la publicité et le marketing.
- Trouver des moyens pour accroître l'intérêt parmi les groupes sous-représentés dans les écoles et les collèges, par exemple, en organisant des présentations dans les écoles, les collèges et les salons des carrières.
- Collaborer avec des agences pour l'emploi, des universités, des écoles et des bureaux carrières pour l'information des jeunes concernant les opportunités de carrière, en soulignant que la compagnie accueille les candidatures provenant d'une large diversité de personnes.
- Ces activités peuvent être exécutées en partenariat avec des organisations de communautés locales et des organisations de femmes.
- Proposer des sessions de découverte ou une expérience professionnelle pour les jeunes. Ces initiatives peuvent inclure des activités pratiques et interactives pour les groupes sous-représentés ; ce qui peut les aider à prendre confiance en eux en mettant à l'essai de nouvelles compétences et ce qui peut également changer les attitudes à l'égard de l'emploi non-traditionnel.
- Demander aux stagiaires et aux apprentis existants leur opinion sur les actions à entreprendre pour attirer une diversité plus large d'employés.

#### *Statkraft*

Statkraft accueille de manière croissante un pool plus large et plus divers d'employés potentiels. En particulier, son expansion internationale et une exigence gouvernementale visant à encourager le recrutement de groupes ethniques minoritaires, incluant les immigrés de la 1<sup>ère</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> génération, a entraîné plusieurs initiatives en matière de diversité, y compris des publicités et des mesures non-discriminatoires pour soutenir les groupes ethniques minoritaires dans la compagnie. La compagnie est invitée à rendre compte au gouvernement de ses progrès en matière d'intégration des immigrants dans la main d'œuvre.

#### *Empower Training Limited*

Empower est une organisation de formation technique et professionnelle basée au Royaume-Uni, qui propose des formations au secteur de l'énergie. La compagnie a développé un nombre d'initiatives et de modules de formation sur l'égalité et la diversité et a joué un rôle en aidant à encourager plus de filles et de femmes à occuper des rôles non-traditionnels. Les activités incluent l'animation de journées carrières réservées aux filles et de sessions de découverte qui ont pour but de montrer aux filles les différents types de carrières disponibles à tous les niveaux, depuis l'apprentissage jusqu'aux postes diplômés. Empower organise également un programme d'engagement des écoles pour les enfants de 12 à 14 ans. Il s'agit d'un programme de six semaines visant à intéresser les jeunes à l'ingénierie et au secteur de l'électricité. Il est organisé avec un club de football local et s'avère très populaire auprès des garçons et des filles.

#### *British Gas Engineering*

British Gas Engineering Academy a identifié les écoles, les parents et les autres leaders d'opinion comme des cibles essentielles pour la prise de conscience via sa Stratégie en matière d'Égalité et de Diversité. Une équipe éducative composée de quatre personnes a été nommée (trois femmes et un homme) pour être le fer de lance de ce travail. Leurs cibles spécifiques sont les élèves d'environ 9 ans, i.e. quand les options de matières et les questions sur la carrière sont examinées. Il s'agit d'un investissement à plus long terme pour

encourager les jeunes à envisager sérieusement le secteur de l'ingénierie (et, dans ce domaine, l'industrie du gaz). British Gas aborde également les problèmes de l'égalité et de la diversité avec les professeurs pour s'assurer que les sessions scolaires encouragent la participation des filles.

h) Intégrer l'égalité et la diversité dans votre service à la clientèle

Employer des femmes ou d'autres groupes sous-représentés dans les services de première ligne peut contribuer à l'amélioration des relations avec les clients pour la compagnie, en particulier les personnes plus âgées et les femmes seules. Il s'agit d'un point positif pour l'image de l'entreprise.

#### *Vattenfall*

La compagnie pense que la main d'œuvre devrait être plus représentative de sa base client. Au centre du service client de Vattenfall à Berlin, en Allemagne, le personnel a été recruté en fonction d'une connaissance des langues et des cultures requises pour offrir un service de qualité aux clients provenant d'une diversité d'origines.

#### **Liste de contrôle des sujets à examiner pour l'intégration de l'égalité et de la diversité dans le service à la clientèle**

- Évaluer les services à la clientèle, y compris les services procurés aux femmes, aux handicapés, aux minorités ethniques ou aux clients plus âgés.
- Contrôler si les services que vous proposez répondent aux besoins d'une large base client.
- Garantir le soutien du personnel de première ligne afin qu'ils puissent coordonner l'égalité et la diversité.

#### **i) Créer un partenariat social**

Les syndicats peuvent jouer un rôle plus proactif dans la défense de l'égalité et de l'équilibre entre les sexes. Trouver des solutions conjointes peut permettre à la compagnie comme au personnel de sortir gagnants.

#### **Liste de contrôle des sujets à examiner lors du développement d'une approche de partenariat social**

- Informer les syndicats et sensibiliser les syndicats aux politiques d'égalité du syndicat et à celles de leurs confédérations.
- Veiller à ce que les femmes soient représentées dans les organismes décisionnaires du syndicat, particulièrement en ce qui concerne les discussions relatives aux programmes de changement majeurs, aux modifications des modèles de changement et l'organisation du travail
- Les syndicats et la direction pourraient examiner la Stratégie cadre communautaire en matière d'égalité entre les hommes et les femmes de 2005, acceptée par les partenaires sociaux européens. Des actions spécifiques pourraient être développées sous quatre titres généraux : aborder les rôles liés au sexe ; promouvoir les femmes dans les processus décisionnels ; soutenir l'équilibre travail-vie privée et combattre l'écart de salaire lié au sexe.
- Fournir une formation sur l'égalité pour les fonctionnaires du syndicat afin de souligner la manière selon laquelle les structures existantes, les politiques ou la représentation du syndicat sur le lieu de travail peuvent continuer à se développer pour soutenir les femmes.

## Une section plus détaillée sur le rôle du partenariat social peut être trouvée dans la Section 5.

### **Astri Botten Larsen, Ingénieur et employée, représentante au Conseil Statkraft, Norvège**

Astri est une employée, représentante au conseil Statkraft en Norvège. Elle fait partie des trois représentants élus présents au conseil. Elle est ingénieur principal chez Statkraft Energie, où elle est responsable de la gestion des centrales nucléaires. Il s'agit d'un secteur d'emploi traditionnellement masculin et les femmes représentent 18% des personnes travaillant dans cette partie de la compagnie. Astri a deux enfants et a réussi à combiner son travail et sa vie de famille, bien qu'elle reconnaisse que quitter le marché du travail pour un congé de maternité puisse désavantager la progression de la carrière, du moins à court terme. Elle est consciente de l'environnement compétitif dans le secteur énergétique et de l'impact que cela a sur l'intensité et les pressions du travail.

Astri a été nommée par son syndicat Tekna, un syndicat syndiquant les ingénieurs, pour représenter le personnel au Conseil. Il s'agit d'un des trois syndicats (les autres sont EI & IT et NITO) qui collaborent étroitement dans un conseil conjoint. Les syndicats se rencontrent au moins deux fois par an avec l'équipe de direction de la compagnie et ils sont responsables de l'acceptation des accords au niveau de la compagnie concernant des domaines essentiels tels que le salaire et les conditions de travail. Astri pense que les femmes jouent un rôle important en tant que représentantes du syndicat, en particulier parce que de nombreux syndicats sont majoritairement masculins et que les femmes peuvent apporter une perspective différente. Elle explique que pour les femmes dans la compagnie, l'égalité des chances est aujourd'hui une évidence.

## Section 4 : Équilibre travail-vie privée et heures de travail flexibles

### Introduction

Parvenir à un équilibre entre le travail et les autres engagements familiaux ou personnels s'avère souvent une des priorités fondamentales des employés. Ce facteur peut être essentiel pour retenir le personnel, accomplir les objectifs de la compagnie et avoir un personnel productif, motivé et satisfait. Trouver des arrangements pour proposer un travail flexible est important pour améliorer l'accès des femmes à l'emploi à tous les niveaux (y compris les postes de direction), tout en offrant également plus d'opportunités et une culture du travail répondant aux aspirations des hommes visant à passer plus de temps avec leur famille.

Les compagnies qui ont une approche flexible des heures de travail constatent une diminution des congés maladie et la présence d'une main d'œuvre plus compétente et dévouée. Par conséquent, ces compagnies améliorent leur productivité et leur compétitivité. Les études concernant les compagnies et les employés dans toute l'Europe prouvent largement que l'équilibre travail-vie privée, et en particulier l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles, est un objectif essentiel pour un grand nombre d'employés. La création d'une culture permettant un équilibre travail-vie privée exige que les organisations aient une approche positive du travail flexible.

#### a) Quels sont les bénéfices pour les employeurs et les employés ?

Pour les **employeurs**, le travail flexible contribue à une meilleure utilisation des ressources et de la main d'œuvre existante :

- Introduire des changements via un travail flexible peut avoir un impact positif sur la prestation et la compétitivité de vos services.
- Si les employés se sentent valorisés, ils seront plus motivés et l'environnement de travail sera moins stressant, avec des taux d'absentéisme et de maladie plus bas et une augmentation de la productivité.
- Attirer un pool plus large de candidats pour de nouveaux postes peut être réalisé en offrant une série d'options d'heures flexibles, comme le travail à temps partiel, le partage de poste, la réduction du temps de travail pendant les vacances scolaires, etc. Ces initiatives peuvent aider à créer une réputation d'employeur de premier choix.
- Proposer de meilleures offres de travail flexible que vos concurrents peut s'avérer un avantage compétitif étant donné que vous pouvez recruter et retenir le personnel le plus compétent - particulièrement les femmes employées estimées.
- Des offres de travail flexible peuvent vous faire gagner du temps et des ressources en recrutement et en formation de nouveau personnel, en particulier les femmes qui restent dans la compagnie après leur congé de maternité.
- Les compagnies peuvent utiliser des heures de travail flexibles pour prolonger leur temps de fonctionnement et, par conséquent, faire un meilleur usage de leur équipement et augmenter les temps d'ouverture pour les clients.
- Les absences peuvent être gérées plus efficacement, ce qui peut aider à résoudre l'absentéisme, particulièrement quand les parents doivent prendre du temps libre pour s'occuper d'enfants malades.

- Quand le personnel travail à temps partiel ou en partage de poste, la compagnie peut bénéficier de l'expérience et des compétences de deux personnes, tout en procurant une meilleure couverture pendant les vacances ou les périodes de fonctionnement de pointe.

Pour les **employés**, le travail flexible peut améliorer le choix et le contrôle du temps de travail et des vies professionnelles. Collaborer pour convenir d'arrangements concernant les heures de travail flexibles peut conduire à de meilleures relations entre la direction et le personnel, à une amélioration du respect de soi, de la santé et de l'assurance, de la loyauté et de l'engagement, de la satisfaction procurée par l'emploi et de l'environnement professionnel. Les employés qui parviennent à un équilibre travail-vie privée ressentent moins de stress et de tension professionnelle.

#### **Chris McElhinney, Cadre, ESB, Irlande**

Chris McElhinney travaille pour ESB en Irlande. Quand ses quatre enfants ont commencé l'école, elle a rencontré une difficulté croissante à combiner son rôle professionnel et sa vie de famille. Elle a, par conséquent, demandé des heures réduites, travaillant 5 jours par semaine jusqu'à 2 heures de l'après-midi. Cet arrangement lui a permis de gérer ses engagements professionnels en étant présente tous les jours et lui a également permis de passer du temps avec ses enfants.

Elle admet que certains cadres puissent trouver difficile le passage de certains membres de leur direction à des heures réduites mais souligne qu'elle a eu la chance d'être soutenue par la direction d'ESB. Chaque rôle qu'elle a accepté depuis le passage aux heures réduites était auparavant exécuté sur une base de temps plein et elle reconnaît que cela s'est parfois avéré difficile, particulièrement en ce qui concerne le temps disponible pour l'établissement du réseau de relation, etc. Elle estime que l'organisation accepte la nécessité de retenir le personnel avec leurs compétences essentielles, en particulier quand, d'un point de vue personnel, il pourrait y avoir des demandes significatives concernant le temps. Elle croit qu'ESB réalise ce changement et, alors qu'un plus grand nombre de cadres supérieurs profitent du travail flexible (surtout les hommes), l'organisation verra les avantages. L'équilibre travail-vie privée n'est plus une question concernant uniquement les femmes, ni les parents et ESB essaye de développer une politique et une pratique pour faciliter différents groupes.

En outre, les compagnies qui soutiennent les besoins de garde d'enfants de leurs employés ont plus de facilité à retenir leur personnel. Proposer une crèche sur le lieu de travail peut s'avérer onéreux mais également très utile pour attirer les femmes. Cependant, il faudrait examiner la prévision d'un coordinateur des gardes d'enfants sur votre lieu de travail, qui pourrait aider à trouver des places dans une crèche et à développer des solutions dans la communauté locale.

#### **Faits concernant le travail flexible**

- Une étude à l'échelle européenne concernant les conditions de travail, publiée en 2000, a constaté une augmentation significative de l'intensité du travail ces 10 dernières années. Plus de la moitié des travailleurs ont déclaré qu'ils travaillaient très rapidement et avec précision pendant un quart de leur temps de travail. (Fondation européenne, 2000).
- 94% des employeurs croient que les personnes travaillent de manière optimale quand ils peuvent équilibrer leur travail avec le reste de leur vie (DTI, 2003). 71% des employeurs qui pratiquent le travail flexible rapportent que cette offre a eu des effets positifs sur les relations direction-employés, la motivation et l'engagement des employés et le renouvellement du travail.

#### **b) Que faire pour mettre en œuvre un équilibre travail-vie privée ?**

Créer une culture d'équilibre travail-vie privée exige que les organisations fassent preuve d'initiative, soient créatives et innovantes en équilibrant les besoins et les préférences des employés avec ceux des organisations. Il est très important que les cadres, en particulier les cadres supérieurs, croient aux bénéfices d'un bon équilibre travail-vie privée. S'ils y croient, ils encourageront et mettront en pratique cet équilibre.

Quelques suggestions pour y parvenir :

- Montrer l'exemple et garantir la présence de défenseurs au niveau supérieur qui donnent un message visible de soutien, y compris supprimer les longues heures de travail en travaillant de manière intelligente.
- Procurer une formation et un soutien aux cadres afin qu'ils puissent gérer efficacement les heures de travail flexibles et proposer des solutions à l'équilibre travail-vie privée.
- Effectuer une étude du personnel pour découvrir quelles sont leurs préférences en ce qui concerne le temps de travail. Vous pouvez suivre cette affaire avec des groupes de discussion et des réunions avec le personnel pour examiner quels sont les meilleurs arrangements pour répondre aux besoins du personnel et aux besoins de la compagnie.

Pour les cadres qui gèrent des heures de travail flexibles :

- Être ouvert d'esprit et explorer toutes les possibilités. Dans certain cas, les heures de travail flexibles peuvent signifier des heures réduites, alors que dans d'autres, le temps de travail peut être réarrangé pour répondre aux besoins de l'employé.
- Penser à la manière selon laquelle le travail peut être exécuté plutôt qu'au nombre d'heures travaillées. Inclure des mesures basées sur la performance, sur les résultats et les impacts plutôt que sur les heures travaillées ou la présence sur le lieu de travail uniquement.
- Si vous n'êtes pas certain du fonctionnement de l'arrangement, essayez-le pour une courte période avant de s'engager dans un arrangement permanent.
- Examiner et discuter l'impact du travail flexible avec votre équipe et trouver les meilleurs arrangements via des discussions.
- En offrant des heures de travail à tout le monde, vous pouvez contribuer à un sentiment de valorisation et faire comprendre aux personnes travaillant à temps plein que les heures flexibles sont une option pour eux, dans le futur, si leur situation change. Ce processus peut également aider à changer la culture en transmettant le message selon lequel le travail flexible est formellement encouragé.
- Inclure le personnel travaillant de manière flexible dans les formations, les développements professionnels et les réunions d'équipe. Ne pas estimer que si une personne travaille de manière flexible ou à temps partiel, elle est moins dévouée à son travail.

### **c) Le rôle des partenaires sociaux**

Un partenariat entre la direction et les syndicats peut aider les organisations à mettre en œuvre et à développer une culture et une pratique d'égalité et de diversité et l'équilibre travail-vie privée. Un travail de partenariat exige un engagement commun envers les objectifs, les buts et le succès des organisations. Un résultat essentiel d'un partenariat de travail est la réalisation de solutions conjointes par le biais de discussions conjointes, de projets et d'initiatives. Une manière de présenter ces sujets est d'établir un groupe de partenariat composé de représentants du syndicat, du personnel et des cadres.

- Promouvoir un partenariat et explorer de quelle manière le travail en partenariat entre les syndicats, le personnel et les cadres peut encourager des solutions communes. Cela peut aider à créer un style organisationnel de discussion plutôt que de négociation.

- Prendre le temps de consulter les cadres, les employés et les syndicats peut permettre d'obtenir un engagement envers les modèles de travail changeants et l'introduction en douceur des changements.

#### **Quelles sont les options de temps de travail disponibles pour les employés ?**

Un grand nombre d'options de temps de travail différentes sont disponibles pour le personnel. Les arrangements de travail flexible les plus communément utilisés sont décrits ci-dessous.

*Heures de travail/le nombre d'heures travaillées* : Temps plein, temps partiel, partage de poste, réduction du temps de travail pendant les vacances scolaires, retraite flexible et heures supplémentaires.

*Heures de travail/quand les personnes travaillent* : Horaire flexible, heures condensées, heures annualisées, modifications et échanges, tableau de service personnel, heures supplémentaires et banques de temps.

*Heures de travail/endroit où les personnes travaillent* : dans les locaux de l'employeur, télétravail, travail à domicile.

*Entente relative aux congés* : congé de courte et de longue durée (rémunéré et non-rémunéré), interruptions de carrière, congés annuels, congé de maternité et parental, congé familial et pour les soignants.

*Autres ententes relatives à l'équilibre travail-vie privée* : garde des enfants et des personnes âgées, santé, installations pour la forme et installations sportives, apprentissage tout au long de la vie, développement et formation personnelle.

#### **d) Développer une politique d'équilibre travail-vie privée**

Une politique d'équilibre travail-vie privée peut être utile en fixant des règles et des droits clairs, tout en montrant également que l'organisation prend un engagement visible envers l'équilibre travail-vie privée, qui peut faciliter le recrutement du personnel. Il est important de convenir de la politique avec les syndicats et le personnel, étant donné qu'il s'agit d'un domaine influant directement sur les vies professionnelles du personnel.

Suggestions des points à inclure dans la politique en matière d'équilibre travail-vie privée :

- Identifier la possibilité de travail flexible. Par exemple, si tous les employés ont le droit de travailler de manière flexible, l'organisation est-elle capable de mettre cette perspective en pratique. Dans la plupart des cas, des politiques sur l'équilibre travail-vie privée formulent que les demandes de travail flexible seront acceptées pour autant qu'elles n'aient pas un effet défavorable sur les besoins du service. (Dans certains pays, notamment le Royaume-Uni, l'Allemagne et les Pays-Bas, il existe un droit de demander des modifications des heures de travail).
- Établir des options de travail flexible qui sont proposées au personnel et fournir de brèves informations relatives aux droits, par exemple, combien de temps peut être reporté en systèmes d'horaire flexible, combien de temps peut être accumulé en une fois dans une banque de temps ou encore combien d'heures quotidiennes peuvent être travaillées dans une semaine de travail condensée. Il sera important de fixer ces droits dans le cadre de la législation relative au temps de travail.
- Faire allusion à l'égalité des chances dans la politique. Cela peut inclure des points spécifiques concernant un horaire flexible, par exemple, pour les travailleurs plus âgés, les travailleurs handicapés, les parents et les soignants.



- Consulter largement le personnel et les syndicats et garantir leur engagement total en ce qui concerne la rédaction de la politique.
- Veiller à la diffusion de la politique parmi la totalité du personnel. Il serait judicieux d'éditer un manuel ou une brochure destinée au personnel qui exposerait la politique et les options à la disposition du personnel.

## **Voir un modèle de politique flexible en matière d'équilibre travail-vie privée dans l'Appendice 5.**

### **e) Consulter le personnel**

Consulter le personnel peut s'avérer une manière très efficace de découvrir la vision du personnel concernant l'organisation ainsi que leur opinion sur les besoins et les perspectives. Cette consultation peut être réalisée via une diversité de méthodes, y compris :

- Des enquêtes auprès du personnel. Les résultats de l'analyse sont renvoyés aux syndicats, au personnel et aux cadres.
- Des groupes de discussion composés de membres du personnel pour se familiariser avec les attitudes, les ententes et les perceptions, ce qui n'est pas possible avec une étude ou à titre individuel. Un groupe peut aider à susciter une discussion et une variété d'opinions et de perceptions.
- Des séminaires pour le personnel ou des discussions de groupe, par exemple, au cours d'un repas avec un interlocuteur extérieur pour stimuler la discussion.

### **Liste de contrôle des sujets à examiner pour effectuer une enquête relative à l'équilibre travail-vie privée dans votre compagnie**

- Quels sont les horaires actuels (temps plein, temps partiel, etc.) ?
- Les employés ont-ils l'opportunité de travailler de manière flexible et, si oui, de quelle manière ?
- En moyenne, quel est l'horaire normal ? Les employés dépassent-ils régulièrement ces heures ? Les réunions s'étendent-elles au-delà des heures de travail normales, rendant les choses difficiles pour les parents ?
- De quelles options d'équilibre travail-vie privée les employés souhaiteraient-ils bénéficier (par ex. horaire flexible, un horaire plus court, un horaire plus long, travail à domicile, etc.) ?
- Si les employés modifient leurs modèles de travail, comment le nouvel arrangement de travail influera-t-il sur les collègues et les services prestés.
- Quel serait l'objet principal d'un changement de l'horaire (par ex. passer plus de temps avec la famille, des loisirs, un développement ou une formation personnelle, améliorer sa santé et son bien-être, participer à des activités politiques ou de communauté, etc.) ?
- Quelle est le degré de satisfaction des employés concernant l'équilibre travail vie actuel ?
- Quelles sont les causes principales de déséquilibre entre le travail et la vie de famille (par ex. les longues heures de travail, les pressions du travail, les responsabilités de garde, les stress à son domicile, etc.) ?
- Que pourraient faire les employeurs pour améliorer l'équilibre travail-vie privée ?

### *Statkraft*

*Statkraft* propose un système d'horaire flexible et une possibilité d'accumuler des heures jusqu'à trois mois. Une approche positive du soutien des parents actifs, via le congé parental et des arrangements concernant le travail flexible, tels que le travail à domicile, ont joué un rôle important pour permettre aux femmes de combiner le travail et la vie de famille. Les cadres envisagent une approche flexible, sur base de la confiance et de la reconnaissance que la compagnie peut soutenir les parents à certains moments. En Norvège, il existe un droit légal à 42 semaines de congé parental avec un salaire complet et à 10 semaines supplémentaires rémunérées à 80% du salaire, qui peut être partagé par les deux parents. De plus, 10 jours supplémentaires par an peuvent être pris par chaque parent jusqu'au 10<sup>e</sup> anniversaire de l'enfant.

Une inquiétude concernant le vieillissement de la main d'œuvre et le besoin de retenir le personnel le plus compétent ont incité la compagnie à aborder la diversité liée à l'âge. Une politique innovante des cycles de vie pour les employés âgés de 62 ans et plus a été introduite avec l'objectif d'offrir une plus grande diversité et l'opportunité pour les travailleurs plus âgés de réduire graduellement leurs heures de travail et d'obtenir des congés rémunérés supplémentaires sans impact majeur sur le salaire. Cette initiative fonctionne en permettant aux travailleurs de réduire leur temps de travail de 10% à 62 ans, de 20% à 63 ans, de 30% à l'âge de 64 ans et de 40% à l'âge de 65 ans. Cela permet aux compagnies de retenir les travailleurs plus âgés (qui avaient autrefois l'habitude de quitter la compagnie à 62 ans) en offrant aux travailleurs plus âgés plus de choix de travail pour une période plus longue et avec des heures réduites.

### *Enel*

Une enquête auprès du personnel a été diffusée dans le journal de la compagnie et une dans une étude en ligne. 830 personnes ont été interrogées, dont 57% de femmes. Un des résultats essentiels de l'enquête concernait la mise en place des nouvelles stratégies de la compagnie concernant la gestion du temps de travail. La compagnie a reconnu qu'il existait un dossier commercial pour l'introduction d'un horaire flexible. Enel a déclaré qu'elle ne voulait pas que les femmes soient désavantagées par des heures de travail plus courtes. Bien que le travail à temps partiel soit réglé par la loi et les accords collectifs, le problème principal a été de s'assurer que les cadres soient entièrement équipés pour gérer les demandes de travail partiel ou d'heures réduites. L'assurance de la disponibilité du travail à temps partiel pour les cadres et le personnel professionnel s'est avéré une question fondamentale. Dans l'ensemble de la compagnie, 2,4% des employés sont des femmes travaillant à temps partiel, en comparaison avec 0,3% d'employés masculins.

Un exemple concerne une femme occupant un poste de surveillance à plein temps qui désirait réduire ses heures de travail en travaillant de 9:00 à 15:00. Elle a convenu avec son responsable qu'elle organiserait son travail et ses réunions dans ces heures et ses collègues se sont adaptés pour que les réunions n'aient lieu qu'en matinée. Son travail n'en a pas souffert et la compagnie a bénéficié de cet arrangement en retenant l'employée et en lui offrant un équilibre travail-vie privée de meilleure qualité.

Enel a publié un manuel concernant le congé familial fournissant des informations sur les opportunités proposées aux parents actifs par la loi et la compagnie. En cas de maternité, les employés d'Enel couverts par le contrat national de travail collectif pour les travailleurs dans l'industrie électrique reçoivent des bénéfices financiers accrus (avec une indemnité de maternité de 100% du salaire, en comparaison de 80% du salaire procuré par la loi et des bénéfices accrus pour six mois suivant le congé de maternité obligatoire).

L'égalité et la diversité ont progressé via un programme 'People Care', créé en 2005. Une enquête concernant les priorités et les besoins du personnel a montré que le personnel féminin bénéficiait particulièrement des initiatives introduites pour améliorer l'équilibre entre la vie privée et professionnelle, telles que l'introduction d'un horaire flexible, des subventions pour l'utilisation des transports publics et des mesures pour améliorer les opportunités de mobilité entre les différents emplacements de la compagnie. Une deuxième phase a conduit à des groupes de discussion composés du personnel des bureaux régionaux à travers le pays, avec l'objectif de dresser la carte des besoins du personnel. Les sujets principaux identifiés ont été le transport en direction du travail et depuis le travail et la garde d'enfants. La compagnie définit un plan opérationnel pour identifier les manières de résoudre ces problèmes pour le personnel au moyen d'une extension supplémentaires des heures de travail flexibles, par exemple, par l'introduction d'une banque du temps.

## *ESB*

Les arrangements relatifs au travail flexible font partie de la politique d'égalité des chances de la compagnie, en se basant sur l'idée que la flexibilité sur le lieu de travail permet aux personnes de combiner leur travail avec leur vie de famille et d'autres engagements et, par conséquent, permet de les aider à atteindre la totalité de leur potentiel en tant qu'employés estimés. Un bilan réalisé au sein d'ESB et concernant la qualité a constaté que la majorité des employés considéraient ESB comme une des compagnies dans lesquelles il était le plus agréable de travailler en Irlande, en particulier en raison des opportunités d'atteindre un équilibre travail-vie privée.

Le conseil paritaire sur l'égalité de la compagnie, faisant partie de cette politique, composé des représentants des syndicats et de la direction du Groupe ESB, se réunit pour contribuer au développement de telles politiques et prodiguer des conseils quant aux pratiques au sein de la compagnie. La compagnie a mis en place une vaste gamme de politiques sur l'équilibre travail-vie privée, y compris l'horaire flexible, des dispositions supplémentaires de droit obligatoire concernant le congé de maternité, avec cinq mois de congé non-rémunéré. Pendant cette période, il y a une continuation de la contribution pour la pension de l'employé pour la période du congé de maternité supplémentaire, n'occasionnant, par conséquence, aucune interruption de service. D'autres dispositions concernant les horaires flexibles incluent le système de partage du poste, des heures de travail réduites, des interruptions de carrière, l'offre d'une crèche sur le lieu de travail pouvant accueillir 65 enfants, un soutien à l'éducation et des centres d'apprentissage. Une nouvelle initiative relative à l'équilibre travail-vie privée, appelée *Du temps pour l'équilibre de la vie*, a été introduite par ESB et s'avère une réponse de la compagnie au système de réduction du temps de travail pendant les vacances scolaires. Cette mesure a l'avantage de s'adresser à tout le personnel, pas uniquement aux parents et permet à un employé de prendre jusqu'à 20 semaines de congé non-rémunéré dans l'année, après la fixation de quelques conditions et une notification adéquate. Le salaire réduit est dispersé sur toute l'année du congé.



## **Section 5 : Outils pour l'égalité**

### **Introduction**

Cette section présente quelques outils pratiques en matière d'égalité conçus pour contribuer à la coordination et à la gestion de l'égalité et de la diversité au travail.

Ces outils sont énumérés ci-dessous :

- a) Bilans et audits en matière d'égalité
- b) Gestion de l'égalité et de la diversité et collecte des données
- c) Intégration de l'égalité, y compris la manière d'évaluer les procédures en ce qui concerne l'égalité

#### **a) Bilans concernant l'égalité et plans d'action**

Dans le secteur de l'industrie, comme dans d'autres secteurs de l'économie, les plans relatifs à l'égalité entre les sexes deviennent plus courants. En pratique, ils ont tendance à être introduits dans le secteur de l'électricité quand une loi nationale est en place exigeant des plans d'égalité entre les sexes, par exemple, en Suède, en Finlande, en France et en Belgique. Dans certains pays, ils font partie des négociations collectives au niveau de la compagnie et l'implication du syndicat est normalement une exigence des plans établis et contrôlés.

Les plans relatifs à l'égalité qui sont encrés dans une politique générale de l'employeur relative aux ressources humaines/au personnel, ont une grande chance d'être développés et couvrent les employés dans toutes les sections des organisations. Établir des plans d'action concernant l'égalité peut aider les employeurs à se conformer avec la législation en matière d'égalité et à modifier leurs politiques et structures afin de tenir compte de la diversité et de la coordonner. Il est important que les plans d'action puissent être intégrés dans la planification commerciale, plutôt que d'être considérés comme une activité séparée.

Les bilans relatifs à l'égalité et les plans d'action ont un certain nombre d'avantages, y compris : l'exploitation du potentiel d'une main d'œuvre diverse ; l'amélioration des actions de l'entreprise ; la possibilité d'exploiter la gamme complète des capacités de tous les employés ; les insuffisances dans les pratiques des ressources humaines seront identifiées et abordées et création d'un soutien à l'égard d'un accord général du lieu de travail concernant les questions d'égalité.

## Plans d'action concernant l'égalité

Dans certains pays, il existe une législation spécifique exigeant des plans en matière d'égalité (dans les secteurs publics et privés).

- Autriche : la Loi sur le Traitement égal des Hommes et des Femmes dans le service public prévoit le recrutement préférentiel, la promotion et la formation des femmes (via des quotas).
- Belgique : les employeurs du secteur privé peuvent établir volontairement des plans d'action en matière d'égalité bien que ces plans soient obligatoires en cas de restructuration de la compagnie. Tous les employeurs du service public ont l'obligation de définir des plans d'action en matière d'égalité.
- Danemark : la législation exige que le secteur public, les institutions d'état et les compagnies appartenant à l'état intègrent l'égalité des chances dans la planification et l'administration, y compris un rapport relatif à l'égalité tous les deux ans, quand la compagnie emploie plus de 50 personnes.
- Finlande : les employeurs avec plus de 30 employés dans les secteurs public et privé sont invités par la loi à définir des plans d'égalité du lieu de travail et à introduire une progression de l'égalité entre les sexes dans les plans annuels du personnel/de formation.
- France : la loi introduite en 1983 fournit un cadre légal pour des plans volontaires en matière d'égalité et la loi passée en 2001 exige que les compagnies employant 50 personnes ou plus définissent un rapport annuel sur la position des femmes et des hommes ; des négociations spécifiques sur l'égalité sont requises au niveau de la compagnie.
- Allemagne : la loi passée en 2001 oblige le secteur public à établir des plans en matière d'égalité, qui permettent également un traitement préférentiel des femmes dans les secteurs où elles sont sous-représentées, y compris les mesures d'intégration de l'égalité des sexes.
- Hongrie : la loi exige que les compagnies de plus de 50 employés appartenant à l'état définissent des plans annuels en matière d'égalité des sexes.
- Italie : les compagnies peuvent se porter candidates pour un financement de plans positifs, alors que dans le secteur public, les plans d'action sont obligatoires.
- Norvège : il existe une responsabilité générale des employeurs de promouvoir l'égalité des sexes ; les compagnies doivent rendre compte des activités en matière d'égalité dans leurs rapports annuels.
- Slovénie : les autorités publiques doivent présenter des plans et des rapports biannuels concernant la mise en œuvre du Programme national pour l'Égalité des chances des Femmes et des Hommes.
- Suède : la loi exige que tous les employeurs avec 10 employés ou plus définissent des plans annuels relatifs à l'égalité des chances.

### *Instance irlandaise pour l'égalité*

Aborder le problème de l'égalité des sexes et des disparités entre les sexes a été le sujet de trois accords nationaux intersectoriels. Un des résultats pratiques était l'établissement du Comité cadre national pour l'égalité des chances au niveau de l'entreprise. Le développement d'un audit du lieu de travail concernant l'égalité, prévu dans le *Plan national de développement 2000-2006*, s'est avéré une initiative fructueuse. Un programme concernant les bilans de l'égalité et les plans d'action a été développé par l'Instance pour l'égalité, qui se concentre sur les neuf motifs d'égalité afin de refléter la diversité au sein du motif du genre. Il s'agit d'un système volontaire de bilans sur l'égalité et un modèle a été développé pour fournir un cadre aux bilans, qui identifie les questions stratégiques, examine l'environnement de travail et la culture de l'organisation ainsi que la contribution de la politique, de la pratique, des procédures et des perceptions sur le lieu de travail pour parvenir à des résultats concernant l'égalité. Les compagnies ont un financement pour un auditeur externe de l'Instance pour l'égalité, qui est financé par le gouvernement selon le Plan national de développement. Les bilans sont surveillés par un Comité de pilotage pour l'égalité représentant les cadres, le personnel et les syndicats.

### *ESB*

En 2003, ESB a commandité un audit externe. Les résultats de cet audit ont contribué au programme pour l'égalité actuellement poursuivi. Il fait le point annuellement sur le progrès par rapport aux plans d'action. Le progrès et les résultats sont présentés au Conseil d'ESB au cours du quatrième trimestre de chaque année. ESB a essayé de veiller à ce que l'égalité et la diversité ne soient pas uniquement un sujet défendu par l'équipe des Ressources humaines et les cadres attirés qui ont des objectifs et des responsabilités en matière d'égalité et de diversité dans tous les secteurs de l'organisation.

### *Vattenfall*

En Suède, la loi relative à l'égalité procure le cadre des développements en matière d'égalité dans la compagnie. En tant que compagnie suédoise, Vattenfall est tenue de publier dans son rapport annuel les données concernant la position des femmes dans la main d'œuvre. D'après les exigences de la Loi sur l'Égalité des chances, Vattenfall est obligée de mettre en œuvre un plan d'action annuel concernant l'égalité, en partenariat avec les syndicats. Le plan doit être contrôlé et des preuves doivent être fournies concernant les actions prises pour rétablir les inégalités identifiées. Un des bénéfices des dispositions de la Loi sur l'Égalité des chances consiste en l'exigence d'objectifs clairs et mesurables à mettre en place. L'impact ne peut être que positif étant donné que le personnel peut observer la mise en œuvre, par la compagnie, d'actions présentant des résultats positifs, par exemple, dans le domaine des salaires. Chaque unité commerciale doit définir son propre plan d'action en matière d'égalité.

#### *Endesa*

Un plan d'action annuel, faisant partie de la stratégie de diversité de la compagnie, est proposé avec une matrice d'indicateurs et de mesures qui permettront à la compagnie de mesurer le progrès par rapport aux objectifs. Afin de mettre cette stratégie en pratique, une équipe de contrôle est proposée et se compose de tous les secteurs des unités de gestion, de l'entreprise et des unités commerciales ainsi que des compagnies et est dirigée par le Vice président RH de l'entreprise. Un observatoire agira comme un outil pour l'établissement et le contrôle de la politique ; il générera et partagera les connaissances et la compréhension. L'analyse de l'information provenant d'autres compagnies, qui sont des leaders dans le domaine de la diversité et des mécanismes de partage et de transfert de l'information, peut aider à identifier des méthodes pour la mise en œuvre et le lancement des priorités annuelles.

Développer un plan d'action en matière d'égalité peut être utile pour collecter des données et des preuves sur les méthodes de coordination de l'égalité et de la diversité dans l'entreprise. La collecte de données est un élément central du plan, fournissant les preuves nécessaires pour qu'une organisation développe son propre plan d'action pour aborder les problèmes ou les inégalités qui ont été révélées. Les plans en matière d'égalité révèlent souvent une discrimination ou des inégalités au niveau de la rémunération, par exemple, les femmes sont plus susceptibles d'être engagées à des points plus bas de l'échelle des salaires que les hommes ou recevront un salaire à l'heure plus bas que les hommes même si elles exercent le même travail; ce sont souvent les titres des emplois et du grade qui diffèrent.

#### **Démarches à suivre pour la préparation d'un plan en matière d'égalité :**

*Étape 1 : Quelle est la composition de la main d'œuvre sur votre lieu de travail en ce qui concerne le pourcentage d'hommes et de femmes ?*

Identifier les pourcentages de femmes et d'hommes dans chaque groupe ou grade professionnel. Quels emplois sont majoritairement masculins (plus de 70% d'hommes) et quels emplois sont majoritairement féminins (plus de 70% de femmes). Souligner les questions telles que la distribution des modèles du temps de travail, par exemple temps plein, postes provisoires et permanents, niveaux de rémunération, développement de la carrière et opportunités de formation pour les femmes et les hommes.

*Étape 2 : Identifier les inégalités :*

Depuis vos données de base, il devrait être possible d'identifier les domaines d'inégalité spécifiques, par exemple, un salaire inégal à cause des bonus payés aux employés travaillant un certain nombre d'heures ou dans certains emplois, ou un accès insuffisant à la promotion, à l'éducation et à la formation rencontré par les travailleurs à temps partiel ou les femmes.

*Étape 3 : Développer une série d'actions pour résoudre les inégalités identifiées :*

Ces actions peuvent prendre la forme d'un plan d'action qui souligne les politiques devant être développées, les priorités, les champs d'action, un calendrier pour la mise en œuvre des actions, les personnes responsables et les ressources requises pour mettre ces actions en pratique.

*Étape 4 : Consulter le personnel :*

Organiser des groupes de discussion, effectuer une enquête ou des entretiens avec le personnel pour capter les perceptions et les attitudes envers l'égalité et la diversité sur le lieu de travail ainsi que les expériences de discrimination ou d'inégalité sur le lieu de travail.

*Étape 5 : Contrôler le progrès :*

Faire régulièrement le point sur le progrès concernant la mise en œuvre des actions et garantir l'existence d'un système de rapport annuel, par exemple à l'Équipe de direction et/ou au Conseil

## **Voir l'Appendice 6 pour un modèle d'un plan d'action en matière d'égalité**

### **b) Gestion de l'égalité et de la diversité et collecte de données**

Être en possession de données (quantitatives et qualitatives) appropriées et accessibles est essentiel pour mettre en pratique les principes d'égalité et de diversité. Les données constituent une partie essentielle des plans d'action en matière d'égalité et permettent d'établir des positions de base, de tracer et de contrôler le progrès et d'indiquer les tendances et les changements. Les données peuvent également aider à changer les stéréotypes et les présomptions incorrectes à propos du travail des femmes, en rendant plus visible leur contribution au développement économique.

Contrôler la mise en œuvre des programmes d'égalité et de diversité est important pour la responsabilité et la mesure de l'impact et de la progression des politiques et des initiatives.

#### **Liste de contrôle relative aux données**

- Développer des systèmes de gestion des données pour des données quantitatives sur la position des femmes et des hommes dans l'organisation, y compris procurer une analyse de ces données sur une base annuelle (pouvant être intégrée dans les plans d'action en matière d'égalité détaillés ci-dessus).
- Lier des objectifs en matière d'égalité et de diversité à la gestion des résultats et à des systèmes d'évaluation.
- Développer des indicateurs de performance concernant l'égalité et la diversité et les passer en revue régulièrement.
- Veiller à ce que les données soient complètes et couvrent tous les aspects des arrangements concernant l'emploi, le salaire et l'horaire des femmes.
- Fournir des données comparables, de sorte que la composition de la main d'œuvre puisse être contrôlée et comparée dans le temps.
- Mettre régulièrement à jour vos données et en garder des traces, de sorte que la progression de l'égalité puisse être contrôlée.
- Présenter les données de manière claire et accessible, de sorte qu'elles puissent être comprises par les employés et leurs syndicats.
- Largement diffuser les données afin de garantir qu'elles puissent être utilisées comme un outil de défense du principe d'égalité.
- Consulter régulièrement les employés par le biais de groupes de discussion et d'enquêtes auprès des employés pour obtenir un retour d'information concernant l'organisation et ses politiques. Les données qualitatives, au moyen de groupes de discussion, d'entretiens et d'études de cas, peuvent également aider



à l'identification des expériences de discrimination par les femmes, en particulier si ces injustices sont indirectes et cachées.

- Consulter les syndicats en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre de systèmes de données.
- Mettre en place un calendrier réaliste pour la collecte et le rapport de données.

*Statkraft*, ainsi que d'autres compagnies norvégiennes, est tenue de rendre compte de la position des femmes dans la compagnie, y compris sur les sujets tels que le salaire et le niveau de responsabilité. Une section particulière du rapport annuel de la compagnie présente des données et la progression de l'égalité et de la diversité. Un autre domaine important de l'évaluation est une enquête annuelle auprès du personnel, à laquelle participe 94% du personnel. L'enquête examine des domaines tels que la gestion, le développement commercial, l'organisation du travail, les compétences, la participation du personnel aux objectifs du département et de la compagnie ainsi qu'une vaste gamme de sujets, y compris le harcèlement au travail. Le niveau de satisfaction du personnel était très élevé dans des domaines tels que l'environnement de travail et le développement des compétences. Le personnel semble généralement heureux dans son travail et le harcèlement est à peu près absent de l'environnement de travail. Par exemple, 86% sont fortement engagés dans leur travail (en comparaison avec un repère de 70% en Norvège) et les femmes employées se montrent plus satisfaites de la compagnie que les hommes. Mis à part le harcèlement au travail, les problèmes liés à l'égalité et à la diversité ne sont pas spécifiquement couverts dans cette enquête.

La Loi norvégienne en matière d'Égalité des sexes (amendée en 2003) impose aux employeurs une responsabilité générale de promouvoir l'égalité des sexes. Les directives relatives à la manière de défendre l'égalité sont fournies par le Médiateur concernant l'égalité des sexes et les compagnies sont tenues de rendre compte de leurs activités en matière d'égalité dans leurs rapports annuels. Les sujets couverts incluent le salaire et l'écart de salaire lié au sexe, les conditions de travail, le recrutement, le développement de la carrière et le niveau de responsabilité. En pratique, les compagnies ont été tenues de collecter des données sur la position des femmes, de fixer des objectifs et de mesurer le progrès par rapport à l'égalité. La législation exige également qu'au moins 40% de la représentation du Conseil soit féminine (*Statkraft* dépasse actuellement ce chiffre).

### c) Intégrer l'égalité et la diversité

Intégrer l'égalité et la diversité signifie que l'impact d'une politique ou d'une activité sur un ou plusieurs groupes particuliers est pris en compte, dans certains cas, cela peut requérir des actions supplémentaires ou spécifiques qui surmontent l'impact négatif. Par conséquent, les considérations sur l'égalité sont placées au centre du processus décisionnel, ce qui garantit que la politique et la pratique de l'organisation contribuent aux résultats en matière d'égalité et de diversité, même si leur objectif principal n'est pas de se concentrer sur l'égalité. Plus important, une approche d'intégration permet que la diversité soit accueillie, valorisée et qu'elle dispose des ressources nécessaires.

Une approche de l'intégration exige :

- Des objectifs clairs en matière d'égalité, avec des buts et des calendriers.
- Une méthode pour évaluer la manière selon laquelle une décision de principe peut accomplir les objectifs en matière d'égalité et accueillir la diversité.
- La participation des groupes touchés par la décision dans l'évaluation des effets.
- Le contrôle des résultats sur le plan de l'égalité, y compris la collecte et l'analyse des données pertinentes.

Le ciblage des activités et l'intégration devraient collaborer dans une approche double. Il est important de noter que les initiatives ciblées peuvent également influencer et modeler les initiatives principales en abordant une situation créée par la discrimination passée.

**Un modèle d'évaluation et d'analyse de l'égalité peut être trouvé dans l'Appendice 7.**

#### **Comment mettre en œuvre l'intégration des sexes ?**

Quelques démarches simples peuvent être suivies pour mettre en œuvre une approche d'intégration des sexes

- Combien d'hommes et de femmes sont touchés par cette mesure et combien d'hommes et de femmes y participent ?
- Comment les ressources sont-elles attribuées entre les sexes (finance, accès à l'information et à la formation, utilisation du temps, etc.)
- Quels sont les bénéfices relatifs des mesures spécifiques pour les hommes et les femmes ?
- Quelles sont les causes des modèles de représentation de genre existants et de l'attribution des ressources ?
- Quelles sont les possibilités de changement et comment peut-il être obtenu ?

L'intégration de l'égalité des sexes devrait également signifier que nous n'identifions pas uniquement ce que nous voulons voir se dérouler, mais que nous contrôlons et évaluons également les résultats des actions. De ce fait, les sujets suivants peuvent être examinés :

- Définir le résultat souhaité d'une action
- Évaluer la pertinence en ce qui concerne l'égalité des sexes d'un sujet proposé à l'ordre du jour
- Développer des options qui aident à aborder l'égalité des sexes
- Émettre des recommandations de changements pour la mise en œuvre de l'égalité des sexes
- Mettre en œuvre des actions qui peuvent conduire à l'égalité des sexes
- Contrôler et évaluer l'impact de l'action sur l'égalité des sexes

## **Section 6 : Égalité et diversité au lieu de travail: le rôle des partenaires sociaux**

### **Introduction**

Les partenaires sociaux ont un rôle important à jouer dans la promotion de l'égalité et de la diversité et un grand nombre d'exemples significatifs peuvent être cités pour montrer comment une approche de partenariat social apporte de nouvelles idées et du dynamisme aux ressources humaines.

Dans cette section de la boîte à outils, des suggestions pratiques et des exemples d'approches de partenariat social sont présentés. Quelques conseils pratiques sont fournis concernant l'établissement d'accords et d'approches de partenariat pour promouvoir et coordonner l'égalité et la diversité sur le lieu de travail.

#### **Travailler en partenariat pour accroître la représentation des femmes dans les domaines de la science, de l'ingénierie et de la technologie**

Au Royaume-Uni, le rapport de la Commission sur les Femmes et le Travail du gouvernement (publié en février 2006) recommandait plusieurs mesures pour améliorer la représentation des femmes dans des secteurs et des occupations au sein desquelles elles sont sous-représentées. En conséquence, le gouvernement a accepté de financer un certain nombre de projets de partenariat pour aborder le problème de la sous-représentation des femmes. Prospect, le syndicat regroupant le personnel des secteurs de la science, de l'ingénierie et de la technologie, prépare une demande de projet de partenariat avec le UK Science Engineering and Manufacturing Sector Skills Council pour aider à développer les plans de carrière et à stimuler les opportunités pour les femmes employées dans le secteur. Un projet spécifique est développé pour présenter un plan de progression de la carrière tout au long de la vie pour la formation et le développement des femmes. Le projet veut encourager une modification de la culture des compagnies pour garantir la reconnaissance des compétences des femmes et l'offre d'opportunités de progression tout au long de leur carrière. Les compagnies qui seront impliquées dans le projet agiront, dans les prochaines années, en tant qu'ambassadrices et défenderesses par rapport aux autres compagnies. Elles seront tenues de diffuser des messages essentiels à la chaîne logistique et de partager les meilleures pratiques en ce qui concerne le développement des femmes et la mise en valeur de leurs compétences.

### **a) Le rôle des partenaires sociaux dans l'égalité de sexes**

#### **Le rôle des partenaires sociaux dans l'égalité des sexes**

Les partenaires sociaux aux niveaux nationaux et européens ont joué un rôle-clé dans la négociation des accords relatifs à l'égalité des sexes, y compris les directives concernant le travail à temps partiel et le congé parental ainsi que le Cadre des Actions sur l'Égalité des Sexes (2005). La Fédération syndicale européenne des services publics (FESSP) et la Confédération européenne des Syndicats (CES) disposent de plans d'action en matière d'égalité qui soulignent l'importance du développement de la représentation des femmes dans les syndicats et sur le lieu de travail.

#### **Cadre des Actions en matière d'égalité des Sexes**

En 2005, un Cadre d'Action en matière d'Égalité des sexes, convenu entre les partenaires sociaux CES, CEEP et UNICE, a spécifié des actions dans quatre domaines :

- Aborder les rôles liés au sexe
- Promouvoir les femmes dans le processus décisionnel

- Soutenir l'équilibre travail-vie privée
- S'attaquer à l'écart de rémunération lié au sexe

Ce cadre a aidé à souligner l'importance des actions qui doivent être entreprises par les employeurs, les syndicats et les gouvernements pour atteindre l'égalité des sexes et répondre aux objectifs de la Stratégie de Lisbonne (2000). Le Cadre souligne l'importance des partenaires sociaux, qui endossent la responsabilité d'aborder les écarts liés au sexe et les inégalités et de promouvoir une participation plus équilibrée des femmes et des hommes dans le processus décisionnel. Les États membres seront tenus de présenter un rapport annuel sur la mise en œuvre des actions comprises sous les quatre rubriques principales.

### **Déclaration conjointe des partenaires sociaux dans l'industrie électrique**

Une Déclaration conjointe entre les partenaires sociaux<sup>2</sup> dans le secteur de l'électricité concernant l'égalité des chances et la diversité a réaffirmé que l'égalité des chances et la diversité dans la vie professionnelle étaient des objectifs essentiels dans le travail du comité sectoriel de dialogue social du secteur de l'électricité. Les partenaires sociaux reconnaissent que l'industrie n'exercera aucune discrimination contre les employés sur base de l'âge, de la santé, de l'origine nationale ou ethnique, du sexe, de la préférence sexuelle, de la langue, de la religion, de l'opinion, des liens de famille, de l'activité syndicale, de l'activité politique ou de toute autre circonstance comparable. Les sujets couverts incluent une action positive en ce qui concerne les hommes et les femmes dans des rôles non-traditionnels, le développement et la formation, la lutte contre le harcèlement sexuel, l'équilibre travail-vie privée, un salaire égal pour un travail d'égale valeur.

Il existe plusieurs manières d'intégrer l'égalité et la diversité aux négociations collectives et aux négociations syndicat/employeur sur le lieu de travail. Elles incluent :

- **L'intégration** : la négociation collective peut être utilisée pour intégrer l'égalité des chances au sein des relations industrielles.
- **La flexibilité** du processus de négociation permet une approche plus spécifiquement 'ajustée' des questions relatives à l'égalité des chances. Une approche adaptée signifie que l'accord collectif est plus susceptible d'être acceptable pour les parties en négociation.
- Cet agenda plus large apporte un renouveau d'intérêt aux **activités du syndicat** et attire de nouveaux membres.
- **La voix des femmes** : les femmes peuvent apporter une expertise et une expérience particulière de la variété des préoccupations et des conditions de travail des femmes via une "expérience vécue" qui influence les négociations et mène à des accords collectifs plus efficaces.
- **Modernisation** du système de négociation collective par une prise de conscience du visage changeant et de la féminisation de la main d'œuvre européenne.
- **Bénéfices économiques** : l'utilisation plus efficace de la main d'œuvre féminine accroît la compétitivité.

Plusieurs syndicats européens ont introduit des structures pour améliorer la représentation des femmes, par exemple, via des stratégies actives de recrutement pour les femmes travaillant à temps partiel, des quotas et des systèmes proportionnels de représentation pour les femmes dans les organismes syndicaux, de prise de décisions et les structures de négociation collective, des séances de formation ciblées pour les femmes membres d'un syndicat et des structures pour représenter les intérêts des femmes au moyen de comité et d'organismes de femmes. Les syndicats utilisent de plus en plus l'intégration de l'égalité des sexes comme méthode pour intégrer les questions relatives aux femmes dans la politique du syndicat.

<sup>2</sup> Le syndicat de l'industrie de l'électricité EURELECTRIC et FSESP/EMCEF, représentant respectivement les employeurs et les syndicats

La directive de 1976 relative au traitement égal pour l'emploi, la formation technique et professionnelle, la promotion et les conditions de travail a mis une pression supplémentaire sur les partenaires sociaux pour introduire des dispositions en matière d'égalité. La révision de la directive de 2002 procure un cadre pour la collecte de données, par lequel les partenaires sociaux sont encouragés à aborder les inégalités. Des audits sur l'égalité sont recommandés comme une manière de mettre en œuvre l'égalité sur le lieu de travail par le biais d'une approche de partenariat social. Ils peuvent conduire à des politiques d'égalité des chances et de diversité pour la compagnie, garantissant qu'elles fassent partie de la mission de la compagnie. D'autres domaines de la politique UE ont contribué à souligner l'action de négociations collectives en matière d'égalité. Par exemple, la Communication sur le Harcèlement sexuel au travail de 1996 a exigé que les partenaires sociaux introduisent des mesures pour combattre le harcèlement sexuel au moyen du processus de négociation collective.

**Siobhan Browne, Equality Officer, ESBOA, Irlande**

Siobhan occupe la fonction d'Equality Officer au sein de son syndicat, ESBOA, une position qu'elle a occupée ces deux dernières années. Elle est libérée de son poste chez ESB pendant un jour et demi par semaine afin d'exercer ses responsabilités syndicales, qui peuvent être très éprouvantes. ESBOA représente les travailleurs occupant des postes d'encadrement, de bureau, administratifs et techniques dans la compagnie irlandaise de l'électricité, ESB. Siobhan voit le rôle d'Equality Officer comme très important pour mener l'agenda en matière d'égalité pour l'ESBOA. Le syndicat dispose d'un Comité d'égalité et il existe un engagement très fort envers l'égalité, ce qui peut être observé dans le plan stratégique de trois ans accepté lors de la Conférence annuelle des délégués. Siobhan collabore avec des représentants et des membres sur les questions d'égalité et de diversité et, au niveau de la compagnie, elle représente son syndicat lors du Conseil conjoint sur l'égalité d'ESB. Siobhan représente également ESBOA, via FSESP, au Comité sectoriel pour le Dialogue social sur l'électricité.

Quand elle ne remplit pas ses charges syndicales, Siobhan travaille au sein d'ESB dans un poste administratif. L'année dernière, elle a obtenu une licence en Gestion des Ressources humaines et en Relations sociales. Elle travaille actuellement à titre temporaire dans le secteur des ressources humaines stratégiques, un poste qui récompense très bien son travail syndical. Elle explique que les "ressources humaines et les stratégies syndicales comportent beaucoup de similarités, bien que les méthodologies et les approches soient différentes". Siobhan reconnaît également la valeur de l'approche de partenariat développée entre ESBOA et d'autres syndicats et ESB. Elle croit que "l'approche conjointe de développement de l'égalité a profité aux relations de la compagnie et du syndicat. Elle a permis d'aborder les questions d'égalité et de diversité et les a placées en haut du programme." Elle ajoute également : "ce qui me plaît le plus dans mon travail, c'est l'opportunité de rencontrer d'autres personnes de même sensibilité au niveau le plus élevé au sein d'ESB et d'autres organisations et de travailler avec eux à ce niveau pour atteindre les objectifs d'égalité et de diversité et être en position d'influencer la politique à plusieurs niveaux; Il s'agit d'un emploi très stimulant et gratifiant."

Plusieurs syndicats ont développé des politiques sur l'intégration de l'égalité des sexes. La Fédération syndicale européenne des Services publics (FSESP) dispose d'une politique en matière d'égalité des sexes qui souligne l'importance de la représentation égale des femmes et des hommes dans les structures de prise de décisions, le partage égal du travail et de la vie de famille et l'importance d'intégrer l'égalité des sexes dans tous les processus et les actions de la politique.

*Accord dans l'industrie française de l'électricité*

Un accord national intersectoriel sur l'égalité des sexes et l'équilibre entre les sexes dans la composition de la main d'œuvre a été signé en avril 2004 par les principales organisations d'employeurs et confédérations syndicales de France. Il couvre des sujets tels que la réduction de l'écart de salaire entre les sexes, la possibilité d'empêcher que le congé de maternité n'affecte de manière négative les carrières des femmes et s'attaquer à la ségrégation sur le marché du travail. L'accord vise à procurer un cadre pour les négociations à un niveau plus bas et ne fixe pas d'objectifs et de sanctions concrètes. Un certain nombre d'accords de la compagnie et au niveau du secteur ont traité de sujets similaires.

Au niveau du secteur, au début du mois de mai 2004, deux associations d'employeurs - l'Association française de l'électricité, UFE et l'Union nationale des employeurs de l'industrie du gaz, UNEMIG - et quatre syndicats - CFDT, CFTC, CGT et CGT-FO - dans l'industrie du gaz et de l'électricité ont signé un accord défendant l'égalité des sexes dans l'emploi en ce qui concerne le salaire, le développement de la carrière, le recrutement, le temps de travail et la formation.

#### *Vattenfall*

La compagnie entretient une bonne relation avec les syndicats et a encouragé un dialogue ouvert entre les employés, les collègues, les parties prenantes et les clients. La compagnie compte quatre syndicats principaux. L'accord collectif national procure un cadre d'égalité et de diversité pour les compagnies du secteur et les syndicats sont activement engagés dans la promotion de l'égalité et de la diversité via les consultations concernant les plans d'action annuels en matière d'égalité (les réunions formelles ont lieu deux fois par an). Selon le Diversity Manager de Vattenfall, la Loi sur l'Égalité des chances "nous a rapproché des syndicats parce que les syndicats ont été tenus de participer au processus de définition et de contrôle des plans d'action sur l'égalité". Les syndicats remarquent également le rôle positif lié à l'apport d'une perspective différente et de nouvelles idées. En particulier, les syndicats peuvent aider à encourager le changement et à exercer une pression sur la compagnie pour mettre en œuvre de nouvelles solutions.

De plus, la compagnie ne dispose plus d'un comité sur l'égalité des chances puisqu'un processus d'intégration de l'égalité des sexes a été introduit pour garantir l'intégration des questions relatives aux différences entre les sexes dans toutes les négociations et discussions avec les syndicats dans chaque unité commerciale (où existe un comité conjoint). Alors que cette initiative reflète la direction des politiques et des pratiques en matière d'égalité des sexes en Suède, les syndicats s'inquiètent étant donné que les questions liées à l'égalité des sexes ne sont pas toujours prioritaires et sont souvent les dernières à l'ordre du jour. En ce sens, les syndicats jouent un rôle vital en veillant à ce que les sujets concernant l'égalité des sexes restent au programme des réunions et des négociations.

Les syndicats de la compagnie disposent également de leurs propres politiques qui ont aidé à améliorer la prise de conscience et la compréhension des inégalités liées au sexe. L'égalité des sexes est une priorité majeure dans toutes les politiques et stratégies syndicales et la représentation des femmes dans le processus décisionnel a connu une amélioration via les quotas, l'intégration de l'égalité des sexes dans toutes les politiques et la définition de stratégies en matière d'égalité.

#### *Statkraft*

Sur l'initiative des syndicats du secteur de l'énergie, Statkraft et trois autres compagnies ont mis en place un projet avec les syndicats pour recruter plus de personnes provenant de minorités ethniques dans des postes ouvriers. Le projet nommait cinq stagiaires dans chaque compagnie et leur procurait une formation initiale de six mois dans une école d'intégration (avec un programme couvrant le danois, la comptabilité, le développement des compétences, la conduite et les compétences spécifiques pour travailler dans une centrale nucléaire). La formation a été suivie par un placement de six mois dans la compagnie. En conséquence de cette formation, les stagiaires étaient plus qualifiés que la majorité des personnes recrutées dans les compagnies et 65% d'entre eux ont été embauchés à plein temps par les compagnies. Le projet a eu une réponse très positive des stagiaires et la compagnie examine la possibilité d'étendre le projet aux autres groupes sous-représentés.

Bien qu'aucun accord spécifique concernant l'égalité n'ait été convenu dans la compagnie, le rôle de la loi sur l'égalité des chances a procuré une toile de fond importante au développement de politiques du personnel et à d'autres politiques liées au personnel. Le développement de ces politiques implique toujours la participation et la consultation des syndicats. La stratégie de ressources humaines de la compagnie a été définie en accord avec les syndicats. Les syndicats pensent que la compagnie prend la représentation syndicale au sérieux et que la voix des représentants élus au Conseil a créé un environnement positif et une approche consensuelle des rapports industriels. Les femmes ont également joué un rôle important en tant que représentantes syndicales et sont souvent capables d'amener une nouvelle perspective basée sur leurs expériences de travail non rémunéré, en particulier au sein de la famille.

#### *Enel*

L'engagement du syndicat au sein d'Enel est très important - en partie à cause de la représentation des syndicats au Comité pour l'Égalité des chances et de l'intégration de l'égalité dans les accords collectifs. Un soutien fort existe en ce qui concerne les problèmes d'égalité et de diversité ainsi que la reconnaissance d'un besoin d'une féminisation plus importante des niveaux supérieurs du syndicat, particulièrement dans les positions de négociation au niveau national. Les syndicats considèrent qu'ils jouent un rôle important dans la résolution conjointe de problèmes avec la direction et la découverte de solutions communes. Ils souhaiteraient plus de formations à l'égalité dans les syndicats, y compris l'intégration de l'égalité au sein du Conseil européen des Entreprises d'Enel.

Une initiative du partenaire social, FISDE, a été mise en place au sein d'Enel pour fournir une assistance santé supplémentaire. Une initiative a été développée pour soutenir les personnes handicapées dans la compagnie et dans la communauté. Sur le lieu de travail, des programmes spécifiques de formation et des placements en entreprise pour les personnes handicapées ont eu lieu, en insistant sur la garantie d'opportunités de promotion pour les personnes

handicapées. Un exemple est illustré par un programme de formation pour les employés aveugles travaillant comme téléphonistes, qui ont eu l'opportunité de se recycler comme opérateurs, en utilisant des outils en Braille et le système de synthétisation de la voix. Dans la communauté, un soutien et des services sont procurés aux enfants présentant des difficultés d'apprentissage dont les parents travaillent au sein d'Enel. Il existe des services de réhabilitation, des vacances spécialisées et la proposition de programmes de formation pour les jeunes adultes handicapés.

*ESB*

Le Conseil conjoint pour l'Égalité d'ESB a été mis en place pour qu'un partenariat social se concentre sur le développement de l'égalité. Il est organisé deux fois par mois et il existe une représentation égale, choisie parmi les cadres et les cinq syndicats les plus importants de la compagnie. L'Equality manager assiste également aux réunions présidées par un président externe indépendant. Ce conseil a créé une vision partagée de l'égalité et tous les membres ont joué le rôle de défenseurs de l'égalité dans leur propre secteur. D'après les membres du Conseil conjoint pour l'Égalité, il s'agit d'un très bon exemple de partenariat et a résulté en la présence d'une approche systématique et planifiée de l'égalité. Cela a permis aux syndicats et aux cadres de collaborer en initiant, en développant et en surveillant les plans, les politiques et les procédures de la compagnie en matière d'égalité, les audits, l'enquête concernant l'équilibre travail-vie privée et assurant, par conséquent, l'intégration générale de l'égalité à travers la compagnie.

"Nous essayons de réaliser les meilleures pratiques dans l'organisation et notre Conseil conjoint pour l'Égalité représenté par les syndicats et la direction fait partie intégrante de ce plan. Nous travaillons en collaboration avec les syndicats et il s'agit d'un forum très important pour la progression des questions relatives à l'égalité et à la diversité. Le personnel est vraiment très important et essentiel au succès d'ESB. Les syndicats ont été de grands défenseurs du sujet via le Conseil. La diversité est un sujet très vaste ; il existe des visions diverses aux différents niveaux de l'organisation. Il est important de veiller à ce que toute le monde se sente valorisé et intégré à l'organisation et que tout le monde ait l'opportunité de voir ses idées représentées". John Campion, Executive Director of Human Resources and Corporate Affairs, ESB.

## **b) Égalité et Comités d'Entreprise européens**

Les femmes peuvent apporter une valeur ajoutée aux Comités d'Entreprise européens (CEE). En étant présentes en tant que négociatrices, les femmes peuvent aider à humaniser le processus d'information, de consultation et de négociation et représenter les intérêts des femmes au CEE. L'intégration de l'égalité dans le travail et le fonctionnement des CEE signifie que l'égalité des sexes peut avoir un effet sur tous les domaines de négociation, d'information et de consultation.

### ***Le développement des initiatives en matière d'égalité dans les CEE : quelques exemples***

Il y a quelques exemples de bonnes pratiques dans le développement d'initiatives en matière d'égalité, en particulier celles représentant les industries ou les secteurs majoritairement féminins. Quelques CEE ont pris des engagements délibérés pour améliorer la représentation des femmes et pour faire progresser les questions d'égalité et de diversité.

- La Fédération des Industries UNI-Europa a reconnu un ensemble de directives pour que le secteur financier améliore la participation des femmes représentées au CEE et dans le comité de pilotage et pour accorder la priorité aux droits égaux pour les femmes et les hommes au sein de la compagnie. Les membres sont tenus de garantir que la composition du CEE reflète la distribution entre les sexes de la main d'œuvre dans la compagnie en question. (UNI-Europa Finance *Directives sur les Comités d'Entreprise européens. Directives CEE - Accomplir les meilleures pratiques*). UNI dispose également d'un plan d'action pour les femmes : *Mettre en place l'Égalité entre les Femmes et les Hommes et éliminer toutes les formes de Racisme et de Discrimination*.
- Dans un accord concernant l'égalité des chances au sein de **Danone**, il a été convenu que dans chaque pays/chaque compagnie, des groupes de travail, composés de représentants des employeurs et des employés, devraient faire le point sur les possibles désavantages des femmes, reconnaître des mesures grâce auxquelles les préjudices envers les femmes peuvent être combattus et examiner régulièrement le succès des mesures au niveau national et au sein du CEE.
- Au sein de **Nestlé**, il a été convenu que tout cas de transgression du principe de salaire égal pour un travail d'égale valeur serait placé à l'ordre du jour du CEE.
- Le **CEE d'Unilever** a établi un groupe de travail sur la diversité afin d'aborder l'égalité des chances, y compris l'encrage de l'égalité dans l'organisation. Unilever a lancé un plan visant à augmenter la représentation des femmes aux niveaux supérieurs de l'organisation. L'égalité a été, à plusieurs occasions,

à l'ordre du jour du CEE d'Unilever. Unilever croit que la diversité peut augmenter le potentiel d'une organisation. Une main d'œuvre plus diverse est considérée comme importante pour refléter la base client, qui est largement féminine. Cela peut être réalisé en changeant la culture de l'organisation et en introduisant des projets de développement de la carrière, des horaires flexibles et d'autres politiques pour soutenir la progression des femmes dans des postes haut placés.

- **Ericsson** a publié une brochure soulignant la situation professionnelle des femmes, leur formation et leurs qualifications professionnelles, leurs carrières professionnelles, les questions liées à la maternité et la protection de la maternité ainsi que les mesures concernant l'équilibre travail/vie de famille dans les filiales d'Ericsson dans chaque pays. Les femmes déléguées au CEE ont réclamé plusieurs mesures pour évaluer la position des femmes dans la compagnie et introduire des actions pour améliorer l'égalité des sexes, la nomination d'un expert en ce qui concerne les questions d'égalité des sexes au comité, un budget annuel pour les activités en matière d'égalité et de meilleurs contacts entre les délégués.

### **Comité d'Entreprise européen de Suez : égalité et diversité**

Le CEE de Suez est un bon exemple d'intégration de l'égalité et de la diversité dans les activités de la compagnie, y compris le développement d'un cadre de politique pour l'égalité et la diversité. Il s'agit d'un point important étant donné les grandes variations dans la même compagnie entre les pays, certains ayant développé des plans en matière d'égalité en coopération avec les syndicats, y compris des sanctions de non-conformité, alors que d'autres n'en ont pas développé. En mettant en place une approche cohérente et consistante de l'égalité et de la diversité via son CEE, Suez peut potentiellement être un exemple important pour les autres compagnies, en termes de processus et de contenu.

La politique de Suez en matière de responsabilité sociale a été la base du développement d'une politique d'égalité des chances et de diversité. Il existe trois principes sous-jacents : engagement, performance et responsabilité. L'égalité a été incluse comme un principe dans la Charte sociale internationale (1998), la Charte éthique (1998) et l'engagement envers le Droit à l'Éducation et à la Formation tout au long de la vie (2004) et la Charte de Diversité (2004). Plusieurs discussions ont eu lieu au sein de Suez concernant le développement ultérieur de l'égalité via une charte d'égalité et/ou une politique d'égalité qui couvrira tous les motifs d'égalité et fera allusion à la manière selon laquelle la compagnie peut promouvoir la diversité et l'égalité des chances. Les syndicats représentés au CEE font pression pour des mesures concrètes et obligatoires telles qu'un plan d'égalité et un accord concernant l'égalité et la diversité.

Afin de faire progresser les questions en matière d'égalité via les CEE, Suez a mis en place trois comités, dont un était un comité de partenariat social sur l'égalité et la diversité. Les deux autres comités concernaient les cadres et la compagnie, l'un se concentrant sur les questions de diversité et l'autre pour les femmes cadres de France et de Belgique. Le Comité pour l'Égalité et la Diversité a des représentants masculins et féminins de la compagnie et des syndicats représentés au CEE d'Allemagne, des Pays-Bas, d'Espagne, de Norvège, de Belgique et de France. Un expert sur l'égalité des sexes de la FSESP assiste au comité. Le comité s'est concentré sur la mise en place de données de base pour identifier la présence d'une égalité de traitement entre les femmes et les hommes.

*Un plan d'action pour l'égalité des sexes, 2005-2006, reconnu par le Comité pour l'Égalité et la Diversité, définit des mesures pour promouvoir et accomplir l'égalité des sexes au niveau du groupe. Le plan inclut l'établissement d'un ensemble de principes communs sur l'égalité des sexes, la collecte de données basées sur le sexe, la diffusion de l'information, la création d'un réseau en matière d'égalité de Suez et un projet de conférence sur l'égalité. Il a été proposé que la compagnie effectue un audit annuel sur l'égalité et une enquête qualitative sur l'égalité des sexes dans la compagnie.*

*Une liste de contrôle sur la collecte de données faisant partie du plan d'action a été rédigée par les partenaires sociaux. L'objectif est de parvenir à des données, dans la compagnie, dans lesquelles la ségrégation entre les sexes n'est plus pratiquée. La collecte de données est considérée comme une étape nécessaire pour le développement d'un travail en matière d'égalité et est un instrument essentiel pour l'identification des écarts liés au sexe. La liste de contrôle couvre des sujets tels que l'emploi et le*



recrutement, les contrats d'emploi, l'accès à la promotion et à la formation, le temps de travail, les questions concernant l'organisation du congé et du travail et la rémunération.

*Proposition de politique d'engagement pour la promotion de l'égalité et de la diversité au sein de la compagnie.*

Une ébauche de cadre de politique pour l'égalité et la diversité a été proposée par la direction, sur base des résultats des trois comités. La politique devra être discutée plus en détail et convenue avec les syndicats dans le CEE. La politique proposée couvrira tous les motifs d'égalité et définira l'engagement de la compagnie pour faire progresser l'égalité des chances et la diversité dans des domaines tels que le recrutement, la promotion et l'accès à la formation ainsi que les mécanismes pour le contrôle de la politique par le biais d'un réseau sur la diversité et d'un rapport annuel. Les représentants des syndicats doivent être impliqués dans le contrôle de la politique.

Comme l'explique Nadja Salson, experte en matière d'égalité du côté du personnel du CEE : "Le comité biparti pour l'égalité et la diversité est la structure adéquate pour faire progresser le programme pour l'égalité au sein de Suez. L'engagement du syndicat dès le début de la discussion est capital pour garantir que les intérêts de tous les employés sont pris en compte, pas uniquement ceux de la direction. Développer la politique adéquate est juste une première étape. Les syndicats au niveau UE, national et du lieu de travail devront ensuite jouer un rôle essentiel pour diffuser, mettre en œuvre et, si nécessaire, améliorer les mesures convenues."

Intégrer l'égalité des sexes dans les activités des CEE signifie appliquer un objectif d'égalité des sexes à tous les sujets qui font partie du programme, même si, initialement, ils ne semblent pas nécessairement être des problèmes d'égalité. Voici quelques exemples des sujets qui apparaissent régulièrement à l'ordre du jour des CEE et la manière selon laquelle ils peuvent être examinés pour leur impact sur l'égalité des sexes :

- *Formation* : Qui bénéficie de la formation ? Les femmes en bénéficient-elles de la même manière que les hommes ? Si la réponse est négative, comment la compagnie peut-elle corriger cette inégalité ? Les travailleurs à temps partiel sont-ils inclus dans cette formation ? Les formations organisées de temps à autre sont-elles conçues pour les femmes ?
- *Restructuration* : Quels groupes de travailleurs seront affectés ? Quelles mesures de recyclage sont planifiées ? Sont-elles adaptées aux situations des femmes ?
- *Santé et sécurité* : Quels sont les sujets qui influent sur les femmes et les hommes ? Des questions spéciales sur la santé et la sécurité sont-elles abordées en ce qui concerne les femmes enceintes ou allaitant ?
- *Changements de l'organisation du travail et des méthodes de travail* : Quel est l'impact sur la participation des femmes dans la main d'œuvre ? Ces changements vont-ils encourager ou décourager la participation des femmes ? Comment les femmes sont-elles impliquées dans les discussions concernant l'organisation du travail ?
- *Fermeture ou réductions* : Quel est l'impact prévu sur les femmes ? Qui sera le plus touché ? Existe-t-il des mesures spéciales qui peuvent être mises en place pour soutenir la formation professionnelle des femmes affectées ?
- *Timing et emplacement des réunions* : Quelles sont les questions principales reflétant les préoccupations des femmes ? Des sujets tels que la garde des enfants et le moment où les réunions sont organisées sont-ils adaptés pour convenir aux femmes ? Les femmes ont-elles été formées pour participer au CEE ?

## Liste de contrôle des suggestions pratiques pour la progression de l'égalité dans les CEE

- Organiser un programme de formation concernant l'égalité des sexes pour les femmes, futures membres du CEE.
- Mettre en place un système pour contrôler le nombre de femmes et d'hommes dans le CEE et l'Organisme spécial de Négociation.
- Organiser une réunion sur l'égalité avant que le CEE ne se réunisse.
- Créer des sièges spéciaux pour les femmes participant au CEE ou fixer des objectifs pour parvenir à la représentation des femmes pour une certaine date ; cela devrait être proportionnel à la représentation des femmes et des hommes dans l'industrie ou le secteur du CEE.
- Introduire une approche d'intégration de l'égalité des sexes de sorte qu'une dimension de l'égalité puisse être intégrée dans la négociation collective et de sorte que les priorités d'action concernant l'égalité entre les sexes puissent être établies et discutées.
- Développer des méthodes pour évaluer et suivre la mise en œuvre des décisions relatives à l'égalité des sexes.

### Syndicats :

- Établir un comité d'égalité au niveau de la Fédération européenne des Industries pour garantir que les questions relatives à l'égalité des sexes sont abordées
- Garantir que là où il y a un représentant mâle, son suppléant sera une femme, cela peut être particulièrement utile pour procurer aux femmes l'expérience nécessaire pour participer au CEE
- Nommer un conseiller en égalité au CEE
- Introduire des règles d'exploitation pour sélectionner les comités et garantir qu'il y a assez de temps pour les réunions préparatoires et la nomination d'experts du syndicat.

## **Appendice 1 : politique EU sur l'égalité et l'anti-discrimination**

---

L'interdiction de la discrimination en fonction du sexe et la promotion de l'égalité des sexes, couvertes sous les articles 21 et 23 de la charte des Droits fondamentaux de l'Union européenne. L'article 3(2) du Traité définit les objectifs de la suppression de l'inégalité entre les femmes et les hommes. Des initiatives spécifiques relatives à l'égalité des sexes incluent des directives, l'intégration de l'égalité des sexes et un cadre d'actions concernant l'égalité des sexes prévoyant une approche intégrée et un programme d'action convenu entre les partenaires sociaux (CES, CEEP et UNICE), des programmes d'action pour faire prendre conscience du problème et construire les capacités. Une attention particulière est accordée à la coopération avec les partenaires sociaux afin d'éviter la ségrégation liée au sexe sur le marché du travail et de réduire l'écart de salaire lié au sexe; afin d'aborder le sujet de la garde d'enfants, de la réconciliation du travail et de la vie de famille, des systèmes de pension dans le futur; afin d'augmenter la participation des femmes au marché du travail; afin de promouvoir l'emploi pour les femmes immigrées; et de promouvoir des mesures pour combattre la violence à l'égard des femmes (CEC 2005).

### **Directives**

#### **a) Traitement égal entre les femmes et les hommes**

75/117/CEE approximation des lois des états-membres relatives à l'application du principe de rémunération égale pour les hommes et les femmes

76/207/CEE mise en œuvre du principe de rémunération égale pour les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, la formation et la promotion techniques et professionnelles ainsi que les conditions de travail

79/7/CEE mise en œuvre progressive du principe de rémunération égale pour les hommes et les femmes en matière de sécurité sociale

86/378/CEE mise en œuvre du principe de rémunération égale pour les hommes et les femmes dans les projets de sécurité sociale du travail

86/613/CEE application du principe de traitement égal entre les hommes et les femmes engagés dans une activité, y compris l'agriculture, les indépendants et protection des femmes travaillant à titre d'indépendantes pendant la grossesse et la maternité

92/85/CEE Introduction de mesures pour encourager les améliorations dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail des femmes enceintes et des employées qui ont récemment accouché ou qui allaitent.

96/34/CE accord-cadre concernant le congé parental

96/97/CE mise en œuvre du principe de traitement égal pour les femmes et les hommes dans des projets de travail concernant la sécurité sociale (amendement Dir 86/378)

Directive 96/34/CE sur l'accord-cadre relatif au congé parental décidée par l'UNICE, CEEP et la CES.

97/80/CE charge de preuve en cas de discrimination basée sur le sexe

2002/73/CE mise en œuvre du principe de traitement égal pour les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, la formation professionnelle, la promotion professionnelles et les conditions de travail

#### **b) Race**

2000/43/CE mise en œuvre du principe de traitement égal entre les personnes, indépendamment de l'origine raciale ou ethnique

#### **c) Religion ou croyance, handicap, âge ou orientation sexuelle**

2000/78/CE définissant un cadre général pour un traitement égal en ce qui concerne l'emploi et la profession (religion ou croyance, handicap, âge ou orientation sexuelle)



## Appendice 2 : Sources supplémentaires d'information

---

### a) Information de contact pour les études de cas des compagnies contenus dans la Boîte à outils

ESB, Irlande : Freida Murray, Equality Officer, ESB. [Freida.Murray@esb.ie](mailto:Freida.Murray@esb.ie)

Enel, Italie : Cristina Cofacci, Industrial Relations Manager [cristina.cofacci@enel.it](mailto:cristina.cofacci@enel.it); Paola Raffaella Giannone, Diversity Manager [paolaraffaella.giannone@enel.it](mailto:paolaraffaella.giannone@enel.it)

Endesa Espagne : Arantxa Balsón Yarritu, Diversity Manager, [arantxabalson@endessa.es](mailto:arantxabalson@endessa.es)

Vattenfall, Suède : Lena Ohlsson, Diversity Officer, Vattenfall. [lena.ohlsson@vattenfall.com](mailto:lena.ohlsson@vattenfall.com)

Statkraft Norvège : Erik Norberg, Human Resources Director. [erik.norberg@statkraft.com](mailto:erik.norberg@statkraft.com)

Energie E2 Danemark : Lars P Breusch, Human Resources Manager, [lpb@e2.dk](mailto:lpb@e2.dk)

Empower Training Ltd UK: Elaine Clarke, Director. [elaine.clark@empower-training.com](mailto:elaine.clark@empower-training.com)

EON Hongrie : Gazdag Ildikó, Manager. [ildiko.gazdag@eon-hungaria.com](mailto:ildiko.gazdag@eon-hungaria.com)

DEMASZ Hongrie : Tóth József, Director of Human Resources, [tothj@demasz.hu](mailto:tothj@demasz.hu)

### b) Organisations

EURELECTRIC <http://www.eurelectric.org/>

EPSU [www.epsu.org](http://www.epsu.org)

EMCEF [www.emcef.org](http://www.emcef.org)

Lobby européen des femmes (en anglais et en français) <http://www.womenlobby.org>

Union européenne (toutes les langues officielles de l'UE) <http://europa.eu.int/>

Commission européenne – égalité des chances (toutes les langues officielles de l'UE)  
[http://europa.eu.int/pol/equopp/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/pol/equopp/index_en.htm)

Observatoire européen des Relations industrielles <http://www.eiro.eurofound.eu.int/>

Confédération européenne des Syndicats (en anglais et en français) <http://www.etuc.org>

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail  
<http://www.eurofound.ie> (anglais et français)

Women into Science and Engineering - WISE [www.wisecampaign.org.uk](http://www.wisecampaign.org.uk)

Le projet GERI (Égalité des sexes et Inclusion des races) [www.geriproject.org](http://www.geriproject.org)

## c) Publications

*Déclaration commune d'EURELECTRIC, de la FSESP/EMCEF sur l'Égalité des chances et la Diversité*  
Téléchargez sur [www.eurelectric.org](http://www.eurelectric.org)

*Equal Opportunities and Diversity: Changing Employment Patterns in the Electricity Industry.* 2005. Par P. Fairbrother, Université de Cardiff. Publié par EURELECTRIC. Téléchargez sur [www.eurelectric.org](http://www.eurelectric.org)

*Pour la Diversité. Contre les Discriminations.* Informations et ressources de la Commission européenne sur l'anti-discrimination : disponible dans toutes les langues officielles de l'UE. Publié par la Commission européenne. <http://www.stop-discrimination.info>

*Business Case pour la Diversité : Les bonnes pratiques sur le lieu de travail.* Disponible dans toutes les langues officielles de l'UE, publié par la Commission européenne. Téléchargez sur <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

*Gérer la Diversité : les impacts.* Disponible dans toutes les langues officielles de l'UE, publié par la Commission européenne. Téléchargez sur <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

*Que peuvent faire les employeurs pour éliminer la discrimination et promouvoir la diversité ?* Disponible dans toutes les langues officielles de l'UE, publié par la Commission européenne. Téléchargez sur <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

*Good Practices in the Workplace* (publié par la Commission européenne, octobre 2005. Disponible uniquement en anglais. Téléchargez sur <http://www.stop-discrimination.info/2851.0.html#32660>)

*Promoting gender equality in the workplace.* 2002. Publié par la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Disponible uniquement en anglais. Téléchargez sur <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0161.htm>.

*Quality of Women's Work and Employment - Tools for Employment* (par la Fondation européenne. 2002. Publié par le Bureau pour les publications officielles des communautés européennes : Luxembourg)

*Time for Equality at Work.* 2002. Publié par l'Organisation mondiale du Travail : Genève. Téléchargez sur [http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.GLOBALREPORTDETAILS?var\\_language=EN&var\\_PublicationsID=116&var\\_ReportType=Report](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.GLOBALREPORTDETAILS?var_language=EN&var_PublicationsID=116&var_ReportType=Report)

*Working to our Advantage: A National Workplace Strategy. Report of the Forum of the Workplace of the Future.* 2005. Publié par NCPP: Dublin.

*Promouvoir l'égalité des hommes et des femmes sur le lieu de travail* par Olgiati, E. et Shapiro, G. 2002. Publié par le Bureau pour les publications officielles des communautés européennes : Luxembourg

*The Female FTSE Index 2005* par Singh V et Vinnicombe S. 2005. Publié par Cranfield School of Management: Londres

*Women in Leadership Positions: Practitioners Report* par CSR Europe, B2B Working Group, CSR Europe: Bruxelles

*Managing Equality and Diversity in the Workplace: An Employer's Guide to Resources,* publié par TRED Equal Project Dublin. [www.tred.ie](http://www.tred.ie)

*Women at Work: improving the representation of women in workplaces where they are under-represented,* par Jane Pillinger. 2006. Publié par Dublin Bus, An Post and Iarnrod Eireann, Dublin

*Une ère de défis : Méthodes d'organisation du temps de travail novatrices : le rôle des syndicats* 2006. Publié par la CES Bruxelles

## Appendice 3 : Liste de contrôle sur l'Égalité

---

### Création d'une organisation défendant l'égalité

- Disposez-vous d'une déclaration d'égalité par laquelle l'organisation s'engage à promouvoir l'égalité et à accueillir la diversité dans ses structures, politiques et services ?
- Disposez-vous d'une politique en matière d'égalité et de diversité couvrant l'égalité des sexes et d'autres motifs d'égalité comme la race, le handicap et l'âge ?
- Existe-t-il un engagement de la direction envers la défense de l'égalité et de la diversité au sein de l'organisation ?
- L'égalité et la diversité sont-elles un objectif de l'entreprise ?
- Le coût des initiatives relatives à l'égalité et à la diversité est-il évalué dans les processus de prévisions budgétaires de l'organisation ?
- Existe-t-il des processus efficaces pour gérer l'égalité et la diversité au sein des structures de l'organisation ?
- Disposez-vous d'une politique en matière d'égalité et de diversité dans le service à la clientèle ?
- Le personnel est-il informé des politiques en matière d'égalité et de diversité ?
- Les mécanismes garantissant une communication claire des questions d'égalité/de diversité au personnels sont-ils en place ?
- Le personnel a-t-il été formé aux questions d'égalité et de diversité ?
- Les syndicats et le personnel sont-ils impliqués dans le développement des actions relatives à l'égalité et à la diversité dans l'organisation ?
- Avez-vous examiné la possibilité de réaliser un audit ou un bilan relatif à l'égalité de votre structure interne d'emploi et de vos services ?

### Intégrer l'égalité dans l'offre de service

- Comment l'organisation évalue-t-elle la meilleure manière de servir ses clients, y compris les femmes, les parents, les personnes handicapées, les personnes plus âgées et les personnes appartenant à des minorités ethniques ?
- L'égalité est-elle intégrée dans la vision, la planification et les procédures des services ?
- L'égalité et la diversité ont-elles été intégrées dans l'offre des services de première ligne et dans les services à la clientèle ?
- Les services sont-ils prévus pour répondre aux besoins d'une clientèle diverse ?
- Les fournisseurs de services de première ligne sont-ils informés de situations discriminatoires ?
- Le personnel de service dispose-t-il des ressources et est-il soutenu pour recevoir l'égalité et la diversité ?

### Données

- Le recrutement et les positions existantes dans la compagnie sont-ils contrôlés par sexe, âge, handicap et ethnicité ?
- La collecte des données se déroule-t-elle de manière délicate et consensuelle avec le personnel ?
- Les données concernant les performances sont-elles données en retour au personnel ?
- Les données sont-elles utilisées pour évaluer les politiques et les résultats de l'égalité ?

### Soutenir l'égalité

- Des objectifs à court terme et à long terme ont-ils été fixés pour promouvoir un programme pluriannuel de développement ?
- Les ressources financières et humaines sont-elles suffisantes pour garantir la durabilité des programmes d'égalité ?
- Existe-t-il un pool d'expertise concernant la mise en œuvre de l'égalité dans l'organisation ?





## **Appendice 4 : Modèle de politique relative à la rémunération égale**

---

(adaptée de la Commission du Royaume-Uni sur l'Égalité des chances, *Code des règlements et Usages sur la Rémunération égale*)

### *Déclaration de rémunération égale*

Cette organisation soutient le principe d'égalité des chances dans l'emploi et croit, en tant que partie de ce principe, que le personnel féminin et masculin devrait recevoir un salaire égal pour un travail égal ou largement similaire, pour un travail considéré comme équivalent et pour un travail d'égale valeur. Il est dans l'intérêt de la compagnie et d'une bonne pratique commerciale que la rémunération soit accordée honnêtement et équitablement. La compagnie reconnaît que, si elle veut parvenir à une rémunération égale pour les employés exécutant un travail égal, elle devra utiliser un système de rémunération transparent et basé sur des critères objectifs.

### *Action pour mettre en œuvre une rémunération égale*

Afin de mettre en pratique notre engagement de rémunération égale, nous allons :

- Examiner nos pratiques de rémunération existantes et futures pour tous nos employés, y compris ceux effectuant un travail non traditionnel et ceux absents pour cause de grossesse ou de congé de maternité.
- Exécuter un contrôle régulier de l'effet de nos pratiques
- Informer les employés concernant le fonctionnement de ces pratiques et la méthode de fixation de leur propre salaire
- Prévoir une formation et une guidance pour les cadres et le personnel chargé de la surveillance impliqués dans les décisions concernant la rémunération et les bénéfices.
- Examiner et reconnaître la politique de rémunération égale avec les employés, les syndicats ou les représentants du personnel pour les domaines appropriés.

Nous avons l'intention, par le biais de l'action décrite ci-dessus, d'éviter toute discrimination inéquitable, de récompenser équitablement les compétences, l'expérience et le potentiel de tout le personnel et, par conséquent, d'accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité et d'améliorer la réputation et l'image de l'organisation.



# **Appendice 5 : Modèle de politique flexible en matière d'équilibre travail-vie privée**

---

## **1. Déclaration de politique**

L'organisation s'engage à offrir la plus vaste gamme d'options de travail flexible pour ses employés afin de garder une main d'œuvre estimée, dévouée et compétente. L'organisation reconnaît la valeur que peut représenter l'équilibre travail-vie privée pour le personnel, en leur permettant d'équilibrer les responsabilités familiales et de garde, de se livrer à des activités personnelles et de loisir, de participer à leurs communautés locales et de garantir l'accès au développement personnel et à l'apprentissage tout au long de la vie pour tous. L'organisation reconnaît également l'importance de l'équilibre travail-vie privée pour la santé et le bien-être. L'organisation décourage la pratique de longues heures.

## **2. Principes**

La politique accorde à tous les employés le droit de travailler de manière flexible et de changer leurs heures de travail contractées. Chaque demande sera entièrement examinée et tout refus sera expliqué en détail par écrit.

La politique intègre l'égalité des chances, en se basant sur l'affirmation qu'elle ne fera subir aucune discrimination, directement ou indirectement, en fonction du sexe, de la race, de l'ethnie ou de l'origine nationale, de l'orientation sexuelle, de l'état civil, de la religion ou de la croyance religieuse, de l'âge ou d'un handicap.

Tous les employés ont le droit d'être accompagnés par le représentant ou collègue du syndicat pendant chaque phase de cette procédure.

La politique sera réexaminée périodiquement, à la lumière des changements législatifs.

## **3. Exemples de travail flexible**

En plus des arrangements existants pour les vacances, la maternité, le soutien et les congés parentaux et pour le soin d'un proche, les employés peuvent profiter des options de travail flexible suivantes :

- Travail à temps partiel
- Partage de poste
- Réduction du temps de travail pendant les vacances scolaires
- Travail flexible, y compris des temps de début et de fin du travail variables
- Congé pour une formation et un apprentissage
- Congé non-rémunéré et interruption de carrière
- Heures annualisées
- Heures compressées

## **4. Procédure**

Une demande de travail flexible doit être effectuée par l'employé dans un courrier exposant :

- La modification des heures, du temps ou du lieu de travail et la date de commencement proposée
- Identifier les conséquences prévues sur l'organisation et la manière de gérer ce changement avec l'équipe.



## Appendice 6 : Modèle d'évaluation et d'analyse de l'égalité

Activité ou aspect de l'organisation sélectionné pour une évaluation et une analyse de l'égalité	Objectif	Existe-t-il des différences entre le/les groupe(s) cible(s) et la population générale ?	Comment l'action proposée influe-t-elle sur l'égalité ?	Les représentants du personnel du/des groupe(s) ont-ils été consultés ?	Action proposée pour résoudre et identifier les inégalités ?	Quelles sont les ressources nécessaires ?	Résultats en termes d'objectif de qualité	Comment ces actions sont-elles contrôlées ?

## Appendice 7 : Modèle de Plan d'Action pour l'Égalité

---

Plan d'action en matière d'égalité et de diversité						
Priorité	Domaine d'activité	Actions	Calendrier	Responsabilité	Ressources	Contrôle/bilan
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Résumé des domaines nécessitant une action	Résumé des actions planifiées
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

