

LES FEMMES DANS DES FONCTIONS DIRIGEANTES: LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Avec le soutien de:



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

sgv  usam

© Décembre 2010, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne

Editeur: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne

Direction de projet: Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO, Berne

Textes: BHP – Brugger und Partner AG (Barbara Rigassi, Regula Stocker, Monika Trost), Zurich

Graphisme: Atelier Ursula Heilig SGD, Gümligen

Photos: Béatrice Devènes, Berne; Raphael Suter, USAM, Berne (p. 7)

Impression: Werner Druck AG, Bâle

Avec le soutien de l'Union patronale suisse et de l'Union suisse des arts et métiers USAM.

Cette publication est également disponible en allemand.

Cette publication peut être commandée gratuitement ou sa version électronique peut être téléchargée sous: www.seco.admin.ch > Thèmes > Travail > Dossier Concilier travail et famille
> Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite

N° d'article OFCL: 710.090.f

SOMMAIRE

- 4 *La Présidente de la Confédération, Doris Leuthard:*
Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite
 - 6 *Thomas Daum, Directeur de l'Union patronale suisse: Statement*
 - 7 *Hans-Ulrich Bigler, Directeur de l'Union suisse des art et métiers: Statement*
-

SYNTHÈSE

- 9 Des entreprises en sont convaincues: accroître le nombre de femmes dans les positions dirigeantes est payant
 - 16 Aperçu des mesures mises en œuvre par les dix entreprises interrogées
-

CASE STUDIES

- 20 **CLS Communication** La meilleure personne pour le poste
 - 26 **Corum** La certification en matière d'égalité salariale en guise de premier pas
 - 32 **CSEM, Centre Suisse d'Électronique et de Microtechnique**
Les chercheuses hautement qualifiées: des talents à conserver
 - 38 **Feller** Les femmes s'affirment dans un bastion masculin
 - 44 **IBM Suisse** Géant informatique et pionnier de la diversité
 - 52 **MPS, Micro Precision Systems** Quand une CEO devient un modèle
 - 58 **PwC Suisse** Garder un précieux savoir au sein de l'entreprise
 - 64 **Raiffeisen** Un poste de cadre en job-sharing, c'est possible!
 - 72 **Roche** Mesurer la diversité aux objectifs
 - 78 **Vaudoise Assurances** La direction veut davantage de femmes aux postes clés
 - 84 **Contacts**
-

LES FEMMES DANS DES FONCTIONS DIRIGEANTES: LES CLÉS DE LA RÉUSSITE



Doris Leuthard
Présidente de la Confédération

Les statistiques parlent d'elles-mêmes: au sein des entreprises établies en Suisse, les femmes sont encore sous-représentées dans les fonctions dirigeantes. Et pourtant – plusieurs études le prouvent – une proportion équilibrée de femmes dans les hautes sphères de l'entreprise contribue largement à son succès. Aujourd'hui, on ne compte plus les chefs d'entreprise qui vantent les mérites des équipes mixtes: elles sont plus créatives et répondent mieux aux attentes des clients.

Compter plus de femmes dans les postes à responsabilités? C'est non seulement possible, mais dans l'intérêt même des entreprises. Les responsables interrogés l'attestent et nous livrent leurs méthodes.

Je suis ravie que des entreprises d'horizons aussi divers aient accepté de faire l'objet de ces portraits. Elles sont actives dans différents secteurs et implantées dans plusieurs régions de Suisse. Certaines ont un ancrage local, tandis que d'autres font partie de groupes internationaux. Or, quelles que soient leurs différences, un point commun les unit: elles sont déterminées à engager davantage de femmes dans des fonctions dirigeantes, et s'investissent concrètement pour y parvenir.

Les prévisions démographiques annoncent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée à partir de 2015. Dans cette perspective, il serait regrettable de ne pas valoriser le potentiel qu'offrent les femmes talentueuses disposant d'une solide formation. A l'avenir, seuls les employeurs ouverts au progrès et attrayants pourront capter les collaborateurs les plus qualifiés et les plus motivés. On sait par ailleurs que ces derniers accordent une importance grandissante à certains aspects, tels que des conditions de travail flexibles et une culture d'entreprise exempte de toute discrimination.

A l'instar des responsables interrogés, je suis convaincue d'une chose: les femmes dans des fonctions dirigeantes contribuent à la réussite de l'entreprise sur le long terme. A mon sens, il est donc primordial que la Confédération, de son côté, améliore les conditions-cadre pour les entreprises, et leur présente les «bonnes pratiques» qui mènent, grâce à des équipes de direction mixtes, l'entreprise au succès.

La présente publication a pour but de vous encourager à exploiter ce potentiel dans votre entreprise, en collaboration avec les membres de la direction. Vous y trouverez de nombreux exemples qui illustrent concrètement les différentes voies permettant d'accroître la représentation féminine dans votre entreprise.

Je vous invite à profiter de l'expérience des entreprises qui ont joué le jeu, et à glaner parmi ces idées celles qui sont adaptées à votre environnement.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, somewhat abstract shape.

Berne, décembre 2010



Union patronale suisse
Thomas Daum, Directeur

Pour qu'un plus grand nombre de femmes accèdent à des fonctions dirigeantes, il faut une mobilisation ciblée des directions d'entreprises et un changement fondamental à la fois de la culture d'entreprise et de l'approche stratégique de l'entreprise.

Il faut que l'on prenne conscience du fait que les entreprises ne peuvent pas se passer des femmes dans leurs organes dirigeants, et que les femmes soient acceptées sans réserve par ces milieux.

Union suisse des arts et métiers
Hans-Ulrich Bigler, Directeur



En tant que directeur de l'USAM, je suis fier de constater que les PME peuvent faire jouer leurs atouts en faveur de la promotion des femmes dans les positions dirigeantes. Les PME doivent se battre dans un milieu très concurrentiel et ne peuvent pas faire de cadeaux. Dans ce contexte, la découverte de talents féminins est un facteur de succès. Dans nos entreprises, grâce au contact direct, les bonnes prestations se voient rapidement. Exploitions cet avantage de manière encore plus ciblée dans la course à l'acquisition des meilleures personnes!



DES ENTREPRISES EN SONT CONVAINCUES: ACCROÎTRE LE NOMBRE DE FEMMES DANS LES FONCTIONS DIRIGEANTES EST PAYANT

Les entreprises interrogées dans le cadre des présents portraits ont un point commun: elles veulent toutes augmenter le nombre de femmes à leur tête. Concrètement, chacune définit ses propres objectifs et prévoit différentes mesures pour y parvenir. Tous les responsables s'accordent néanmoins à dire que leur entreprise tire clairement profit d'une plus grande participation des femmes à la direction et à la définition de sa politique d'avenir. Mais qu'est-ce qui pousse vraiment les entreprises à s'investir pour une meilleure représentation féminine dans les positions dirigeantes?

FAIRE FACE AU MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE À VENIR

Les sociétés occidentales devront, à l'avenir, faire face au problème du vieillissement démographique. En engageant davantage de femmes, les entreprises visent avant tout à s'armer en conséquence afin de pallier la pénurie de main-d'œuvre attendue à partir de 2015. Une fois la génération du «baby boom» à la retraite, les entreprises auront besoin de chaque travailleur. Il serait donc absurde de négliger le potentiel considérable des femmes qui disposent d'une solide formation. L'existence des talents féminins est incontestée: Depuis longtemps, les étudiantes sont majoritaires dans les hautes écoles, et la proportion de femmes titulaires d'un diplôme universitaire ne cesse d'augmenter. *Matthias M. Baltisberger*, responsable du site Roche de Bâle: «Au vu de l'évolution démographique et du manque de main-d'œuvre qui en découle, nous ne pouvons pas nous permettre de renoncer à 50% du réservoir de talents.»

DEVENIR UN EMPLOYEUR ATTRAYANT

Le contexte de vive concurrence pousse les entreprises à se disputer les meilleurs collaborateurs. En s'engageant clairement pour la promotion des femmes dans des positions dirigeantes, les entreprises se forgent une image d'employeur attrayant, qui privilégie une culture d'entreprise moderne où la discrimination sexuelle n'a pas sa place. L'avis d'*Antonio Calce*, CEO de Corum: «Nous voulons nous positionner en tant qu'entreprise moderne afin d'attirer des collaborateurs motivés et de bénéficier d'un excellent climat social.»

ÉVITER DE PERDRE LE SAVOIR-FAIRE

Les entreprises ont compris qu'elles n'ont aucun intérêt à investir durant des années dans des collaborateurs qui quitteront l'entreprise après quelque temps. C'est le cas, par exemple, de ceux qui souhaitent conserver un poste à responsabilités après avoir fondé une famille, mais qui veulent travailler à temps partiel. Ce cas de figure concerne principalement les collaboratrices, étant donné qu'aujourd'hui en Suisse, la garde des enfants est essentiellement assurée par les mères. *Roger Karner*, CEO de l'entreprise Feller, souligne également les précieuses expériences que les mères de famille apportent en plus: «En nous engageant pour que nos collaborateurs puissent concilier vie professionnelle et vie privée, nous soutenons aussi de manière ciblée les femmes ayant des obligations familiales: leur expérience de vie et leur capacité à assumer de grandes charges de travail en font des employées particulièrement précieuses pour l'entreprise.»

GARANTIR UNE PLUS-VALUE GRÂCE À LA DIVERSITÉ

Les responsables interrogés sont convaincus que la diversité est une richesse pour leur entreprise. Et les résultats des études en la matière leur donnent raison: la mixité des équipes est synonyme de créativité, la diversité des collaborateurs permet de mieux cerner les attentes des clients et, *last but not least*, l'aspect multiculturel facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs et augmente leur productivité. *Mario El-Khoury*, CEO du CSEM, a pu le constater: «Dans notre entreprise, les équipes mixtes sont plus ouvertes et plus créatives, et elles répondent mieux aux attentes de nos clients industriels.»

QUELS OBJECTIFS LES ENTREPRISES SE SONT-ELLES FIXÉS?

Les recherches menées pour sélectionner les entreprises figurant dans la présente publication ont révélé deux choses: les objectifs demeurent souvent implicites et informels. Les entreprises qui formulent des objectifs explicites restent l'exception, à l'image de Raiffeisen et de Roche. En effet, seuls la banque coopérative et le groupe pharmaceutique se sont fixé des objectifs quantitatifs. Raiffeisen souhaite au minimum 30% de femmes parmi les cadres supérieurs à l'horizon 2015. Tandis que Roche vise au moins 20% de femmes dans les postes de cadres supérieurs d'ici à 2014.

D'autres entreprises ont aussi formulé des objectifs mesurables, mais pour certains départements uniquement. Afin d'encourager le travail à temps partiel, l'entreprise Feller a décidé que, d'ici à fin 2010, 10% des cadres travaille-

ront à 80% au maximum. Au CSEM, les écarts de salaires entre hommes et femmes, qui équivalaient à 3,4%, ont été supprimés pour garantir l'égalité salariale.

D'autres entreprises ont formulé des objectifs de convergence, par exemple augmenter nettement la proportion des femmes à tous les niveaux (IBM), réduire le taux de fluctuation des femmes pour le ramener à celui des hommes, et ce à tous les échelons hiérarchiques (PwC), ou encore promouvoir la diversité (MPS).

La polémique autour des quotas féminins sert souvent de justification aux responsables qui ne souhaitent pas définir des objectifs chiffrés, et donc mesurables. Parfois, ce sont les femmes elles-mêmes qui s'opposent à l'introduction de quotas, craignant de ne pas être reconnues pour leur travail, voire d'être disqualifiées en raison de leur étiquette de «femmes-quotas». Pour en juger, il faut préciser si les objectifs formulés reposent sur une conviction interne qui doit trouver concrétisation ou sur des prescriptions externes (p.ex. légales), lesquelles doivent être appliquées indépendamment des compétences dont disposent les candidates au poste.

QUELLES SONT LES CLÉS DE LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES INTERROGÉES?

Les exemples retenus pour la présente publication mettent en évidence les conditions préalables à une promotion réussie des femmes dans les positions dirigeantes. Trois aspects méritent d'être mis en avant:

ENGAGEMENT CONCRET DE LA DIRECTION

Seuls un investissement concret des membres de la direction et leur détermination à changer la situation permettent d'augmenter sensiblement le nombre de femmes cadres sur le long terme. Formuler tout d'abord des objectifs clairs et mesurables est essentiel, mais ce n'est qu'une fois intégrés à l'ensemble de la stratégie d'entreprise qu'ils produiront les meilleurs résultats. Il est également capital d'associer les cadres supérieurs à la mise en œuvre des mesures. Les objectifs doivent être directement intégrés dans les différents secteurs de l'entreprise. Le service du personnel peut soutenir activement les cadres à tous les échelons hiérarchiques dans la réalisation de cette tâche, mais ces derniers doivent être responsables de l'application des mesures.

ACCENT SUR LE PROFIT POUR L'ENTREPRISE (BUSINESS CASE)

Au sein des entreprises interrogées, le message est clair: l'égalité entre hommes et femmes et la diversité des équipes dirigeantes ne répondent pas à des obligations éthiques, mais apportent un profit économique à l'entreprise. La nature de la motivation des membres de la direction et son intégration dans la stratégie d'entreprise permet aux cadres responsables de comprendre les objectifs et de s'engager tous pour leur réalisation. Là aussi, des actes concrets et des objectifs chiffrés sont des conditions sine qua non de la réussite.

SENSIBILISATION À UN MANAGEMENT RESPECTUEUX DE LA DIVERSITÉ

En ciblant la promotion des femmes ou en valorisant la diversité, les entreprises prennent le risque de renforcer certains stéréotypes. Associer telles qualités ou tels comportements aux hommes ou aux femmes est délicat, d'autant que les changements sociaux gommant toujours plus les différences liées au sexe. Reste que, les différences existent: il convient de les accepter et de les mettre à profit de manière active. On constate, par exemple, que les femmes sont souvent plus perfectionnistes que les hommes, qu'elles mettent la barre très haut et savent donc moins bien «se vendre». Si l'on veut augmenter efficacement la représentation féminine dans les entreprises, il importe que les supérieurs hiérarchiques soient conscients de ces différences comportementales.

QUELLES MESURES LES ENTREPRISES ONT-ELLES ÉLABORÉES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXÉS?

Ce sont avant tout les grandes entreprises qui ont pris des mesures concrètes ou élaboré une série de mesures visant à accroître le nombre de femmes dans les postes à responsabilités. Au sein des PME, par contre, les actions sont plus implicites et individuelles. A titre d'exemple, voici quatre paquets de mesures que les entreprises interrogées jugent particulièrement efficaces:

DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Les entreprises ont en fait l'expérience: recruter des cadres féminins à l'extérieur pour combler le manque constaté à l'interne ne répond pas aux besoins. Les entreprises ont plutôt intérêt à fidéliser le plus longtemps pos-

sible les collaboratrices talentueuses dans lesquelles elles ont investi, et à leur dispenser une formation de cadre. Elles peuvent notamment avoir recours à des mesures exclusivement destinées aux femmes, par exemple un programme de mentorat réservé aux collaboratrices. Le développement des carrières féminines ne devrait toutefois pas se dérouler en marge de la formation générale des cadres, mais au contraire y être intégrée.

La plupart des grandes entreprises disposent de programmes de gestion des talents (talent management) ou de formation des cadres. Il convient de les compléter de manière équilibrée par des éléments spécifiques à la promotion des cadres féminins. Les entreprises se doivent d'encourager les hommes autant que les femmes, afin que ceux-ci ne se sentent pas désavantagés ou menacés par ces mesures particulières et qu'ils ne se comportent pas de manière impulsive ou agressive face à certaines collègues assumant des fonctions dirigeantes. Cela dit, il est capital que les futurs cadres apprennent, au cours de leur formation, les avantages offerts par la diversité. Les supérieurs hiérarchiques, déjà en fonction ou encore en formation, doivent être en mesure de comprendre les particularités de leurs collaborateurs et d'en tenir compte. Cela ne peut réussir que si la promotion de la diversité – en l'occurrence, la promotion des carrières féminines – fait clairement partie des objectifs définis par la direction.

MODÈLES DE TRAVAIL FLEXIBLES

Un constat demeure: même dans nos sociétés modernes, les femmes continuent d'assumer en premier lieu les obligations familiales et la responsabilité du ménage. Qu'elles aient des enfants à charge ou non, elles montrent un intérêt plus prononcé à concilier les différentes facettes de leur quotidien. Les femmes ne veulent pas travailler moins que les hommes, mais elles souhaitent répartir leur temps pour pouvoir concilier au mieux leurs diverses tâches. Une entreprise qui veut compter davantage de femmes parmi ses cadres doit offrir à ses employés une certaine souplesse organisationnelle et leur proposer des modalités de travail flexibles, notamment sous forme de partage de poste (*job sharing*), de travail à temps partiel, d'horaires mobiles et de télétravail. C'est particulièrement vrai pour les cadres, afin de leur permettre de bien organiser les différentes tâches de leur quotidien. Les entreprises interrogées en ont fait l'expérience: proposées aux employés et communiquées de manière active, ces possibilités intéressent non seulement les femmes, mais également les hommes. Aujourd'hui, tous les collaborateurs considèrent la flexibilité et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (*work-life balance*) comme un besoin essentiel.

Ces modalités ont de nombreux avantages: selon les responsables interrogés, des employés qui peuvent organiser leur travail de manière flexible et le concilier avec d'autres activités sont plus satisfaits de leurs conditions de travail, plus productifs et restent plus longtemps fidèles à leur employeur. *Doris Albisser*, CEO de CLS Communication, en résume les avantages: «Pour nous, recruter des personnes talentueuses hautement qualifiées représente également un défi. Nous sommes cependant un employeur flexible et, visiblement, cela se sait.»

RÉSEAUX POUR LES FEMMES AU SEIN DES ENTREPRISES

Des études prouvent qu'en raison de leur manque de réseautage, les femmes sont sous-représentées dans les positions dirigeantes. Elles révèlent que les femmes disposent bien de leurs propres réseaux privés et professionnels, mais qu'elles en font une utilisation moins ciblée et moins stratégique que les hommes pour leur développement professionnel. Fortes de ce constat, trois des grandes entreprises interrogées (PwC, Roche, IBM) ont mis en place un réseau pour les femmes (cadres). Ces réseaux, créés pour les futures cadres et les femmes occupant déjà des postes à responsabilités, contribuent de différentes manières à l'augmentation du nombre de femmes dans les positions dirigeantes:

- le réseau est le «porte-parole» des femmes: il leur permet de s'exprimer d'une seule voix, notamment face à la direction. Cette dernière y trouve aussi un avantage, car elle trouve ainsi un interlocuteur en cas de questions en rapport avec la diversité. De plus, le réseau permet de développer des propositions concrètes quant à l'environnement de travail et, ainsi, de le rendre plus attractif pour les futures collaboratrices comme pour celles déjà en place.
- le réseau permet un échange mutuel d'informations et d'expériences: les membres du réseau se soutiennent mutuellement au cours de leur développement professionnel. Le partage d'expériences encourage les cadres féminins et leur suggère de nouvelles options. Différentes activités, comme des ateliers de perfectionnement ou des rencontres propices à l'échange d'expériences, leur permettent d'optimiser leur activité de cadre;
- le réseau assure une approche intégrée de l'égalité (*gender mainstreaming*) et produit un effet d'entraînement: en leur qualité de cadres, les membres du réseau s'engagent activement, dans leur domaine d'influence respectif, à ce que la culture d'entreprise serve mieux la carrière des femmes.

DIRECTIVES POUR ORIENTER LE TRAVAIL DES CADRES

La mise en œuvre des objectifs dans les différents secteurs de l'entreprise peut représenter un défi considérable pour les cadres, tout comme l'application des principes de la diversité. *Brigitte Maier*, responsable «Diversity & Inclusion» chez Roche, analyse: «J'ai souvent constaté que les cadres sont ouverts à la problématique de la diversité, mais que cette notion ne représente pas quelque chose de concret pour eux.» L'entreprise a donc élaboré des directives spécifiques pour gérer la diversité et l'égalité des chances; elles aident les cadres à formuler des objectifs plus précis, et les accompagnent dans tous les processus RH importants: recrutement de collaborateurs, gestion des talents, promotions, etc. Par exemple, en matière de recrutement, les directives prévoient que l'entretien d'embauche pour un poste de cadre doit être effectué et évalué aussi bien par des hommes que par des femmes.

LE JEU EN VAUT VRAIMENT LA CHANDELLE

Les entreprises interrogées en ont fait l'expérience: renforcer la présence des femmes dans les positions dirigeantes est non seulement réalisable, mais profitable. Et ce, autant pour les grandes entreprises que pour les PME. Si l'intégration des objectifs aux programmes et aux systèmes de gestion est essentielle pour les premières, l'engagement tangible du patron ou des membres de la direction est primordial pour les secondes. Une seule et même raison motive leur démarche: la conviction qu'une plus grande part de femmes parmi les cadres contribue au succès durable de l'entreprise.

APERÇU DES MESURES MISES EN ŒUVRE PAR LES DIX ENTREPRISES INTERROGÉES

RECRUTEMENT, PRATIQUE D'EMBAUCHE

Activités, Mesures	Remarques et conseils	Exemples d'entreprises Grandes	Exemples d'entreprises PME	Page
Image d'employeur favorable aux femmes	Collaborer activement avec le service de la communication Faire figurer le portrait de collaboratrices satisfaites dans les publications et sur le site internet	IBM		44
Postes de stagiaire pour jeunes femmes qualifiées	Permet d'identifier les femmes talentueuses assez tôt et de les faire progresser au sein de l'entreprise		CSEM	32
Présence aux salons consacrés aux études et à la formation	S'adresser aux femmes en particulier	IBM	CSEM	44 32
Recrutement des apprenties directement dans les écoles	Permet d'intéresser les jeunes femmes aux professions techniques		Feller	38
Participation à des projets de recherche dans le but d'attirer davantage de femmes dans les professions d'ingénieurs	Participer, par exemple, à un projet de recherche de la haute école zurichoise de sciences appliquées (ZHAW)	IBM	CSEM Feller	44 32 38
Utilisation systématique des formes féminines et masculines dans les mises au concours	Sans formulation explicite, il subsiste un doute quant à l'ouverture des postes aux hommes comme aux femmes, ce qui freine les femmes dans leur décision de postuler	Roche Vaudoise	CSEM MPS	72 32 78 52
Equipe mixte pour les entretiens d'embauche et l'évaluation de candidats à des postes de cadre	Permet de combiner les points de vue des deux sexes	Roche	CSEM	72 32
Priorité, à compétences égales, accordée aux candidates (dans le cas d'une équipe dans laquelle l'équilibre hommes-femmes n'est pas encore assuré)	Evaluer les compétences en priorité. Ensuite, lorsqu'il faut choisir entre deux candidats, il est justifié d'opter volontairement pour la femme		Corum CSEM MPS	26 32 52
Justification systématique de la décision d'embauche	Permet d'ouvrir la discussion sur les raisons qui ont fait pencher la balance en faveur de l'homme et non de la femme, et de sensibiliser sur ces questions		Corum	26

DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL, DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, FORMATION CONTINUE

Activités, Mesures	Remarques et conseils	Exemples d'entreprises Grandes PME	Page
Promotion active de la formation continue des collaborateurs	Les femmes misent davantage sur leurs compétences pour développer leur carrière	Roche Vaudoise	72 78
Intégration des thèmes «diversité» et «égalité» dans la formation des cadres	Permet de bien sensibiliser les cadres et de garantir le respect de l'approche intégrée de l'égalité hommes-femmes (mainstreaming) dans les différents secteurs de l'entreprise	IBM Raiffeisen Roche	44 64 72
Utilisation des programmes de gestion ou de développement des talents pour trouver des collaboratrices à haut potentiel	Formuler, par exemple, des objectifs explicites et chiffrés concernant la proportion de femmes	IBM Roche Vaudoise	44 72 78
Création d'un réseau interne pour les femmes	Obtenir le soutien et la collaboration de la direction Axer les objectifs sur la stratégie d'entreprise et utiliser le réseau pour atteindre les objectifs fixés Toujours prévoir assez de temps pour le réseautage ouvert Faire participer les femmes de tous les secteurs de l'entreprise Informier ouvertement les hommes des activités en cours Utiliser le réseau pour communiquer les mesures à prendre	IBM PwC Roche	44 58 72
Création de programmes de mentorat : promotion ciblée de collaboratrices grâce au soutien de cadres supérieurs	L'option consistant à soutenir les mentors et les mentorées par un coach externe peut aboutir à de bons résultats Ouvrir le programme aux hommes est possible, mais ils doivent rester minoritaires (l'objectif de promouvoir les femmes ne doit pas être perdu de vue) Appliquer des critères transparents lors du choix des mentorées et de la formation des tandems	IBM PwC Raiffeisen Roche	44 58 64 72

CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE, WORK-LIFE BALANCE

Activités, Mesures	Remarques et conseils	Exemples d'entreprises Grandes	Exemples d'entreprises PME	Page
Intégration systématique d'une discussion sur le thème «concilier travail et famille» lors de l'entretien personnel	Permet de sensibiliser les cadres et les collaborateurs Etre ouvert vis-à-vis des besoins d'ordre privé des collaborateurs accroît la confiance de ces derniers envers leurs supérieurs		CSEM Feller	32 38
Possibilité, à tous les niveaux, de travailler à temps partiel et de bénéficier de modalités de travail flexibles	Examiner systématiquement si les places vacantes peuvent se prêter à un travail à temps partiel et, le cas échéant, les mettre au concours sous cette forme Appliquer un traitement égalitaire aux hommes et aux femmes est capital Les collaborateurs travaillant à temps partiel sont souvent plus productifs et plus efficaces	IBM PwC Raiffeisen Roche Vaudoise	CLS Corum CSEM Feller MPS	44 20 28 58 64 32 72 38 78 52
Partage de poste (job-sharing)	Avec une bonne organisation des partenaires, les coûts de coordination seront compensés par un travail efficace et de qualité La confiance mutuelle entre les deux partenaires est primordiale	Raiffeisen	CLS CSEM	64 20 32
Possibilité de travailler à domicile ou lors de déplacements (télétravail)	Formuler des directives claires Se baser sur des critères clairement définis pour évaluer le travail est essentiel	IBM PwC Roche Vaudoise	CLS CSEM	44 20 32 58 72 78
Congés maternité et paternité supérieurs au minimum légal	Montrer aux parents que l'entreprise les soutient dans leurs tâches familiales permet de fidéliser les collaborateurs à long terme	Raiffeisen Roche Vaudoise	CSEM MPS	64 32 52 78
Crèche(s) interne(s) à l'entreprise, accueil extrafamilial à court terme et en cas d'urgence	Savoir leurs enfants entre de bonnes mains et à proximité augmente la productivité des collaborateurs	Raiffeisen Roche	CSEM	64 32 72
Animations de vacances pour les enfants (camps, etc.)	Allège la tâche des parents pendant les vacances scolaires	PwC Raiffeisen Roche		58 64 72
Programme de mentorat «Moms for Moms»	Aider les mères à leur retour à la vie active après leur congé maternité grâce aux conseils dispensés par des collègues, elles-mêmes déjà mères «expérimentées»	PwC		58
Accompagnement par un service externe sur le thème «concilier travail et famille»	Particulièrement conseillé aux PME (soutien et suivi)		CSEM Feller	32 38

DIRECTION, CULTURE, VALEURS

Activités, Mesures	Remarques et conseils	Exemples d'entreprises Grandes	Exemples d'entreprises PME	Page
Engagement formel (et écrit) de la direction en faveur de la thématique «femmes dans les fonctions dirigeantes»	Indispensable pour atteindre les objectifs fixés en matière de diversité	IBM Raiffeisen Roche Vaudoise	CSEM	44 64 72 78
Formulation d'objectifs explicites et mesurables relatifs à la proportion des femmes dans les postes de cadre	Seuls des objectifs mesurables permettent une mise en œuvre efficace et efficiente Décision de la direction Bénéficier d'un large soutien lors de la définition des objectifs et de la mise en œuvre des mesures	IBM Raiffeisen Roche		44 64 72
Intégration des principes de la diversité dans la charte de l'entreprise ou dans ses lignes directrices	Montre l'importance que l'entreprise accorde à ce sujet Permet une communication interne et externe cohérente		Corum CSEM MPS	26 32 52
Certification «equal-salary»	Permet d'identifier les éventuels écarts de salaire entre hommes et femmes et d'élaborer des mesures pour y remédier Obtenir une certification d'un service externe garantit la crédibilité de l'entreprise		Corum	26
Formulation de directives claires dans les principaux processus RH afin de soutenir les supérieurs hiérarchiques	Les cadres apprécient généralement les principes clairs qui leur permettent d'effectuer leur travail de direction conformément aux principes de la gestion de la diversité	Roche	CSEM	72 32
Sensibilisation interne, notamment sous forme de séminaires pour les cadres, de débats, etc.	Les thèmes controversés stimulent les discussions et acquièrent une meilleure visibilité Ces débats peuvent devenir «tendance» lorsque les discussions sont animées et intéressantes	PwC Raiffeisen		58 64
Controlling: introduction d'un indicateur intitulé «proportion des femmes aux différents échelons hiérarchiques» dans les chiffres clés relatifs au développement de l'entreprise	Permet de faire reconnaître régulièrement le facteur lié au genre comme une donnée clé des résultats de l'entreprise	IBM PwC Roche	CSEM	44 58 72



Je suis persuadée que, pour notre entreprise, la diversité paie.
Une équipe composée de personnes provenant d'horizons divers dispose
d'une vue globale en ce qui concerne la résolution des problèmes.

Doris Albisser, CEO de CLS Communication

CLS COMMUNICATION

LA MEILLEURE PERSONNE POUR LE POSTE

Autant de femmes que d’hommes siègent à la direction de CLS Communication. Or, même si la communication et la traduction constituent un domaine typiquement féminin, les hommes sont plus nombreux à y occuper des fonctions dirigeantes. CLS a parié sur des modèles de travail flexibles en cultivant l’esprit de diversité.

Comme le souligne *Doris Albisser*, la CEO de CLS Communication, «Chez nous, les femmes ne sont pas avantagées par rapport aux hommes. Nous choisissons simplement la meilleure personne pour le poste.»

Dès lors, on peut comprendre l’agacement de cette dirigeante expérimentée lorsqu’elle se voit affublée par les médias de l’étiquette de «femme top manager», qu’elle juge réductrice: «chacun devrait être considéré pour ses performances, et pas d’après son sexe», estime-t-elle. Et, sur ce plan, Doris Albisser peut être fière: née en 1959 à Lucerne, cette traductrice diplômée a préparé l’externalisation des services linguistiques de la Société de Banques Suisses (SBS) alors qu’elle était membre de sa direction, et fondé en 1997 CLS Communication, une spin-off issue de la fusion des services linguistiques de la SBS et de Zurich Financial Services. Aujourd’hui, CLS est présente dans plus de dix pays. Avec presque 600 employés et un réseau de quelque 2500 spécialistes indépendants, l’entreprise réalise un chiffre d’affaires de quelque 70 millions de francs (à fin 2009, annualisé).

A CLS, la proportion de femmes est supérieure à la moyenne, tant dans les équipes que parmi les cadres. A première vue, quoi de plus normal? Dans un domaine, la communication, qui occupe davantage de femmes que d’hommes, on devrait aussi trouver plus de femmes talentueuses dans les positions de cadre. Cependant, ce n’est pas aussi simple, dans les faits: chez la plupart des concurrents, les postes dirigeants sont occupés par des hommes et les femmes restent minoritaires au niveau de la direction. Alors, quelle est la recette de CLS?

CONTACT



Doris Albisser
Chief Executive Officer

CLS Communication AG
Dianastrasse 6
CH-8002 Zurich

Téléphone direct +41 44 206 68 50
doris.albisser@cls-communication.
com

Téléphone centrale +41 44 206 68 68
www.cls-communication.com

UN EMPLOYEUR ATTRAYANT

«Je prône une flexibilité adaptée, de la part de l'employeur également», avoue Doris Albisser. Flexibilité, mais pourquoi? «Offrir de bonnes conditions de travail, cela paie! Suffisamment d'études ont montré que le repourvoiement d'un poste équivaut à peu près à un salaire annuel.»

Selon l'entrepreneure, il vaut la peine de lier les collaborateurs à l'entreprise. «Mon expérience me montre que les collaborateurs s'identifient plus fortement avec leur employeur lorsqu'ils ont la possibilité de concilier leur activité professionnelle avec la famille ou d'autres activités privées.» C'est de cette manière que CLS a réussi à donner l'image d'un employeur attrayant. Doris Albisser le constate: «Pour nous, recruter des personnes talentueuses hautement qualifiées représente également un défi. Nous sommes cependant un employeur flexible et, visiblement, cela se sait.»

SENSIBILITÉ AUX DIFFÉRENCES

Doris Albisser et son équipe de direction prennent garde à constituer des équipes très diverses et une large base de talents – sans tomber dans le piège des classifications hâtives des individus. Ainsi, sa conduite recèle une «sensibilité pour la diversité». Par exemple, il faut souvent motiver davantage une collaboratrice talentueuse qu'un collègue masculin lorsqu'il s'agit d'assumer de nouvelles tâches. En tant que supérieure, Doris Albisser l'accepte: «Je sais comment fonctionnent les femmes. C'est pourquoi je relancerai deux ou trois fois la collaboratrice qui se montre hésitante ou réticente face à une proposition de promotion.»

Selon elle, une femme est souvent perfectionniste et très exigeante envers elle-même, raison pour laquelle un supérieur hiérarchique doit parfois freiner ces tendances et aider la collaboratrice à accepter que tout ne soit pas parfait.

Pour Doris Albisser, une femme cadre supérieur constitue un symbole très fort. Une collaboratrice sera plus encline à s'ouvrir à une cheffe, à lui confier ses doutes et ses scrupules: «J'avais une collaboratrice très talentueuse, que je jugeais extrêmement capable, mais qui hésitait à accepter la fonction dirigeante que je lui proposais.» Cette collaboratrice lui a expliqué qu'elle ne se sentait pas encore prête à diriger l'ensemble du domaine qui devait lui être confié. Doris Albisser lui a alors proposé de se concentrer dans un premier temps sur la direction technique, et de ne prendre que plus tard la direction administrative. Très vite, la collaboratrice en question a assumé sans problèmes la direction complète du domaine. «J'avais jaugé correctement les capacités de cette collaboratrice, dont je suis très contente.»

LES AVANTAGES DES MODÈLES DE TRAVAIL FLEXIBLES

A CLS Communication, le travail flexible fait partie intégrante de la culture d'entreprise. «Il nous importait d'offrir la possibilité aux femmes de poursuivre leur carrière dans l'entreprise après un congé maternité», explique Doris Albisser. Elles ont vite remarqué que toutes pouvaient adopter des modèles de travail flexibles, le travail à temps partiel ou le télétravail. Les hommes ont également profité de cette offre.

Mais, selon la cheffe de CLS, le point le plus important est que le choix du temps partiel n'est pas forcément définitif: «La possibilité d'augmenter ou d'abaisser son taux d'occupation moyennant un préavis est très appréciée. Cela a rendu le travail à temps partiel si attrayant que même les cadres adoptent désormais plus souvent un horaire flexible.»

Doris Albisser avance que «si des cadres supérieurs réussissent à concilier des obligations externes, par exemple des charges politiques ou des devoirs militaires, avec leurs tâches, des parents ou des personnes devant s'occuper de leurs propres parents devraient également pouvoir concilier travail et famille.»

Doris Albisser explique en quoi, à son poste de cheffe, elle se distingue des supérieurs qu'elle a eus. Dans le cadre de ses activités professionnelles antérieures, elle avait voulu promouvoir des femmes compétentes, mais sa direction s'y était toujours opposée parce que les collaboratrices en question souhaitaient travailler à temps partiel. «Je n'ai jamais compris cette attitude. Il aurait été possible de conserver ces femmes talentueuses dans l'entreprise. Mais elles ont fini par partir, ce qui a impliqué des coûts de recrutement élevés pour les remplacer.»

DIRIGER EN TANDEM AMÉLIORÉ LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Doris Albisser évoque son expérience du partage des tâches de conduite, car elle est convaincue qu'il est possible de partager les tâches de direction: «Jusqu'à présent, nous n'avons eu que deux expériences de job-sharing au niveau de la direction. Dans un cas, cela a très bien fonctionné. Dans l'autre, cela n'a jamais vraiment marché. Nous en avons tiré certains enseignements: il faut que des rapports de confiance se développent au sein du binôme et que les deux personnes poursuivent les mêmes objectifs.» Dans le premier cas, chacun connaissait les ambitions de l'autre. Il ne doit pas y avoir de rapports de force.

La patronne de CLS en est convaincue: un job-sharing qui fonctionne bien est source d'innovation, de qualité et de productivité accrues. Il convient de

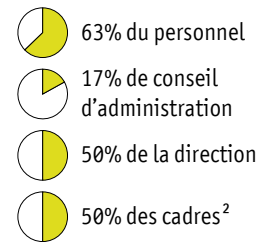
FAITS ET CHIFFRES

CLS Communication offre une gamme complète de services pour la création, la traduction et la gestion de documents en plusieurs langues. L'entreprise est spécialisée entre autres dans les secteurs de la finance, des sciences de la vie, de l'assurance, du conseil, du droit et des télécommunications. Fondée en 1997, CLS est aujourd'hui un prestataire de services linguistiques actif à l'échelle du globe.

CLS Communication (au Canada, «CLS Lexi-tech») a son siège principal en Suisse et compte presque 600 collaborateurs et quelque 2500 experts linguistiques externes en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

Nombre de collaborateurs: 200¹

Pourcentage de femmes:



1 en Suisse

2 Par cadre, pour une PME, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à un échelon en dessous de celui de la direction.

répartir clairement le travail et de mettre des accents explicites. Chacun doit pouvoir se concentrer sur ses points forts. Il est alors possible de travailler avec plus d'intensité et de qualité que si une seule et même personne devait assumer toutes les tâches. Evidemment, le job-sharing implique un supplément de coordination. «Mais les avantages priment les coûts», affirme Doris Albisser.

ZOOM AVANT SUR: DES MODÈLES DE TRAVAIL FLEXIBLES

Quelle mesure préconisez-vous?

CLS propose des modèles de travail flexibles déjà depuis la création de l'entreprise en 1997. Aujourd'hui, 41% des collaborateurs, y compris les cadres, travaillent à temps partiel. Les taux d'occupation les plus fréquents sont de 70% et de 80%. Le télétravail remporte lui aussi beaucoup de succès. Il est en principe possible d'abaisser puis d'augmenter à nouveau son taux d'occupation.

Quel avantage en tire l'entreprise?

CLS est connu pour être un employeur flexible et profite de cette réputation sur le marché de l'emploi. Le taux de fluctuation des femmes occupant une fonction de cadre n'est pas plus élevé que celui des hommes, et cela paie: le recrutement de nouveaux collaborateurs est bien plus coûteux que le coût additionnel de coordination nécessité par la gestion des modèles de travail flexibles.

Quels points sont à surveiller?

Il faut que les uns et les autres fassent preuve de flexibilité. Les personnes qui occupent des fonctions de cadre doivent rester en partie joignables pendant leurs congés ou être prêts à régler un problème urgent. L'expérience de CLS nous enseigne qu'elles sont prêtes à le faire. Les coûts de coordination sont plus conséquents lorsque la proportion des temps partiels est élevée. Les modèles de travail flexibles doivent être gérés de manière active. Mais, en fin de compte, le bénéfice qu'en tire l'entreprise est nettement plus important que les coûts engendrés.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

Le personnel profite pleinement de l'offre de travail flexible. Ce modèle fonctionne bien au niveau des cadres. A titre d'exemple, une cadre importante travaille à 70%. En outre, de plus en plus de jeunes pères sont séduits par cette possibilité.



Nous voulons nous positionner en tant qu'entreprise moderne.
Ainsi, nous pouvons attirer des collaborateurs motivés et de bénéficier
d'un excellent climat social.

Antonio Calce, CEO de Corum

CORUM

LA CERTIFICATION EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ SALARIALE EN GUISE DE PREMIER PAS

La démarche courageuse de Corum en direction de l'égalité salariale a très vite braqué les projecteurs de la branche sur la manufacture horlogère, qui s'investit pour promouvoir les femmes s'intéressant à des postes à responsabilités. Car former des équipes équilibrées est un facteur déterminant pour l'entreprise.

«J'avais entendu parler de la certification equal-salary», explique *Yolaine Bôle*, la directrice des ressources humaines de Corum. «Je me suis dit: c'est exactement le signal dont a besoin l'industrie horlogère.» Elle a proposé à *Antonio Calce*, CEO de la marque horlogère de La Chaux-de-Fonds, de demander la certification. Ce label étant en accord avec la volonté du CEO de Corum de donner une image moderne de l'entreprise, plus rien ne s'opposait au lancement du projet de Yolaine Bôle.

Corum a obtenu le label equal-salary en 2009. Il s'agit d'une procédure de certification visant à vérifier, par une évaluation statistique des données salariales, suivie d'un audit mené sur place, si l'entreprise pratique une politique salariale équitable entre les femmes et les hommes. Cette distinction n'est pas évidente dans l'environnement traditionnel, plutôt misogyne, du monde horloger. Equal Salary écrivait en 2009: la différence salariale entre femmes et hommes est de 26% dans l'industrie horlogère.

Comme l'on s'y attendait, les répercussions sont positives pour Corum. «Nous recevons davantage de candidatures de femmes qualifiées», relève Yolaine Bôle. «Surtout davantage de candidatures de gens très qualifiés, dont des hommes». Ce qui prouve que le label a amélioré le positionnement de Corum sur le marché du travail. «Notre image a gagné en réputation. En tant qu'entreprise familiale de taille moyenne, nous offrons des conditions de travail modernes et sommes favorables à l'égalité des chances entre les sexes, ce qui a fait traînée de poudre dans la branche.»

CONTACT



Yolaine Bôle
Directrice des Ressources
Humaines

Montres Corum Sàrl
 Rue du Petit-Château 1
 Case postale 374
 CH-2301 La Chaux-de-Fonds

Téléphone direct +41 32 967 06 08
 ybole@corum.ch

Téléphone centrale +41 32 967 06 70
 www.corum.ch

LE PRINCIPE FIGURE NOIR SUR BLANC

Cela vaut donc la peine de s'engager, d'aspirer à mettre en place des processus définis. Equal Salary mène chaque année un audit de contrôle dans les entreprises certifiées, examine la politique d'égalité salariale en place et leur fixe des objectifs concrets lorsqu'il y a encore des améliorations à apporter.

La certification a été bien accueillie au sein de la manufacture, à la fois par les femmes et les hommes. Le CEO de Corum en parle régulièrement, dans l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci. La plupart des cadres ainsi que leurs équipes ont profité de l'offre de la responsable des ressources humaines d'expliquer précisément les conditions salariales de l'entreprise et la méthode appliquée par Equal Salary.

«Je l'ai remarqué, le personnel est fier de travailler dans une entreprise qui s'engage en faveur de l'égalité salariale entre femmes et hommes. Cela montre que nous menons une gestion respectueuse des valeurs», relève Yolaine Bôle. Et de poursuivre: «Les seules voix négatives ont été celles de deux supérieurs, relativement jeunes, qui ont objecté en invoquant l'inutilité de la certification d'égalité salariale.»

Le principe figure noir sur blanc: «Nous traitons chaque collaborateur dans un esprit d'égalité et de respect. Cela est consigné dans notre règlement d'entreprise, que chaque collaborateur signe lorsqu'il entre chez nous. Nous offrons à tous les mêmes chances et les mêmes conditions de travail. Une femme sait qu'elle peut retrouver son poste à son retour du congé maternité. A temps partiel, si elle le souhaite.»

Le travail à temps partiel est clairement réglementé à Corum. Seul est possible le travail à la demi-journée. Deux personnes se partagent un poste à 100%, une solution qui apporte de nets avantages à l'entreprise. Ainsi, même si l'une des deux personnes est absente, il y a chaque jour quelqu'un pour régler les affaires urgentes.

DES ÉQUIPES SOUDÉES

«D'après mon expérience, les femmes sont moins attachées au pouvoir que les hommes. Elles s'appuient davantage sur leurs compétences», estime Yolaine Bôle. Elles manifestent aussi, à ses yeux, un fort intérêt pour la formation continue, ce que Corum soutient activement. Corum l'a nettement remarqué, les équipes équilibrées affichent une meilleure productivité. Si hommes et femmes, Portugais et Suisses, moins jeunes et plus jeunes travaillent ensemble, il y a un meilleur esprit d'équipe et chacun collabore pour Corum. Pour l'entreprise, et non pour ses propres intérêts.

«Voyez-vous, l'état d'esprit qui règne dans une entreprise a une énorme influence. Il fait que nous pouvons compter ou non sur nos collaborateurs quand cela est nécessaire. Lorsque la demande croît, notre capacité de réaction est cruciale. Si tout le personnel est disposé à travailler à titre exceptionnel un samedi, les délais de livraison peuvent être respectés. C'est essentiel pour les affaires; c'est là que se crée une valeur ajoutée. C'est là que vous vous rendez compte que défendre une politique du personnel solide est payant.»

Il est important, poursuit Yolaine Bôle, que les hommes et les femmes se sentent traités de manière égalitaire. D'autant que, dans la situation actuelle, les femmes doivent être davantage encouragées. «Les femmes font souvent leur carrière plus tard, si elles ont des enfants. Le chemin est alors plus difficile pour elles, les choses sont moins évidentes. Cela dit, il ne faut pas négliger non plus les besoins des hommes.»

«Lorsque, par exemple à l'occasion de la Journée internationale de la femme, le 8 mars, j'ai voulu, dans un geste symbolique, donner congé à toutes les femmes à partir de onze heures, leurs collègues masculins ont réagi: <Et nous?>» Yolaine Bôle a alors décidé, en accord avec son patron, d'offrir à tous, en plus, un jour de congé à prendre un vendredi de leur choix. Le geste a été bien accueilli par tous. «Le secret consiste donc à trouver le bon ton au quotidien avec le personnel.»

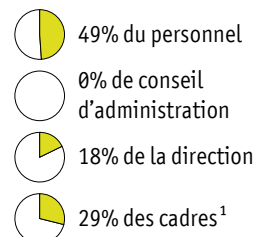
A ses yeux, la confiance de la direction envers les responsables du personnel est capitale. Yolaine Bôle est membre de la direction de l'entreprise et sait qu'elle a son soutien. Pour chaque décision d'embauche, elle demande au supérieur du candidat sélectionné de justifier son choix. Lorsque l'équipe n'est pas équilibrée, elle veille de cette manière à ce que, à compétences égales, la femme soit engagée. «C'est un élan de motivation pour tous de voir une femme décrocher un poste à responsabilités. La direction est plus équilibrée, plus sereine. Les rapports de force sont moins présents. Cette appréciation s'appuie sur l'expérience que j'ai acquise ces vingt dernières années.»

FAITS ET CHIFFRES

L'entreprise, qui a son siège à La Chaux-de-Fonds, fabrique et vend des montres dans le segment haut de gamme. Corum se distingue par le design original de ses montres.

Nombre de collaborateurs: 99

Pourcentage de femmes:



¹ Par cadre, pour une PME, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à un échelon en dessous de celui de la direction.

ZOOM AVANT SUR: FAVORISER LA FORMATION CONTINUE

Quelle mesure préconisez-vous?

Corum encourage spécialement la formation continue de son personnel, principe qui figure dans son règlement d'entreprise. Les femmes misent davantage sur leurs compétences pour envisager leur carrière. La manufacture les soutient dans leur démarche par son offre en matière de formation continue.

Quel avantage en tire l'entreprise?

L'entreprise tire profit des cadres qui possèdent des qualifications professionnelles sûres et de solides compétences sociales. Une politique claire en matière d'égalité des chances entre les deux sexes est l'assurance d'engager les bonnes personnes. Elle permet d'associer tous les collaborateurs et d'obtenir un engagement de chacun, qui assure à Corum le positionnement le meilleur possible.

Quels points sont à surveiller?

Des difficultés peuvent surgir lorsqu'il s'agit de concilier formation continue et activité professionnelle. Si quelqu'un souhaite travailler à temps partiel pour effectuer une formation continue, c'est un bon motif. Corum soutient une telle initiative. Les conditions régissant une formation continue sont négociées individuellement avec le collaborateur, mais le principe est de l'épauler dans sa démarche.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

Bon an, mal an, Corum investit près de 50 000 francs dans la formation continue de son personnel.



Nous avons constaté que nos équipes mixtes sont plus ouvertes et plus créatives. Elles répondent beaucoup mieux aux attentes de nos clients industriels.

Mario El-Khoury, CEO du CSEM

CSEM, CENTRE SUISSE D'ÉLECTRONIQUE ET DE MICROTECHNIQUE

LES CHERCHEUSES HAUTEMENT QUALIFIÉES: DES TALENTS À CONSERVER

Pour le CSEM, l'expérience est positive: les modalités de travail flexibles permettent de réduire nettement le taux de fluctuation du personnel et de garder les collaboratrices talentueuses. Un avantage pour l'entreprise. En termes de créativité, des équipes mixtes apportent beaucoup à l'élaboration de produits innovants. Et les clients en bénéficient aussi.

Le Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM) développe les produits de demain grâce aux microtechnologies, aux nanotechnologies, à la microélectronique et aux technologies de la communication. L'entreprise est à la pointe de la technologie, et se doit d'innover également en matière de gestion du personnel.

Dans ce domaine aussi, l'expérimentation de nouveaux modèles permet de prendre conscience des avantages qu'ils offrent. *Anne-Marie Van Rampaey*, DRH au CSEM, a une anecdote à ce propos: «Quand quelqu'un me dit: <Etre cadre et travailler à temps partiel, c'est incompatible>, je lui demande: <As-tu déjà essayé?>». Elle sourit et laisse entendre qu'elle ne comprend pas pourquoi on valorise tant le courage entrepreneurial, alors que, lorsqu'il s'agit d'améliorer les conditions de travail, les entreprises n'osent souvent pas innover. Le capital humain est pourtant souvent le principal facteur de succès dans les entreprises innovantes.

DES CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES FIDÉLISENT LES COLLABORATEURS

Offrir également aux cadres la possibilité de travailler à temps partiel s'avère déjà rentable au CSEM: «Aujourd'hui, aucune de nos collaboratrices ne quitte l'entreprise après le congé maternité.» Pour une entreprise qui vit de l'innovation, c'est un progrès essentiel. «Lorsqu'une chercheuse haute-

CONTACT



Anne-Marie Van Rampaey
Directrice des Ressources
humaines

CSEM, Center Suisse d'Electronique
et de Microtechnique SA
Rue Jaquet-Droz 1
Case Postale
CH-2002 Neuchâtel

Téléphone direct +41 32 720 52 13
Mobile +41 79 247 31 79
anne-marie.vanrampaey@csem.ch

Téléphone centrale +41 32 720 51 11
www.csem.ch

ment qualifiée se retire deux ans du domaine de la recherche à la naissance de son enfant, elle n'arrive en général pas à renouer avec son activité professionnelle», analyse Anne-Marie Van Rampaey. Selon elle, c'est tout simplement du gaspillage de talents que l'entreprise ne peut pas se permettre. Le départ d'un collaborateur très qualifié, souligne-t-elle, coûte à l'entreprise une année de salaire au moins.

Flexibiliser les modalités de travail est à l'évidence rentable. La DRH constate notamment que le CSEM enregistre une nette diminution des taux de fluctuation: «Lorsque ces indicateurs clés affichent une évolution positive, vous savez que les mesures sont bonnes.»

LES CLIENTS S'EXPRIMENT EN FAVEUR DES ÉQUIPES MIXTES

Cette évolution positive, les clients la constatent aussi. Il y a peu de temps encore, il était peu courant de rencontrer des femmes à la tête des équipes de recherche au CSEM. Et pourtant, les clients qui participent à l'élaboration des produits de demain apprécient tout particulièrement cette collaboration.

Jusqu'à présent, les expériences se sont toujours révélées positives. Lorsque l'équilibre entre hommes et femmes s'installe dans une équipe, beaucoup de paramètres s'améliorent. Les collaborateurs se respectent davantage, sont plus déterminés à atteindre ensemble les objectifs fixés pour la réalisation d'un projet, et le climat est propice aux rapports de confiance. En outre, les femmes apportent leur propre point de vue, ce qui rend l'équipe plus créative. Pour le CSEM, toutes ces qualités sont synonymes de succès.

Au sein du CSEM, la gestion de la diversité, c'est-à-dire la valorisation des différences individuelles, fait partie de la culture d'entreprise. La lutte contre la discrimination est un principe inscrit dans la charte du CSEM, qui contient un paragraphe exclusivement consacré à la promotion des femmes dans les fonctions dirigeantes.

Mario El-Khoury, promu CEO de l'entreprise en 2009, perpétue l'engagement de son prédécesseur en matière de promotion des femmes; car, pour lui, l'égalité des chances est la clé de la diversité, si nécessaire au succès de l'entreprise. En 2000, lorsqu'Anne-Marie Van Rampaey a été nommée, elle a vite découvert en se mettant à l'écoute du personnel que les collaborateurs souhaitaient travailler à temps partiel et en télétravail. Ces modalités offrent une plus grande flexibilité dont l'entreprise bénéficie directement, car les collaborateurs concilient au mieux leurs diverses obligations de manière autonome.

ENCOURAGER L'ÉGALITÉ SALARIALE, CRÉER DES CRÈCHES ET ARGUMENTER AVEC TACT

Même dans un domaine où les hommes restent majoritaires, les femmes devraient s'affirmer et partir du principe qu'elles sont cadres au même titre que leurs collègues masculins. Dans cette optique, Anne-Marie Van Rampaey a inscrit le CSEM pour l'obtention de la certification «equal-salary». L'entreprise a été la première à recevoir ce certificat attestant de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Les entreprises certifiées doivent montrer leurs progrès lors d'audits annuels. La différence salariale maximale tolérée est fixée à 5%. Au début, le CSEM enregistrait encore un écart de 3,4%, mais à présent l'égalité salariale est atteinte.

Aujourd'hui, Anne-Marie Van Rampaey bénéficie aussi d'un soutien pour financer les innovations en matière de gestion du personnel. Il y a huit ans, le CSEM a décidé de créer sa propre crèche. Située au siège de l'entreprise à Neuchâtel, elle est aujourd'hui rentable et le budget est équilibré. Les parents sont nettement plus détendus et plus productifs s'ils savent leurs enfants en bonnes mains et sous le même toit. L'investissement a été rentabilisé.

En sa qualité de DRH, Anne-Marie Van Rampaey s'engage également pour sa branche. Il ne suffit pas d'effleurer la question de la diversité pour changer les choses: «Le fait est que la diversité produit une plus-value pour l'entreprise», explique la cheffe du personnel. A ses yeux, les responsables RH doivent avant tout faire preuve d'innovation dans ce domaine afin de contribuer au succès de l'entreprise.

Les conseils d'Anne-Marie Van Rampaey: «La meilleure solution est d'aborder le sujet avec tact et de ne jamais donner son avis personnel, en tant que femme. Au contraire, il faut des arguments objectifs. La plupart du temps, les hommes connaissent des exemples dans leur entourage: <Je me demande comment ma belle-sœur gère tout ça. Elle est cadre, mais elle a deux enfants.> Ce sont de bonnes bases pour argumenter.»

Au CSEM, le travail de sensibilisation à la diversité auprès de la gent masculine est simplifié, car 16% des employés à temps partiel sont actuellement des hommes. Ce sont souvent des jeunes pères qui veulent passer plus de temps avec leurs enfants.

LA PROCHAINE ÉTAPE: UN RÉSEAU INTERNE POUR LES FEMMES

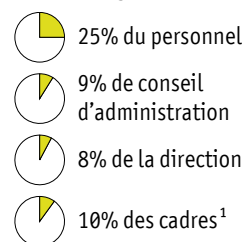
Le CSEM donne également de la visibilité à l'importance qu'il accorde à son image d'entreprise favorable aux femmes. Il est notamment sponsor du

FAITS ET CHIFFRES

Le Centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM) est un centre de recherche et de développement spécialisé dans les microtechnologies et les nanotechnologies, la microélectronique, l'ingénierie des systèmes et les technologies de la communication. Implantée à Neuchâtel, l'entreprise possède des sites à Bâle, Zurich, Alpnach et Landquart. Le CSEM assure aussi une présence commerciale aux Emirats arabes unis (CSEM-UAE) et au Brésil.

Nombre de collaborateurs: 396

Pourcentage de femmes:



¹ Par cadre, pour une PME, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à un échelon en dessous de celui de la direction.

«equal pay day», une journée d'action nationale en faveur de l'égalité salariale entre femmes et hommes.

Au sein de l'entreprise, on va encore plus loin. La cheffe du personnel veut créer un réseau interne de femmes. Les femmes cadres du CSEM en ont déjà exprimé le besoin: elles veulent se créer des contacts pour échanger leurs expériences, se soutenir mutuellement et être reconnues dans leur fonction dirigeante. En clair, elles veulent que leur présence dans les hautes sphères de l'entreprise aille de soi, même dans le domaine de l'innovation industrielle.

ZOOM AVANT SUR: RECRECITER DES COLLABORATRICES TALENTUEUSES GRÂCE AUX STAGES

Quelle mesure préconisez-vous?

L'engagement de l'entreprise au sein d'organisations qui s'investissent dans la promotion des femmes dans les fonctions dirigeantes. Cette participation permet à l'entreprise de confirmer l'importance qu'elle accorde à l'égalité des chances, vis-à-vis de l'extérieur également. Le CSEM participe, entre autres, au concours lancé par le Business & Professional Women Club de Neuchâtel et propose des stages à des jeunes femmes qualifiées.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Attirer des jeunes femmes talentueuses et les fidéliser permet à l'entreprise de miser sur la diversité des équipes. Et qui dit mixité, dit augmentation des performances et de la productivité.

Quels points faut-il surveiller?

La stagiaire se prépare pendant trois mois à la tâche qui lui sera confiée. Ensuite, le stage en lui-même dure six mois. A noter que l'intégration d'une nouvelle personne dans les équipes multidisciplinaires prend parfois du temps.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

En participant au concours du Business & Professional Women Club et en créant des postes de stagiaire, le CSEM peut cibler la relève féminine.



Nous sommes parfaitement conscients du fait que nous ne pourrons continuer à couvrir nos besoins en spécialistes que si nous pouvons compter également sur des femmes bien formées – et il y en a toujours plus.

Roger Karner, CEO de l'entreprise Feller

FELLER

LES FEMMES S’AFFIRMENT DANS UN BASTION MASCULIN

La fille du fondateur de l’entreprise avait tracé la voie à suivre: l’électrotechnique a elle aussi besoin de femmes, et cela à tous les niveaux. Et leur intégration se passe bien, pour peu que l’on œuvre à l’amélioration de l’égalité des chances, que l’on recrute des apprenties et que l’on favorise la conciliation des activités professionnelles avec la famille.

Feller produit des prises, des interrupteurs et des télécommandes et est active depuis plus d’un siècle dans l’électrotechnique. Un domaine typiquement masculin, et pourtant: l’entreprise a été pendant longtemps dirigée par une femme, et pas n’importe laquelle. *Elisabeth Feller*, fille du fondateur de l’entreprise, a pris à 21 ans seulement la succession de son père après le décès subit de ce dernier en 1933. A la tête de Feller, elle s’est également engagée, pendant les 40 années suivantes, pour l’égalité entre hommes et femmes sur le plan social. Elle-même a été la première femme à siéger dans les conseils d’administration de grandes banques et d’assurances, ainsi que dans de nombreuses fondations et commissions, tout en militant en faveur d’un salaire égal pour un travail égal.

Cet engagement n’est pas resté sans effets. Feller est restée fidèle à son action en faveur de l’égalité entre hommes et femmes et l’affiche publiquement sur plusieurs sites internet. Lorsqu’elle a été vendue en 1992 au groupe français Schneider Electric, deux cultures d’entreprise ont fusionné, qui mettent l’accent sur des conditions de travail progressistes. Ainsi, Schneider Electric a décidé qu’il y aurait au moins une femme dans chaque équipe de cadres. Une position que le groupe revendique: «Un quota de femmes est une chance, pas une contrainte.»

Caroline Rufer, HR Business Partner à Feller, poursuit l’œuvre de l’ancien chef du personnel, Willi Schilling, qui avait déjà constaté que des équipes composées de femmes et d’hommes sont plus performantes. Il était éga-

CONTACT



Caroline Rufer
HR Business Partner

Feller by Schneider Electric
Bergstrasse 70
8810 Horgen

Téléphone direct +41 44 728 74 05
caroline.rufer@feller.ch

Téléphone centrale +41 44 728 77 77
www.feller.ch

lement convaincu que les employés à temps partiel apportent davantage à l'entreprise.

CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE, C'EST PAYANT!

Quant à Caroline Rufer, elle juge que «s'il y a si peu de femmes à des postes à responsabilités, c'est en raison de la difficulté à concilier activité professionnelle et vie familiale. Je l'ai constaté moi-même à de nombreuses reprises dans mon entourage.» Pour cette raison, l'offre de modèles de travail flexibles doit absolument être étoffée.

Elle-même travaille à 70% et pousse à la roue avec détermination: Feller entend obtenir le label «*Familie und Beruf*», qui distingue des entreprises et des organisations qui mettent en place des mesures en faveur de l'égalité des chances et permettent de mieux concilier famille et travail.

Feller a identifié, à l'occasion d'un séminaire interne, les domaines d'action jugés prioritaires par les cadres qui y ont participé, parmi lesquels son CEO, le responsable suisse des ressources humaines ou encore le responsable des ventes: le temps de travail, les prestations en matière de prise en charge des enfants et la culture de conduite.

L'IMPACT D'OBJECTIFS CONCRETS

Des objectifs concrets ont été définis, et intégrés aux objectifs de l'entreprise. De ce fait, leur réalisation est suivie au plus haut niveau. D'ici à fin 2010, 10% des cadres auront dû réduire leur taux d'occupation à 80% au maximum. Et, d'ici à fin 2011, 5% de plus de l'ensemble du personnel devra travailler à temps partiel, dont deux collaborateurs avec des tâches de conduite du personnel. C'est le fruit d'une réflexion très simple: si l'on veut permettre à des femmes travaillant à temps partiel d'occuper des postes à responsabilités sans devoir affronter des préjugés ou des réactions de rejet, il faut que le travail à temps partiel bénéficie d'une meilleure image; et, pour cela, il faut que des hommes également, en particulier s'ils assument des fonctions dirigeantes, travaillent à temps partiel.

Feller est en bonne voie pour y arriver. Caroline Rufer se souvient: «A mon arrivée, j'ai tout de suite été frappée par l'estime que l'on porte aux collaborateurs et par l'esprit de respect mutuel dont sont empreintes les relations entre eux. A Feller, une entreprise pourtant très traditionaliste, je n'ai jamais eu la sensation d'être considérée comme un cadre de second plan au prétexte que je travaille à temps partiel.»

Dans le cadre des objectifs fixés, Feller va formuler des règles pour le télétravail et faire du sujet travail et famille un point obligatoire des entretiens

avec les collaborateurs. Les places vacantes seront soumises à un examen systématique et, si elles se prêtent au temps partiel, elles seront mises au concours en conséquence. Si un employé réduit son temps de travail, l'on veille à ce que son cahier des charges et ses objectifs soient adaptés dans les mêmes proportions. En outre, des principes régissant le travail à temps partiel sont en cours d'élaboration, qui seront approuvés par la direction et deviendront contraignants.

Par ailleurs, Feller sonde actuellement les possibilités de soutien susceptibles d'être offertes aux collaborateurs pour la prise en charge extrafamiliale de leurs enfants.

DE NOUVEAUX OBJECTIFS À INTÉGRER AUX LIGNES DIRECTRICES DE L'ENTREPRISE

L'offre et la coordination de modèles de travail flexibles figurent désormais dans les lignes directrices de l'entreprise. Leur mise en œuvre est discutée par les cadres lors des formations internes. En outre, les mesures prises par Feller pour permettre de concilier travail et famille font l'objet d'une communication ciblée auprès des personnes qui postulent, des collaborateurs assumant des tâches de conduite et des nouvelles recrues.

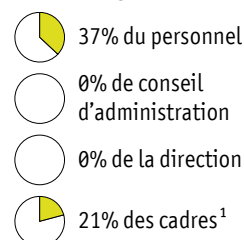
Feller se distingue aussi par son initiative de recruter des jeunes femmes, pour en faire par exemple des polymécaniciennes ou des électroniciennes. Comme dans les autres métiers techniques, l'absence de femmes se manifeste déjà au niveau des jeunes, raison pour laquelle l'entreprise cherche à intéresser les jeunes filles des écoles de la région à entreprendre un apprentissage chez elle. Feller s'est également engagée dans un projet ayant pour but d'aider les ingénieures à s'établir dans la vie professionnelle. C'est seulement ainsi qu'il sera possible de disposer de suffisamment de femmes talentueuses pour pouvoir en faire des cadres, demain. En effet, pourquoi les femmes sont-elles si rares à occuper des postes à responsabilités dans les domaines de la vente et du développement? Parce qu'on y retrouve souvent d'anciens électriciens ou installateurs, dont la tâche consiste désormais à conseiller leurs anciens collègues masculins. Le métier d'électro-installateur bientôt une activité professionnelle aussi féminine? Feller et Caroline Rufer font leur possible pour qu'il en soit ainsi.

FAITS ET CHIFFRES

Feller développe, fabrique et livre des interrupteurs et des prises, des télécommandes et des commandes automatiques de stores et d'installations d'éclairage ainsi que des prises pour la technique de communication. Filiale du groupe français Schneider Electric, elle a son siège principal à Horgen, au bord du lac de Zurich.

Nombre de collaborateurs: 443

Pourcentage de femmes:



¹ Par cadre, pour une PME, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à un échelon en dessous de celui de la direction.

ZOOM AVANT SUR: SE FAIRE CONSEILLER PAR DES CONSULTANTS EXTERNES

Quelle mesure préconisez-vous?

Se faire conseiller par des spécialistes externes, par exemple ceux du Centre UND «Activité familiale et professionnelle pour hommes et femmes». Les conseillers du Centre UND ont commencé par procéder à une analyse de la situation. Lors d'un séminaire d'une demi-journée, ils ont aidé nos cadres à développer des objectifs concrets et une série de mesures. Désormais, leur suivi actif nous permet de veiller à ce que les résultats que nous nous sommes fixés soient atteints.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Feller souhaite devenir un employeur encore plus attrayant, aussi pour les femmes qui ambitionnent de prendre des responsabilités. Et pour toutes les personnes qui aimeraient pouvoir continuer à assumer leurs obligations familiales tout en travaillant, et qui cherchent un emploi à temps partiel pour cette raison.

Quels points faut-il surveiller?

La direction et les cadres doivent participer activement au processus d'amélioration, dans l'idéal depuis le début. Les responsables du personnel doivent informer régulièrement et de manière active les cadres à tous les échelons du degré de réalisation des objectifs. Le prix de la collaboration avec les spécialistes s'est élevé à 6000 francs en tout.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

Les conseillers du Centre UND disposent de nombreux outils pratiques, de règlements types et d'exemples de cas qui ont bien fonctionné. Ils offrent aussi la possibilité de d'échanger les expériences faites dans ce domaine avec d'autres entreprises.



IBM est une entreprise d'envergure internationale. Nous nous devons de refléter la diversité des marchés, des clients et des partenaires commerciaux compte tenu du caractère pluriel de leur personnel et de leurs clients.

Isabelle Welton, CEO d'IBM Suisse

IBM SUISSE

GÉANT INFORMATIQUE ET PIONNIER DE LA DIVERSITÉ

IBM Suisse fait excellente figure dans le palmarès des entreprises soucieuses de promouvoir les femmes à des fonctions dirigeantes. Toutefois, il reste encore beaucoup de travail à faire pour augmenter la proportion de celles-ci dans l'entreprise. Le groupe informatique souhaite montrer que la branche informatique offre de nombreuses possibilités de carrière passionnantes.

IBM fait figure de pionnier mondial en matière d'égalité des chances et de promotion des femmes. En effet, elle a commencé à recruter du personnel féminin dès 1934. En 1943, *Ruth Leach* a été la première femme nommée au poste de vice-président. Depuis 1953, une directive écrite de l'entreprise interdit toute discrimination au motif de la provenance ethnique, de la couleur de la peau ou de la religion, dans le cadre du recrutement ou de la promotion des collaborateurs.

Il y a une dizaine d'années, on a voulu en avoir le cœur net. Lorsque *Lou Gerstner*, à l'époque président et CEO d'IBM, a examiné la structure directoriale de son entreprise sous l'angle de la diversité, il a fait le constat suivant: les cadres dirigeants étaient des hommes de race blanche, chrétiens et hétérosexuels. Certaines strates de clientèle d'IBM n'étaient donc pas représentées. Pour le top manager Gerstner, une chose était sûre: une entreprise qui vise un succès durable doit calquer non seulement ses produits, mais aussi sa structure du personnel sur le profil de sa clientèle. L'absence de diversité au niveau du top management présentait, selon lui, un risque pour les affaires.

Gerstner a aussitôt créé une task force Diversité. Il ne lui a pas fallu longtemps pour expliquer que l'égalité des chances entre femmes et hommes n'était pas une exigence éthique, mais une question d'économie d'entreprise. Aujourd'hui, on cite encore la phrase de Lou Gerstner: «IBM fait de l'égalité des chances une exigence du marché. Il est essentiel que nous

CONTACT



Nadia Dupont
Marketing & Communications

Siège principal IBM:
Vulkanstrasse 106
CH-8010 Zürich

Téléphone direct +41 58 333 68 57
Mobile +41 79 517 11 42
ndup@ch.ibm.com

Téléphone centrale +41 58 333 44 55
www.ibm.com/ibm/ch/fr

prenions la mesure de la diversité et du caractère multiculturel de nos marchés.»

PRÉSENTER L'INFORMATIQUE COMME UNE BRANCHE ATTRAYANTE

IBM Suisse s'engage aussi activement en faveur d'une plus forte représentation des femmes. *Nadia Dupont*, responsable de la communication interne pour la Suisse romande, coordonne également les travaux d'IBM Suisse visant à augmenter la proportion de femmes dans l'entreprise. A l'aide de scorecards, l'entreprise mesure les progrès réalisés et incite l'encadrement à considérer les femmes de manière adéquate lors du recrutement et de promotions. Nadia Dupont le souligne: «Seul ce qui est mesuré, fait l'objet d'une mise en œuvre conséquente.» Elle ajoute que les quotas de femmes sont une chose différente.

Nommée début 2010, *Isabelle Welton* est la première femme à diriger IBM Suisse. Depuis, Nadia Dupont ne chôme pas. Une femme à la tête d'une entreprise étant chose rare, l'attention des médias et des chercheurs s'est concentrée sur le groupe IBM. IBM Suisse a fait part publiquement, à travers plusieurs communiqués de presse, de son objectif d'accroître la représentation des femmes. Pour la société, cette approche fait partie intégrante de sa stratégie: «Nous voulons montrer à l'extérieur de l'entreprise à quel point nous sommes un employeur attrayant pour les femmes», commente Nadia Dupont. En tant que leader dans l'informatique et les services, IBM offre des perspectives professionnelles attrayantes aussi bien dans le domaine technique que dans le conseil et la vente.

FORMATION DES DIPLÔMES DU DEGRÉ TERTIAIRE DIRECTEMENT DANS L'ENTREPRISE

IBM s'efforce d'augmenter la proportion de femmes dans son personnel par diverses mesures. Afin de recruter davantage de femmes, IBM s'efforce de modifier l'image de l'entreprise. Le service de la communication s'emploie à présenter IBM comme un employeur favorable aux femmes. Ainsi, le site internet et les brochures de l'entreprise montrent d'une manière ostensible de nombreuses collaboratrices d'IBM.

Il y a près de trois ans, IBM a lancé la «Women Graduate Sales School». L'entreprise démarché régulièrement les diplômées du degré tertiaire, que ce soit à travers l'internet ou par le biais d'annonces dans la presse. Dans le cadre d'une formation interne, les futures collaboratrices d'IBM se familiarisent durant quatre mois avec différents métiers et secteurs de l'entreprise. Elles deviennent ainsi rompues aux tâches de vente et de conseil de

l'entreprise informatique. «Ce programme a eu tellement de succès qu'il a été repris par le groupe IBM dans d'autres pays», se réjouit Nadia Dupont. Les statistiques sont éloquentes: l'introduction du programme Graduate School en 2008 a permis d'augmenter légèrement le nombre de femmes nouvellement engagées.

Pour sensibiliser ses cadres, IBM leur propose, dans le monde entier, un séminaire spécial intitulé *mindset workshop*. L'objectif de ces cours est d'expliquer l'intérêt que revêtent pour l'entreprise les carrières féminines. Les participants sont informés des responsabilités qui leur incombent eu égard à la mise en œuvre des programmes et mesures ad hoc. Dans le cadre d'un séminaire en deux étapes, les dirigeants sont sensibilisés aux enjeux spécifiques de l'intégration des femmes dans la vie professionnelle. Un plan d'action concret est ensuite élaboré et mis en œuvre afin d'améliorer l'égalité des chances dans leur domaine de responsabilité.

À LA TABLE DE LA CEO

Pour Nadia Dupont, l'une des mesures les plus efficaces permettant d'augmenter la proportion de femmes dans l'entreprise s'est révélée être la mise en place d'un réseau féminin interne à l'entreprise. Des collaboratrices provenant de tous les échelons hiérarchiques et de tous les secteurs de l'entreprise s'engagent au sein du «Swiss Women's Leadership Council SWLC». L'objectif est de consolider la situation des femmes dans l'entreprise. «Nous acceptons aussi les nouvelles venues au sein du réseau», précise Nadia Dupont. Cela permet d'intégrer dans le travail les points de vue extérieurs.

Le SWLC peut adresser des recommandations ou des propositions de projet directement à la direction. Les processus décisionnels sont courts. Et Nadia Dupont de préciser: «Il va de soi que le business case des propositions doit primer: quel impact est attendu et à quels coûts faut-il s'attendre?» Tous les deux mois, le SWLC organise un atelier-lunch, le Women-Lunch. Cette plateforme encourage l'échange d'expériences entre les collaboratrices. Les organisatrices et les collaboratrices sont particulièrement motivées lorsque Isabelle Welton, leur directrice, participe spontanément une rencontre.

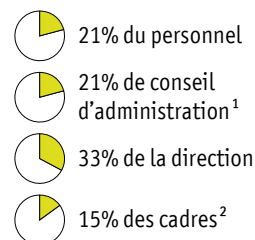
C'est un signal clair que les thèmes abordés – par exemple «Les femmes dans le secteur de la vente: échange de conseils» ou «Importance des modèles dans les tâches de conduite» – sont également importants pour le top management.

FAITS ET CHIFFRES

IBM est l'un des plus grands fournisseurs de technologies de l'information au monde. Son portefeuille de solutions va du matériel aux logiciels et aux services, en passant par les prestations de conseil et de financement. IBM emploie environ 400 000 personnes de par le monde.

Nombre de collaborateurs: 3250

Pourcentage de femmes:



1 IBM Corporation (international)

2 IBM considère comme cadres tous les collaborateurs qui exercent une fonction de conduite.

COMMENCER DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE GRÂCE À L'«IBM GIRLS DAY»

Les femmes sont largement représentées au sein de la direction d'IBM Suisse. Une première étape est ainsi franchie. «Avoir des modèles, c'est important si l'on veut inciter davantage de femmes à occuper des fonctions dirigeantes», explique Nadia Dupont. «C'est vraiment pesant de se retrouver la seule femme d'un groupe et d'être ainsi exposée.»

Face aux objections de collaborateurs critiques, Nadia Dupont dispose de tout un arsenal d'arguments. «Je dis clairement à tous qu'il n'est pas question de désavantager les hommes. Je fais référence au fait que les femmes sont sous-représentées à tous les échelons, ce qui me permet d'argumenter quant à la nécessité de mesures spécifiques.» De nombreuses mesures d'encouragement sont du reste aussi ouvertes aux hommes. Ainsi, des hommes peuvent également faire appel à un mentor dans le cadre de la gestion de carrière.

Et Nadia Dupont de remarquer: «Les collaborateurs qui ont des filles réagissent de manière très favorable à nos activités. Ils ont un intérêt concret à ce que leurs enfants puissent s'épanouir professionnellement et ils apprécient que les barrières tombent pour les femmes.» Ces collaborateurs participent donc aussi activement à l'«IBM Girls Day». Une fois par an, l'entreprise ouvre ses portes aux filles de 12 ans et plus et leur montre, dans le cadre d'ateliers ludiques, les métiers qu'IBM peut leur proposer. Nadia Dupont et ses collègues du SWLC en sont convaincues: «Nous pouvons montrer qu'IBM a beaucoup à offrir aux femmes, notamment des opportunités de travail à temps partiel à tous les niveaux hiérarchiques, des horaires de travail flexibles et des possibilités de télétravail.»

ZOOM AVANT SUR: IBM SWISS WOMEN'S LEADERSHIP COUNCIL (SWLC)

Quelle mesure préconisez-vous?

Le Swiss Women's Leadership Council compte des collaboratrices provenant de divers secteurs de l'entreprise. Il conseille la direction pour les décisions touchant aux thèmes de l'égalité et coordonne l'échange d'expériences. Des femmes ayant des parcours différents collaborent dans le cadre d'actions concrètes. Ensemble, elles œuvrent à consolider la position des femmes dans l'entreprise. Le SWLC a ainsi lancé le programme «Taking the stage», un cours de coaching destiné explicitement aux collaboratrices. Les participantes au cours ont été formées par des coaches en communication internes et externes afin d'améliorer leurs compétences de présentation et de s'afficher de manière plus active.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Le réseau contribue considérablement à profiler IBM comme un employeur attrayant pour les femmes. Et la mise en œuvre de la diversité représente un avantage commercial certain pour IBM. Ce réseau peut faire évoluer, tant à l'interne qu'à l'externe, l'image que l'on a de l'entreprise: pour passer de celle de «fabricant d'ordinateurs» à celle de fournisseur de conseils et de services. Les professions techniques sont de plus en plus souvent complétées par des activités de conseil et de vente. IBM gagne ainsi en attractivité pour les femmes ayant un bagage en gestion d'entreprise.

Quels points sont à surveiller?

Le travail de réseau porte d'autant plus ses fruits que ses membres sont nombreuses. L'engagement au sein du SWLC étant fourni en marge du métier exercé, une division du travail rigoureuse entre les participantes est essentielle. L'orientation donnée aux activités liées aux projets est cruciale pour la motivation. Il faut définir le début et la fin des projets, ainsi que des objectifs clairs. Il est essentiel que le réseau soit aussi soutenu par les collaborateurs de sexe masculin. Les mesures arrêtées doivent être en phase avec la stratégie d'entreprise. Communiquer de manière claire et régulière sur les objectifs, les mesures et les résultats s'est avéré précieux.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

La réussite du réseau tient à la conjonction des forces: d'un côté, l'engagement volontaire des collaboratrices issues de tous les échelons hiérarchiques et de tous les secteurs de l'entreprise, de l'autre, le soutien actif du top management.



Il est primordial d'encourager les talents et l'excellence de nos collaborateurs, hommes et femmes. Cette politique permet de nous attacher un personnel doté d'une solide formation, ayant l'esprit ouvert et un grand potentiel.

Nicola Thibaudeau, CEO de MPS

MPS, MICRO PRECISION SYSTEMS

QUAND UNE CEO DEVIENT UN MODÈLE

Lorsqu'une femme occupe la fonction de CEO, sa seule présence bouleverse les mentalités et apporte une touche féminine plus marquée à la direction de l'entreprise. Chez MPS, on construit des pièces mécaniques de pointe et l'on aimerait bien disposer d'un détecteur de talents féminins.

«Nous avons choisi la personne ayant une approche plus globale de la culture directoriale», se rappelle *Marilena Di Renzo* à l'évocation de la nomination de *Nicola Thibaudeau* au poste de CEO de MPS Micro Precision Systems à Bienne. Et la directrice des ressources humaines de préciser: «L'entretien d'embauche a clairement fait apparaître sa capacité à diriger des individus et pas uniquement une entreprise de mécanique. C'est un plus indéniable.» «Sur le plan technique, complète-t-elle, les trois candidats figurant dans la sélection finale auraient fait preuve des mêmes compétences».

C'était en 2003. Entre-temps, *Nicola Thibaudeau* s'est rapidement adjoint deux autres femmes au sein de l'équipe de direction de MPS, composée de quatre personnes. *Véronique Athané* est directrice de la recherche et du développement. *Anita Moosmann* chapeaute les finances. Ainsi, trois des quatre membres de l'équipe de direction sont des femmes. Une fois n'est pas coutume, pour les collaboratrices, ce ne sont pas les modèles féminins qui manquent à la tête de l'entreprise.

«Le fait que notre CEO soit une femme a presque automatiquement fait bouger des choses au sein de notre entreprise. L'augmentation de la proportion de femmes occupant des fonctions dirigeantes va maintenant de soi», commente *Marilena Di Renzo*. A chaque réunion des cadres, la directrice des ressources humaines donne les derniers chiffres relatifs à la composition du personnel. «Lorsque je leur ai montré le graphique circulaire, tous ont vu la maigre portion de camembert concernant le pourcentage de femmes. Madame Thibaudeau s'est exclamée en riant: <Ce n'est pas possible! Nous allons devoir corriger cela!>»

Le message passe de toute évidence très bien. *Nicola Thibaudeau* prouve que des femmes sont capables de diriger une entreprise avec succès. Et parce

CONTACT



Marilena di Renzo
Directrice des ressources
humaines

MPS, Micro Precision Systems AG
Chemin du Long-Champ 95
Case postale 8361
CH-2500 Bienne 8

Téléphone direct +41 32 344 44 36
marilena.direnzo@mpsag.com

Téléphone centrale +41 32 344 43 00
www.mpsag.com

qu'elle-même en est convaincue et qu'elle encourage les femmes de son entourage professionnel, tous sont enclins à faire davantage confiance aux femmes.

«Récemment, j'ai entendu un chef de division dire à Madame Thibaudeau, lors d'une verrée d'entreprise, en clignant de l'œil, qu'une femme venait de se porter candidate au poste à responsabilités qu'il mettait au concours», relate Marilena Di Renzo. «Madame Thibaudeau s'en est montrée réjouie. Les cadres ont intégré ce fait: on attend de nous aussi que nous fassions quelque chose pour la diversité dans l'entreprise.»

Le taux de fluctuation du personnel chez MPS est remarquablement bas. C'est un signe positif, mais il devient naturellement difficile de promouvoir régulièrement plus de femmes à des positions dirigeantes, commente Marilena Di Renzo. C'est un travail de longue haleine dans cette branche traditionnellement masculine. Cela nécessite, parfois aussi, simplement un message clair adressé à l'extérieur: «Cela commence par l'utilisation systématique des formes féminines et masculines dans les mises au concours.»

DONNER UNIQUEMENT LES BONS SIGNAUX AUX HOMMES

La directrice des ressources humaines est convaincue que des quotas ou d'autres objectifs fixés fausseraient la dynamique naturelle. Ce serait envoyer de faux signaux aux hommes: «Les hommes font du bon travail, nous souhaitons aussi recruter les meilleurs d'entre eux pour notre entreprise et ne pas les effrayer.»

Ce qu'il faudrait de temps à autre avec les hommes cadres, c'est les motiver pour qu'ils fassent davantage confiance à leurs collaboratrices. «Laissez les femmes s'occuper également des grosses machines!» Faute de quoi les femmes restent cantonnées aux domaines de la mécanique de précision et à ses opérations d'assemblage. Or la responsabilité de conduite commence là où se trouvent les grosses machines, c'est-à-dire dans la halle de fabrication.

MPS œuvre à ce que les femmes puissent concilier aisément leurs engagements familiaux et leur profession. Lorsqu'une femme souhaite travailler à temps partiel, elle peut le faire, quel que soit son échelon. Anita Moosmann, la directrice financière, a trois enfants et travaille à 60%. Bien entendu, elle connaît aussi des périodes de travail à 100%, lorsque la préparation d'une séance importante l'exige. Et Véronique Athané a convenu avec son époux de travailler à 100% et lui à 80% pour s'occuper de leur enfant. «Si une collaboratrice souhaite travailler à temps partiel et que son chef s'y oppose, nous en parlons avec lui. Ça doit être possible», estime Marilena Di Renzo.

Quoi qu'il en soit, une mère de famille ou un père de famille ne sera jamais astreint au travail par équipes. Il y a forcément une autre solution.

Les femmes ont droit à un congé maternité payé de 18 semaines, ce qui est supérieur aux obligations légales. Au-delà, elles ont la possibilité de demander un congé non payé. Bien entendu, chez MPS, cette possibilité est aussi offerte aux pères.

UN DÉTECTEUR POUR LES COMPÉTENCES DE CONDUITE DES FEMMES

MPS produit des pièces mécaniques de précision novatrices. La directrice des ressources humaines aimerait disposer d'une sorte de détecteur des compétences de conduite féminines. On saurait ainsi dès le départ quelle femme est intéressée et si elle est capable d'aller plus loin. C'est utile pour les collaboratrices de caractère plutôt modeste, qui hésitent à se placer sous la lumière des projecteurs.

Et de réfléchir à la création d'un réseau de femmes MPS pour favoriser les échanges entre elles. «Car, justement, la seule femme cadre de MPS basée dans le petit village jurassien de Bonfol y est quelque peu isolée», commente la directrice des ressources humaines. Au sein de cette filiale, la nomination d'une femme cheffe d'atelier n'a pas précisément été bien accueillie au début. Puis cette femme est parvenue peu à peu à gagner le respect de tous.

«Actuellement, nous travaillons à une charte d'entreprise. L'un ou l'autre paragraphe pourrait consacrer noir sur blanc l'objectif de promotion de la diversité», suggère Marilena Di Renzo. «Et l'on garantirait, indépendamment par ailleurs de la personnalité de la CEO Thibaudeau, que l'entreprise MPS s'engage durablement comme un employeur progressiste.»

Tous les quatre ans, MPS forme un apprenti. À compétences égales, Marilena Di Renzo donne la préférence à une femme, pour faire avancer la cause de la diversité au stade déjà de la formation.

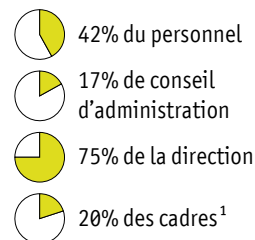
«Il s'agit d'avoir une vision élargie des choses», explique Marilena Di Renzo. «Le style de direction de Madame Thibaudeau est très réfléchi et axé sur le profit. Toutefois, elle n'oublie jamais l'être humain derrière le collaborateur. Pour les collaborateurs, sentir que la direction est consciente du capital humain qu'elle dirige et qu'elle juge importantes de bonnes conditions de travail, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle et le fait de donner aux collaborateurs une certaine souplesse est un atout pour la culture d'entreprise.» La productivité élevée et le faible taux de fluctuation du personnel l'attestent: cette approche paie.

FAITS ET CHIFFRES

La société MPS Micro Precision Systems fabrique des mécanismes de microtechnique et de précision pour la médecine, l'optique et les industries de l'horlogerie et de l'automatisation. Elle a son siège à Bienne et appartient, depuis 2003, au groupe allemand Faulhaber.

Nombre de collaborateurs: 200

Pourcentage de femmes:



¹ Par cadre, pour une PME, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à un échelon en dessous de celui de la direction.

ZOOM AVANT SUR: SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Quelle mesure préconisez-vous?

Dans un monde très masculin comme celui de la mécanique, les femmes de talent qui souhaitent faire carrière doivent bénéficier d'un soutien ciblé. Concrètement, on aide la collaboratrice intéressée à planifier de manière solide sa formation et sa carrière. Le ou la supérieur(e) hiérarchique s'y emploie dans le cadre de l'entretien individuel. Des objectifs clairs sont aussi convenus qui, s'ils sont atteints, prévoient de l'avancement.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Une plus grande richesse d'approche par un juste équilibre entre les deux sexes. Dans une branche où les hommes constituent l'écrasante majorité, cet élément est encore plus important que dans d'autres.

Quels points sont à surveiller?

Lorsqu'une femme qui travaille depuis longtemps dans l'entreprise est promue, cela peut poser des problèmes d'acceptation. Il lui faut peut-être prouver pendant un certain temps qu'elle est compétente.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

La direction doit très clairement défendre l'objectif d'une plus grande représentation des femmes et communiquer activement cette approche à l'interne.



Qu'il s'agisse d'égalité des sexes, de modèles de travail, d'âge ou de nationalité, la diversité est indispensable à notre succès. C'est la seule façon pour nous de continuer à développer notre position sur le marché. Les femmes organisent souvent leur carrière différemment des hommes, et nous les soutenons dans leur parcours.

Markus Neuhaus, CEO de PwC Suisse

PWC SUISSE

GARDER UN PRÉCIEUX SAVOIR AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Chez PwC Suisse, on résume la volonté de relever la proportion de femmes dans les postes à responsabilités par cette formule: «Il ne doit plus y avoir davantage de femmes que d'hommes qui nous quittent». Car lorsqu'une collaboratrice s'en va, l'entreprise perd une source de connaissances.

Joanne Burgener le relève: «Nous avons remarqué que le taux de fluctuation des femmes chez PwC Suisse est beaucoup plus élevé que celui des hommes.» Joanne Burgener est partenaire chez PwC Suisse et joue un rôle de moteur pour augmenter la proportion des femmes dans les fonctions dirigeantes.

Elle expose le fond du problème en ces termes: lors du recrutement des jeunes talents, la sélection comprend de nombreuses femmes très bien formées, à haut potentiel; le bilan des sexes est équilibré. Mais ensuite, plus le niveau de carrière est élevé, moins l'on rencontre de femmes. Joanne Burgener voit le problème sous l'angle économique: «Autrement dit, nous perdons des femmes possédant de nombreuses connaissances et, avec elles, le potentiel élevé dans lequel l'entreprise a investi.» Celui qui œuvre pour offrir aux collaboratrices des perspectives attrayantes dans l'entreprise sert directement les intérêts de cette entreprise.

«Le produit qu'offre PwC est le savoir, un savoir provenant directement de nos collaborateurs», assure Joanne Burgener. L'entreprise devrait donc se mobiliser à temps dans la course aux talents afin d'attirer la main-d'œuvre la meilleure. «Plus le nombre de collaborateurs talentueux est réduit, plus il est important de promouvoir les femmes afin de pouvoir les placer jusqu'aux échelons supérieurs de l'entreprise.»

Le thème du vieillissement démographique était très présent dans les médias en 2006. Cette même année, PwC a lancé un projet interne visant à réduire le taux de fluctuation des femmes pour le ramener à celui des hommes, et ce à tous les échelons hiérarchiques. Les mesures que Joanne

CONTACT



Joanne Burgener
Assurance, Partner

PricewaterhouseCoopers AG
Grafenauweg 8
Postfach
CH-6304 Zug

Téléphone direct +41 58 792 68 02
Mobile +41 79 606 58 09
joanne.burgener@ch.pwc.com

Téléphone centrale +41 58 792 44 00
www.pwc.ch

Burgener a concoctées avec l'aide de l'équipe des ressources humaines ont reçu l'aval de la direction générale. «La nécessité d'entreprendre quelque chose de manière active afin d'assurer une meilleure représentation des femmes dans les postes à responsabilités est aujourd'hui mieux acceptée», constate Joanne Burgener.

MENTORAT, RÉSEAU INTERNE ET CONCILIATION ENTRE FAMILLE ET TRAVAIL

En automne 2008, tous les partenaires ont pris part à un séminaire consacré à l'amélioration de la représentation hommes-femmes. Le CEO y a donné d'importantes impulsions. Ce séminaire a permis une véritable sensibilisation à ce thème.

Développé expressément pour des femmes à haut potentiel, le programme de mentorat est tout à fait approprié. Des partenaires préparent des collaboratrices à assumer d'autres rôles de direction chez PwC. Mentors et protégées sont coachés par des spécialistes externes. Ce programme est ouvert aux femmes qui travaillent depuis environ cinq ans dans l'entreprise.

Joanne Burgener voit dans le Women's Partner Director Network un réseau interne particulièrement intéressant qui réunit 35 femmes cadres. Ce cercle se réunit trois fois l'an pour permettre un échange structuré d'expériences et de connaissances. Les femmes étudient ensemble comment elles pourraient soutenir leurs collègues femmes au sein de l'organisation. «Elles fonctionnent en tant qu'ambassadrices au sein de leur sphère d'influence, produisant ainsi un effet multiplicateur», explique Joanne Burgener. De plus, leurs besoins sont objectivés. Le réseau permet aux femmes cadres de se sentir, d'une part, légitimées à l'échelle de l'entreprise et, d'autre part, invitées à promouvoir activement les femmes talentueuses.

PwC a pris une série de mesures permettant aux femmes ayant des enfants de concilier vie privée et vie professionnelle. Parmi celles-ci, citons le programme de mentorat baptisé «Moms for Moms». Les collaboratrices expérimentées ayant des enfants épaulent leurs collègues futures mamans. Cette mesure est particulièrement intéressante dans la phase de reprise du travail, après le congé maternité. En outre, plusieurs projets ont été lancés pour décharger les parents: par exemple, la création d'un camp organisé par l'entreprise, le «Kids camp», pour accueillir les enfants des collaborateurs pendant les vacances scolaires. Dernier point fort de la démarche visant à mieux concilier travail et famille: la possibilité d'opter pour l'une des nombreuses formes d'activité à temps partiel. Dans un souci de transparence, ces mesures sont communiquées à tous sur l'intranet.

UNE ÉTAPE APRÈS L'AUTRE

Il faut toujours fixer des priorités. Tout mettre en pratique en même temps est illusoire. A l'issue du séminaire consacré à l'amélioration de la représentation hommes-femmes organisé avec succès en automne 2008, un programme de sensibilisation a été élaboré à l'intention des cadres. Mais: «Nous n'avons pas pu mettre en œuvre ce programme comme planifié, car la crise économique nous a imposé d'autres priorités.» Aujourd'hui, PwC souhaite profiter des acquis pour aller de l'avant. «Nous avons déjà réalisé beaucoup en peu de temps et nous pouvons en être fiers. Mais nous voulons aussi nous développer en permanence. Joanne Burgener poursuit en évoquant un aspect essentiel: «Changer les mentalités prend du temps et exige du tact. Cela doit se faire progressivement. Chacun a ainsi la possibilité d'intérioriser le changement de culture. Car il s'agit aussi de préserver les particularités locales.»

LE CONTRÔLE C'EST BIEN, VOIR LES MENTALITÉS ÉVOLUER, C'EST MIEUX

PwC Suisse ne possède pas de service chargé spécialement des questions de diversité ou d'égalité des chances. Les mesures sont mises en œuvre par le service des ressources humaines et les responsables des secteurs concernés. En tant qu'experte-comptable et partenaire, Joanne Burgener en est personnellement responsable. Elle doit répondre chaque année des progrès réalisés en la matière; ces derniers sont inscrits au titre de ses objectifs annuels personnels. L'approche intégrée de l'égalité (*gender mainstreaming*) dans les activités quotidiennes progresse grâce à son engagement personnel.

C'est pourquoi l'efficacité des mesures engagées est régulièrement mesurée. La direction examine chaque mois les résultats des succursales de l'entreprise. Quinze indicateurs-clés, les fameux Key Performance Indicators KPI, lui fournissent des informations concernant les chiffres essentiels relatifs au développement de l'entreprise. L'un de ces indicateurs donne la proportion de femmes recensée aux différents échelons hiérarchiques. Ainsi le facteur «égalité» est analysé régulièrement au titre de l'un des principaux indicateurs de succès de l'entreprise. Effet souhaité: l'intégration des femmes à tous les niveaux de l'entreprise est jugée de plus en plus comme une contribution évidente au succès général de PwC par le top management.

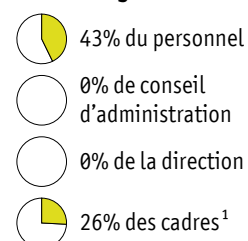
«Les différentes initiatives menées en faveur des femmes chez PwC constituent un fondement essentiel. Néanmoins, il est tout aussi important que les décideurs leur accordent leur soutien personnel, notamment en encourageant individuellement certaines collaboratrices, sans quoi ils risquent d'être voués à l'échec sans que la culture d'entreprise n'ait évolué», souligne Joanne Burgener.

FAITS ET CHIFFRES

PwC Suisse offre des prestations spécifiques à différentes branches en matière d'audit, de conseil fiscal et juridique, et de conseil économique. La société, dont le siège principal est à Zurich, est l'entreprise d'audit et de conseil leader en Suisse pour les grandes entreprises et pour les PME. Le réseau international d'entreprises PwC emploie plus de 163 000 collaborateurs, répartis dans 151 pays.

Nombre de collaborateurs: 2437

Pourcentage de femmes:



¹ Par cadre, pour une grande entreprise, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à deux échelons en dessous de celui de la direction.

ZOOM AVANT SUR: LE WOMEN'S PARTNER DIRECTOR NETWORK

Quelle mesure préconisez-vous?

Le Women's Partner Director Network. Les femmes de PwC occupant des postes à responsabilités, à l'échelon de partenaires et des directeurs, se sont réunies pour former un réseau. Celui-ci compte aujourd'hui 35 femmes qui se rencontrent trois fois par an pour échanger leurs expériences et leurs connaissances. Le réseau s'est fixé trois grands objectifs: 1) développer au sein de l'entreprise la conscience de l'importance pour PwC de la thématique de l'égalité; 2) soutenir le développement professionnel des femmes cadres du réseau; 3) encourager les collaboratrices talentueuses à tous les niveaux. Au début de chaque réunion, la présidente du réseau communique toujours un brève mise à jour des informations essentielles liées au thème de l'égalité chez PwC, émanant généralement de PwC International. Elle donne également des informations sur d'autres sous-projets ou programmes (p.ex. programme de mentorat). Les participantes font état, à leur tour, des activités de leur région ou de leur département.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Par ce réseau, PwC vise principalement à réduire le taux de fluctuation des femmes dans l'entreprise, qui a tout intérêt à faire en sorte de garder les femmes possédant de larges connaissances dans lesquelles elle a investi. L'échange actif d'expériences entre les participantes a pour effet de renforcer la conscience qu'elles ont d'elles-mêmes en tant que femmes cadres. Elles s'encouragent aussi mutuellement à poursuivre le développement de leur carrière. Le réseau crée un net effet multiplicateur: les femmes membres fonctionnent en tant qu'ambassadrices au sein de leur sphère d'influence. Le réseau permet d'en apprendre davantage sur les causes, les besoins et la nécessité d'agir en lien avec notre objectif principal de réduire le taux de fluctuation des femmes.

Quels points sont à surveiller?

Seuls des coûts internes sont générés. On peut les évaluer en se basant sur le temps que les femmes membres consacrent au réseau, à savoir trois fois quatre heures environ, en moyenne, multiplié par 35 participantes par an. Il faut ajouter à cela le temps voué par la présidente aux tâches de planification, d'exploitation et de développement du réseau. A la création du réseau surtout, certains collaborateurs de PwC ont posé des questions: «Qu'est donc au juste ce «club de femmes»? Que font-elles et est-ce bien nécessaire?» Le top management doit donc soutenir la démarche et faire savoir à tous les collaborateurs les objectifs, le sens et l'utilité d'une telle mesure.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

Outre l'échange structuré d'expériences, cela devrait aussi permettre de consolider le réseau dans un cadre informel, par celui d'un repas après la réunion.



Raiffeisen veut encourager la diversité à tous les niveaux hiérarchiques. Promouvoir davantage de femmes à des fonctions dirigeantes fait partie de cet objectif. Ainsi pouvons-nous garantir durablement le succès de notre groupe.

Pierin Vincenz, CEO du Groupe Raiffeisen

RAIFFEISEN

UN POSTE DE CADRE EN JOB-SHARING, C'EST POSSIBLE!

Une stratégie de croissance ambitieuse requiert les meilleurs cadres. Dans un contexte de compétition acharnée pour attirer les talents, l'on ne saurait donc ignorer plus longtemps les femmes. Or, cela exige un réel changement des mentalités, que Raiffeisen Suisse envisage d'insuffler en fixant clairement des objectifs chiffrés.

Dans son rapport de gestion 2009, Raiffeisen relève que, malgré la crise financière, la compétition pour attirer les meilleurs cadres et spécialistes est toujours aussi vive. A ses yeux, l'ambitieuse stratégie de croissance de la banque n'est promise à la réussite qu'au prix d'un développement cohérent et ciblé de tous ses collaborateurs.

La promotion spécifique des femmes qui travaillent au service de Raiffeisen fait partie de cette stratégie. Le rapport de gestion le dit en toutes lettres: la Raiffeisen s'est fixé pour objectif d'augmenter le pourcentage de femmes. «Nous voulons au minimum 30% de femmes parmi les cadres à l'horizon 2015», précise *Christa Messner*, responsable du CSR-Management et des thèmes axés sur la diversité.

Pour augmenter le pourcentage de femmes parmi les cadres supérieurs, selon *Christa Messner*, il faut surtout changer les mentalités. «Raiffeisen a été fondée et dirigée exclusivement par des hommes pendant des années, ce qui n'est pas sans conséquences. Les femmes sont différentes et de fixent par exemple les priorités différemment. Pour mieux exploiter le potentiel féminin, il faut une prise en compte consciente des attentes des femmes quant à leurs conditions de travail.»

En 2006, la direction de Raiffeisen Suisse a déjà adopté une batterie de mesures destinées à faire occuper davantage de postes de cadres par des collaboratrices. «Un manager doit pouvoir agir en prévision de l'avenir»: telle était la devise des cadres dirigeants de la banque. Il faut s'attendre, à compter

CONTACT



Christa Messner
CSR-Management

Raiffeisen Suisse
 Société coopérative
 Raiffeisenplatz
 CH-9001 St-Gall

Téléphone direct +41 71 225 83 74
christa.messner@raiffeisen.ch

Téléphone centrale +41 71 225 88 88
www.raiffeisen.ch

de 2015, à un manque de cadres qualifiés dû à l'évolution démographique. Pour élaborer ces mesures, un bureau spécialisé en matière de de la diversité s'est fait épauler par un groupe d'accompagnement composé de neuf personnes des deux sexes, représentant tous les échelons hiérarchiques, issues de différents horizons professionnels, ayant ou non des enfants. La représentativité des mesures a ainsi été garantie par rapport aux différents besoins du personnel.

PROMOTION ACTIVE DU JOB-SHARING

Une mesure mérite particulièrement d'être relevée: la possibilité d'occuper des postes de cadre en job-sharing. Chez la Raiffeisen, on est convaincu que le job-sharing offre de multiples avantages. Les tandems qui fonctionnent bien peuvent ainsi se compléter aussi bien en termes de conduite que sur le plan technique, grâce au cumul des compétences. Le savoir-faire partagé permet en plus d'atténuer aisément les effets des fluctuations ou des absences. Bien sûr, il faut aussi tenir compte d'un certain coût de coordination. «Pour encourager ce genre de mesure, la direction a décidé de comptabiliser deux postes du job-sharing, de 60% chacun, pour 100% seulement dans le tableau des effectifs», explique Christa Messner. Ce type d'offre est créée en fonction de la demande et elle s'adresse aux hommes et aux femmes. «Nous devons proposer des postes à temps partiel pour pouvoir mieux répondre aux aspirations de nos collaborateurs à davantage d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.»

DES MENTORS ISSUS DU TOP MANAGEMENT

«Notre programme de mentorat est l'une des mesures principales de la promotion de nos talents», relève Christa Messner. «Les membres de la direction et des personnes issues de top management se mettent à disposition pour parrainer des collaborateurs, ce qui rend le programme très attrayant et crédible.» Au départ, ce programme a été conçu pour des femmes. «Mais les hommes ont réclamé.» Christa Messner se souvient de courriels internes de protestation. Aujourd'hui, les hommes ont aussi la possibilité d'être parrainés, leur pourcentage est de 25%. Christa Messner se réjouit tout particulièrement de constater que la participation des hommes a un effet de sensibilisation: à l'issue d'un récent séminaire auquel seules des protégées ont participé, plusieurs hommes m'ont dit: «Je comprends maintenant ce que ressentent les femmes. Je ne m'étais pas rendu compte combien cela peut être pénible d'appartenir à la minorité.»

Les thèmes de la diversité et de l'égalité des chances font partie intégrante de la formation interne de trois ans dispensée aux cadres. Les futurs cadres

ont deux journées de formation consacrées à ces questions. Ils débattent entre autres de divers modèles familiaux. «Il est intéressant de voir comment les participants prônent certes la tolérance, mais comment ils défendent ensuite bec et ongles, dans une réaction émotionnelle, le modèle qui est le leur», commente Christa Messner. Plusieurs modèles sont évoqués: le jeune cadre qui estime qu'une femme doit se consacrer à ses enfants; le père de famille qui aimerait passer davantage de temps avec ses enfants en âge scolaire; la jeune mère qui, après la naissance de son enfant, éprouve pour la première fois dans sa vie le sentiment de ne pas être complètement mise sur un pied d'égalité en tant que femme. Ces séminaires donnent lieu à des débats intenses et animés. Parce qu'ils touchent aux valeurs de chacun. Christa Messner est parfaitement consciente de cet aspect: «Chaque cadre peut vivre son propre modèle. A ces occasions, nous essayons d'améliorer la compréhension à l'égard d'autres modèles et d'inciter les cadres à tirer activement profit de l'avantage que représente la diversité dans leur équipe.»

LA PROMOTION DE LA FAMILLE INTÉRESSE LES HOMMES ET LES FEMMES

Ce travail de sensibilisation est précieux. Mais Christa Messner doit aussi affronter les voix négatives qui prétendent que la promotion des femmes conduit à une dévalorisation des hommes. Elle le fait consciemment et activement: «Lorsque nous évoquons nos mesures destinées à mieux concilier famille et travail, nous parlons de manière systématique de promotion de la famille, aspect auquel les hommes sont plus sensibles, puisque davantage concernés.»

La promotion de la conciliation entre travail et famille comprend toute une série de mesures: une crèche d'entreprise, car cela rassure beaucoup les collaborateurs de savoir que leur enfant se trouve dans le proche environnement; un congé maternité de six mois au maximum, quinze jours de congé paternité, la journée pour les filles et les garçons «Futur en tous genres» ainsi que des offres de garde pendant les vacances. Après leur congé maternité, les femmes peuvent retrouver leur fonction et leur échelon hiérarchique si elles sont disposées à travailler à 60% au minimum. En appliquant cette mesure, la banque souhaite garder dans l'entreprise les collaboratrices dans lesquelles elle a déjà investi, aussi celles qui ont fondé une famille.

UN ESPACE DE DÉBAT: AINSI MET-ON LE THÈME À L'ORDRE DU JOUR

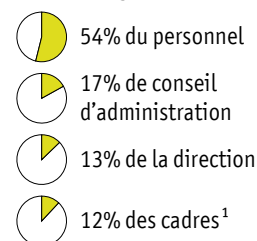
Pour changer les mentalités, Christa Messner le sait, il faut susciter activement le débat thématique. «Au siège principal de St-Gall, nous invi-

FAITS ET CHIFFRES

Le Groupe Raiffeisen est, avec le centre de services et stratégique de Raiffeisen Suisse à St-Gall, le troisième groupe bancaire suisse. Il est organisé en coopératives. Il fournit les prestations classiques d'une banque au service de la clientèle privée et des entreprises, notamment les opérations de paiement, les hypothèques, l'épargne et les placements, ainsi que le conseil.

Nombre de collaborateurs: 9553

Pourcentage de femmes:



¹ Par cadre, pour une grande entreprise, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à deux échelons en dessous de celui de la direction.

tons régulièrement l'ensemble du personnel à assister à des exposés, à des tables rondes ou à des événements artistiques sur le thème de la diversité», explique-t-elle. Les discussions en plénum et l'espace de débat durant la pause de midi sont, à ses yeux, des points importants de ce programme. «On avait au départ une cinquantaine de participants, aujourd'hui il y a entre 100 et 250 personnes. Les gens veulent être présents pour pouvoir prendre part à la discussion. Cela a un effet décisif sur la mise à l'agenda. Lorsque l'on débat d'un thème, on est ensuite plus enclin à le concrétiser.»

Christa Messner fait preuve de clairvoyance: «Nous ne pouvons pas attendre que les mentalités évoluent sur le plan de la société.» L'égalité entre femmes et hommes est bien un processus sociétal. «Mais, en tant qu'entreprise, nous faisons partie intégrante de la société et nous devons accompagner activement à ce changement. Eu égard au vieillissement démographique et au manque de main d'œuvre qui en résulte, cela s'avère important pour la réalisation de nos objectifs économiques.»

Le débat est aussi intéressant par le fait qu'il place le sujet sous les projecteurs. Plusieurs voix ont commencé par objecter que la crise économique libère maintenant plus de main-d'œuvre, des circonstances qui seraient propres à désamorcer la concurrence sur le marché du travail. Or, ce n'est pas la situation que vit le département des technologies de l'information de la Raiffeisen. Ce secteur souffre d'un manque de main-d'œuvre qualifiée pour le repourvoiement de postes. Ses responsables demandent que les personnes chargées des questions de diversité redoublent d'efforts. Les techniciens sont trop peu nombreux sur le marché; pourquoi n'y a-t-il pas plus de femmes? demandent-ils. Si, naguère, seule une petite poignée de spécialistes connaissaient la signification du mot diversité, le rapport équilibré entre les deux sexes est devenu aujourd'hui un sujet régulièrement abordé au sein de la direction et du personnel de la Raiffeisen.

«Pour ce qui est des chiffres, nous sommes en train de développer un controlling», admet Christa Messner. On ne peut encore établir aucun lien de causalité direct avec les mesures mises en place pour atteindre les objectifs. «Mais l'évolution est perceptible. Il y a actuellement quelque 12% de femmes parmi les cadres supérieurs; elles n'étaient que 8% en 2006.»

Christa Messner conclut: «Le management doit pouvoir évaluer aujourd'hui l'utilité des mesures pour l'avenir. Et celle-ci consiste surtout à prendre la <pole position> dans la compétition pour attirer les meilleurs talents.»

ZOOM AVANT SUR: LE PROGRAMME DE MENTORAT

Quelle mesure préconisez-vous?

Le programme de mentorat. Vingt-cinq collaboratrices à haut potentiel sont accompagnées pendant un an par un mentor issu des instances dirigeantes de l'entreprise et ont chacune un objectif spécifique individuel. A titre complémentaire, sont organisés cinq ateliers auxquels les mentors et leurs protégés participent en partie. Ces derniers y apprennent notamment la manière de se positionner avec succès dans un environnement à prédominance masculine.

Quel avantage en tire l'entreprise?

En appliquant cette mesure, Raiffeisen s'investit activement dans le développement de ses collaboratrices talentueuses. L'entreprise s'assure ainsi le nombre de cadres compétents dont elle a besoin dans les années à venir. Les cadres sont sensibilisés au fait que les collaboratrices sont confrontées à des problèmes différents de ceux des collaborateurs. L'intérêt pour l'entreprise de compter un nombre équilibré de femmes dans les échelons hiérarchiques supérieurs est évoqué concrètement dans le cadre de l'activité de tous les jours. Les mentors disent régulièrement qu'ils profitent eux aussi de cette expérience directe en matière de conduite. Enfin, c'est une mesure qui renforce le réseau interne et améliore la collaboration par-delà les échelons hiérarchiques et les secteurs de l'entreprise.

Quels points sont à surveiller?

Des différends peuvent apparaître dans la mise en œuvre concrète de la mesure. Le choix des protégées et la formation du tandem nécessitent l'application de critères de sélection transparents. Il faut aborder ouvertement certains aspects: le programme de mentorat fait sens s'il y a transmission de connaissances. Or, dans un climat de concurrence, la tendance est parfois de garder ses connaissances pour soi. Enfin, le programme peut faire naître de la jalousie chez les collègues de sexe masculin qui redoutent de voir uniquement des femmes être promues. Les solutions consistent à instaurer des critères clairs pour la sélection des protégées et à introduire le thème de la transmission des connaissances dans les ateliers pour en discuter. Enfin, on peut aussi ouvrir le programme aux hommes, tout en limitant leur nombre (25%) et en accordant la préférence aux femmes, pour ne pas perdre de vue l'objectif qui est de parvenir à une représentation féminine plus élevée.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

Le fait que tous les membres de la direction se prêtent à l'exercice en qualité de mentors assure une grande crédibilité au programme.



Au vu de l'évolution démographique et du manque de main-d'œuvre qui en découle, nous ne pouvons pas nous permettre de renoncer à 50% du réservoir de talents.

Matthias M. Baltisberger, responsable du site Roche de Bâle

ROCHE

MESURER LA DIVERSITÉ AUX OBJECTIFS

Roche a constaté un besoin de rattrapage au sein de son personnel: les femmes font défaut dans les postes de cadres supérieurs. Pour y remédier, la direction de l'entreprise a ajouté, en 2010, l'égalité des sexes à ses objectifs. D'ici à fin 2014, le groupe pharmaceutique devra compter au moins 20% de femmes occupant des postes de cadres supérieurs. Cette mesure fait explicitement partie de la stratégie d'entreprise.

En 2006, constatant que la faible proportion de femmes dans les hautes sphères n'augmentait pas ou peu, la direction du groupe a décidé d'attaquer le problème à la racine avec les femmes cadres travaillant dans le groupe pharmaceutique en discutant avec ces dernières de ses causes et des possibles mesures pour améliorer la situation.

Les membres du réseau interne Women in Leadership (WinL) étaient ouvertes à la discussion. Réservé aux femmes assumant des fonctions de cadre, ce réseau a vu le jour en 2003 déjà, comme s'en souvient *Brigitte Maier*, responsable «Diversity & Inclusion»: «A l'époque déjà, nous voulions savoir quels facteurs avaient une influence positive sur la carrière des femmes et quelles mesures étaient souhaitables.» Pour répondre à ces questions, elle a organisé des ateliers avec les collaboratrices de Roche et le résultat a été sans appel: les femmes cadres avaient besoin d'un réseau bien établi.

Roche faisait partie des entreprises pionnières en matière d'égalité. Dans les années 1980 déjà, le groupe a participé au mouvement national «Des paroles aux actes», qui engageait les entreprises suisses à promouvoir la place des femmes dans le monde du travail. En 1992, un poste interne pour l'égalité des chances a vu le jour. En 2004, il a été renommé «Diversity Management», puis en 2009, «Diversity & Inclusion». Ce changement était bien plus qu'une nouvelle étiquette. Dès lors, Roche a pris en compte la rentabilité d'entreprise (*business case*): si l'égalité était jusqu'alors davantage perçue comme une obligation légale ou une responsabilité sociale, on a désormais accordé une importance croissante aux avantages qu'offrait à l'entreprise un personnel composé selon les principes de la diversité.

CONTACT



Brigitte Maier
Direction Diversity & Inclusion

F. Hoffmann-La Roche AG
 Grenzacherstrasse
 CH-4070 Bâle

Téléphone direct +41 61 688 26 69
 brigitte.maier@roche.com

Téléphone centrale +41 61 688 11 11
 www.roche.ch

DU MORAL CASE AU BUSINESS CASE

Cette évolution a notamment été encouragée par des études prouvant que des équipes composées de collaborateurs d'horizons différents sont plus innovantes. A cela s'est ajouté la discussion publique relative à l'évolution démographique, et du manque de main-d'œuvre qui en découlera. Ce changement de perspective a eu lieu en 2008. Ce ne sont pas les entreprises qui choisissent les collaborateurs. Aujourd'hui, et à l'avenir encore plus, ce sont les collaborateurs qui décident où ils veulent travailler. Si Roche veut les meilleurs d'entre eux, toutes les catégories de collaborateurs talentueux doivent être adressées.

Roche profite aujourd'hui, dans le cadre de cette nouvelle orientation, de son expérience dans les domaines de l'égalité et de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Le groupe avait, très tôt déjà, pris différentes mesures en la matière. Les collaborateurs bénéficient de modalités de travail flexibles, notamment sous forme d'horaire à l'année, de travail à temps partiel et de flexibilité du lieu de travail. Les mères bénéficient d'un congé maternité de 18 semaines entièrement rémunéré. A cela s'ajoutent encore des crèches et des possibilités d'accueil extrafamilial à court terme et en cas d'urgence pour les enfants des collaborateurs. Roche a aussi fait œuvre de pionnier en créant un programme de mentorat réservé aux collaborateurs talentueux.

LES BASES DU SUCCÈS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ

Ce sont ces bases qui servent aujourd'hui aux membres de la direction pour développer des mesures permettant d'atteindre l'objectif fixé en matière d'égalité. Les différentes unités de l'entreprise se répartissent la mise en œuvre de l'objectif principal, qui doit être réalisé dans les cinq ans: «Quels objectifs partiels faut-il définir dans notre unité pour les années à venir? Quelles sont les priorités?» Pour répondre à ces questions, il faut tenir compte de contextes très différents. Dans la plupart des domaines d'activité, on commence par analyser les faits. Par exemple, on constate dans le secteur pharmaceutique que le développement compte davantage de femmes que la recherche. Une fois les bases élaborées, les responsables peuvent définir des objectifs partiels et hiérarchiser les mesures.

«Ainsi, la thématique peut être incluse dans les processus du management, une bonne occasion et une condition pour concrétiser la discussion», explique Brigitte Maier, la responsable Diversity & Inclusion. Les directives «Diversity & Inclusion» conçues à cet effet en 2009 déjà servent à préciser et soutenir les principaux processus RH: acquisition de collaborateurs, gestion des talents, promotions, etc. Par exemple, en matière de recrutement,

une directive prévoit que l'entretien d'embauche et l'évaluation pour un poste de cadre soient effectués à la fois par des hommes et par des femmes. Les responsables du personnel veillent à ce que ces directives soient suivies et testées dans tous les secteurs de l'entreprise. Elles s'inscrivent dans le programme interne de formation et de perfectionnement.

«J'ai souvent constaté que les cadres sont ouverts à la problématique de la diversité, mais cette notion ne représente pas quelque chose de concret pour eux. Des directives et des exemples concrets sont donc importants», souligne Brigitte Maier. L'organisation RH à l'échelle mondiale dotée de processus centralisés que le groupe Roche a mis sur pied ces dernières années contribue à la réalisation des objectifs en matière d'égalité. Elle permet d'élaborer des mesures, par exemple sur la base du programme de gestion des talents en vigueur dans l'ensemble du groupe: les collaborateurs particulièrement prometteurs sont sélectionnés dans le cadre d'évaluations annuelles des talents (*talent reviews*).

PAS DE QUOTAS DE FEMMES

Les discussions ont été animées parmi les cadres suite à la présentation, en début d'année, des objectifs en matière d'égalité des sexes. Ceux-ci craignaient en particulier que les femmes soient désormais sélectionnées sur la base de leur sexe uniquement, au détriment du principe consistant à nommer la meilleure personne au bon poste, restant résolument réfractaires aux quotas de femmes. Dans le cadre de cette thématique, la direction du groupe a répété à maintes reprises que la définition d'un objectif mesurable est une condition du changement et fait toujours partie d'une gestion cohérente des objectifs à atteindre.

L'égalité des sexes, et tout particulièrement la présence des femmes dans les positions dirigeantes, fait toujours polémique dans la société. «Il y a toujours des collaborateurs, hommes ou femmes, qui n'ont pas encore compris où se situe l'intérêt de l'entreprise et qui ont des difficultés avec les changements nécessaires», confirme Brigitte Maier.

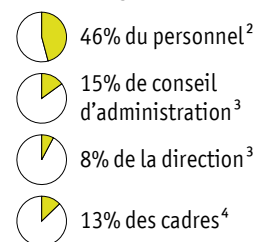
Selon elle, le travail de sensibilisation doit conduire les supérieurs à aborder ce sujet en s'impliquant le moins possible sur le plan émotionnel. Ainsi, par exemple, lorsqu'une mère ou un père demande un aménagement flexible de son organisation du travail. Il faut, selon Brigitte Maier, éveiller la conscience des responsables. Elle se fait soutenue: «Le fait que la direction du groupe s'engage concrètement dans la réalisation des objectifs en matière d'égalité souligne l'importance que revêt cette thématique. Même aux yeux des sceptiques. Les collaborateurs de Roche le savent: notre direc-

FAITS ET CHIFFRES

Roche, entreprise spécialisée dans la recherche, figure parmi les leaders mondiaux dans les secteurs pharmaceutique et diagnostique. Le groupe, dont le siège est implanté à Bâle, emploie plus de 80 000 collaborateurs dans près de 150 pays.

Nombre de collaborateurs: 8500¹

Pourcentage de femmes:



1 sur le site de Bâle

2 dans le monde

3 Roche opérant à travers plusieurs sociétés en Suisse, les données se réfèrent au pourcentage de femmes au sein du conseil d'administration et de la direction du groupe Roche (international).

4 Par cadre, pour une grande entreprise, on entend la personne ayant une fonction de direction jusqu'à deux échelons en dessous de celui de la direction.

tion est convaincue qu'une meilleure représentation hommes-femmes est une question stratégique pour notre entreprise.»

ZOOM AVANT SUR: LE RÉSEAU WOMEN IN LEADERSHIP (WINL)

Quelle mesure préconisez-vous?

Notre réseau interne pour les collaboratrices qui assument des responsabilités directes ou secondaires, intitulé «Women in Leadership Network WinL». La rencontre entre les femmes cadres peut se faire sous différentes formes: réunions mensuelles, groupes thématiques, conférences, etc. Le fil rouge est le même: «diriger». Notre réseau a été créé sur la base d'ateliers qui permettaient aux femmes cadres de se rencontrer lorsqu'elles en ressentent le besoin ou pour discuter d'un sujet en particulier. Un projet a tout d'abord été présenté devant la direction, puis une structure organisationnelle a vu le jour. Avec le soutien du secteur «Diversity & Inclusion», les femmes cadres ont élaboré une planification annuelle, organisé des rencontres et discuté des propositions de mise en œuvre avec le Senior Management.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Le réseau contribue à dynamiser la capacité d'innovation de l'entreprise par le biais d'échanges d'expériences et de savoir. Il réunit le vécu des différents secteurs de l'entreprise, et génère des idées et des propositions qui sont ensuite matérialisées dans l'organisation de l'entreprise. Ainsi, le réseau ne contribue pas uniquement activement à la réalisation des objectifs fixés en matière d'égalité, mais également au développement de l'entreprise.

Quels points sont à surveiller?

Le réseau doit considérer les objectifs clés de l'entreprise comme des conditions-cadre. En outre, la contribution du réseau à la réalisation des objectifs clés de l'entreprise doit être clairement formulée. Le senior management doit participer à la mise en œuvre de la mesure. Ces cadres, qui sont souvent des hommes, doivent être associés activement au projet dès son élaboration pour qu'ils puissent le défendre. Expérience faite, la mise en place et le développement du réseau nécessitent une coordination centralisée, c'est-à-dire la mobilisation des moyens spécifiquement prévus à cet effet. Toutefois, l'engagement des membres représente une grosse partie du travail (p.ex., direction d'un projet pour un groupe thématique ou une série de séminaires).

Que trouvez-vous particulièrement intéressant?

Il est clair que le réseau permet à l'entreprise de fidéliser ses collaboratrices. Partager leurs expériences et se soutenir mutuellement soulage les femmes cadres et leur permet de découvrir de nouvelles possibilités d'action.



Une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du top management est pour nous un objectif à conquérir, qui nous garantira une vision globale des problèmes à résoudre. Nous aurons ainsi l'assurance que tous les points de vue et toutes les sensibilités pertinents seront pris en compte.

Philippe Hebeisen, CEO de la Vaudoise Assurances

VAUDOISE ASSURANCES

LA DIRECTION VEUT DAVANTAGE DE FEMMES AUX POSTES CLÉS

Le nouveau chef du personnel a pour mission de concrétiser cet objectif. La direction de la Vaudoise confie cette tâche à Alain Dondénaz. Il s'agit d'établir un plan de mesures propre à amener un plus grand nombre de femmes à des fonctions dirigeantes. Le CEO Philippe Hebeisen ayant donné un signal clair, le dossier progresse.

Si aucune femme n'est représentée au sein de la direction de la Vaudoise, une économiste de renom siège néanmoins, depuis l'an 2000, au conseil d'administration de la société romande d'assurances: *Chantal Balet Emery*, ancienne directrice d'économiesuisse pour la Suisse romande.

Pour *Alain Dondénaz*, le chef du personnel de la Vaudoise, l'impulsion progressiste donnée à ce dossier est due au charisme de cette femme et à la grande expérience du président du conseil d'administration *Paul-André Sanglard* en matière de planification stratégique. La direction lui a donc confié la mission d'élaborer un programme susceptible d'accroître le nombre de femmes impliquées dans la gestion de l'entreprise.

«Sur le plan professionnel justement, je ne fais aucune différence entre un homme et une femme. En tant que juriste, il m'est naturel, depuis l'époque de l'université, de considérer les femmes comme mes égales sur le plan intellectuel», précise Alain Dondénaz en se remémorant son propre parcours. «Au cours des études de droit, la proportion femmes/hommes est plutôt équilibrée.»

40% DES PERSONNES À HAUT POTENTIEL SONT DES FEMMES

En janvier 2009, Alain Dondénaz a repris la direction des ressources humaines de la Vaudoise. Dans un premier temps, il s'est attaché à repérer les collaborateurs ayant un potentiel de développement particulièrement

CONTACT



Alain Dondénaz
Directeur, Chef du Département
Services

Vaudoise Générale
 Compagnie d'Assurances SA
 Place de Milan
 CH-1007 Lausanne

Téléphone direct +41 21 618 84 29
 adondenaz@vaudoise.ch

Téléphone centrale +41 21 618 80 80
 www.vaudoise.ch

élevé. Il s'est avéré que 40% des collaborateurs de la Vaudoise particulièrement talentueux sont des femmes. Et Alain Dondénaz de préciser: «Il s'agit maintenant de déterminer dans quelle mesure ces femmes peuvent exploiter leur potentiel pour le bien de l'entreprise.»

Le CEO *Philippe Hebeisen* a pour sa part envoyé un signal clair quant à ses engagements personnels. A l'occasion de la récente promotion d'une collaboratrice à un poste de cadre, il a fait ajouter la phrase suivante au communiqué de presse: «Avec cette nomination, la Vaudoise réaffirme sa volonté de promouvoir les femmes à des postes clés et d'offrir d'excellentes opportunités à la relève.»

«Rien ne saurait justifier au plan professionnel que des femmes très qualifiées n'accèdent pas à des fonctions dirigeantes, ni qu'elles gagnent moins que leurs collègues masculins», souligne Alain Dondénaz.

NÉCESSITÉ D'UN OBJECTIF MESURABLE

L'expert en assurances est sûr d'une chose: «Sans objectif chiffré, le succès de la démarche serait très incertain. Ce n'est qu'à partir du moment où des données chiffrées rendront cet objectif d'entreprise mesurable que je serai en mesure de concrétiser le mandat qui m'a été confié.»

On ne peut sortir n'importe quel chiffre d'un chapeau, commente Alain Dondénaz. En revanche, il est judicieux de s'appuyer sur l'enquête concrète pour localiser les talents. En partant du chiffre de 40% de femmes à haut potentiel, on peut établir une projection du nombre de femmes qui, dans un proche avenir, devraient occuper des postes de cadres supérieurs à la Vaudoise. Car il est important d'encourager ces talents de manière ciblée, sous peine de perdre de précieuses ressources.

Alain Dondénaz élabore actuellement une première proposition à l'intention du CEO puis du conseil d'administration. VISIO 2014: la société compte à ce jour 28 cadres supérieurs: 25 hommes et 3 femmes. D'ici à 2014, le nombre de femmes à ces postes devrait doubler. Selon lui, ce chiffre devrait avoir le maximum d'impact. Le rôle de modèle est réel pour les échelons inférieurs, d'une part, et les fonctions de cadre sont, d'autre part, l'anti-chambre du comité de direction, où les femmes sont encore totalement absentes.

POURQUOI SEULEMENT MAINTENANT?

«La Vaudoise est une entreprise pragmatique qui ne suit pas systématiquement les tendances. Toutefois, lorsqu'une tendance se distingue clairement et fait ses preuves, nous n'hésitons pas à nous y engager avec résolution», commente Alain Dondénaz eu égard à la culture d'entreprise. S'ajoute à cela le fait que les concurrents s'engagent activement à promouvoir une image d'employeur attrayant sur le marché à travers des programmes visant à concilier vie professionnelle et vie familiale.

MODÈLES DE TRAVAIL FLEXIBLES, MENTORAT ET ENRACINEMENT

A long terme toutefois, il convient d'étendre, parallèlement à VISIO 2014, les mesures destinées à toutes les collaboratrices talentueuses jusqu'à la base. Il faut examiner et développer de nouvelles offres de travail à temps partiel et de télétravail. Jusqu'ici, la Vaudoise s'est montrée plutôt prudente à cet égard sous l'angle des tâches de conduite, bien que de très bonnes expériences soient ponctuellement déjà faites, qu'il convient maintenant d'évaluer et de valoriser.

«Les programmes de mentorat sont aussi quelque chose d'intéressant», souligne Alain Dondénaz, «tant pour les femmes que pour les hommes». Il y a quelques années, bien avant l'émergence de ces concepts modernes, il a lui-même accompagné une spécialiste en assurance – quasiment comme un mentor. Comme elle n'avait travaillé qu'en interne, l'expérience du terrain lui faisait défaut. C'est pourquoi elle manquait de flexibilité lorsque des collaborateurs du terrain venaient vers elle avec des demandes spécifiques. Cela expliquait des problèmes de communication avec le front de la vente. «Ayant remarqué que cela constituait un obstacle à sa promotion, j'ai veillé à ce qu'elle effectue un stage de quelques semaines sur le terrain. Cela a tout changé», raconte le chef du personnel. «Elle avait constaté de visu ce que vendre signifiait et pu enrichir son bagage professionnel pour répondre de manière plus adéquate aux demandes lui parvenant.» Plus rien ne s'est alors opposé à sa promotion.

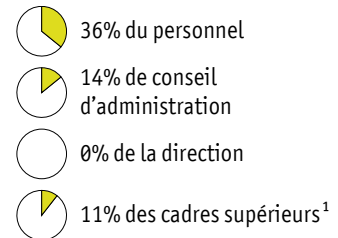
Faut-il aussi une offre de coaching? Le chef du personnel livre son sentiment: lorsque les femmes se hissent à des fonctions dirigeantes, elles se retrouvent dans un environnement masculin. Il peut être judicieux pour elles de discuter de manière ciblée avec un coach de leur propre comportement pour, plus tard, agir en ayant confiance en leurs moyens. Se forger une cuirasse et savoir encaisser fait partie des règles, et le principe vaut aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

FAITS ET CHIFFRES

La Vaudoise Assurances est une société d'assurances suisse qui a son siège à Lausanne. Elle propose aux particuliers des assurances vie et non vie. Elle offre également toute une palette de solutions pour les entreprises et les collectivités publiques. Elle figure parmi les dix plus grands assureurs privés de Suisse.

Nombre de collaborateurs: 1265

Pourcentage de femmes:



¹ Par cadre supérieur, pour la Vaudoise, on entend la personne ayant une fonction de conduite jusqu'à deux échelons en dessous de celui de la direction générale. Concernant la Vaudoise, ce chiffre se rapporte aux cadres du siège principal.

Pour donner plus de poids à sa proposition et asseoir sa démarche, le chef du personnel va créer un groupe de travail interne. Ses propositions y seront discutées et les besoins réels des collaboratrices y seront cernés. Il souhaite ensuite présenter en juin 2011 à la direction une série de mesures concrètes. Alain Dondénaz en est convaincu: «Pour réussir à équilibrer les rapports entre les femmes et les hommes au niveau des cadres, cet objectif doit, dès le départ, être bien enraciné dans l'entreprise.»

ZOOM AVANT SUR: VISIO 2014

Quelle mesure préconisez-vous?

Je vais prochainement présenter à notre CEO le programme VISIO 2014. Un programme qui vise à doubler, d'ici à la fin de 2014, la représentation des femmes au sein des cadres supérieurs (28 collaborateurs en totalité). Je compte pour ce faire sur les 22% de femmes cadres intermédiaires. D'entente avec le CEO, je présenterai également cet objectif au conseil d'administration.

Quel avantage en tire l'entreprise?

Si l'on atteint cet objectif, cela prouvera que l'accès de femmes à des fonctions supérieures à la Vaudoise n'est pas le fait du hasard, mais le fruit d'une volonté et d'une planification. Je crois que cela peut booster la motivation des femmes à haut potentiel.

Quels points sont à surveiller?

Pour mettre en œuvre ce programme, j'ai besoin d'un soutien fort et clair du CEO et du conseil d'administration. Il faut aussi faire preuve de tact dans la communication interne. Il ne faut pas donner l'impression que la Vaudoise ne s'intéresse désormais plus qu'aux femmes et qu'elle délaisse les hommes.

Que trouvez-vous particulièrement intéressant ?

La démarche consiste à identifier les postes de cadres supérieurs qui doivent être repourvus d'ici à 2014 en raison de départs à la retraite. Ensuite, les candidates possibles seront sélectionnées dans le cadre d'une évaluation puis proposées, de manière cohérente, à des fonctions de cadres supérieurs. Cette mesure s'accompagne d'une formation professionnelle ciblée, essentiellement en management et en gestion d'entreprise.

CONTACTS

CLS Communication AG

Doris Albisser
Chief Executive Officer

Dianastrasse 6
CH-8002 Zurich

doris.albisser@cls-communication.com
Téléphone direct +41 44 206 68 50
Téléphone centrale +41 44 206 68 68
www.cls-communication.com

Montres Corum Sàrl

Yolaine Bôle
Directrice des Ressources Humaines

Rue du Petit-Château 1
Case postale 374
CH-2301 La Chaux-de-Fonds

ybole@corum.ch
Téléphone direct +41 32 967 06 08
Téléphone centrale +41 32 967 06 70
www.corum.ch

CSEM, Center Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA

Anne-Marie Van Rampaey
Directrice des Ressources humaines

Rue Jaquet-Droz 1
Case Postale
CH-2002 Neuchâtel

anne-marie.vanrampaey@csem.ch
Téléphone direct +41 32 720 52 13
Mobile +41 79 247 31 79
Téléphone centrale +41 32 720 51 11
www.csem.ch

Feller by Schneider Electric

Caroline Rufer
HR Business Partner

Bergstrasse 70
CH-8810 Horgen

caroline.rufer@feller.ch
Téléphone direct +41 44 728 74 05
Téléphone centrale +41 44 728 77 77
www.feller.ch

IBM Suisse SA

Nadia Dupont
Marketing & Communications

Siège principal IBM:
Vulkanstrasse 106
CH-8010 Zürich

ndup@ch.ibm.com
Téléphone direct +41 58 333 68 57
Mobile +41 79 517 11 42
Téléphone centrale +41 58 333 44 55
www.ibm.com/ibm/ch/fr

MPS, Micro Precision Systems AG

Marilena di Renzo
Directrice des ressources humaines

Chemin du Long-Champ 95
Case postale 8361
CH-2500 Bienne 8

marilena.direnzo@mpsag.com
Téléphone direct +41 32 344 44 36
Téléphone centrale +41 32 344 43 00
www.mpsag.com

PricewaterhouseCoopers AG

Joanne Burgener
Assurance, Partner
Grafenauweg 8
Postfach
CH-6304 Zug
joanne.burgener@ch.pwc.com
Téléphone direct +41 58 792 68 02
Mobile +41 79 606 58 09
Téléphone centrale +41 58 792 44 00
www.pwc.ch

**Vaudoise Générale
Compagnie d'Assurances SA**

Alain Dondénaz
Directeur, Chef du Département Services
Place de Milan
CH-1007 Lausanne
adondenaz@vaudoise.ch
Téléphone direct +41 21 618 84 29
Téléphone centrale +41 21 618 80 80
www.vaudoise.ch

**Raiffeisen Suisse
Société coopérative**

Christa Messner
CSR-Management
Raiffeisenplatz
CH-9001 St-Gall
christa.messner@raiffeisen.ch
Téléphone direct +41 71 225 83 74
Téléphone centrale +41 71 225 88 88
www.raiffeisen.ch

F. Hoffmann-La Roche AG

Brigitte Maier
Direction Diversity & Inclusion
Grenzacherstrasse
CH-4070 Bâle
brigitte.maier@roche.com
Téléphone direct +41 61 688 26 69
Téléphone centrale +41 61 688 11 11
www.roche.ch

QUELLES SONT LES PRINCIPALES RAISONS QUI POUSSENT LES ENTREPRISES À S'INVESTIR DAVANTAGE EN FAVEUR DE L'ACCESSION DES FEMMES AUX FONCTIONS DIRIGEANTES?

Les statistiques parlent d'elles-mêmes: au sein des entreprises établies en Suisse, les femmes sont encore sous-représentées dans les fonctions dirigeantes. Et pourtant – plusieurs études le prouvent – une proportion équilibrée de femmes dans les hautes sphères de l'entreprise contribue largement à son succès.

Aujourd'hui, on ne compte plus les chefs d'entreprise qui vantent les mérites des équipes mixtes: elles sont plus créatives et répondent mieux aux attentes des clients.

Compter plus de femmes dans les postes à responsabilités? C'est non seulement possible, mais dans l'intérêt même des entreprises. Les responsables des entreprises ayant fait l'objet des présents portraits, l'attestent et nous livrent leurs méthodes.

Vous trouverez dans cette publication de nombreux exemples qui illustrent concrètement les différentes voies permettant d'accroître la représentation féminine dans les entreprises.