



LES FEMMES DANS LES CHEMINS DE FER –

Guide de bonnes pratiques et de mise en œuvre



The Voice
of European
Railways



European Rail
Infrastructure Managers



Avec le soutien de l'Union européenne



MENTIONS LÉGALES

Cette étude a été menée pour le compte de la Communauté européenne du rail (CER), des Gestionnaires européens d'infrastructures ferroviaires (EIM) et de la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) dans le cadre du projet cofinancé par l'UE et intitulé « Suivi des recommandations communes CER/ETF en faveur d'une meilleure représentation et d'une meilleure intégration des femmes dans le secteur ferroviaire – Mise en œuvre – Évaluation – Compte rendu » (VS/2010/0719).

Project Manager:

Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF)

Contact:

Sabine Trier (s.trier@etf-europe.org)

Auteurs :

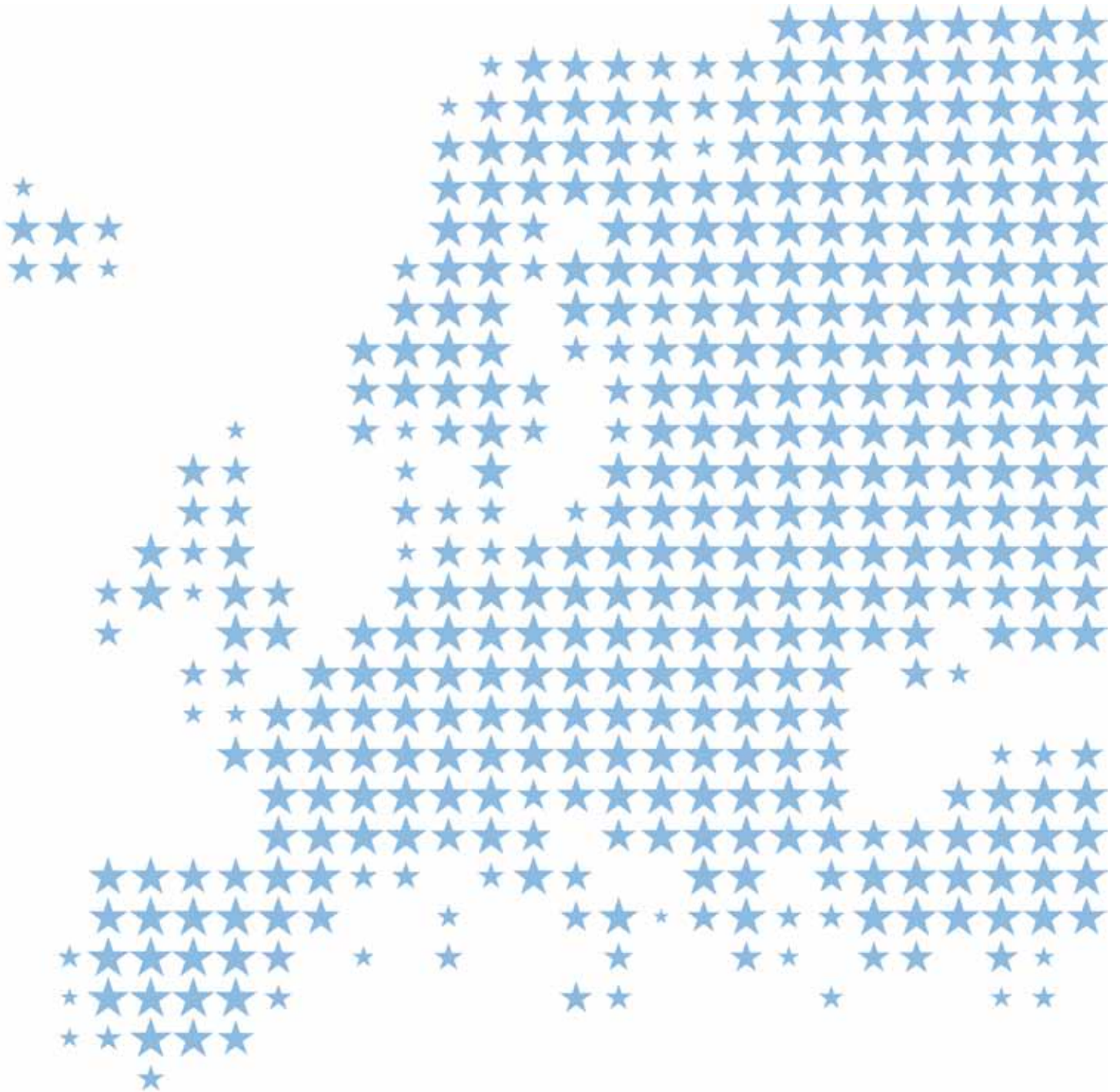
Eva Heckl (project manager)
Ingrid Pecher

Mise en page :

Kerstin Papert
www.papert-design.de

TABLE DE MATIÈRES

1	Introduction	5
2	Recrutement	9
2.1	Principaux problèmes et situation actuelle	9
2.2	Perspectives	10
2.3	Bonnes pratiques	12
2.3.1	Films promotionnels – SNCF (France)	12
2.3.2	Les femmes conductrices de locomotives (Frauen als Lokführerinnen) – SBB (Suisse)	14
2.3.3	Les femmes dans des métiers d’hommes (Mädchen in Männerberufe) – Wiener Linien (Autriche)	16
3	Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée	19
3.1	Principaux problèmes et situation actuelle	19
3.2	Perspectives	20
3.3	Bonnes pratiques	22
3.3.1	Convention collective facultative à l’échelle du groupe (Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung) – Deutsche Bahn (Allemagne)	22
3.3.2	Projets relatifs aux horaires de travail au sein de l’entreprise (Arbeitszeitprojekte) – Deutsche Bahn (Allemagne)	24
3.3.3	Projet « Parents qui travaillent » (Projekt – Rodzic w pracy) – PKP Cargo (Pologne)	26
4	Carrière et égalité de rémunération	29
4.1	Principaux problèmes et situation actuelle	29
4.2	Perspectives	30
4.3	Bonnes pratiques	32
4.3.1	Autonomisation (Sé - Self Empowerment project) – Italferr / Groupe FS (Italie)	32
4.3.2	Objectifs quantitatifs pour les femmes aux postes de direction (Quantitative Ziele / Frauen im Management) – Deutsche Bahn (Allemagne)	34
5	Politique générale d’égalité	37
5.1	Principaux problèmes et situation actuelle	37
5.2	Perspectives	38
5.3	Bonnes pratiques	40
5.3.1	Programme pour l’égalité – Ligne directrice « Égalité des sexes » (Gleichstellungsprogramm 2015 – Leitlinie Geschlecht) – ÖBB (Autriche)	40
5.3.2	Stratégie pour la diversité (et l’égalité hommes-femmes) (Frauenförderung) – Daimler AG (Allemagne)	42



1 INTRODUCTION

Le secteur ferroviaire fait face à des enjeux importants. Les changements dans l'économie et la société, comme les comportements de mobilité des personnes et les exigences de la clientèle d'affaires, d'une part, et la pression de la concurrence liée à la libéralisation et à la mondialisation combinée à une restriction des budgets et des financements publics, d'autre part, imposent des solutions et des produits nouveaux et des modes d'organisation efficaces. L'évolution démographique se traduit par une baisse de la population active et la mise en place de nouvelles conditions-cadres sur le marché du travail. Les entreprises ferroviaires sont particulièrement touchées par cette évolution, l'âge moyen de leur personnel étant assez élevé (une enquête réalisée en 2010 sur la base de données de 19 pays européens révèle que 54 % et 34 % des salariés ont plus de 45 et de 50 ans respectivement). Les entreprises du secteur sont par conséquent confrontées à un manque de personnel qualifié et doivent se présenter comme de bons employeurs afin de persévérer dans leur recherche de talents.

Dans ce contexte, les femmes ont un potentiel reconnu. Elles ont atteint un niveau d'enseignement supérieur à celui des hommes dans presque tous les pays européens (60 % des nouveaux titulaires d'un diplôme universitaire dans l'UE sont des femmes ; en 2009, 35,7 % des femmes et 28,9 % des hommes de 30 à 34 ans ont achevé avec succès un programme d'enseignement supérieur). De nombreuses études démontrent par ailleurs les avantages que présentent les équipes mixtes en termes de résultats de l'entreprise. En outre, une représentation plus équilibrée entre les hommes et les femmes au sein du personnel reflète la structure de la clientèle et, à de nombreux égards, stimule l'innovation et exerce une influence positive sur le climat social. La discrimination à l'égard des femmes peut également avoir des conséquences juridiques négatives.

Enfin, un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes et la présence d'équipes mixtes dans les professions et les emplois dominés par les hommes contribuent à une amélioration générale des conditions de travail, des hommes et des femmes, de l'ambiance de travail et de la motivation, avec pour conséquence générale un mieux-être au travail et une influence positive sur la productivité de l'entreprise.

En revanche, le secteur ferroviaire est l'un des secteurs les plus traditionnels où persiste une culture du travail dominée par les hommes. À l'opinion générale selon laquelle les emplois caractéristiques du secteur ferroviaire exigent une force physique – bien que les progrès techniques aient supprimé le caractère physique de la plupart de ces métiers – s'ajoute une perception du caractère technique du secteur, qui sont à l'origine d'une représentation déséquilibrée entre les hommes et les femmes au sein du personnel. La mobilité géographique nécessaire, les horaires de travail irréguliers et le travail en équipe, qui semblent incompatibles avec la vie de famille, représentent également un obstacle à l'emploi des femmes.

Cependant, de nombreuses entreprises ferroviaires ont déjà adopté des mesures visant à attirer les femmes vers le secteur. Les chefs d'entreprise clairvoyants sont conscients de ne pas pouvoir se passer du potentiel des femmes et savent que les problèmes liés à l'évolution démographique ne peuvent être résolus sans employer davantage de femmes dans le secteur ferroviaire. Un changement durable suppose une stratégie globale visant à l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des entreprises. Cette stratégie doit s'articuler autour des éléments suivants :

- L'engagement de la direction : l'engagement du conseil d'administration est une condition préalable à la mise en œuvre d'un ensemble complet de mesures. Cet engagement doit faire l'objet d'une communication active afin de souligner l'importance de cette question. Si l'égalité entre les hommes et les femmes devient partie intégrante de la stratégie d'entreprise, cet engagement doit être « institutionnalisé », et les chefs d'entreprise doivent assumer la responsabilité de l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- Le statu quo comme base : l'analyse du statu quo (proportion de femmes dans l'ensemble des emplois, des hiérarchies, dans le travail à temps partiel, les programmes de formation, etc.) constitue une base sur laquelle s'appuient l'élaboration et la planification de mesures concrètes, qui révèle les futurs domaines d'activité et les objectifs à atteindre ;
- La définition d'objectifs (quantitatifs) : afin d'évaluer le succès des mesures adoptées, la définition d'objectifs (quantitatifs) et le suivi des actions entreprises au regard de ces objectifs dans différents domaines (ex.: l'embauche, la formation, l'évolution de carrière) sont nécessaires. Cette démarche garantit d'une part la mise en œuvre de mesures concrètes au-delà des déclarations d'intention et, d'autre part, la possibilité d'évaluer concrètement les efforts déployés par les différents services. Les résultats de suivi peuvent par ailleurs fournir des informations importantes permettant de procéder aux adaptations nécessaires des instruments mis en œuvre.

Les syndicats du secteur ferroviaire examinent également les questions de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le cadre du dialogue social et proposent d'inscrire ces questions dans la négociation collective ou négocient des conventions collectives spécifiques avec les entreprises, par exemple sur l'emploi des femmes dans les différents métiers du rail ou sur différentes questions liées à l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Une politique efficace visant à attirer les femmes dans les entreprises ferroviaires et à les maintenir dans l'emploi doit s'appuyer sur le dialogue social. Si l'engagement de la direction est essentiel, une mise en œuvre aboutie requiert toutefois le soutien et l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise et de la part de l'ensemble des travailleurs.



Bien que de nombreuses entreprises soient confrontées aux enjeux mentionnés plus haut et se préparent de façon anticipée à résoudre les problèmes, cela n'implique pas que les instruments à mettre en œuvre pour relever ces défis doivent être créés de toutes pièces. En effet, les entreprises peuvent tirer parti de l'expérience acquise par d'autres. Le présent guide présente ces mesures et instruments mis en œuvre avec succès.

Ce guide de bonnes pratiques et de mise en œuvre est publié par les partenaires sociaux européens dans le secteur ferroviaire, la Communauté européenne du rail (CER), les Gestionnaires européens d'infrastructures ferroviaires (EIM) et la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF). Il est l'aboutissement du projet conjoint CER / ETF / EIM intitulé « Suivi des recommandations communes CER/ETF en faveur d'une meilleure représentation et d'une meilleure intégration des femmes dans le secteur ferroviaire – Mise en œuvre – Évaluation – Compte rendu », ou plus brièvement « Les femmes dans les chemins de fer ». Les études de cas présentées ont été rassemblées par les partenaires sociaux européens au cours du projet. Les informations fournies se fondent sur des analyses de documents, des entretiens avec des représentants d'entreprises et de syndicats du secteur ferroviaire et des exposés présentés à l'occasion de séminaires thématiques organisés par les partenaires sociaux.

Les études de cas (voir tableau ci-dessous) ont été structurées selon les domaines d'activité spécifiques de l'égalité entre les hommes et les femmes : le recrutement, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, la carrière et l'égalité de rémunération, et la politique générale d'égalité. Les exemples ont été choisis de façon à illustrer diverses possibilités. Bien que les entreprises mettent en œuvre davantage de mesures que celles qui sont présentées ici, seuls sont examinés les aspects spécifiques des domaines d'activité auxquels se rapportent les exemples. À l'interconnexion des différents aspects de l'égalité entre les hommes et les femmes correspond le lien étroit entre les mesures présentées dans les différents chapitres.

Ce guide de bonnes pratiques et de mise en œuvre met en évidence les mesures déjà prises par les entreprises dans les secteurs ferroviaire et connexes afin de mieux intégrer les femmes. Il vise à inciter les entreprises et les syndicats du secteur ferroviaire à échanger leurs expériences dans le cadre du dialogue social sur la mise en place des instruments et des mesures de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail à l'avenir, en vue de créer un environnement de travail où chacun, hommes et femmes, peut exploiter pleinement son potentiel dans les mêmes conditions.

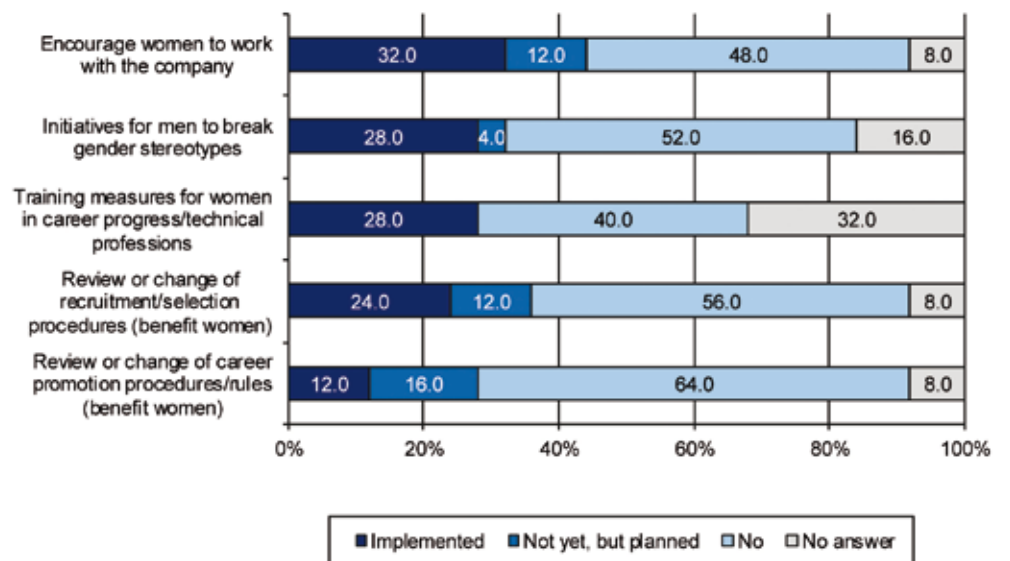


Liste des études de cas présentées dans ce guide

NOM	SOCIÉTÉ	PAYS
<i>Recrutement :</i>		
Films publicitaires	SNCF	France
Frauen als Lokführerinnen (Les femmes conductrices de locomotives)	SBB	Suisse
Mädchen in Männerberufe (Les filles dans des métiers d'hommes)	Wiener Linien	Autriche
<i>Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée :</i>		
Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung (Convention collective d'application volontaire)	Deutsche Bahn	Allemagne
Arbeitszeitprojekte (Projets relatifs au temps de travail)	Deutsche Bahn	Allemagne
Projekt – Rodzic w pracy (Projet « Parents qui travaillent »)	PKP Cargo	Pologne
<i>Carrière et égalité de rémunération :</i>		
“Sé – Self Empowerment” (Projet « autonomisation »)	Italferr / FS Group	Italie
Quantitative Ziele / Frauen im Management (Objectifs quantitatifs pour les femmes occupant des postes de direction)	Deutsche Bahn	Allemagne
<i>Politique générale d'égalité :</i>		
Gleichstellungsprogramm 2015 – Leitlinie Geschlecht (Programme d'égalité 2015 – Ligne directrice de l'égalité hommes-femmes)	ÖBB	Autriche
Frauenförderung (Strategie de la diversité [des genres])	Daimler	Allemagne
Source : KMU FORSCHUNG AUSTRIA		



Measures and initiatives in the field of recruitment and training of employees taken up by European railway companies, percentage



N=25

Source: Austrian Institute for SME Research, survey of European railway companies, 2011

2 RECRUTEMENT

2.1 Principaux problèmes et situation actuelle

L'étude réalisée auprès des entreprises et des syndicats du secteur ferroviaire a permis de mettre en évidence différents obstacles à l'emploi des femmes.

Parmi les raisons les plus importantes pour lesquelles les chefs d'entreprise se montrent sceptiques quant à l'emploi des femmes ou les découragent de postuler pour un emploi dans le secteur ferroviaire, il convient de citer **l'effort physique** requis dans certains emplois. Bien qu'en raison des progrès techniques cet aspect ne s'applique qu'à quelques emplois, c'est davantage la perception de l'emploi plutôt que l'emploi lui-même dans le secteur ferroviaire qui représente un obstacle.

Ces perceptions peuvent être considérées comme des facteurs intangibles, qui sont toutefois bien réels et posent des difficultés importantes à l'emploi des femmes dans le secteur ferroviaire. **Les stéréotypes et préjugés liés au genre** sont toujours courants dans les entreprises ferroviaires européennes, et il existe **une culture du travail typiquement masculine** dans de nombreuses branches du secteur ferroviaire. L'image véhiculée par les entreprises du secteur ferroviaire est généralement celle d'un univers encore très masculin. Cette image cultivée depuis longtemps dans de nombreux pays doit aujourd'hui être réinterprétée. Comme les entreprises ferroviaires comptent de nombreux sites de taille réduite dans l'ensemble d'un pays, cette image peut perdurer plus facilement que dans d'autres secteurs. C'est pourquoi le secteur ferroviaire n'apparaît pas attrayant pour de nombreuses femmes.

Les impératifs du **travail en équipes** et de la **mobilité géographique** (ex.: les conducteurs de locomotive, les contrôleurs et le personnel de bord) représentent des obstacles en particulier pour les femmes (mais aussi, bien que dans une moindre mesure, pour les hommes) qui assument des charges familiales. Les horaires du travail en équipes ne correspondent pas aux heures d'ouverture des services (souvent publics) de garde d'enfants, ce qui explique le nombre limité de femmes qui postulent pour certains emplois du secteur ferroviaire.

Bien que le niveau d'instruction des femmes soit égal à celui des hommes, en particulier dans les domaines techniques, elles restent sous-représentées dans l'ensemble de l'Europe et **manquent** par conséquent **des compétences et des connaissances requises** dans certains emplois du secteur ferroviaire. En outre, des **procédures de recrutement** qui peuvent être dépassées et répondent souvent à des comportements « typiquement » masculins plutôt qu'à des comportements féminins font que l'entrée en service (aussi à titre de changement de carrière) des femmes dans les emplois du secteur ferroviaire s'avère souvent assez difficile.

Par rapport à ces obstacles, **des questions de santé et d'hygiène** évidentes (ex.: le manque d'infrastructures appropriées pour



Photo kindly provided by CEF members

les femmes, comme des toilettes séparées, ou simplement des toilettes à bord des trains de marchandises) peuvent être considérées comme des facteurs tangibles, relativement simples à corriger.

Enfin, dans certains pays et dans certains cas, il existe des **dispositions juridiques** qui restreignent l'emploi des femmes dans le secteur ferroviaire.

2.2 Perspectives

Il existe plusieurs bonnes raisons pour que les entreprises du secteur ferroviaire **recrutent davantage de femmes**, ex.: les équipes sont plus productives et le climat de travail s'améliore, les entreprises ferroviaires éprouvent de réels problèmes à pourvoir des postes et ne peuvent plus se permettre de n'attirer que la moitié de la main-d'œuvre, ou encore l'évolution démographique, qui constitue un autre argument. Investir dans la diversité (des genres) est payant pour les entreprises et la société. Fixer des **objectifs mesurables** (ex.: quotas) quant à la **présence des femmes au sein de l'entreprise** peut être un point de départ.

Les femmes cherchent des emplois qui offrent des perspectives de développement professionnel et un potentiel satisfaisant en termes de revenus. Il convient par conséquent d'examiner en général l'admission des femmes à tous les niveaux de l'entreprise avant de recruter des filles et des femmes. Il doit être clair pour les femmes qu'il existe des emplois dans le secteur ferroviaire qui leur offrent des perspectives de carrière et de revenus. **Des préjugés et une culture du travail majoritairement masculine** peuvent encore exister, mais ils **doivent être surmontés**, et la direction des entreprises doit promouvoir et soutenir ce changement culturel. Il s'agit là d'une condition préalable essentielle pour rendre les entreprises ferroviaires attrayantes pour les femmes (ce point est examiné de façon plus détaillée au chapitre consacré à la politique générale).

Bien que la question du manque de personnel qualifié acquière une importance accrue et que la proportion de femmes employées dans le secteur ferroviaire reste en moyenne assez faible, seul un tiers des entreprises qui ont fait l'objet de cette étude ont adopté **des mesures concrètes pour aborder l'emploi des femmes dans leurs activités de recrutement** ou mis en œuvre des projets de développement de carrière à l'intention des femmes, et environ un quart des entreprises ferroviaires ayant participé à cette étude ont également révisé ou modifié leurs procédures de recrutement/sélection au bénéfice des candidats féminins.

Les méthodes de recrutement existantes ne permettent généralement pas aux femmes de se faire une idée de l'emploi proposé avant de refuser ou d'accepter cet emploi. Il existe manifestement un problème de **communication avec les femmes**

(c'est-à-dire atteindre directement ce groupe cible) qu'il est essentiel de résoudre dans le cadre de la procédure de recrutement, et il peut être nécessaire de **s'écarter des stratégies et des formes traditionnelles de recrutement** (voir l'étude de cas sur la SNCF).

Il convient de lutter contre **les images dépassées de certains métiers**, les parcours d'éducation défavorables des filles et de réviser (encore) **les dispositions juridiques restrictives** et les procédures internes et externes de recrutement. Un enjeu particulier consiste à inciter les femmes à travailler dans des **domaines techniques**. Les difficultés à cet égard sont liées aux systèmes d'éducation, qui sont encore caractérisés par une forte ségrégation entre les sexes en ce qui concerne les choix professionnels (problème de ségrégation horizontale des sexes), ce qui explique pourquoi il est difficile de trouver des femmes ayant un niveau de qualification technique approprié. Les entreprises doivent par conséquent commencer à « recruter » dès l'école, afin de promouvoir les sujets, les études et l'apprentissage techniques et d'inciter activement les filles à choisir des parcours d'éducation non traditionnels (voir l'étude de cas sur Wiener Linien).

La perception selon laquelle les métiers caractérisés par des **horaires peu favorables à la vie familiale** (ex.: les équipes successives ou des changements d'équipes annoncés dans des délais très courts) ne conviennent pas aux femmes influencent le recrutement, le maintien à l'emploi et les décisions de licenciement prises par les employeurs, ainsi que la décision des femmes d'occuper un poste dans les métiers du transport dominés par les hommes (la question des **horaires de travail** et du **travail en équipes** est examinée dans le chapitre sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale). Ces perceptions alimentent par ailleurs la définition du stéréotype des rôles de genre.

Il est par exemple possible de résoudre le problème posé par la **mobilité géographique** (les absences de longue durée) en permettant aux conductrices de locomotives de travailler à temps partiel, afin qu'elles puissent passer des périodes plus longues avec leur famille (voir l'étude de cas sur les Chemins de fer fédéraux suisses). Une autre possibilité consiste à réorganiser les équipes de sorte que les longues distances ne soient pas associées à des périodes de service supplémentaires à destination (ce qui est difficile avec un manque de personnel, comme c'est souvent le cas avec les conducteurs de locomotives).

Enfin et surtout, l'emploi des femmes dans des professions à dominante masculine suppose des **changements d'infrastructures** simples mais efficaces, comme la mise en place d'installations sanitaires à l'intention des femmes, qui facilitent la vie des femmes comme celle des hommes.



Ces éléments à prendre en considération se traduisent par les aspects suivants à examiner dans le domaine du recrutement :

À faire...

✓ Informer sur le fait que la technologie remplace la force physique

L'argument de la force physique dans de nombreux emplois du secteur ferroviaire est dépassé ; les progrès techniques ont supprimé le caractère physique de nombreux emplois traditionnels du rail.

✓ Mieux faire connaître le rôle des femmes / présenter des modèles de rôle positifs

Simple et essentiel, le premier message transmis aux femmes devrait être le suivant : cet emploi est fait pour vous, vous n'avez pas à prétendre être un homme pour faire ce travail ! Une visibilité accrue (c'est-à-dire montrer des femmes sur les sites internet, dans des films, des messages publicitaires, etc.) est le moyen le plus rapide de transmettre le message et de permettre aux femmes candidates de surmonter le premier obstacle : la perception automatique selon laquelle les emplois de l'entreprise sont réservés aux hommes.

✓ Chercher activement à établir le contact avec des candidates potentielles

Ex.: via des coopérations avec des associations de femmes, à l'occasion de bourses pour l'emploi, etc.

✓ Préférer les femmes à qualifications égales

Cette stratégie s'applique aux professions dominées par les hommes, pour autant que cette « discrimination positive » soit légale dans le pays concerné.

✓ Tenter d'admettre au moins deux filles / femmes

Cette initiative s'applique aux professions / services dominés par les hommes en général et à l'apprentissage dans ces domaines en particulier. Lorsque très peu de femmes ont présenté leur candidature (ce qui est souvent le cas), il convient d'inviter toutes les candidates.

✓ Donner aux femmes davantage de responsabilités et promouvoir les activités de sensibilisation

S'assurer que d'autres femmes sont disponibles (ex.: des instructrices dans des domaines techniques, des collègues féminins).

✓ Encourager les filles à suivre des formations (techniques) non traditionnelles

Ex.: établir des contacts et des coopérations avec des écoles, etc.

✓ Mettre le thème « recruter davantage de femmes » au programme du dialogue social

Examiner la question du recrutement des femmes (dans toutes les professions) dans le cadre du dialogue social et réviser les conventions collectives.

À ne pas faire...

✗ Penser qu'un seul changement, qu'une seule mesure permettra d'attirer les femmes

Dans le cadre du recrutement, mais aussi de façon générale, c'est toujours un ensemble de mesures / la philosophie ou stratégie globale de l'entreprise qui rendent un lieu de travail attrayant pour les femmes.

✗ Exploiter les méthodes habituelles de recrutement

La politique de recrutement doit être révisée quant aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre au mieux les groupes cibles (ex.: les formules et images auxquelles sont sensibles les hommes n'attirent pas nécessairement les femmes de la même manière).

✗ Penser que le premier emploi d'une fille / femme n'est pas un sujet d'actualité dans votre équipe

Préparer et analyser l'emploi de la première fille / femme avec votre équipe. Ne pas en parler ni prendre au sérieux les stéréotypes et les préjugés risque de nuire au climat de travail et de susciter des commérages.



2.3 Bonnes pratiques

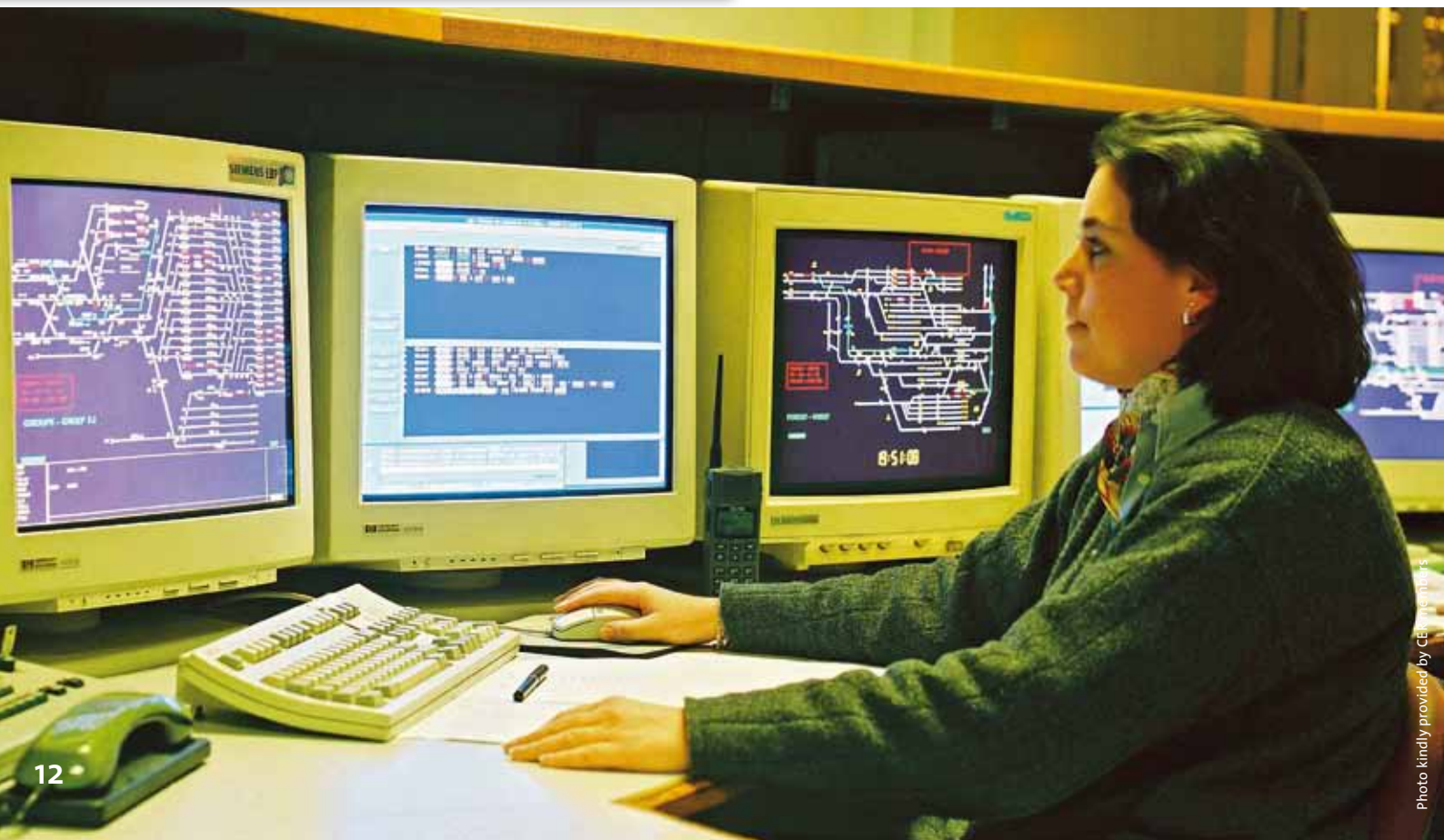
2.3.1 Films promotionnels – SNCF (France)

Objectifs

Depuis la signature de la convention collective de l'entreprise sur la diversité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en 2006 (et sa prolongation de 2009 à 2012), la SNCF fixe, en collaboration avec l'ensemble des syndicats concernés, des objectifs de recrutement et de progression (pas des quotas) pour accroître la présence des femmes au sein de l'entreprise (de façon générale et plus particulièrement, pour attirer davantage de femmes et promouvoir leur rôle à des postes techniques et comme conductrices de trains).

L'entreprise a ensuite mis en évidence deux obstacles principaux qui entravent la mise en œuvre de cette convention :

- Trop peu de femmes choisissent de faire des études techniques, c'est pourquoi la SNCF cherche à sensibiliser les filles / jeunes femmes aux sujets techniques et à leur montrer comment occuper des postes techniques ;
- Les stéréotypes sur les femmes dans la vie professionnelle et dans les métiers techniques, des aspects qui doivent être révisés et surmontés.



Contenu

Depuis la conclusion de l'accord sur la diversité et l'égalité professionnelle, la SNCF favorise l'emploi des femmes dans les métiers dominés par les hommes et accorde une attention prioritaire à la communication sur les perspectives pour les femmes. En 2006, une formation de sensibilisation à la discrimination et aux règles de non-discrimination est donnée à l'ensemble des personnes responsables du recrutement. Les cadres suivent également cette formation depuis 2011. Les mesures de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale s'appliquent aux hommes et aux femmes car la SNCF insiste sur l'importance de la famille.

À l'occasion de la Journée de la femme en 2010, la SNCF a voulu susciter une réflexion et une prise de conscience à tous les niveaux de l'entreprise (et atteindre le plus grand nombre de salariés) sur les stéréotypes à l'égard des femmes dans le contexte professionnel.

Grâce à l'appui du conseil d'administration, un DVD présentant 4 sketches humoristiques sur certains clichés et un film sur les conductrices de locomotives a été produit et distribué aux cadres de la SNCF. Ce DVD a été accompagné d'une lettre rappelant l'accord sur la diversité, les deux principaux obstacles à surmonter et formulant un certain nombre d'indications pour montrer le film aux salariés et en discuter avec eux. Un questionnaire facultatif et anonyme destiné à échanger des idées sur les stéréotypes et sur les moyens de les surmonter a également été inclus. Les films ont également été présentés sur l'intranet pendant une semaine.

Comme les campagnes de recrutement sont axées sur l'ouverture aux femmes de l'ensemble des professions à la SNCF, le film sur les conductrices de locomotives a également été présenté sur le site internet de la société. Ce film montre une fille qui veut devenir conductrice de locomotive et joue avec les préjugés et les stéréotypes de la part des ses collègues masculins. Dans la première partie, le film montre une fille qui veut devenir conductrice de locomotive, mais qui se fait de nombreuses idées fausses sur le métier (avec beaucoup d'humour). Dans la deuxième partie, le spectateur voit une femme conductrice de locomotive et la réalité du métier. Enfin, la fille comprend qu'elle peut réellement faire ce métier et en est très satisfaite. Outre ce film, le site internet présente de nombreuses images de femmes occupant des postes techniques à la SNCF.

Performance et évolution

Depuis 2008, la SNCF établit un rapport sur la situation comparative des hommes et des femmes. Ce rapport fait référence aux conditions générales de l'emploi, aux rémunérations, à la formation et aux conditions de travail. Il présente également une synthèse sur les indicateurs relatifs à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale ainsi que sur les actions de l'entreprise au cours de l'année précédente et de

l'année à venir. Il est présenté aux membres du comité central d'entreprise de la SNCF chaque année.

Toutes les professions à la SNCF sont ouvertes aux femmes, les postes techniques comme ceux qui requièrent d'importants efforts physiques comme les travaux d'entretien ou les manœuvres d'aiguillage. La proportion de femmes progresse depuis 2008 à ces postes techniquement et physiquement exigeants, et de plus en plus de jeunes femmes ingénieurs rejoignent la SNCF.

En 2010, la proportion de femmes parmi le personnel recruté récemment s'est établie à 22,8 %.

Au premier trimestre 2011, 2000 cadres ont été sensibilisés aux risques de discrimination et formés aux moyens d'action en faveur de la diversité.

Comme les films ont été montrés pour la première fois aux salariés dans le cadre de la Journée de la femme, qui a été une période particulièrement chargée pour l'entreprise au cours de laquelle de nombreux acteurs des RH n'ont pas été en mesure de se rendre dans les différents services pour promouvoir ces films, ils ont été montrés une deuxième fois en septembre 2010. Presque tous les salariés les ont vus, ont pris conscience des stéréotypes, convenu de leur existence et apprécié l'humour de ces films.

Facteurs de réussite

Les films de promotion peuvent être qualifiés de bonne pratique dans le domaine du recrutement pour plusieurs raisons :

- Les stéréotypes n'intéressent pas seulement les cadres, mais l'ensemble des salariés, et il est important d'analyser et de combattre ces stéréotypes sur le terrain, avec le sens de l'humour et de la dérision, qui sont les meilleurs moyens de convaincre. L'idéal serait que la discussion et la réflexion en commun sur les stéréotypes soient menées par le plus grand nombre de salariés possible. Les films ont été réalisés de façon à provoquer un effet miroir – c'est-à-dire que les salariés ont vu une version exagérée de dialogues quotidiens au travail, basée sur des clichés, leur permettant de rire d'eux-mêmes et à la fois de repenser et de rejouer leurs propres situations de travail.
- Ces films constituent également un bon moyen de montrer que la direction accorde une attention prioritaire à la lutte contre les stéréotypes et à la promotion de la femme dans les emplois techniques, par l'intermédiaire de propos introductifs de la part des cadres de direction (RH, Président, directeurs).
- Le film sur les conductrices de locomotives met en œuvre un modèle de rôle et montre que les femmes peuvent occuper ce poste. L'humour avec lequel sont abordés ces stéréotypes donne à penser qu'ils sont en voie d'extinction.

2.3.2 Les femmes conductrices de locomotives (Frauen als Lokführerinnen) – SBB (Suisse)

Objectifs

En 2009, la direction du Groupe des Chemins de fer fédéraux suisses (SBB) a adopté une stratégie de gestion du genre afin d'établir l'égalité des chances. Cette stratégie prévoit notamment d'accroître la proportion de femmes (en particulier dans les professions techniques et traditionnelles des chemins de fer). La proportion de femmes dans l'ensemble des professions doit être portée de 14 % en 2008 à 18 % d'ici à 2014. Des étapes intermédiaires ont été définies pour chaque année.

Au cours des 7 prochaines années, SBB devra recruter et former environ 1 000 nouveaux conducteurs de locomotives. Il est par conséquent très important que les femmes soient intéressées par ce métier.

Contenu

Des mesures concrètes ont été prises dans le cadre de cette stratégie de gestion du genre en 2010. En 2011, l'année du 20e anniversaire des conductrices de locomotives en Suisse, plusieurs initiatives ont été prises pour inciter les femmes à occuper ce poste. Les trois syndicats concernés ont été informés de l'anniversaire et de l'intérêt de SBB pour accroître le nombre de femmes conductrices de locomotives. Leurs déclarations ont été publiées dans la revue de SBB pour le personnel de locomotive.

L'intention de compter davantage de conductrices de locomotives fait désormais partie intégrante de la stratégie de gestion du genre. Des objectifs et des mesures sont définis chaque année dans le cadre du programme annuel, qui fait partie de la stratégie des RH du groupe. Depuis 2010, l'intégration de la dimension de genre a été incorporée dans l'ensemble des procédures des RH (ex.: langage neutre, offres à temps partiel, prise en considération des compétences informelles).

Afin de mieux attirer et former les conductrices de locomotives, les mesures suivantes sont actuellement mises en œuvre :

- Révision de la communication pour que les offres d'emploi et les informations relayées par les médias suscitent l'intérêt des femmes : informations sur les conductrices de locomotives, images d'hommes et de femmes, formules pour attirer les hommes et les femmes, site internet et adresse de courrier électronique spécifiques aux candidates ;
- Révision des activités d'information : les questions de la conciliation, du travail à temps partiel, de la solitude sur le lieu de travail ne sont plus présentées comme des « questions féminines », mais comme faisant partie de l'emploi ; un langage neutre du point de vue du genre est utilisé ; les femmes et les hommes sont représentés ;
- Présentations à l'occasion d'événements qui portent sur le changement de carrière (publication spécifique pour les femmes) ; Journée des femmes où ne se réunissent que des représentantes ;
- Les conditions d'embauche ont été progressivement modifiées et les obstacles au recrutement des femmes ont été supprimés :
 - En principe, toutes les personnes ayant achevé un cycle scolaire ou une formation professionnelle présentant un intérêt technique peuvent poser leur candidature (jusqu'en 1990, seules les personnes ayant des qualifications techniques ou issues des écoles de recrues étaient admissibles).
 - Les limites d'âge ont été étendues aux personnes entre 20 et 40 ans.
- Des formations et des emplois à temps partiel (60-80 % de la main-d'œuvre) sont proposés depuis octobre 2011 ;
- À l'occasion de l'anniversaire, un forum d'une journée sur l'avenir a été organisé avec l'ensemble des conductrices de locomotives, leurs supérieurs et le directeur des RH (qui est une femme) afin de travailler en réseau, d'échanger des opinions et d'étudier les possibilités d'amélioration.



Photo kindly provided by CER members



Performance et évolution

Dans le cadre de la stratégie de gestion du genre, un rapport sur le genre basé sur 8 indicateurs clés est établi tous les deux ans à l'intention de la direction des RH et chaque année à l'intention de la direction du groupe et du conseil d'administration. Ces indicateurs clés sont les suivants : nombre total de femmes ; nombre de femmes aux postes de direction et par fonction de direction ; nombre total de femmes entrant en service dans SBB et aux postes de direction ; fluctuation générale et au sein de la direction du nombre de femmes et d'hommes ; niveau d'emploi des femmes et des hommes ; nombre de femmes qui reprennent le travail après un congé de maternité ; nombre de femmes et d'hommes participant à des programmes pour le développement de talents et à des séminaires de gestion ; nombre moyen de femmes et d'hommes par classe de salaire à la performance. En 2011, la part totale des femmes dans le groupe SBB s'élevait à 15 %.

La première conductrice de locomotive a débuté dans le groupe SBB en 1991 ; 6 autres femmes ont suivi au cours des années 1990. En 2008, avant la mise en œuvre de la stratégie de gestion du genre, des 3 200 conducteurs travaillant pour SBB et SBB Cargo, seules 45 d'entre eux étaient des femmes, soit 1,4 %. En 2011, le groupe SBB comptait 71 conductrices de locomotives (2 %) et 6 femmes en formation.

Avant le lancement de la stratégie globale de gestion du genre, une initiative visant à recruter des femmes avait été prise en 2004, et une classe de formation avait été créée à l'intention exclusive de futures conductrices de locomotives à Biel.

Le nombre de femmes suivant une formation de conduite de locomotives est en progression constante, en particulier depuis que des mesures concrètes ont été prises pour promouvoir efficacement ce métier. Les résultats sont progressifs. Il devrait être possible de compter 3 femmes par formation de conduite de locomotives (soit une proportion de 25 %). Actuellement, chaque formation compte en moyenne 1,5 femme. Une proportion de 25 % de femmes par formation déboucherait sur environ 30 nouvelles conductrices de locomotives chaque année. Les classes de formation de conducteurs de locomotives à temps partiel ont débuté avec 7 hommes et 5 femmes, soit une proportion remarquable de femmes.

Les initiatives comme la Journée de la femme révèlent qu'il est possible d'attirer les femmes en particulier. Cet événement a incité entre 70 et 80 femmes à assister à une session d'information peu attrayante, technique et à dominante masculine sur les métiers de conducteur de locomotive, de chef de bord et de contrôleur de trafic ferroviaire.

Facteurs de réussite

L'ensemble de mesures pour attirer les femmes aux postes de conducteurs de locomotives portent sur plusieurs aspects qui devraient être soulignés :

- L'acquisition d'expérience : l'expérience de formation de conducteur de locomotive à l'intention exclusive des femmes menée à Biel, fructueuse grâce aux efforts de l'ensemble des personnes concernées, a mis en évidence les craintes, les préjugés et les rumeurs à propos des conductrices de locomotives. Ce résultat a permis d'adopter une conception différente de la procédure de recrutement et de formation des femmes ainsi que de la communication interne.
- Une communication différenciée : il est essentiel d'établir une communication (interne et externe) très différenciée précisant que l'entreprise recherche plus de femmes et d'hommes, que les femmes doivent remplir les mêmes conditions que les hommes et que la réalisation de cet objectif résulte d'une communication sur les moyens spécifiques à mettre en œuvre pour les femmes.
- L'engagement de la direction : le directeur des conducteurs de locomotives a inauguré les célébrations et les rassemblements au cours de l'année de l'anniversaire. Il s'est fortement investi dans les événements et leur préparation. L'ensemble des conductrices de locomotives et les apprenties ont été libérées du travail pour participer au forum.
- Une participation obligatoire : l'ensemble des conductrices de locomotives et des apprenties ont été libérées du travail pour participer au forum (ce qui était prévu dans leur programme de travail). Cet événement n'aurait pas été une réussite si chaque femme avait dû décider de sa participation et justifier sa décision auprès de ses collègues et de son supérieur. C'est pourquoi leurs supérieurs ont également dû participer à l'événement afin de se familiariser avec les aspects spécifiques auxquels sont confrontées les conductrices de locomotives.



2.3.3 Les femmes dans des métiers d'hommes (Mädchen in Männerberufe) – Wiener Linien (Autriche)

Objectifs

Les équipes de travail fonctionnent mieux lorsqu'elles sont composées d'hommes et de femmes, ex. : le langage de la conversation dans les équipes mixtes est plus poli et la coopération est généralement plus facile. Tant les hommes que les femmes apportent des qualifications différentes à l'équipe, et ce mélange enrichit la coopération. En outre, les femmes bien formées sont très compétentes et sont des salariées dignes de confiance.

Au-delà d'objectifs politiques, cette conviction et cette expérience ont incité la société de transports publics viennoise Wiener Stadtwerke / Wiener Linien à prendre des mesures ciblées pour la promotion des femmes dans des professions et des domaines dominés par les hommes jusqu'à présent. Pour autant que la société reçoive suffisamment de candidatures féminines, elle souhaite engager de façon continue davantage de personnel féminin.

Contenu

Avec plus de 8 100 salariés, Wiener Linien compte parmi les plus grands employeurs de la ville de Vienne, en Autriche. La société mère, Wiener Stadtwerke, qui se situe parmi les 10 entreprises offrant le plus de possibilités d'apprentissage en Autriche, recrute 130 apprentis par an pour 15 différentes professions.

Des programmes et des activités spécifiques encouragent les filles / femmes qui recherchent un apprentissage à choisir un métier technique au sein de Wiener Stadtwerke / Wiener Linien. Les mesures mises en œuvre concernent différents aspects :

Conditions-cadres générales :

- Au sein du service des RH et du comité du personnel, des personnes sont en charge des questions relatives à la présence des femmes dans l'entreprise et agissent en qualité de personnes de contact des apprenties (à qui elles apportent leur assistance en cas de problème).

- Des infrastructures, des installations spécifiques pour les femmes ont été mises en place dans les domaines d'activité dominés par les hommes (toilettes etc.).

Recrutement des apprenties :

- Des campagnes de relations publiques et de communication externe destinées à recruter des apprenties ont été lancées (affiches, internet, salons d'orientation professionnelle, etc.).
- Une coopération étroite a été établie et maintenue avec des organisations qui donnent une orientation professionnelle aux filles et aux jeunes femmes (y compris Wiener Linien comme employeur potentiel à diverses occasions).
- La participation à la Journée des filles viennoises (Wiener Töchtertag) invite les filles à travailler dans des métiers techniques.
- L'ensemble des candidates pour des métiers techniques sont invitées à des tests d'acceptation.
- À qualifications égales, les femmes ont la préférence quant au recrutement pour des postes techniques.
- Il est garanti qu'une apprentie ne sera pas affectée à un service ou à une équipe composée exclusivement d'hommes (au moins 2 filles).

Formation des apprentis :

- La société a établi un profil d'instructeur qui détermine exactement les qualifications nécessaires (également quant au genre).
- Si possible, des instructrices sont chargées de la formation (ex.: première formatrice dans le domaine de la mécanique) afin que les filles disposent d'une personne de contact et d'un modèle de rôle ;
- Une formation est organisée à l'intention de l'ensemble des instructeurs dans le cadre de l'apprentissage des filles (un séminaire sur la diversité et le genre) ;
- Des réunions régulières des instructeurs dans les différents métiers et domaines techniques sont organisées (tous les deux mois) et un contact continu est établi avec le soutien de la personne en charge des apprentis.
- L'acquisition de qualifications complémentaires est offerte à l'ensemble des apprentis, au-delà des exigences de l'apprentissage d'une durée de 3 à 4 ans (ex.: Permis de conduire informatique européen, séminaires sur l'expression orale et les techniques de présentation, promotion des aptitudes sociales, etc.).



Photo kindly provided by CER members

Performance et évolution

Dès 2008, Wiener Linien a reçu le prix « amaZone » remis par l'association Sprungbrett (une association qui conseille les filles et les jeunes femmes). Le prix amaZone est un honneur pour les entreprises qui s'engagent dans la formation des filles et des femmes dans des métiers techniques. Wiener Linien a particulièrement impressionné le jury par l'admission préférentielle des femmes à qualifications égales ainsi que par ses campagnes publiques en faveur du recrutement des apprenties. L'organisation de réunions régulières de mise en réseau des instructeurs d'apprenties dans les domaines techniques et la promotion de l'acquisition de qualifications complémentaires pour un parcours de carrière réussi ont également été soulignées.

Sur la base de la formation en apprentissage, Wiener Stadtwerke / Wiener Linien incite les filles et les femmes à également s'intéresser aux métiers techniques et de la construction. La proportion de filles dans les métiers qualifiés de l'ingénierie des transports a été multipliée par trois depuis 2006.

Il est néanmoins toujours difficile de trouver des apprenties répondant aux critères d'admission. Sur environ 2 000 candidatures à l'apprentissage présentées en 2010, environ 1 300 l'ont été dans des domaines techniques. De ces 1 300 candidatures, seules 60 ont été présentées par des filles. Il s'est ensuite avéré lors des tests d'admission qu'elles ne souhaitaient pas réellement travailler dans des domaines techniques. Chose intéressante, les filles n'ont pas échoué au test technique, mais certaines d'entre elles ne voulaient tout simplement pas couper leurs ongles ou retirer leurs bijoux, par exemple, ce qui toutefois est une condition pour certaines activités (ex.: technicien en électrotechnique, technicien de véhicule).

Le poste de conducteur de tram, et plus particulièrement de métro, ne requiert pas un apprentissage (pour lequel les filles sont privilégiées, comme mentionné plus haut). On constate toutefois que ce métier s'écarte également, lentement mais sûrement, d'une domination purement masculine. Pour la première fois en juillet 1970, Wiener Linien a affecté des femmes à des postes de conducteur de tram. Peu de temps avant que le ministère des Transports autorise l'emploi des femmes à ces postes. En 1991, la première femme a été employée comme conductrice de métro. En 2011, 15 % des conducteurs de tram et un sixième de l'ensemble des conducteurs de métro à Vienne sont des femmes.

La proportion de femmes au sein du personnel recruté par Wiener Linien en 2011 s'est élevée à environ 15 %. Outre le tram et le métro, les postes d'observation de station et de gestion technique du trafic enregistrent également une progression du personnel féminin.

Dans le domaine de l'apprentissage, l'objectif est de former les femmes aux fonctions d'instructeurs dans les domaines techniques.

Facteurs de réussite

Wiener Linien a mis en œuvre au fil du temps de nombreuses mesures pour devenir un employeur attrayant pour les femmes et en particulier pour les apprenties. Les facteurs suivants ont été déterminants pour la réussite de cette entreprise :

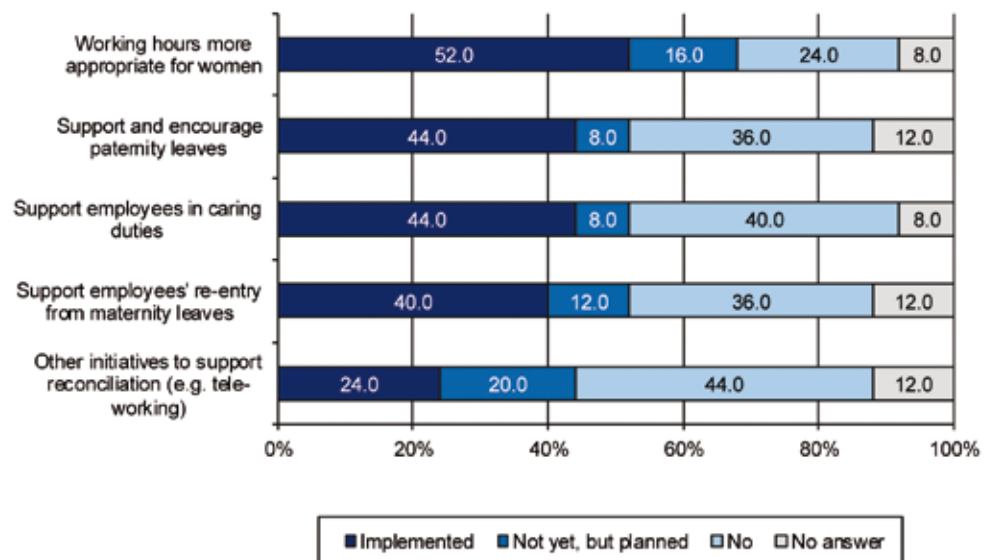
- La question de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes est présente dans tous les domaines. Les salariés et les instructeurs sont formés à cette fin, et il existe un réel consensus sur le comportement et l'interaction pour permettre l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise.
- Wiener Linien a établi un réseau avec différentes organisations pour entrer directement en contact avec les futures apprenties et promouvoir un apprentissage technique dans cette entreprise de transports publics. C'est pourquoi le groupe cible est directement pris en charge et de plus en plus de filles sont invitées à se former et à débiter une carrière dans des domaines techniques à dominante masculine.
- Les mesures mises en œuvre au sein de Wiener Linien dans le domaine de l'apprentissage portent sur l'ensemble de la période de formation afin de réduire au minimum les abandons.
- Les différentes mesures sont concertées et complémentaires, et l'ensemble des personnes concernées sont incluses, ex.: les instructeurs sont formés aux questions de genre, ce qui se reflète ensuite par la présence de femmes aux postes d'institutrices dans des domaines techniques. Par conséquent, les filles ont des modèles de rôle et des références, autant que possible.
- Enfin et surtout, Wiener Linien accorde une importance particulière à l'accroissement du nombre d'institutrices dans les métiers techniques, en permettant aux femmes de suivre des formations complémentaires et de devenir institutrices.



Photo kindly provided by CER members



Measures and initiatives in the field of reconciliation of work and family life taken up by European railway companies, percentage



N=25 companies

Source: Austrian Institute for SME Research, survey of European railway companies, 2011

3 CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET DE LA VIE PRIVÉE

3.1 Principaux problèmes et situation actuelle

La **nécessité de parvenir à un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée** limite encore la participation des femmes dans certains métiers des transports (ex.: conducteurs de longues distance, personnel de bord, personnel en équipes successives, qui sont absents de leur domicile pendant de longues périodes) et à certains types d'aménagement du temps de travail (ex.: aménagement du temps de travail 9-5 inflexible ou structures inflexibles des équipes successives) par rapport aux hommes.

Parmi les facteurs les plus importants qui entravent la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale dans le secteur ferroviaire, il convient de citer **le travail en équipes (successives), les longs horaires de travail** (y compris les heures de travail supplémentaires non prévues) et **l'impératif de mobilité géographique** (ex.: les emplois à bord des trains).

Les difficultés de l'organisation des congés pour des raisons familiales et le manque de clarté des possibilités et procédures de **reprise du travail**, associées à un **manque de soutien aux responsabilités de la garde des enfants**, sont également des obstacles qui pèsent sur l'emploi des femmes dans le secteur ferroviaire.

Les **législations nationales** divergent encore fortement au sein de l'Union européenne quant à la protection des femmes enceintes, la réglementation du congé de maternité ou la mise en place de services de garde d'enfants (concernant ce dernier point, la question de savoir s'il appartient aux pouvoirs publics ou au secteur privé d'assumer cette responsabilité reste à résoudre dans de nombreux pays).

Bien que de nombreuses entreprises aient déjà adopté des mesures dans le domaine de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, il sera encore nécessaire d'accorder une attention prioritaire à cette question. L'habitude persistante d'**attribuer les questions familiales (essentiellement) aux femmes** (ce qui entrave leur participation en particulier dans les emplois opérationnels du secteur ferroviaire) devra notamment être modifiée au sein de la société. La tendance générale visant à parvenir à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour l'ensemble des salariés, les hommes et les femmes, les personnes assumant ou non la responsabilité de la garde d'enfants, doit être une priorité.



Photo kindly provided by CER members



3.2 Perspectives

L'égalité sur le lieu de travail est étroitement liée à l'égalité dans la vie familiale : la condition préalable à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale est que chacun, hommes et femmes, partagent équitablement les responsabilités familiales.

Par conséquent, les mesures destinées à faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale ne visant que les femmes, bien qu'utiles dans un premier temps, ne sont pas viables. Ces mesures devraient toujours être destinées aux hommes et aux femmes et devraient par ailleurs prendre en considération et inclure le personnel sans responsabilités de garde d'enfants, afin de prévenir toute distinction. Les études démontrent que, tant pour les salariés que pour les entreprises, l'investissement dans les politiques favorables à la famille est rentable.

En général, les stratégies des entreprises ferroviaires dans le domaine de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale sont liées aux horaires de travail et à l'organisation du travail (plus approprié pour les femmes), au congé parental ainsi qu'aux responsabilités de garde d'enfants. Une approche intéressante et logique des horaires de travail et du travail en équipes successives pour faciliter la conciliation, pour les hommes comme pour les femmes, consiste à susciter la participation active de l'ensemble des salariés concernés à la planification du travail en équipes. Cet équilibre entre les exigences de l'entreprise et les besoins individuels peut déboucher sur une situation avantageuse pour chacune des parties concernées (voir l'étude de cas sur Deutsche Bahn / projets relatifs aux horaires de travail au sein de l'entreprise).

Les mesures destinées à soutenir et à encourager le congé de paternité sont un bon signe pour le nombre croissant de pères qui souhaitent assumer des responsabilités de garde d'enfants, mais redoutent les conséquences au travail.

Afin d'aider les salariés à assumer les responsabilités de garde d'enfants (ou de personnes âgées), les entreprises peuvent offrir des services de conseil et de garde d'enfants. Cependant, étant donné la multiplicité des lieux de travail dans le secteur ferroviaire, la mise en place de services de garde d'enfants par les entreprises n'est envisageable que sur le site du siège social ou les sites principaux.

Un autre aspect essentiel dans le domaine de la conciliation est le soutien actif à la reprise du travail par les salariés après un congé parental. Les stratégies efficaces consistent à maintenir un contact étroit avec les salariés en congé (par le biais d'un accès à l'intranet et une information active sur les activités de l'entreprise) et, dans le cas de congés de plus longue durée, à offrir des formations ou des services de conseil pour faciliter la reprise du travail (voir l'étude de cas sur PKP Cargo).

Les conventions collectives entre les employeurs et les représentants des travailleurs représentent un instrument important dans le domaine de la conciliation, ex.: elles peuvent explicitement viser à soutenir l'égalité des chances, à éviter la discrimination des parents qui travaillent et à faciliter la reprise du travail des salariés qui assument des responsabilités familiales (voir l'étude de cas sur Deutsche Bahn / Convention collective d'application facultative à l'échelle du groupe).

La mise en œuvre des possibilités existantes devrait être encouragée par la sensibilisation du personnel et de la direction et par le soutien à l'organisation autonome au sein des équipes.

Malgré les progrès déjà accomplis dans ce domaine, les questions qui peuvent être considérées comme des priorités à l'avenir dans le domaine de la conciliation consistent par exemple à encourager la participation des hommes (c'est-à-dire associer les hommes comme les femmes), à étendre le soutien aux responsabilités de garde (solutions internes par opposition aux solutions externes) aux personnes dépendantes autres que les enfants et à étudier les possibilités de travail à temps partiel dans tout type de profession, y compris des modèles d'horaires de travail innovants.

L'acceptation des mesures de conciliation au sein de l'ensemble du personnel pourrait être renforcée au moyen d'un changement de paradigme en faveur d'un concept d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.



Ces éléments à prendre en considération se traduisent par les aspects suivants à examiner dans le domaine de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée :

À faire...

✓ La conciliation est une mission de l'entreprise

En particulier dans les entreprises ferroviaires, où le travail en équipes et la mobilité géographique compliquent la conciliation, un cadre d'assistance et des structures appropriées (à mettre en œuvre sur place) sont nécessaires.

✓ Impliquer tous les salariés dans les mesures de conciliation

Afin d'accroître l'acceptation et d'éviter différentes classes de salariés, les hommes et les femmes, ainsi que le personnel sans responsabilités de garde, devraient être inclus dans les mesures de conciliation, le cas échéant, et par exemple avoir la possibilité de prendre un congé (à des fins de formation complémentaire, etc.).

✓ Associer l'ensemble de l'équipe à la planification du travail

Lors de la planification des équipes, par exemple, tous les membres de l'équipe sur le site devraient être impliqués, de façon à équilibrer au mieux les exigences de l'entreprise et les besoins de chaque salarié. Il est également important que des programmes de travail solides soient établis un certain temps à l'avance.

✓ Permettre la réduction / flexibilité du temps de travail lorsqu'elle est souhaitée

Cet aspect concerne à la fois les hommes et les femmes, qui assument ou non des responsabilités de garde d'enfants, et doit si possible prendre en considération les spécificités des différents emplois dans le secteur ferroviaire. Il s'agit de démontrer que les aménagements du temps de travail présentent des avantages pour toutes les parties concernées.

✓ Planifier les congés (départ et reprise) et maintenir un contact étroit

Considérer les salariés en congé comme partie de l'équipe et les tenir informés de toutes les questions importantes, les inviter aux événements, leur offrir des remplacements en cas de vacances, etc.

✓ Promouvoir le concept de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée dans le cadre du dialogue social

Examiner la question de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans le cadre du dialogue social et réviser les conventions collectives.

À ne pas faire...

✗ Ne proposer le travail à temps partiel qu'aux travailleurs peu qualifiés / occupant des emplois précaires

Le travail à temps partiel est le plus souvent proposé dans les domaines peu qualifiés ou dans les niveaux inférieurs de la hiérarchie. En outre, de nombreux emplois flexibles (à temps partiel, à durée déterminée) offerts dans les entreprises de transport et les secteurs émergents (ex.: chaînes d'approvisionnement / entreprises de logistique, qui offrent une sécurité de l'emploi inférieure) sont également des emplois précaires, tandis que les emplois relativement stables restent des emplois à plein temps et dominés par les hommes. Le travail à temps partiel devrait être possible à tous les niveaux de la hiérarchie et pour tous les types de professions.

✗ Considérer les responsabilités de garde comme une question ne concernant que les parents de jeunes enfants

Les adolescents entre 12 et 16 ans nécessitent aussi leurs parents. Par ailleurs, outre la garde des enfants, il convient également de tenir compte des soins aux personnes âgées. Ces soins sont encore plus difficiles à planifier (les besoins surviennent soudainement, la période de congé n'est pas prévisible, et le salarié est généralement plus âgé que lors de la reprise du travail après la naissance d'un enfant).



Photo kindly provided by CER members

3.3 Bonnes pratiques

3.3.1 Convention collective facultative à l'échelle du groupe (Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung) – Deutsche Bahn (Allemagne)

Objectifs

Cette convention collective facultative vise à :

- Promouvoir l'égalité des chances ;
- Éviter la discrimination des parents qui travaillent ;
- Faciliter la reprise du travail des salariés qui assument des responsabilités familiales (garde d'enfants et soins aux membres de la famille).

Cette convention constitue le cadre des initiatives de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée au sein de Deutsche Bahn.

Contenu

Cette convention se compose de deux sections : l'une concernant le congé parental et les parents qui travaillent et l'autre portant sur les soins aux membres de la famille. Les sujets suivants sont réglés dans le domaine du congé parental :

- La planification de la reprise du travail et le soutien au congé parental : pour une meilleure planification, des entretiens personnels de planification doivent être réalisés avec les salariés assumant des responsabilités familiales. Le premier entretien doit être réalisé avant la période de protection légale des mères qui travaillent (le partenaire ou un membre du comité d'entreprise peut y participer) ; le deuxième entretien doit avoir lieu avant la période de congé parental ; le troisième entretien est réalisé avant la fin de la période de congé parental si le salarié le demande. Ces entretiens doivent suivre des lignes directrices qui garantissent l'enregistrement de la demande du salarié concernant le temps de travail. Le salarié indique également si la garde d'enfants est prévue ou si des informations et un soutien sont nécessaires. En outre, le salarié peut manifester son intérêt à recevoir des bulletins d'information et d'autres documents sur les activités de formation et de qualification (à domicile), des publications de l'entreprise, des informations relatives aux réunions de travail et aux remplacements de vacances.
- Soutien : L'employeur est responsable de la mise en œuvre des mesures qui ont été convenues lors des entretiens. Il lui incombe également de contacter les salariés qui ont manifesté leur intérêt pour des remplacements de vacances. L'employeur doit informer les salariés en congé parental, par écrit, des changements structurels, de la mise en œuvre de nouvelles technologies et des demandes de qualifications qui en résultent, des nouveaux postes (si l'ancien poste est supprimé ou si le salarié est intéressé par un

changement de poste) et des mesures de soutien à la garde d'enfants. Le salarié doit informer l'employeur, par écrit, des changements importants au sein de la famille et lui communiquer les demandes personnelles de modification.

- **Certification :** La participation aux initiatives de formation au cours de la période de congé parental doit être soutenue. L'employeur doit informer le salarié des mesures appropriées et supporte tous les frais qui leur sont associés. L'employeur doit par ailleurs offrir des services de conseil en matière de garde d'enfants au cours de la période de formation.
- **Lieu de travail, rémunération, temps de travail :** la reprise du travail est basée sur le contrat de travail en vigueur. Le salarié en congé parental est remplacé à son poste pendant une période de maximum trois ans. Au cours de la troisième année, une reprise du travail anticipée est en principe possible. Le travail à temps partiel et le télétravail alternatif sont soutenus.

La convention régleme les soins aux membres de la famille comme suit : Les salariés qui assument des responsabilités de soins à des membres de la famille ont la possibilité de travailler à temps partiel, ont droit au bénéfice du télétravail alternatif, à la réduction des heures supplémentaires et à d'autres formes d'horaires de travail flexibles. En cas d'allaitement à court terme, le salarié a droit à un congé non rémunéré. L'employeur soutient le salarié dans l'organisation des services de soins externes. Les dispositions relatives au soutien et à la possibilité de formation pendant la période d'absence sont identiques aux règles applicables aux salariés en congé parental.

En cas de divergence d'opinion quant à l'interprétation de cette convention collective, un service de médiation composé de deux membres, l'un issu de l'administration de l'entreprise et l'autre du comité d'entreprise, est constitué.

Performance et évolution

En 2010, 1 700 salariés de Deutsche Bahn ont pris un congé parental (dont 12 % d'hommes). 10 600 personnes ont eu recours au travail à temps partiel et plusieurs salariées ont accepté des remplacements de vacances pendant un certain temps tandis qu'elles étaient en congé parental. Elles ont utilisé cette possibilité pour se familiariser avec des emplois similaires, interrompre brièvement leur période de congé parental, suivre les derniers développements au travail et maintenir un contact étroit avec l'entreprise.

Bien que les salariés en congé parental reçoivent toutes les informations pertinentes sur les activités de formation et de qualification (à domicile), ils suivent généralement les programmes de qualification lors de la reprise du travail et pendant leur temps de travail.

La plupart des divergences d'opinion entre l'employeur et les salariés sur les questions qui relèvent de la convention collective facultative ont pu être résolues entre les parties avec l'assistance du comité d'entreprise sans nécessité de recours

au service de médiation (environ 20 cas à l'automne 2011). Seuls 3 cas ont été résolus par le service de médiation.

Le comité d'entreprise aspire actuellement à renforcer la convention collective à l'échelle du groupe afin de clarifier le groupe de personnes couvertes et les droits concrets.

Facteurs de réussite

La convention collective facultative à l'échelle du groupe peut être qualifiée de bonne pratique dans le domaine de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée pour plusieurs raisons :

- L'instrument que représentent une convention collective et l'inclusion des partenaires sociaux pour créer un cadre en faveur de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée garantissent un engagement étendu sur cette question et la diffusion des règles adoptées.
- Ces règles reflètent la priorité de l'entreprise de compter sur les services de ses salariés à long terme et d'adapter la situation de travail à l'évolution de l'environnement privé des salariés.
- L'accent particulier accordé aux possibilités de formation au cours des périodes d'absence offre des possibilités de développement de carrière en dépit des interruptions de carrière et démontre que le congé parental est considéré comme faisant partie intégrante de la vie professionnelle des salariés dans l'entreprise.
- La demande de planification des entretiens montre que le problème de la conciliation est abordé de façon active et que la période d'absence doit être activement planifiée, organisée et adaptée aux changements éventuels.
- L'intérêt partagé de l'entreprise et du personnel pour la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée est mis en évidence par la responsabilité qu'assume l'entreprise dans la mise en œuvre des mesures convenues et la communication d'informations concernant l'évolution de l'entreprise, la formation, etc.



Urheber: Max Lautenschläger. Copyright: Deutsche Bahn AG

3.3.2 Projets relatifs aux horaires de travail au sein de l'entreprise (Arbeitszeitprojekte) – Deutsche Bahn (Allemagne)

Objectifs

Deux tiers des salariés de Deutsche Bahn AG (DB) travaillent en équipes successives ou en équipes alternées. Au fil du temps, les partenaires sociaux ont adopté des règles de plus en plus précises concernant le temps de travail. Cependant, le renforcement de la réglementation des niveaux de salaires comporte le risque que les souhaits des différents collègues de travail ainsi que les intérêts opérationnels (en partie très différents) ne soient pas suffisamment pris en considération.

En outre, les partenaires sociaux sur le site ont choisi des solutions transparentes et applicables de façon générale au temps de travail afin de garantir l'équité et l'égalité de traitement, ce qui n'a pas non plus amélioré la satisfaction des salariés en l'absence de solutions individuelles.

Par conséquent, en ce qui concerne l'allocation du temps de travail, DB faisait face aux difficultés liées d'une part à des conditions-cadres opérationnelles variables selon les sites, voire selon les postes, et d'autre part aux besoins très hétérogènes des salariés.

Afin de remédier à cette situation insatisfaisante pour chacune des parties, la direction et les salariés, il était devenu nécessaire de concevoir de nouveaux programmes de travail en équipes. L'objectif était de mieux prendre en considération les besoins de chaque salarié afin de faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée (et accroître ainsi la satisfaction des salariés) tout en garantissant la compatibilité avec les conditions-cadres et les possibilités opérationnelles.

Contenu

Suite au résultat de la convention sur les salaires de 2009 et de 2011, les partenaires sociaux se sont accordés sur la mise en œuvre des projets relatifs aux horaires de travail au sein de l'entreprise (Arbeitszeitprojekte), qui ne constituent pas un projet central, mais une recommandation pour les sites et les domaines d'activité.

Les sites qui participent à cette initiative sous le label « Arbeitszeitprojekte » soumettent un modèle de projet élaboré par la société mère (le département « rémunérations et politique sociale – conventions collectives » qui est l'unité de pilotage ; HBP) et accepté par l'ensemble des partenaires sociaux (syndicats, association des employeurs) ainsi que par tous les domaines d'activité.

Les projets relatifs aux horaires de travail au sein de l'entreprise (Arbeitszeitprojekte) sont une procédure de coordination des projets qui vise à définir les paramètres opérationnels concernant une organisation spécifique du temps de travail. Le cas échéant, ces paramètres d'organisation peuvent également être considérés comme un système déjà existant de planification du temps de travail assistée par ordinateur. Il ne s'agit pas pour autant d'un système de planification assisté par ordinateur pour l'élaboration des tableaux de service et des programmes de travail.

Les conditions préalables des projets relatifs aux horaires de travail au sein de l'entreprise et de l'utilisation du label « Arbeitszeitprojekte » au sein du groupe sont les suivantes :

- La priorité est accordée aux fonctions essentielles du travail en équipes successives et en équipes alternées.
- La structure et le modèle de projet (les étapes importantes et les phases du projet) garantissent des procédures communes ainsi qu'une base pour une compréhension commune et une norme de qualité souhaitée.
- Les « Arbeitszeitprojekte » sont réalisés de façon volontaire et la responsabilité est assumée sur les différents sites.
- Ces projets servent à établir une culture de la communication, de la résolution des problèmes et de la mise en œuvre, dans laquelle les salariés, le comité d'entreprise et l'employeur coopèrent pour établir des programmes de travail qui tiennent compte des besoins des salariés et des exigences opérationnelles.
- Les « Arbeitszeitprojekte » sont des projets communs dans lesquels les personnes concernées se situent sur un pied d'égalité.



Un projet mené au titre des « Arbeitszeitprojekte » débute par l'engagement (l'accord de projet) au regard de la charte de projet (la première étape importante) des parties concernées. Un membre du département HBP se trouve sur le site à des fins d'assistance et de modération lorsque la procédure normalisée conformément au modèle de projet est mise en œuvre. Suit une phase d'analyse et d'étude qui vise à fixer des objectifs. L'ensemble des salariés concernés sont activement sollicités, notamment dans le cadre des ateliers des salariés. Les résultats de ces ateliers sont étayés et communiqués à l'ensemble des parties concernées pour interprétation. Des mesures classées par ordre de priorité conformément à un modèle forment la base des étapes et mesures ultérieures dans la mise en œuvre du projet. La mise en œuvre du projet est ensuite évaluée et les résultats sont publiés et partagés.

Ces projets débouchent sur une amélioration des programmes d'affectation du personnel et de réalisation des tâches dans le cadre du travail en équipes successives et en équipes alternées sur les différents sites et dans les différents domaines d'activité sur la base de la prise en considération des exigences de l'entreprise et des besoins des travailleurs, dans le souci de mieux concilier la vie professionnelle et la vie privée.

Performance et évolution

Une procédure commune et normalisée (structure du projet et modèle du projet) permet la création d'un cadre uniforme dans lequel s'inscrit le projet, qui à son tour permet la transparence et garantit la qualité du résultat. Cette procédure facilite par ailleurs l'échange d'expériences et de résultats. Dans le cadre de l'étape du projet intitulée « évaluation de la phase de mise en œuvre du projet », les résultats du projet sont évalués sur la base du point de vue des parties concernées (via des enquêtes réalisées auprès des salariés).

Depuis le lancement de cette initiative en 2009, le nombre de projets a augmenté de façon continue. À la fin 2011, il existait environ 40 « Arbeitszeitprojekte » au sein du groupe DB sur 65 sites en activité. Environ 3 600 salariés travaillant en équipes successives ou alternées participent actuellement à ces projets. La qualité des projets prime sur leur nombre, l'objectif étant d'atteindre le meilleur résultat possible pour chaque salarié concerné.

Les lacunes de la communication et de la prise de décision ont souvent des effets négatifs sur l'allocation du temps de travail, c'est pourquoi les défauts des programmes de travail et d'affectation peuvent être détectés et résolus en appliquant la procédure des « Arbeitszeitprojekte ». Les résultats des projets sont utilisés directement pour améliorer les processus réguliers de l'allocation du temps de travail.

Facteurs de réussite

Le projet relatif aux horaires de travail au sein de Deutsche Bahn illustre que les négociations générales sur le temps de travail sont nécessaires afin de créer un cadre pour l'égalité de traitement de l'ensemble des employés. Cependant, la mise en œuvre d'une organisation complexe du travail en équipes, et notamment en équipes successives, peut susciter une certaine frustration car les besoins individuels ne correspondent pas nécessairement aux règles de l'égalité de traitement. Seule une méthode susceptible de combiner le principe de l'égalité de traitement avec les besoins individuels de façon ouverte et transparente, à laquelle souscrivent l'ensemble des travailleurs, peut être une source de réelle satisfaction. Dans ce cas, la réussite est déterminée par les éléments suivants :

- Une structure et un modèle de projet clairs (étapes importantes et phases du projet) qui ont fait l'objet d'une forte coordination de la part de l'ensemble des parties concernées.
- La responsabilité du projet repose sur les personnes concernées sur le site et non pas au plan central. Cette responsabilité est partagée par l'ensemble des partenaires au projet sur le site (avec un chef de projet représentant les employeurs et un autre chef de projet issu du comité d'entreprise).
- Le département des RH du groupe offre un accompagnement neutre et la possibilité de poursuivre le projet.
- Les ateliers des salariés, au cours desquels se tiennent les discussions et s'échangent les opinions, facilitent l'acceptation du résultat (une méthode préférable aux enquêtes standardisées réalisées auprès des salariés).
- Il existe une communication intense sur les « Arbeitszeitprojekte » au sein du groupe et sur les sites (ex.: articles dans les revues des salariés, sujet dans les discussions d'équipes, etc.) qui se traduit par un effet boule de neige.
- Il existe des échanges réguliers et une communication ouverte dans le cadre de la coordination des projets relatifs aux horaires de travail avec différents niveaux de participation.



3.3.3 Projet « Parents qui travaillent » (Projekt – Rodzic w pracy) – PKP Cargo (Pologne)

Objectifs

Le projet « Parents qui travaillent » vise à soutenir les femmes et les hommes après une période de congé parental, à permettre un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour les salariés parents de jeunes enfants et à sensibiliser les différents acteurs aux problèmes des parents qui travaillent. Il s'agit de l'un des trois piliers pour l'amélioration de la réintégration après le congé parental, parallèlement à la possibilité de travailler à temps partiel offerte aux mères dont les enfants sont âgés de moins de 4 ans (selon le droit national du travail) et au soutien financier aux parents qui travaillent et aux femmes en congé parental (selon les règlements internes et sur la base du fonds social des entreprises).

Ce projet vise à rendre le congé parental plus attrayant pour les travailleurs masculins. Il est également destiné en particulier aux supérieurs des travailleuses qui reprennent le travail après un congé de maternité ou un congé parental afin de rompre les stéréotypes de genre concernant les parents de jeunes enfants.

Contenu

Le projet « Parents qui travaillent » a été mis en œuvre en 2010 et se compose de quatre éléments :

- Site intranet : le site intranet pour les parents qui travaillent les informe de la législation et de la réglementation en vigueur et leur fournit des informations pratiques sur les questions qui se posent après le congé parental. D'autres informations spécifiques pour les parents qui travaillent sont également présentées. Le site intranet comporte par ailleurs des informations sur d'autres éléments du projet et présente le projet comme un ensemble.

- Apprentissage en ligne. la plateforme d'apprentissage en ligne disponible sur le site intranet présente des informations approfondies sur la législation à l'intention des parents qui travaillent et sur les problèmes qui peuvent se poser au cours de la maternité et lors du retour d'un congé parental (y compris le temps de travail, le congé de maternité et le congé parental). Les questions relatives à la formation portent notamment sur la situation sociale des parents qui reprennent le travail après un congé parental, la situation psychologique et la motivation au travail.
- Conseils : des services de conseil (ex.: sur les possibilités, les solutions) sont offerts aux parents qui travaillent par une femme expérimentée (une mère de 3 enfants).
- Questionnaire interne : afin de rassembler des informations sur la situation des parents qui travaillent et d'améliorer leur situation, les personnes qui reprennent le travail après un congé parental sont invitées à répondre à un questionnaire en ligne. Ces questions portent notamment sur leur motivation et leurs relations avec les collègues et les supérieurs.

Ce projet est soutenu en interne par la direction – le membre du conseil d'administration en charge du personnel, le représentant du conseil d'administration pour la stratégie du personnel et le directeur des RH. Les départements concernés sont les RH, les services juridiques et des TI.

Le projet « Parents qui travaillent » est également soutenu en interne et diffusé via différents médias, ex.: revues, listes de diffusion et intranet.

Des experts externes et des institutions consultent l'entreprise dans le cadre du projet.



Photo kindly provided by CER members

Performance et évolution

Le projet « Parents qui travaillent » n'a été mis en œuvre qu'en 2010. Cependant, PKP Cargo a reçu des réactions positives de la part de mères qui travaillent et de mères enceintes qui souhaitent prendre un congé de maternité ou reprendre le travail dans l'entreprise après un congé parental. Ce projet peut être résumé par les témoignages suivants : « Je me sens plus sûre et plus en sécurité comme mère qui travaille » ; « Je suis persuadée que l'employeur me traitera de façon équitable après mon congé parental » ; « Ces initiatives m'aident à prendre une décision pour reprendre le travail après mon congé parental » ; « J'ai une meilleure connaissance de mes droits en tant que mère ».

Le questionnaire interne publié sur l'intranet en 2010 comportait 7 questions. Les personnes étaient notamment interrogées à propos de leur motivation à reprendre le travail et quant à leur relation avec les collègues et les supérieurs. Ce questionnaire n'étant pas anonyme, les questions ont été modifiées en 2011. Les personnes qui reprennent le travail sont aujourd'hui interrogées sur les initiatives, les mesures qu'ils ou elles recommandent à l'entreprise pour une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale.

Une coopération fructueuse a été établie avec une organisation externe spécialisée dans l'égalité entre les hommes et les femmes afin de renforcer les compétences de PKP Cargo dans ce domaine. Ce soutien extérieur s'est également avéré utile pour adopter les premières mesures en la matière.

Chez PKP Cargo, entre 5 000 et 6 000 salariés des 24 000 salariés de l'entreprise ont eu accès en 2011 au site intranet du projet « Parents qui travaillent ». Sous réserve de résultats probants d'une évaluation, une version imprimée présentant des informations destinées à l'ensemble des salariés sera créée.

De plus en plus de femmes enceintes et de mères qui travaillent, de retour de congé, cherchent à entrer en contact avec le conseiller. De nombreux contacts informels ont par ailleurs été établis entre les parents qui travaillent. Ce réseau spécifique permet le partage d'informations utiles et de matériel pour bébés.

On estime que des centaines de parents qui travaillent et leurs supérieurs se sont rendus sur le site intranet et ont utilisé les outils d'apprentissage en ligne. Le logiciel du système du site de communication interne a été actualisé à l'automne 2011.

Ce projet sera maintenu et il est prévu d'analyser ses résultats en 2012. Les chiffres illustrant les avantages éventuels pour les parents et pour l'entreprise seront alors disponibles (ex.: si les salariés tendent à prendre un congé parental de plus courte durée depuis le lancement du projet « Parents qui travaillent », si davantage de pères tirent parti du congé parental, etc.).

De façon générale, on s'attend à ce que le projet « Parents qui travaillent » contribue à accroître la motivation parmi le personnel, à renforcer l'image de marque de l'employeur et à sensibiliser les différents acteurs à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les parents qui travaillent et participent au projet présentent spontanément des propositions d'initiatives utiles au département des RH. Par conséquent, ce projet est toujours en développement et offre de nouvelles solutions aux parents qui travaillent et à l'entreprise. Il sera développé progressivement afin de bâtir un système efficace, de la réintégration après un congé parental en particulier à l'égalité entre les hommes et les femmes en général.

Facteurs de réussite

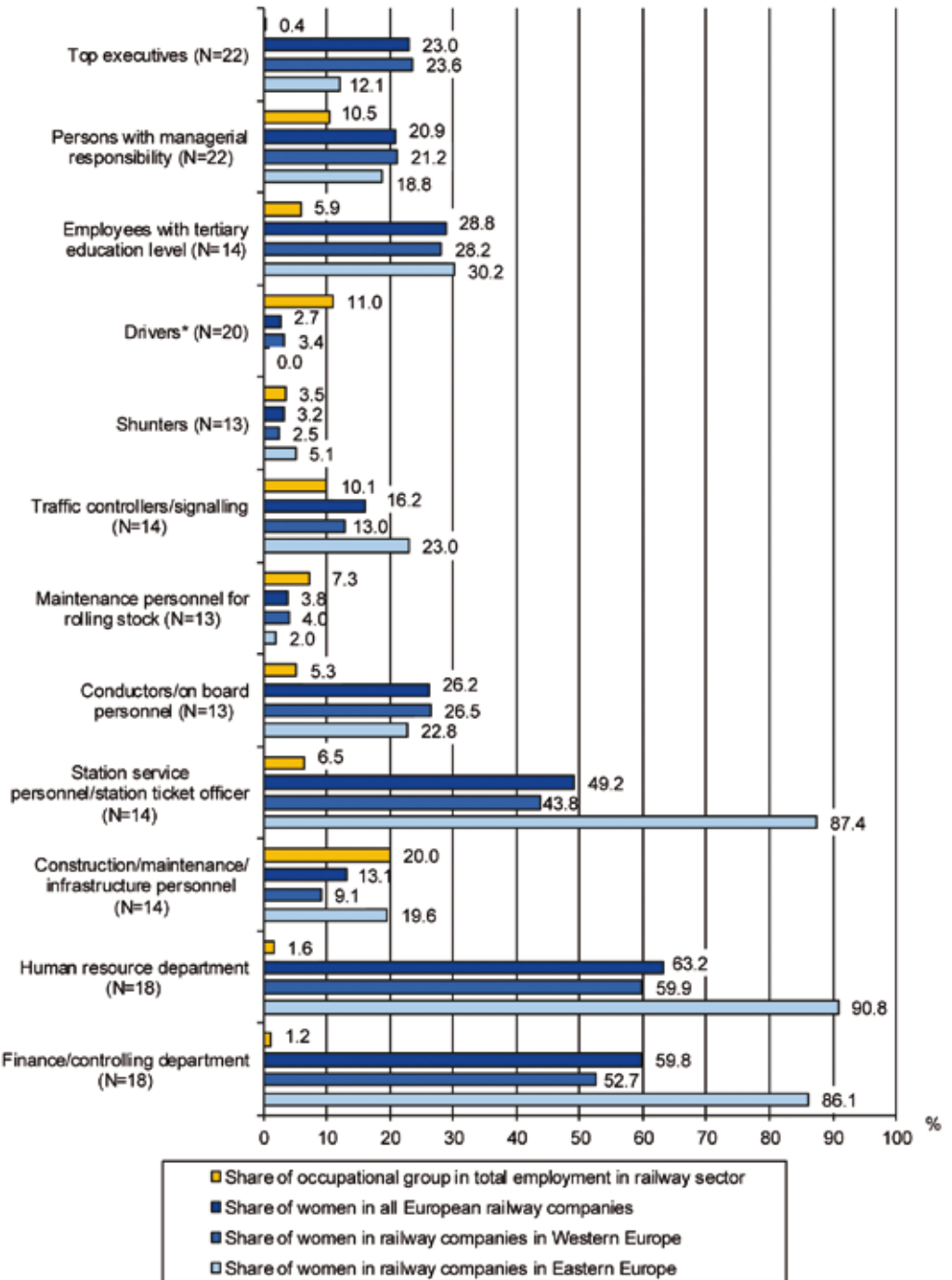
Le projet « Parents qui travaillent » présente différentes caractéristiques qui méritent d'être soulignées :

- **Disponibilité** : s'agissant d'un outil en ligne, l'ensemble de ses éléments sont disponibles en permanence pour l'ensemble du personnel concerné. Par conséquent, les futurs parents peuvent utiliser ces outils et préparer le congé parental sur la base d'une information complète.
- **Sensibilisation** : cet outil étant à la disposition de l'ensemble du personnel, il contribue à la sensibilisation à la situation spécifique des hommes et des femmes en congé parental et des parents qui travaillent et peut améliorer la compréhension des collègues et des supérieurs à leur égard.
- **Élément d'apprentissage** : grâce au questionnaire, le projet comporte un élément d'apprentissage pour l'entreprise car l'ensemble des parents qui travaillent et les salariés qui reprennent le travail après un congé parental sont invités à partager leurs expériences, ce qui permet de recueillir des informations sur les moyens d'adapter les outils et les instruments de soutien.



Photo kindly provided by CER members

Relevance of different occupational groups and share of women in different occupational groups in European railway companies, 2010, percentage



Note: The number of companies which could provide data on this issue is shown in brackets.

* Drivers: The share of women in railway companies in Eastern Europe is 0.0 %. This does not mean that there are no female drivers at all, but that the share is so low that it cannot be expressed by a figure with only one decimal place.

Source: Austrian Institute for SME Research, survey of European railway companies, 2011

4 CARRIÈRE ET ÉGALITÉ DE RÉMUNÉRATION

4.1 Principaux problèmes et situation actuelle

Les **horaires de travail obligatoires** (en termes de flexibilité, d'heures supplémentaires, etc.) pour (certains) postes importants et les **préjugés liés au genre** (ex. les différents types d'aptitude à la direction) constituent des obstacles importants qui entravent le développement de la carrière des femmes dans le secteur ferroviaire. Comme mentionné dans le chapitre précédent, les solutions qu'offre le travail à temps partiel sont encore rares. Elles ne sont par ailleurs généralement pas prévues pour les postes plus élevés dans la hiérarchie. Le **manque de formation appropriée** (qui explique les différences liées au genre dans les styles d'apprentissage) figure également parmi les causes de problèmes dans le développement de carrière, ce qui se vérifie en particulier dans les métiers techniques du secteur ferroviaire (car aujourd'hui les femmes diplômées sont très bien formées).

Les **congés de maternité** et pour des raisons de **garde d'enfants** et de **soins aux personnes âgées** ont encore des conséquences sur les parcours de carrière, car le développement de carrière est souvent lié à des critères quantitatifs (ex.: le nombre d'heures passées au travail), et les actions de reprise du travail ne sont pas si courantes. Il existe moins de garanties que, après une interruption de carrière, les femmes retrouvent leur emploi précédent, et elles sont souvent exclues de nouvelles possibilités de formation en raison de leurs obligations familiales.

Le degré d'instruction (le manque de formation appropriée) et l'âge peuvent exercer une influence négative sur l'**écart de rémunération entre les femmes et les hommes**, au détriment des femmes. En moyenne, cette différence est plus importante pour les femmes les mieux formées que pour les femmes peu qualifiées. Les jeunes femmes âgées de moins de 30 ans ne sont que faiblement moins rémunérées que les hommes dans la même tranche d'âge. Entre 40 et 50 ans, l'écart moyen devient considérable. Les femmes tendent à accepter des rémunérations inférieures (et un emploi à temps partiel) afin de combiner leur rôle de mère et celui de salariée, ce qui représente un autre facteur qui influence l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.

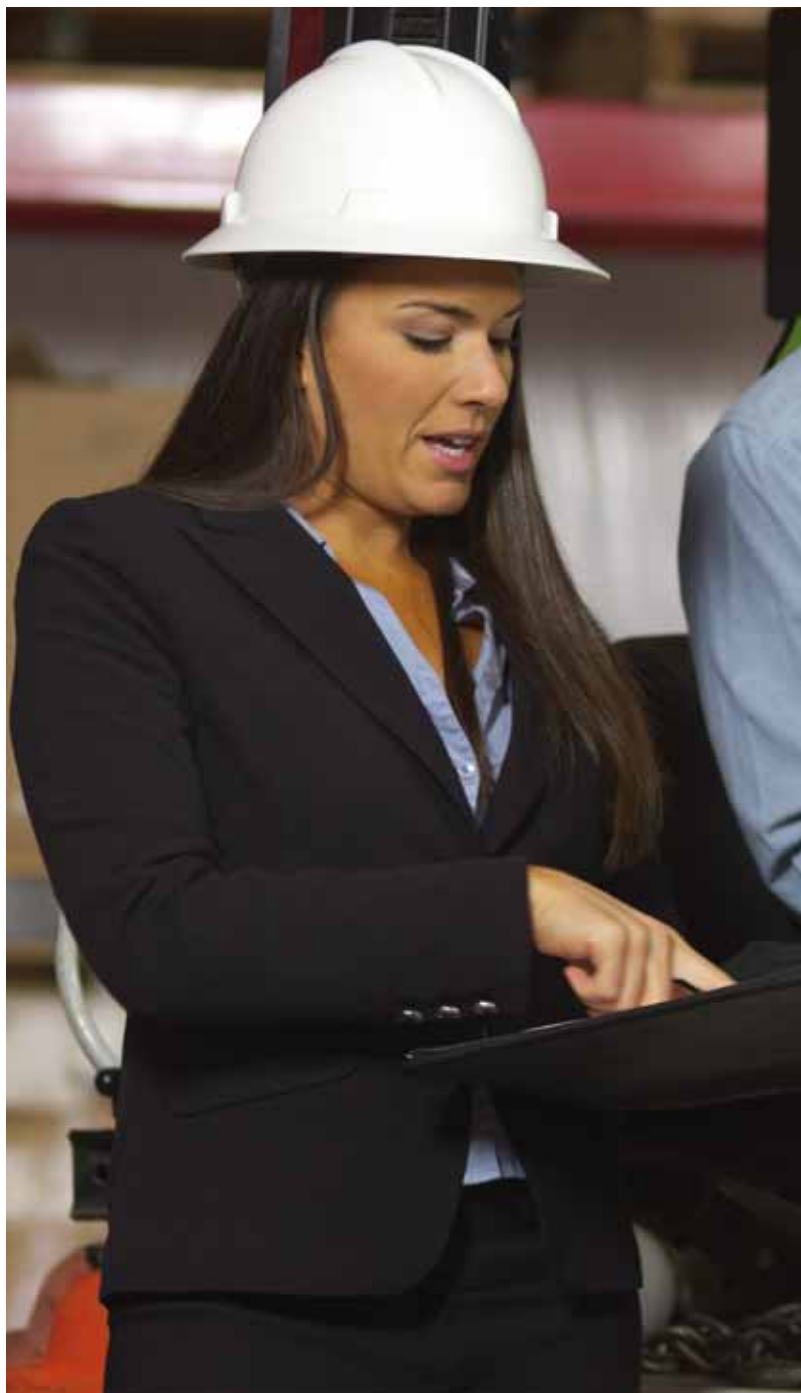


Photo kindly provided by CER members



4.2 Perspectives

La **promotion professionnelle** des femmes ne fait pas encore l'objet d'une attention prioritaire de la part des entreprises ferroviaires. Bien que certaines entreprises fixent des objectifs pour la présence de femmes aux postes de direction ou proposent des formations professionnelles à l'intention des femmes, les entreprises ferroviaires devraient adopter une approche plus globale. Cette approche devrait combiner des objectifs quantitatifs, une formation et des horaires de travail adéquats, l'examen des parcours de carrière et des rémunérations, le travail en réseau et, surtout, la fin des stéréotypes quant aux aptitudes à la direction et la définition des compétences réellement nécessaires pour permettre aux femmes d'avoir une chance réelle de promotion professionnelle.

Jusqu'à présent, en ce qui concerne les mesures et les initiatives dans le domaine de l'évolution de carrière, certaines entreprises ferroviaires européennes ont mis en œuvre des mesures de formation, de promotion ou de qualification (y compris l'encadrement et l'assistance professionnelle) pour soutenir les femmes dans leur évolution de carrière ou dans des professions techniques (de façon générale ou pour des métiers spécifiques et des types de compétences) (voir l'étude de cas sur Italferr).

La **formation axée sur la promotion professionnelle** est un avantage dont bénéficient les femmes comme les hommes, mais qui est souvent plus appréciable pour les femmes, car elles tendent à occuper des postes techniques dans le contexte d'un parcours de carrière non traditionnel. Lorsque des entreprises promettent des formations, elles doivent également se garder d'établir des obstacles impossibles à franchir. Les entreprises capables de démontrer comment elles aident les membres de leur personnel à acquérir de nouvelles compétences attireront les femmes et les maintiendront à l'emploi.

Souvent, **une révision ou une modification des procédures de promotion professionnelle** au bénéfice des femmes (en général ou pour des métiers spécifiques) devient également nécessaire, car malgré leur formation, les femmes accusent encore un retard.

Par conséquent, **la sous-représentation des femmes** dans les emplois traditionnels du secteur ferroviaire et aux **postes techniques et de direction** demeure à l'ordre du jour. Les program-

mes d'évolution de carrière, la création de réservoirs de talents, le soutien au travail en réseau entre les femmes et d'autres mesures pour briser le plafond de verre sont une priorité absolue pour lutter contre la ségrégation verticale (voir l'étude de cas sur Deutsche Bahn).

De même, **la publication et la définition claire des parcours de carrière** permettent aux salariés de se situer et de savoir la direction qu'ils prennent. De la sorte, si un salarié interromp sa carrière pendant un an pour des raisons familiales, il ou elle sait où se situer au moment du départ et du retour. Les études indiquent que les hommes qui occupent des postes de direction ont, comme les femmes, une vie professionnelle / carrière discontinuée. Par conséquent, prendre un congé ne saurait être la raison du faible nombre de femmes aux postes de direction.

Il est absolument nécessaire d'approfondir cette analyse et de lutter contre **l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes** et la discrimination salariale directe et indirecte. Les **rapports réguliers** sur la question de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (ex.: le salaire annuel moyen des femmes et des hommes à différents postes) ne sont pas encore très populaires dans les entreprises ferroviaires, mais deviendront (également en raison de la législation) un aspect à prendre en considération à l'avenir. Certaines entreprises n'ont réalisé qu'une **étude unique** (ex.: pour évaluer la situation générale de l'égalité) jusqu'à présent.

Des **échelles salariales publiques** peuvent exercer une forte influence sur la perception de l'équité par les salariés. Il n'est pas nécessaire de publier les salaires de chacun, mais classer chaque emploi dans une catégorie et rendre publique l'échelle salariale pour chaque catégorie peut apporter une réponse à nombre de questions et permettre aux femmes de savoir qu'elles ne sont pas (ou qu'elles sont) exploitées.

Malgré tous ces efforts, le phénomène qu'il est convenu d'appeler le « **plafond de verre** » (les femmes demeurent à des postes intermédiaires parce que les hommes sont privilégiés pour occuper des postes supérieurs, à compétences égales), en partie imputable à des préjugés et aux « vieilles ententes entre amis », mais aussi à différentes motivations et à différentes approches de l'aptitude à la direction qui peuvent exister entre les femmes et les hommes et qui doivent faire l'objet d'une analyse plus approfondie.



Ces éléments à prendre en considération se traduisent par les aspects suivants à examiner dans le domaine de la carrière et de l'égalité de rémunération :

À faire...

✓ Fixer des objectifs quantitatifs et les soumettre à un examen suivi

Pour promouvoir les carrières de femmes, un soutien énergique de la direction est un élément crucial, ex.: via l'établissement et l'examen suivi d'objectifs quantitatifs quant à la présence des femmes à des postes de direction.

✓ Faire preuve d'ouverture quant à la classification, aux objectifs et aux parcours de carrière des salariés

Classifier et évaluer les qualifications ainsi que définir les parcours de carrière et les critères de promotion. Mettre à profit les ressources internes (réorientation, promotion) pour que des femmes qualifiées occupent des postes de direction.

✓ Proposer des programmes d'encadrement et soutenir les activités en réseau

Un programme d'encadrement actif est essentiel, en particulier pour les femmes dans un domaine d'activité dominé par les hommes. Permettre également l'établissement et le maintien de réseaux pour les femmes (en tenant compte des approches éventuellement différentes du travail en réseau selon les hommes ou les femmes).

✓ Planifier des formations « inclusives »

La formation doit être planifiée et adaptée de sorte que les hommes et les femmes puissent en profiter. S'assurer que le contenu, les formateurs et le calendrier suscitent l'intérêt des femmes et définir les évolutions de carrière possibles après avoir participé à certaines formations.

✓ Susciter l'intérêt des femmes

S'adresser explicitement aux femmes et les inciter :

- À suivre des formations ;
- À poser leur candidature pour des postes à un niveau plus élevé de la hiérarchie.

✓ Appliquer la transparence contre l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes

La transparence joue un rôle de premier plan dans la lutte contre l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. Des systèmes de rémunération communs et stricts qui mettent en rapport des postes spécifiques avec des niveaux de rémunération définis sont essentiels. Cependant, l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est encore lié à des avantages sociaux ou à des contrats spécifiques. C'est pourquoi les critères qui donnent droit à ces avantages doivent être définis et communiqués.

✓ Mettre l'évolution de carrière et l'égalité de rémunération au programme du dialogue social

Examiner la question de l'évolution de carrière et de l'égalité de rémunération dans le cadre du dialogue social et réviser les conventions collectives.

À ne pas faire...

✗ Avoir l'illusion que « tout fonctionne correctement »

Il n'existe pas de « main invisible » qui garantisse que les meilleurs salariés connaissent une évolution de carrière. Il existe différentes tendances quant à l'attitude des hommes en matière de leadership et cela doit être pris en considération.

✗ Penser qu'une bonne aptitude à la direction dépend d'une disponibilité 24h sur 24

L'aptitude à la direction est plutôt une question d'organisation que de disponibilité permanente, le leadership à temps partiel est par conséquent possible. Des études montrent que des hommes comme des femmes occupant des postes de direction ont connu des interruptions de carrière.

✗ Penser que des négociations individuelles débouchent sur une rémunération équitable

Au contraire, c'est en raison des négociations individuelles que les inégalités se creusent, et ceux qui se vendent le mieux sont mieux rémunérés.

4.3 Bonnes pratiques

4.3.1 Autonomisation (Sé - Self Empowerment project) – Italferr / Groupe FS (Italie)

Objectifs

Italferr est la société d'ingénierie du Groupe FS. Conformément aux initiatives prises à l'échelle du groupe sur l'action positive pour l'égalité entre les hommes et les femmes et dans un contexte général de diffusion d'une culture de l'égalité des chances – c'est-à-dire le développement des compétences et ressources personnelles et professionnelles de l'ensemble de ses salariés – Italferr a soutenu un projet de formation visant à renforcer un segment particulier des salariés de l'entreprise. Par conséquent, les salariées employées comme chef des ateliers, assistant de projet et spécialistes de département, qui sont responsables dans l'ensemble des unités de la vérification de l'achèvement des projets, ont été sélectionnées pour participer à ce projet.

À ces postes, les salariées sont sous-représentées (16 % contre une moyenne de 19 %), en raison de difficultés logistiques et organisationnelles, d'entraves qui empêchent un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et, surtout, de leur besoin de renforcer leurs aptitudes à la direction par l'interaction avec un certain nombre d'acteurs (entrepreneurs généraux, sous-traitants, partenaires, etc.).

Contenu

Sé (Self Empowerment) est un projet pilote qui vise à promouvoir un parcours de formation destiné à renforcer le segment de la population féminine employée dans la direction des opérations (gestion des bâtiments). Par conséquent, le but de ce projet est de renforcer les compétences des salariées quant à leur autodétermination et capacité à faire des choix, par le développement de leur valeur professionnelle et personnelle et de l'efficacité du contrôle de leur situation d'emploi.

Plus précisément, les actions de formations sont destinées à encourager :

- Une meilleure connaissance de l'entreprise et de l'emploi et du poste individuel ;
- Une autonomie personnelle et organisationnelle.

Ce projet pilote a été mené de mai 2010 à février 2011. Dans le cadre du Projet Sé, des formations en ligne et par modules en classe ont été menées en alternance. L'ensemble du projet a été accompagné d'un accompagnement professionnel d'une durée de 10 heures sous la forme de réunions individuelles destinées à soutenir le plan de développement personnel. Des possibilités de dialogue informel ont également été offertes, comme des listes de diffusion, des suggestions et un service d'assistance par téléphone. Un réseau entre les participantes à la formation a également été créé. L'ensemble du projet a été soutenu par des témoignages, notamment de la part de directrices d'Italferr.

Ce processus d'autonomisation a débuté en mai 2010 par une formation en ligne préalable à la formation en classe. Quatre modules en classe ont ensuite été mis en place sur les sujets suivants :

- La culture de la sécurité (20 heures en juin / juillet)
Santé/sécurité : aspects juridiques généraux ; principaux acteurs de la prévention ; médecin de l'entreprise ; prévention et surveillance de la santé (ex.: cycle de production industrielle et principaux risques spécifiques ; mesures de prévention collective au travail ; risques liés aux postes et aux professions ; devoirs, responsabilités et sanctions).
- Autonomisation (20 heures en septembre / octobre)
Autonomisation et efficacité propre : présentation du sujet et conditions de l'efficacité ; aspects fondamentaux et facteurs du changement ; confiance en soi ; conscience de soi ; compétence ; relation de cause à effet.
- Les autres et moi (20 heures en novembre / décembre)
Communication effective et gestion des relations (obstacles principaux à la communication ; recensement des actions correctives adaptées aux besoins) ; communication fonctionnelle (stratégie de communication) ; questions de communication et style de relations interpersonnelles (communication et relations interpersonnelles au travail ; recensement des actions correctives adaptées aux besoins).
- Les autres dans le groupe et moi (20 heures en janvier / février)
Travail en équipe et renforcement d'équipe : aptitude à la direction (comment représenter le leadership ; dimensions ; évaluation du concept ; gestion et leadership) ; gestion et développement des salariés (comportements utiles, modèle de leadership en situation, imposition, motivation, participation et délégation).

Une formation en ligne sur le développement personnel a été organisée entre ces quatre modules. Le projet s'est achevé par une formation en ligne après la formation en classe et par une réunion finale de l'ensemble des participants.

Quant à l'accompagnement professionnel, trois tuteurs et un superviseur ont été formés et certifiés au sein de l'entreprise à la suite d'un processus d'assistance pédagogique, qui a par ailleurs permis un échange fructueux de points de vue, y compris un soutien et une orientation, et aidé les participantes à la formation à prendre conscience de leurs points forts et des aspects qui doivent être améliorés, par la définition régulière d'objectifs de développement via un plan d'action personnel.

Outre l'autonomisation organisationnelle et personnelle (renforcement de la conscience organisationnelle et du rôle), le projet Sé a permis aux participantes de développer leurs compétences transversales (compétences générales comme la créativité et la capacité d'innovation).

Performance et évolution

Toutes les femmes occupant les postes mentionnés plus haut sans empêchement d'ordre personnel ou professionnel ont participé au projet Sé, soit 28 femmes.

Des fiches d'évaluation spécifiques ont été établies pour mesurer la perception des participantes dans le cadre des modules de formation en classe, du contenu de l'apprentissage à distance et des activités d'encadrement. Suite à la formation en classe, les domaines évalués ont été, notamment, l'efficacité des formateurs dans la couverture des sujets ou l'utilité à des fins de développement personnel et pour la réalisation des objectifs personnels et professionnels.

Les domaines d'évaluation concernant le matériel de formation acquis par le biais de l'intranet de l'entreprise pour l'apprentissage à distance portaient sur le degré d'efficacité du matériel, la spécialisation et l'ampleur des contenus et la capacité du matériel à susciter la réflexion. Des tableaux systématiques ont été établis à la fin de la formation et inclus dans les rapports à mi-parcours et final sur les résultats de la formation.

En outre, à la fin de la section pratique de chaque module de formation, l'ensemble des participantes à la formation se sont engagées à réaliser un certain nombre d'actions en vue de développer leurs compétences et comportements individuels dans les domaines susceptibles d'amélioration.

Les objectifs atteints au cours de la formation ont été résumés dans le cadre d'une réunion de clôture du projet, qui s'est tenue en présence du client / cofinancier, intitulée « Il racconto dell'esperienza » (À propos de l'expérience de formation). Les participantes à la formation ont présenté un compte rendu direct de leur expérience en illustrant les connaissances acquises et les résultats en matière de développement. La principale initiative proactive des participantes dans le cadre du projet Sé-Self Empowerment a été la création du premier réseau de femmes au sein d'Italferr, leur permettant d'échanger entre elles et avec leurs tuteurs des suggestions, des conseils et des demandes. Ces mêmes participantes ont contribué à l'établissement d'un document final présentant un compte rendu illustré des phases essentielles de leur expérience.

Les objectifs suivants ont été atteints : renforcement du rôle des femmes employées aux différents postes mentionnés ; processus d'autonomisation, notamment d'autonomisation

organisationnelle, par la promotion du renforcement de la propre efficacité des femmes et le développement de leurs compétences transversales, associé à leur rôle et à la gestion des relations interpersonnelles à différents niveaux de l'entreprise ; consolidation du « contrat psychologique » entre l'entreprise et les personnes par la reconnaissance de la valeur des contributions personnelles et professionnelles associées aux différences de genre.

L'idée pour l'avenir est de poursuivre l'expérimentation de cette méthode avec la participation des collègues masculins en ciblant d'autres groupes de salariés (ex.: les jeunes).

Facteurs de réussite

Le projet Self Empowerment d'Italferr a permis l'autonomisation des femmes et contribué au renforcement de l'entreprise en raison des facteurs suivants :

- Le projet Self Empowerment a été soutenu par la direction et le directeur des RH, soit un engagement descendant essentiel à la réussite de ce type d'initiatives.
- Il s'est agi d'un projet d'autonomisation organisationnelle et personnelle visant à renforcer l'expérience de la composante féminine au sein de l'entreprise, tout en reconnaissant et en soulignant l'importance de la diversité.
- Ce projet de formation a également permis de sensibiliser les différents acteurs aux rôles organisationnels et de développer les aptitudes personnelles pour faire face aux changements, aux contraintes et aux opportunités au sein de l'organisation.
- Les conditions d'achèvement du projet comprenaient notamment la présence d'un personnel spécifiquement formé, proactif et motivé, composé de formateurs internes et externes, un degré satisfaisant de connaissance des possibilités offertes par le FSE et les procédures de l'UE, des participantes confiantes et affichant une attitude positive face à l'organisation de l'entreprise, capables par ailleurs de prendre des risques et ouvertes à de nouvelles compétences.
- En visant à l'autonomisation des femmes, le projet a également contribué à l'amélioration des processus organisationnels par le renforcement de la compréhension des rôles, de la communication et du travail en équipe.



Photo kindly provided by CER members



4.3.2 Objectifs quantitatifs pour les femmes aux postes de direction (Quantitative Ziele / Frauen im Management) – Deutsche Bahn (Allemagne)

Objectifs

Pour maintenir sa compétitivité, DB a un besoin urgent de main-d'œuvre jeune et qualifiée. En raison d'un manque général de nouveaux travailleurs potentiels imputable à l'évolution démographique en Allemagne, la concurrence sur le marché du travail allemand pour engager des travailleurs hautement qualifiés devient de plus en plus acharnée. DB ne peut pas et n'entend pas se priver de la présence de femmes. Parallèlement, les jeunes salariés, hommes et femmes, ont aujourd'hui une perception différente de leur vie. Ils recherchent un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et souhaitent consacrer davantage de temps à leur famille.

Alors que le débat public porte principalement sur l'introduction de quotas de femmes aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises en Allemagne, DB accorde une attention prioritaire à l'accroissement de la proportion de femmes à tous les niveaux de la direction par l'établissement d'objectifs quantitatifs. D'ici 2015, Deutsche Bahn (DB) vise à :

- Porter la proportion de femmes cadres à 20 % à tous les niveaux de la direction (2010 : 16 %) ;
- Porter la proportion de salariées à 25 % du nombre total de salariés (2010 : 21 %).

Cette étude de cas est axée sur le premier objectif.

Contenu

Afin de poursuivre le développement d'une culture de la diversité offrant une égalité des chances aux hommes et aux femmes et permettant à chaque salarié de se sentir apprécié, DB s'est fixé en 2011 des objectifs quantitatifs pour accroître à la fois le nombre de femmes aux postes de direction ainsi que le nombre total de femmes employées par l'entreprise.

Sur la base d'une analyse détaillée du statu quo (ex.: proportion actuelle de femmes occupant des postes de direction à différents niveaux) et d'une analyse prospective de l'évolution de l'entreprise au cours des prochaines années en termes de départs à la retraite, de postes à pourvoir par rapport au nombre de femmes disponibles au sein de l'entreprise, DB a défini les objectifs quantitatifs mentionnés plus haut. En 2010, l'entreprise a par ailleurs mis en place un programme global (relatif à la culture d'entreprise et à la structure organisationnelle), dans lequel les objectifs indiqués ont été incorporés. Ce programme global porte sur les points suivants :

- L'ensemble de ce processus a été lancé par le nouveau conseil d'administration, très attaché à un changement de culture d'entreprise au bénéfice de la diversité. Étant donné la

structure fortement hiérarchisée de DB, les cadres ont été associés au processus selon un modèle descendant. Deux ateliers importants ont été organisés :

- Atelier I : 38 cadres féminins qui ont recensé les obstacles et examiné les possibilités de les surmonter. Ces cadres féminins sont également considérés comme des modèles de rôle et des multiplicateurs dans le cadre de ce processus.
- Atelier II : 70 participants issus de la direction examinant les possibilités d'accorder une attention prioritaire à la promotion de la carrière des femmes et de diffuser cette stratégie au sein de l'entreprise.
- À la fin 2011, DB a nommé 14 cadres féminins aux conseils de surveillance des filiales de DB.
- Pour tout poste de direction à pourvoir, au moins une femme doit être sélectionnée comme candidate potentielle.
- Le programme d'encadrement « Carrière avec des enfants » ("Karriere mit Kindern") a été mis en place. Ce programme vise à soutenir les cadres et les employés issus d'une promotion accélérée au cours des premières phases de la vie familiale tout en soutenant leur carrière. La participation à ce programme suppose la prise d'un congé parental d'au moins deux mois. La participation est ouverte aux hommes et aux femmes.
- Des programmes de coopération existants avec des écoles doivent être utilisés plus intensivement afin de promouvoir l'intérêt des filles et des jeunes femmes pour les carrières techniques.

Performance et évolution

Les objectifs quantitatifs n'ayant été définis que récemment par DB, aucune évaluation n'a encore été réalisée. Mais dans le cadre du processus stratégique de gestion, le conseil d'administration procède à un suivi semestriel des résultats. En outre, une attention particulière est accordée au recrutement des femmes.

Il a été admis qu'il existe au sein de l'entreprise un potentiel inexploité de femmes n'ayant pas encore atteint de postes de direction, comme par exemple des femmes ayant participé à des programmes de promotion ou des spécialistes (également des femmes de 50 ans et plus) désireuses d'occuper des postes de direction et qui disposent d'une aptitude à la direction susceptible d'être développée.

Le programme d'encadrement en cours « Carrière avec des enfants », ouvert à 30 cadres et aux employés issus d'une promotion accélérée (hommes et femmes), exerce une influence déterminante sur la culture d'entreprise. Dans le cadre de ce programme, des ateliers avec des cadres, des membres du comité d'entreprise et des directeurs des RH sont organisés en vue d'initier un processus de changement au sein de l'ensemble de l'entreprise.

Facteurs de réussite

Des objectifs quantitatifs de promotion de la carrière des femmes à tous les niveaux de la direction sont un outil efficace et viable si les éléments suivants sont pris en considération.

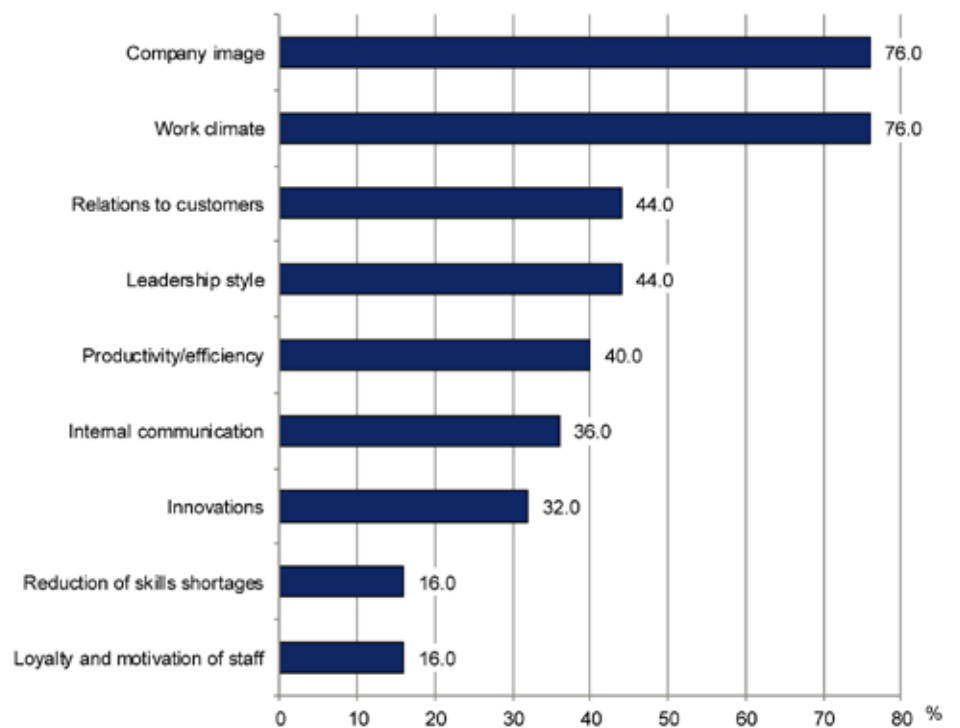
- Un engagement fort de l'ensemble de la structure de direction selon un modèle descendant est nécessaire. Le responsable de la diversité, des RH et de l'académie de formation de DB travaillent en étroite collaboration pour la promotion de la carrière des femmes.
- Une communication claire et directe est essentielle. Les salariés masculins peuvent craindre que leur carrière ne progresse plus parce que leurs collègues féminins bénéficient de promotions à des postes plus élevés pour que les objectifs soient atteints. Ce sont toutefois les résultats qui sont pris en considération. Il convient de communiquer clairement que ce changement culturel se fait au bénéfice de l'ensemble des salariés – hommes et femmes.
- L'affirmation générale selon laquelle les entreprises ferroviaires sont, et resteront, des domaines dominés par les hommes ne peut être tenue pour vraie, comme l'indiquent les données recueillies au cours des dernières décennies et notamment par l'ancienne « Deutsche Reichsbahn », qui révèle qu'une proportion importante de femmes est possible dans toutes les professions. En outre, suite aux progrès techniques, les métiers exigeant des efforts physiques importants sont de moins en moins courants.
- Enfin et surtout, le contexte politique général constitue une toile de fond idéale pour ce changement de culture d'entreprise.



British locomotive driver, ASLEF



Most important positive impacts of gender diversity on European railway companies, percentage



5 POLITIQUE GÉNÉRALE D'ÉGALITÉ

5.1 Principaux problèmes et situation actuelle

Des études prouvent que **l'égalité des sexes augmente la rentabilité**. Il est clairement établi que les sociétés qui emploient des femmes au sein de leur direction obtiennent de meilleurs résultats que les autres : de fait, elles savent mieux exploiter tout le potentiel et toutes les compétences de leurs employés et elles comprennent aussi mieux les besoins respectifs de leurs clientèles masculine et féminine.

Ainsi, de nombreuses entreprises ferroviaires ont pris la mesure du phénomène et ont entrepris d'augmenter le nombre de femmes employées chez elles dans tous les champs d'activité et à différents échelons de la hiérarchie. Elles ont donc pris un certain nombre de mesures dans ce sens, mais celles-ci n'ont généralement obtenu qu'un succès limité – autrement dit, partout en Europe, le secteur du transport ferroviaire reste **dominé par les hommes, et cette situation n'évolue que lentement**.

Malgré le fait que trop peu de femmes s'intéressent à des études techniques qui leur permettraient de faire plus facilement carrière dans le secteur du chemin de fer, la **culture d'entreprise** et les **stéréotypes sexistes** au sein de sociétés ferroviaires majoritairement masculines constituent toujours un obstacle majeur au recrutement de plus de femmes. La culture d'entreprise ne peut évoluer que lentement, et une transformation de cette envergure requiert l'élaboration d'une politique générale d'égalité des sexes qui soit relativement globale (c'est-à-dire qui comprenne une série de mesures pour tous les champs d'activité et à tous les échelons de la hiérarchie).

Alors qu'il est déjà difficile au sein d'une seule société de mettre en place une politique générale d'égalité des sexes applicable à **tous les échelons de la hiérarchie** (l'engagement initial venant des cadres supérieurs), le secteur ferroviaire doit néanmoins relever ce défi, avec pour difficulté supplémentaire l'étendue de ses champs d'activité – de **nombreux sites différents** éparpillés à travers chaque pays travaillant chacun de manière plus ou moins autonome.

L'**intégration institutionnelle de la problématique de l'égalité hommes-femmes** n'est pas encore très répandue dans la plupart des entreprises ferroviaires, mais elle semble y occuper une importance grandissante et des pas sont réalisés vers l'élaboration d'une approche large et générale de la question.



5.2 Perspectives

Comme la **culture d'entreprise** et les **stéréotypes sexistes** dérivent de multiples facteurs et s'inscrivent dans une longue tradition, ils doivent être abordés selon une approche globale et multiforme à divers échelons.

Pour pouvoir s'attaquer à la ségrégation horizontale (en matière d'emploi) et verticale (en matière de carrière) présentes dans le secteur et qui reflètent la ségrégation sur le marché de l'emploi dans son ensemble, il faut d'abord briser les **stéréotypes sexistes**. L'**évolution culturelle** doit être perceptible à tous les échelons des entreprises: direction, chefs de division, superviseurs et supérieurs immédiats. À ce niveau-là, il est essentiel de montrer aux hommes combien ils peuvent être ralentis par les stéréotypes et quels avantages pourraient leur procurer la mise en place d'équipes mixtes.

Les directeurs et les cadres doivent comprendre en quoi consistent les **stéréotypes**, comment ils peuvent être brisés, et ils doivent **former** l'ensemble de leur personnel à ce sujet. Après la formation, le directeur général doit formuler clairement à l'intention de ses employés les conséquences du non-respect du règlement.

Pour ce qui est de l'**intégration de la problématique de l'égalité hommes-femmes au sein de l'entreprise**, la question devrait être abordée dans le cadre des concertations sociales avec les syndicats ou avec les comités d'entreprise. Cette discussion pourrait également inclure la négociation de conventions collectives au niveau de l'entreprise. Un **rapport régulier** de la situation des femmes dans l'entreprise (ex. chiffres, salaire, échelons dans la hiérarchie) constitue à cet égard un outil indispensable. La mise en place d'un **service spécifique** (unité, groupe, personne) qui soit responsable des questions d'égalité des sexes constituerait également une mesure de soutien.

De telles actions et de telles mesures contribuent aussi à définir à **quel endroit et à quel moment** se posent les problèmes liés à l'égalité des chances (et qui serviront par conséquent de base pour l'élaboration de stratégies adéquates pour y faire face). Les grandes entreprises disposent souvent d'un comité pour l'égalité hommes-femmes, qui rassemble des représentants de la direction et des syndicats ; les petites entreprises, quant à elles, délèguent cette tâche au responsable / département des ressources humaines. Concernant la mise en place

de services spécifiquement dédiés à l'égalité des chances, il est essentiel que les compétences de ces organes soient définies clairement et que des ressources financières suffisantes leur soient octroyées.

Les plans pour l'égalité des chances comprennent d'ordinaire un certain nombre d'objectifs généraux et spécifiques à atteindre en un temps donné et sont souvent en phase avec la stratégie globale de l'entreprise. La mise en place de plans pour l'égalité des chances, la détermination d'objectifs clairs en la matière et surtout **la poursuite de ces objectifs (quantitatifs)** associées à un contrôle régulier définissent le caractère contraignant de l'égalité hommes-femmes. Ainsi l'établissement d'objectifs quantitatifs constitue-t-il un moyen d'encourager la direction à poursuivre et à communiquer sa volonté de soutenir l'égalité des chances, mais il faut aussi mettre en place un système de contrôle continu afin d'en évaluer le progrès. Car **l'application des mesures** représente également un aspect crucial du problème, et seul un **contrôle continu** permettra de les affiner.

L'**évolution culturelle** devrait être visible **non seulement à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur**. C'est pourquoi il est fortement recommandé aux entreprises de travailler en collaboration avec les organes et les autres sociétés actives dans le domaine de l'égalité des sexes, ce qui représente d'ailleurs près d'un tiers des entreprises. Pour changer l'image du secteur, il faut renforcer les campagnes de relations publiques là où les femmes travaillent visiblement dans tous types de champs d'activité. Les entreprises peuvent aussi montrer leur engagement à défendre l'égalité des sexes en signant des chartes et en créant des labels éthiques.

À mesure que de plus en plus d'entreprises ferroviaires jouissent désormais d'une certaine expérience en la matière, il faut en **tirer les leçons**, en vue d'adopter de nouvelles mesures et d'**échanger les expériences**. Il faudra redéfinir les programmes au regard des expériences acquises lors de précédents projets. Ici, il faudra favoriser l'élaboration de programmes généraux et complets, car seul ce modèle répond au fait que l'égalité des sexes est un processus influencé par de multiples facteurs interdépendants.

Dans le présent chapitre, nous présenterons les études de cas d'ÖBB et de Daimler AG (fournisseur du secteur ferroviaire) comme exemples de politiques générales et globales pour l'égalité des sexes. Il faut toutefois rappeler que beaucoup d'autres entreprises (SNCF, SBB, etc.) ont lancé des politiques similaires.



Ces éléments à prendre en considération se traduisent par les aspects suivants à examiner dans le domaine de la politique générale d'égalité :

À faire...

✓ L'égalité hommes-femmes fait partie des tâches de gestion

L'élaboration, la mise en place et le contrôle d'une stratégie appropriée doivent venir de la direction. L'égalité des sexes doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise et doit avoir une force contraignante pour la direction.

✓ Fixer des objectifs et les soumettre à un examen suivi

Déléguer les responsabilités aux différents niveaux de gestion et fixer des procédures standards pour le contrôle et la rédaction de rapports.

✓ Communiquer sur l'égalité des sexes et soutenir cet objectif (aussi bien en interne que dans le cadre des relations avec l'extérieur)

Faire participer toute l'entreprise, car les stéréotypes menaçant l'égalité peuvent survenir à tous les échelons de la hiérarchie et dans différentes situations (au travail ou dans les publicités pour l'entreprise).

✓ Travailler constamment à une évolution de la culture

Une bonne culture d'entreprise est le fondement du travail quotidien dans l'entreprise : elle ne vient pas toute seule ; elle doit être créée.

À ne pas faire...

✗ Penser simplement que l'égalité des chances se réduit à l'égalité de traitement

Lorsque les hommes et les femmes sont traités de manière égale (et souvent d'une manière qui sert traditionnellement les modèles comportementaux masculins), cela ne signifie pas que chacun dispose de chances égales pour développer son potentiel réel (pour mettre en valeur ses talents et pour répondre au mieux aux objectifs de l'entreprise).

✗ S'attendre à ce qu'une stratégie pour l'égalité / la diversité soit suffisante

Une telle stratégie est simplement le point de départ pour la mise en place, le contrôle et la redéfinition du processus. La réalisation de l'égalité des sexes est un processus à long terme qui a besoin d'être soutenu, diffusé et mis en évidence.

✗ S'attendre à ce que tous les outils / toutes les mesures soient utiles

L'égalité des sexes est un processus d'apprentissage (non linéaire) : souvent des adaptations sont nécessaires pour atteindre les objectifs.



5.3 Bonnes pratiques

5.3.1 Programme pour l'égalité – Ligne directrice « Égalité des sexes » (Gleichstellungsprogramm 2015 – Leitlinie Geschlecht) – ÖBB (Autriche)

Objectifs

Pour mettre au point le programme pour l'égalité des sexes, le projet « gestion de l'égalité des chances » a été mis en place de février à juillet 2011. Les objectifs de ce projet étaient les suivants :

- mettre au point un programme de soutien aux femmes sur la base de la stratégie pour l'égalité d'ÖBB, qui fait partie intégrante de sa stratégie globale ;
- mettre au point et appliquer la politique pour l'égalité au sein de la direction d'ÖBB ;
- analyser les demandes du rapport de rémunération publié régulièrement conformément à la loi relative à l'égalité de traitement ;
- rédiger un plan de mise en œuvre pour atteindre les objectifs d'égalité ;

Sur la base de ces objectifs, les tâches attribuées à l'équipe de projet comprenaient :

- l'analyse du statu quo ;
- la détermination des thèmes à aborder et la définition des priorités ;
- la délimitation du contenu de la politique d'égalité dans le cadre de la stratégie pour l'égalité d'ÖBB ;
- la mise au point d'un programme spécifique pour la gestion des sexes et de la diversité axé notamment sur l'égalité hommes-femmes ;
- la mise en point d'indicateurs de contrôle et d'évaluation ;
- l'élaboration d'un plan de mise en œuvre et de communication.

Contenu

Dans le contexte des programmes de soutien des femmes qui ont été expérimentés à la fin des années 1990, la problématique de l'égalité des sexes devrait être intégrée dans la politique de l'entreprise. C'est pourquoi elle a été intégrée dans la stratégie du groupe ÖBB à la suite des concepts d'intégration de la dimension de genre et de gestion de la diversité.

La ligne directrice « Égalité des sexes » de l'ÖBB qui a vu le jour dans le cadre du projet résume le programme visant les femmes et la politique d'égalité mises sur pied par ÖBB. Dans le programme axé sur les femmes, les objectifs quantitatifs représentent un élément-clé :

- Augmentation de 8,2 % à 11 % de la proportion de femmes dans la main-d'œuvre de l'entreprise d'ici 2015 (cet objectif devrait être atteint en ayant au moins une femme au sein de chaque groupe de trois personnes récemment recrutées), alors que près de la moitié des personnes qui quittent l'entreprise sont des femmes.
- Augmentation de 7,6 % à 15 % de la proportion de femmes dans les postes de direction d'ici à 2015 (tous services confondus).
- Augmentation à 25 % de la proportion de femmes dans les conseils de surveillance.
- Augmentation à 20 % de la proportion de femmes parmi les apprentis d'ici à 2015.
- 25 % de femmes dans les programmes les plus performants et à haut potentiel.

Ces objectifs feront l'objet de contrôles annuels dont les résultats seront publiés dans le rapport administratif de l'entreprise. Ces objectifs devraient être atteints dans différents domaines, étant donné qu'il en existe déjà qui sont traditionnellement dominés par les femmes (ex.: 40 % des directeurs dans le domaine du transport des passagers sont des femmes). C'est pourquoi il sera demandé aux directeurs quelle sera / pourra être leur contribution à la réalisation de ces objectifs. De plus, il est prévu d'inclure les objectifs d'égalité dans la gestion par objectifs.



Photo kindly provided by CER member



La politique d'égalité menée par ÖBB consiste donc en un engagement à respecter l'égalité des chances et l'égalité de traitement sans distinction de sexe, d'âge, d'origine géographique, d'orientation sexuelle ou de condition physique ou mentale. Elle comprend aussi des programmes pour l'égalité, pour une meilleure conciliation du travail et de la vie familiale et (en décembre 2011) l'établissement d'un comité pour l'égalité des chances et la désignation de commissaires régionaux pour l'égalité des chances.

Performance et évolution

Le projet « gestion de l'égalité des chances » s'est achevé en juillet 2011. Plusieurs objectifs clés ont été atteints. Concernant la stratégie d'égalité dans le cadre de la stratégie du groupe, le Conseil de direction a décidé de lancer un programme visant les femmes qui inclurait les objectifs quantitatifs et la politique d'égalité. Des indicateurs ont aussi été mis en place pour contrôler le progrès de la politique. De plus, un rapport a été rédigé quant à la différence de salaire entre hommes et femmes dans l'entreprise.

Le projet a été diffusé en externe (« ÖBB est une femme », le jour des filles) et en interne à travers les canaux de communication internes (journal de l'entreprise, intranet, information organisationnelle, etc.). Le projet apparaît comme l'une des actions ayant suscité le plus d'intérêt en interne, puisqu'il a davantage reçu de visites sur l'intranet d'ÖBB que les autres projets.

Comme le programme vient de commencer et que les objectifs quantitatifs ont été en règle générale fixés pour 2015, il n'est pas possible actuellement d'évaluer le programme mis en place dans ce projet. À la fin de l'année 2011, les directeurs régionaux de la cellule « égalité des chances » et le directeur de la cellule « diversité » du groupe ont été désignés.

Chaque année, le programme pour l'égalité des chances sera axé sur un nouveau thème. Après l'égalité des sexes en 2011, il sera axé sur l'âge et l'orientation sexuelle en 2012 et sur le handicap et l'origine culturelle / géographique en 2013.

Facteurs de réussite

Bien que l'on ne puisse pas encore évaluer le succès du programme, il faut néanmoins souligner certains éléments clés qui témoignent de l'engagement de l'entreprise à promouvoir l'égalité des sexes et à créer des structures adéquates pour assurer un changement certain et durable :

- La définition d'objectifs quantitatifs et la mise en place d'un contrôle mensuel permettent d'évaluer de manière détaillée les mesures appliquées. Cela augmente la pression sur la direction, qui devra se justifier si les objectifs ne sont pas atteints, car l'espace d'interprétation est restreint. Cela contribue donc à rendre l'égalité des sexes plus tangible.
- L'incorporation d'une politique d'égalité au sein de la stratégie de gestion montre clairement la volonté de la direction de s'attaquer à la question de l'égalité des sexes et accroît la responsabilité du conseil d'administration de soutenir cette égalité et de réaliser des progrès concrets.
- L'intégration du programme au sein d'un projet caractérisé par une division des tâches et des responsabilités et le soutien apporté par le comité de direction et par le conseil d'entreprise qui sont intervenus dans la préparation du projet en tant que membres du comité de surveillance.



5.3.2 Stratégie pour la diversité (et l'égalité hommes-femmes) (Frauenförderung) - Daimler AG (Allemagne)

Objectifs

Daimler AG est un fabricant allemand d'automobiles, de véhicules motorisés et de moteurs ; l'entreprise fait partie de celles qui fournissent le secteur ferroviaire en pièces détachées. Daimler AG fait partie du groupe Daimler, qui s'appuie sur une stratégie et une organisation axées sur la diversité à l'échelle mondiale, fait figure d'exemple parmi les entreprises spécialisées dans les emplois techniques.

Une convention collective conclue en 2000 (GBV « Frauenförderung » de 2000, amendée en 2006 et en 2010) fixe les fourchettes-objectifs de la proportion de femmes à toutes les positions couvertes par les conventions collectives en Allemagne. La direction a également défini les fourchettes-objectifs pour l'augmentation de la proportion de femmes parmi les cadres supérieurs de l'entreprise.

Plus précisément, les objectifs sont (y compris les fourchettes-objectifs prévues par la convention collective de 2006-2010) :

- A) Augmenter la proportion de femmes à 20 % au sein du personnel de direction à l'échelle mondiale d'ici 2020. En Allemagne, l'entreprise et le syndicat se sont mis d'accord sur une augmentation annuelle d'un point de pourcentage.
- B) Augmenter la proportion de femmes dans les postes de rang 4 (cadres intermédiaires) jusqu'à une fourchette comprise entre 14 % et 18 % d'ici 2015 (fourchette-objectif pour 2006-2010 : 10 % à 14 %).
- C) 35 % des personnes engagées via le programme CAREer devraient être des femmes d'ici la fin de l'année 2011.

Augmenter la proportion de femmes dans la main-d'œuvre jusqu'à une échelle comprise entre 12,5 % et 15 % d'ici 2015 (fourchette-objectif pour 2006-2010 : 12,5 % à 15 %), tout en augmentant aussi la proportion d'apprenties jusqu'à une fourchette comprise en 22 % et 26 % (fourchette-objectif pour 2006-2010 : 20 % à 24 %) et celle des apprenties pour les postes commerciaux et techniques jusqu'à une fourchette comprise entre 13 % et 16 % (fourchette-objectif pour 2006-2010 : 11 % à 14 %).

Contenu

Pour atteindre ces objectifs, le groupe Daimler a élaboré en collaboration avec le syndicat et le conseil d'entreprise un système global pour soutenir l'égalité des chances qui va du pré-recrutement au temps de travail, en passant par la promotion de carrière, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et les mesures de soins de santé. Plusieurs conventions collectives ont été signées chez Daimler Allemagne depuis 2000, par exemple sur le travail à temps partiel (GBV « Teilzeit » de 2000), sur les activités familiales (GBV « Familienzeit » de 2000), sur les services aux enfants (GBV « Kinderbetreuung » de 2008) et sur la garde d'enfants à la maison (GBV « Häusliche Krankenpflege » de 2008).

Le système de gestion des ressources humaines est axé sur le long terme. En 2005, le groupe Daimler a fait de la gestion de la diversité l'une de ses priorités et a mis sur pied une organisation spécifique afin de montrer l'importance stratégique qu'occupe cette question. L'organisation rassemble le Conseil de la diversité mondiale (CDM) et le Bureau de la diversité mondiale (BDM), ainsi que les responsables de ce dossier dans chaque unité de travail. Le CDM est composé des membres du conseil d'administration et des cadres supérieurs. Cet organe décisionnel recourt à l'approche stratégique qui a été fixée par le BDM pour prendre des mesures destinées à asseoir de manière permanente un système de gestion de la diversité. Ces mesures sont appliquées en coopération avec les directions, les services des ressources humaines et les responsables dans chaque unité de travail. Les activités de gestion de la diversité chez Daimler se concentraient initialement sur la promotion des femmes aux postes de direction (diversité des sexes). C'est pourquoi le groupe a analysé les données jugées pertinentes, établi des stratégies et mis en place des mesures appropriées. Daimler poursuit cet objectif dans le cadre d'un processus évolutif fondé sur les multiples conventions collectives relatives à l'égalité des chances. Par exemple, le principe « à travail égal, salaire égal » est inscrit dans les lignes directrices du groupe relatives à la responsabilité sociale et fait l'objet d'une convention spéciale à l'échelle de l'entreprise.

Les principaux enjeux de la problématique de la diversité (diversité des sexes) et les principales mesures correspondantes (qui sont revues régulièrement et qui peuvent être sujettes à adaptation ou ajout si nécessaire) :



- Intensifier le recrutement de femmes dans les emplois techniques :
 - Le programme CAREer destiné au personnel subalterne (stages) a vu le jour en 2007 dans toutes les antennes du groupe afin de garantir que l'entreprise attire un nombre suffisant de jeunes et pour remplir les objectifs prévus dans le recrutement des femmes.
 - Des activités de recrutement à destination des étudiantes universitaires sont organisées, de même que la Journée et la Semaine des filles. Pour pallier la difficulté de trouver des femmes suffisamment qualifiées sur le plan technique, des coopérations avec les écoles ont été organisées en Allemagne dans les zones industrielles afin d'intéresser plus de filles dans les domaines techniques.
- Accroître la proportion de femmes dans la main-d'œuvre et à tous les échelons de la hiérarchie :
 - Programmes d'encadrement : en se concertant avec des directeurs expérimentés pendant une période d'un an (la plupart du temps, les couples d'encadrement regroupent un homme et une femme), les femmes occupent des postes de direction (à partir de 2006 ; également les postes d'administrateurs à partir de 2007) peuvent acquérir les connaissances dont elles ont besoin pour se développer personnellement et professionnellement. Ex.: TANDEM, qui est un programme d'encadrement destiné aux cadres supérieures.
 - Des ateliers sur la diversité ont vu le jour en 2006 pour sensibiliser tous les directeurs, hommes et femmes, à cette problématique.
 - Formation Ex.: en Allemagne, les femmes qui ont obtenu leur diplôme après avoir été apprenties chez Daimler sont encouragées à obtenir le diplôme d'études techniques.
 - Activités en réseau: ex.: en complément du programme pour le personnel subalterne, un réseau pour femmes (CAR-WIN) a été créé en 2010.
- Améliorer les capacités du personnel à équilibrer les exigences de sa carrière avec sa vie privée :
 - Mise à disposition de modèles de travail flexibles à temps partiel : Le groupe recourt à plusieurs modèles de travail flexibles.
 - Création de garderies « sternchen » capables d'accueillir 350 enfants sur le site allemand de Daimler en 2008.

Toutes ces mesures sont communiquées en interne et en externe via des canaux variés (ex. Rapport et Cahier de tendances sur la diversité, publications internes / externes sur la question).

Performance et évolution

Tous les indicateurs font régulièrement l'objet d'un contrôle et d'un rapport de sorte que les mesures mises en place puissent être corrigées selon les résultats. Parmi d'autres outils, les enquêtes menées auprès des employées servent de base à la direction pour juger de l'opportunité de lancer de nouvelles mesures et d'améliorer celles déjà en place.

Résultats – chiffres au 31 décembre 2010 pour Daimler AG :

- Les femmes occupent 8,9 % des postes de cadres supérieurs.
- Les femmes représentent 12,4 % des postes de cadres intermédiaires (rang 4) (par rapport à 10 % en 2006 ; les chiffres de 2010 rentrent dans la fourchette-objectif).
- 35 % des personnes recrutées via le programme CAREer sont des femmes (l'objectif de 2011 est déjà atteint).
- La proportion de femmes au sein de la main-d'œuvre chez Daimler a augmenté jusqu'à 13,5 % (par rapport à 12 % en 2006 ; les chiffres de 2010 rentrent dans la fourchette-objectif).

20,6 % des stagiaires et 11,3 % des stagiaires pour des postes commerciaux et techniques étaient des femmes (par rapport à 19 % et 11 % respectivement en 2006 ; les chiffres de 2010 sont dans le bas de la fourchette-objectif). Il est à noter que trop peu de femmes en Allemagne sont intéressées par les études techniques et qu'il est donc difficile de trouver et de recruter des stagiaires.

Les fourchettes-objectifs ont légèrement été abaissées pour la période 2000-2005 ; pour la période 2011-2020, la convention collective fait à nouveau l'objet d'une révision et dans certains cas des objectifs plus élevés seront fixés.

À peu près 900 participants au programme d'encadrement, formateurs et apprentis, ont pris part au programme de supervision TANDEM depuis 2007.

Les garderies « sternchen » de Daimler AG (lesquelles ont vu le jour à la suite de la première convention collective relative à la garde des enfants de moins de trois ans dans une entreprise en Allemagne) pourront d'ici 2012 accueillir 569 enfants d'employés venus de toute l'Allemagne. Le but de ces centres est de permettre aux parents (et en particulier aux femmes) d'équilibrer plus facilement les exigences de leur carrière avant leurs devoirs familiaux.

À l'échelle mondiale, environ 4400 directeurs avaient pris part aux ateliers de la diversité à la fin de l'année 2010.

À l'heure actuelle (en 2011), Daimler AG poursuit un projet de recherche avec l'Université de Heidelberg afin d'examiner les méthodes qui permettraient aux employés de mieux équilibrer leur vie familiale et leur vie professionnelle (sur la base des enquêtes réalisées auprès des employés).

À l'avenir, le groupe Daimler continuera à orienter son action vers plus d'égalité hommes-femmes et travaillera à cette fin en utilisant des méthodes éprouvées. Néanmoins, il devra aussi porter son attention sur d'autres domaines, tels que la gestion des problèmes de générations et sa portée internationale. C'est la raison pour laquelle Daimler appliquera une série de mesures qui comprennent des actions visant non seulement à promouvoir les chances des femmes, mais également destinées à tous les directeurs et à la main-d'œuvre dans son ensemble.

Facteurs de réussite

Les aspects suivants doivent être mis en avant dans la Stratégie pour la diversité (et l'égalité hommes-femmes) chez Daimler AG :

- Ce qui n'est pas mesuré ne peut s'améliorer – c'est pourquoi il faut fixer des objectifs clairs et quantitatifs faisant aussi l'objet de contrôles afin de favoriser véritablement la diversité à tous les échelons. Les fourchettes-objectifs pour l'emploi des femmes ont été largement soutenues au cours de cette période chez Daimler-Chrysler en raison de la législation américaine (objectif de 20 % de femmes au sein des cadres supérieurs).
- La Stratégie pour la diversité de Daimler a des points de mire et des objectifs quantitatifs clairs qui restent valides pour une période de cinq à dix ans, ce qui permet une certaine continuité. Par ailleurs, les mesures qui ont été prises dans le cadre de cette stratégie et qui sont appliquées pour atteindre les objectifs peuvent être amendées ou rectifiées si nécessaire. De la sorte, les objectifs sont clairs mais assez flexibles pour être affinés le cas échéant.
- Les mesures qui sont mises en place et appliquées pour atteindre les fourchettes-objectifs requises sont élaborées en partenariat avec le syndicat, le conseil d'entreprise et toutes les personnes intéressées ; les amendements font également l'objet d'une concertation et sont déjà le résultat d'un large consensus.

- Dans le domaine de la formation, afin que les femmes puissent s'investir les métiers techniques et y effectuer leur carrière, non seulement celles-ci sont informées de la possibilité qui leur est offerte d'effectuer une maîtrise, mais elles sont également encouragées activement à poursuivre leur carrière dans des domaines jusque-là réservés aux hommes.
- Le travail en réseau à travers les divers échelons et services (comité d'entreprise – direction ; mais aussi entre collègues de différentes entreprises) est crucial pour soutenir tous les efforts déployés dans la promotion de l'égalité hommes-femmes et dans l'élaboration d'une stratégie à cette fin. De plus, en faisant partie d'un réseau, les collègues féminines savent qu'il y a toujours quelqu'un sur qui elles peuvent compter pour partager leurs expériences et obtenir des conseils, etc. (quand bien même elles seraient les seules femmes à occuper une certaine position dans leur service).

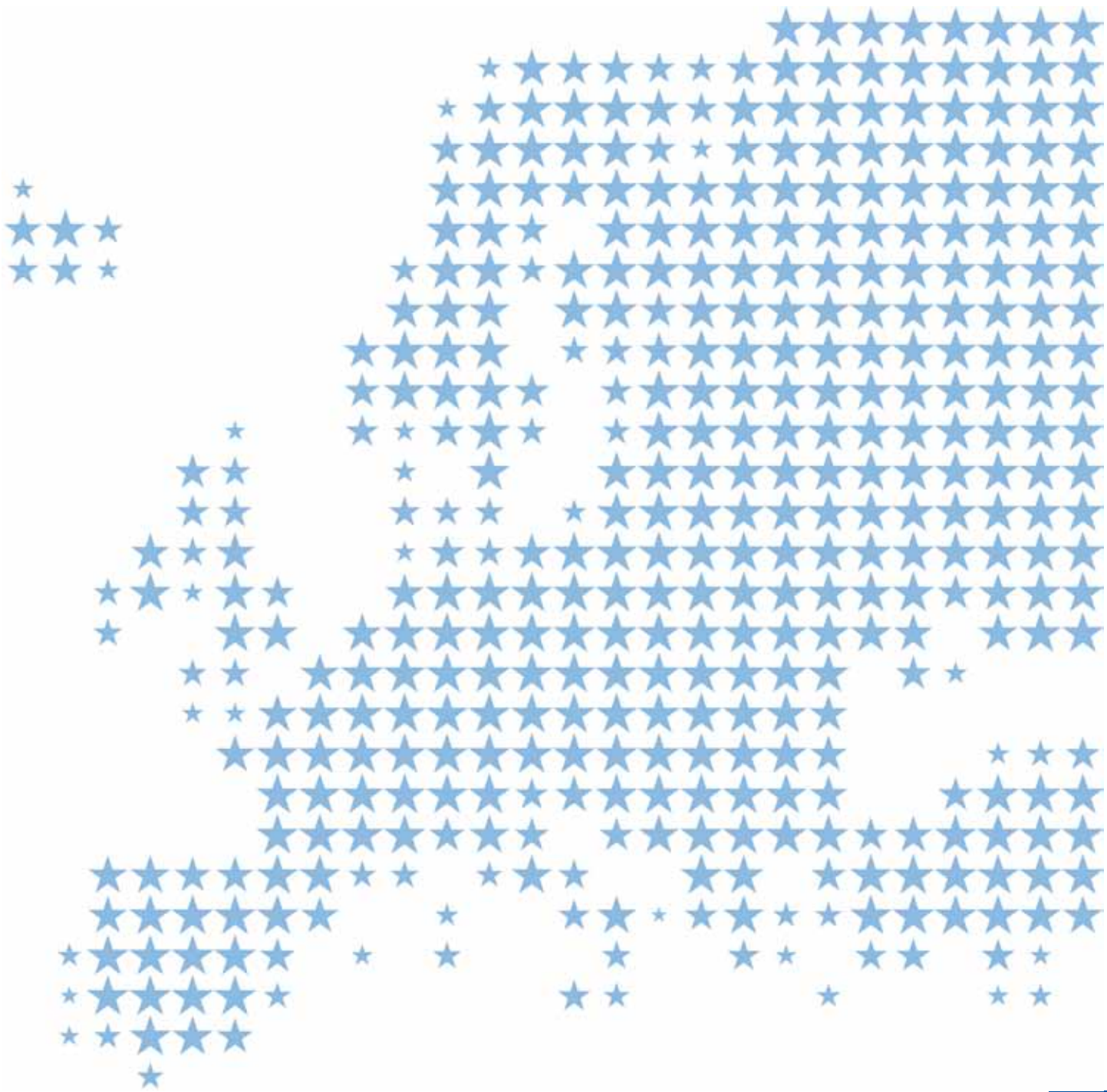
Le partage des bonnes pratiques et la collecte d'informations sur les personnes les plus actives (qui parfois ne sont pas elles-mêmes conscientes de leur importance en tant que modèles) sont certainement des facteurs de réussite qui seront davantage mis en avant à l'avenir.



Photo kindly provided by CER members



Photo kindly provided by CER members



LES FEMMES DANS LES CHEMINS DE FER

« Suivi des recommandations communes CER/ETF en faveur d'une meilleure représentation et d'une meilleure intégration des femmes dans le secteur ferroviaire » – Mise en œuvre – Évaluation – Compte rendu.

Membres du Comité de direction

ETF :

Sabine Trier, ETF (Project Manager)
Daniela Zlatkova, FTTUB, Bulgarie
Anne Baze, FGTE-CFDT, France
Helga Petersen, EVG, Allemagne
Rudy Verleyzen, ACOD-CGSP, Belgique

CER et EIM

Birgit Reinhardt, Deutsche-Bahn AG, Allemagne
Véronique Carlier, SNCF, France
Sylwia Kuzmicz, PKP, Pologne
Roberta Tomassini, Groupe FS, Italie
Bengt Blomberg, Trafikverket, Suède

Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF)

Galerie Agora
Rue du Marché aux Herbes 105, boîte 11
B-1000 Bruxelles
Tél. : +32 (0)2 285 46 60
Fax : +32 (0)2 280 08 17
etf@etf-europe.org
Contact Sabine Trier

Communauté des Chemins de fer européens (CER)

Avenue des Arts, 53
B-1000 Bruxelles
Tél. : +32 (0)2 213 08 70
Fax : +32 (0)2 512 52 31
contact@cer.be
Contact Jean-Paul Preumont

Gestionnaires européens d'infrastructures ferroviaires (EIM)

Square de Meeus 1
B-1000 Bruxelles
Tél. : +32 (0)2 234 37 70
Fax : +32 (0)2 234 37 79
direction@eimrail.org
Contact Monika Heimig



