

# Pratiques de suivi et d'évaluation de l'égalité des chances dans le monde du travail au Luxembourg

Auteur : Pascale Marchal Griveaud

Mots clefs : égalité professionnelle ; genre ; écart salarial ; profession ; recrutement ; Luxembourg

## RÉSUMÉ

À travers son Plan d'action national de l'Égalité des femmes et des hommes, le Luxembourg a mis au cœur de ses priorités l'égalité des chances au travail. En presque dix ans le pays a réussi à réduire de 10,7% en 2006 à 5,4% en 2014 l'écart salarial entre les femmes et les hommes, pour les secteurs de l'industrie, la construction et les services (Eurostat). Cependant, l'écart de salaire moyen se maintient autour de 8,6% depuis plusieurs années. Malgré ce niveau bien en dessous de la moyenne européenne en matière d'inégalités salariales (16% pour l'UE28), le Luxembourg connaît d'autres importants défis (la participation des femmes dans les sphères de prise de décisions reste faible, les discriminations dans le traitement au travail persistent). Mais comment mesurer et suivre les politiques élaborées pour y faire face, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la fonction publique?

La mise en place du programme d'Actions positives et de divers outils de mesure ont renforcé la capacité du ministère de l'Égalité des chances à suivre et évaluer l'intégration de principes d'égalité au travail. Nous proposons de vous les présenter, à travers notamment des best practices d'égalité professionnelle d'organisations luxembourgeoises.

## PLAN DE LA PRESENTATION

- I. Introduction
- II. Présentation du contexte du Luxembourg
  - a. Situation politique et légale
  - b. Données sur l'égalité au Luxembourg
  - c. Ce qu'en pensent les Luxembourgeois-es
- III. Les actions et les outils à l'échelle nationale
  - a. MEGA
  - b. Actions +
  - c. Label ESR
  - d. Autres actions
- IV. Exemples de bonnes pratiques d'évaluation dans des organisations
  - a. Au niveau national pour le ministère de l'Égalité des chances
  - b. Bonnes pratiques de filiales luxembourgeoises de grands groupes
  - c. Exemples d'autres entreprises
- V. Conclusions et propositions d'actions

## I. Introduction

À travers son Plan d'action national de l'Égalité des femmes et des hommes, le Luxembourg a mis au cœur de ses priorités l'égalité des chances au travail. En presque dix ans le pays a réussi à réduire de 10,7% en 2006 à 5,4% en 2014 l'écart salarial entre les femmes et les hommes, pour les secteurs de l'industrie, la construction et les services (Eurostat). Cependant, l'écart de salaire moyen se maintient autour de 8,6% depuis plusieurs années. Malgré ce niveau bien en dessous de la moyenne européenne en matière d'inégalités salariales (16% pour l'UE28), le Luxembourg connaît d'autres importants défis (la participation des femmes dans les sphères de prise de décisions reste faible, les discriminations dans le traitement au travail persistent). Mais comment mesurer et suivre les politiques élaborées pour y faire face, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la fonction publique?

La mise en place du programme d'Actions positives et de divers outils de mesure ont renforcé la capacité du ministère de l'Égalité des chances à suivre et évaluer l'intégration de principes d'égalité au travail. Nous proposons de vous les présenter, à travers notamment des best practices d'égalité professionnelle d'organisations luxembourgeoises.

## II. Présentation du contexte au Luxembourg

### a. Situation politique et légale

L'égalité entre les femmes et les hommes au Luxembourg est géré par le Plan d'action national de l'Égalité des femmes et des hommes (PAN Égalité). Le premier PAN, lancé en 2006, reçut une évaluation très positive, ce qui par conséquent poussa à sa reconduction en 2009, puis en 2015. En accord avec le Plan national du développement durable, le Plan national pour l'innovation et le plein emploi, et le Plan national pour l'inclusion sociale, le PAN Égalité s'aligne dans les engagements pris par le gouvernement en matière de développement économique et social. Il est évalué en fin de période. L'évaluation de 2014 est disponible sur le site du ministère.

L'écart de salaires constaté entre les femmes et les hommes peut résulter d'une discrimination directe, autrement dit les femmes sont traitées de manière moins favorable que les hommes. Néanmoins l'écart de salaires entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail à compétences égales peut encore être dû à des pratiques qui, bien que n'étant pas envisagées à des fins discriminatoires, aboutissent pourtant à un traitement inégal. Le ministère de l'Égalité des chances a dès lors mis en place plusieurs actions. Celles-ci sont accompagnées par des campagnes d'information et de sensibilisation s'adressant au grand public et aux professionnels.

Au Luxembourg, l'égalité de salaire est garantie par un règlement grand-ducal du 10 juillet 1974 relatif à l'égalité de rémunérations entre les femmes et les hommes. Tout employeur est tenu d'assurer pour un même travail ou pour un travail de valeur égale l'égalité de rémunérations entre les femmes et les hommes. Cependant cette affirmation n'est en réalité pas toujours respectée. En effet, les inégalités salariales traduisent une réalité complexe et nécessite une analyse approfondie portant sur de multiples facteurs. Il est supposé toutefois que cette inégalité se fonde en partie sur une ségrégation horizontale et verticale persistant sur le marché de l'emploi, ainsi que sur des stéréotypes de genre qui maintiennent des barrières invisibles à l'égalité des femmes et des hommes dans le monde du travail en général.

#### *Article L. 241-1 du Code du Travail<sup>1</sup>*

« (1) Toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement par référence, notamment, à l'état matrimonial ou familial est interdite. [...]

(2) Aux fins du paragraphe premier, on entend par:

<sup>1</sup> Code du Travail – 2016, Livre II – Réglementation et conditions de travail [http://www.legilux.public.lu/leg/textes-coordonnes/codes/code\\_travail/Code\\_du\\_Travail.pdf](http://www.legilux.public.lu/leg/textes-coordonnes/codes/code_travail/Code_du_Travail.pdf)

– «discrimination directe»: la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable en raison de son sexe qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable,

– «discrimination indirecte»: la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes d'un sexe par rapport à des personnes de l'autre sexe, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires [...] »

## **b. Données sur l'égalité au Luxembourg**

En 2015, 65% des femmes au Luxembourg ont un emploi contre 77% d'hommes, un écart encore important. Mais la tendance est une augmentation modérée; au début des années 2000 elles n'étaient que 54%. Elles occupent autour de 41% des emplois salariés du pays. En 2014, seulement 1,4% des femmes occupent des fonctions de cadre supérieur ou de dirigeantes, contre 4% des hommes.

Cependant, des taux d'emplois élevés ne signifient pas toujours des emplois stables et pérennes. En effet, 34,2% des emplois des femmes sont des emplois à temps partiel, contre 5,6% pour les hommes. Sur les dix dernières années, le Luxembourg a continuellement été le derniers pays au classement européen en ce qui concerne l'écart de genre au niveau du temps partiel : la part des emplois partiels des femmes est 6,11 fois plus élevée que la part des hommes (alors que la moyenne UE28 est de 3,61). La surreprésentation des femmes dans les emplois à temps-partiel est une cause majeure d'instabilité professionnelle, et par conséquent de vulnérabilité et de précarité menant à la pauvreté. Les femmes sont plus à même d'accepter des emplois sous-valorisants et qui ne sont pas à temps complet, afin de pouvoir s'occuper des tâches domestiques, de la garde et l'éducation des enfants, et des soins apportés aux personnes âgées, au dépend d'une viabilité financière.

Au Luxembourg, les femmes sont majoritairement présentes dans les secteurs de la santé, du médico-social et sanitaire, de l'action sociale, de l'éducation, ainsi que des services domestiques. Les secteurs les plus paritaires sont ceux de la restauration et de l'hôtellerie, de l'administration publique et des services administratifs ou des services aux entreprises. Elles sont sous-représentées dans le secteur industriel, les laboratoires technologiques et scientifiques.

En matière d'écart salarial, Eurostat pose la moyenne luxembourgeoise en 2014 à 8,6% de différence. Cependant en désagrégant les données, l'écart passe à 5,4% pour les secteurs de l'industrie, de la construction et des services (sauf l'administration publique). Dans les secteurs où les femmes sont surreprésentées, les écarts sont relativement bas (0,1% en santé et médico-social, 3,8% en éducation). Les secteurs où, la différence de rémunération entre les femmes et les hommes est la plus importante, sont dans le commerce de distribution (21,8%), dans les finances et les assurances (22,5%), les activités techniques et scientifiques (24,7%) et l'immobilier (23,2%). Les écarts majeurs se notent dans des secteurs qui sont généralement identifiés comme des secteurs masculins.

Lorsque l'on se penche vers les écarts de rémunération à la première embauche, c'est-à-dire pour les premiers recrutements des jeunes entre 15 et 25 ans, la différence favorise les jeunes femmes dans les professions les plus rémunératrices. Par exemple entre 2009 et 2012, dans les métiers intellectuels et scientifiques, l'écart salarial à la première embauche était de -4,5%, et pour les professions intermédiaires de -7,4%. La différence de rémunération leur est défavorable dans des secteurs où elles sont moins représentées, et où peu de qualifications sont nécessaires (par ex. opérateurs sur des lignes d'assemblage industriel, dans l'agriculture ou l'artisanat), ainsi que dans certains postes à responsabilité (5,2%) ou des emplois administratifs (4,4%). La question se pose alors de comprendre pourquoi l'écart se creuse tout au long de leur carrière, malgré une intégration professionnelle des plus intéressantes, rémunératrices et accueillantes pour les jeunes femmes. Un élément de réponse serait la nécessité de mobilité professionnelle, pour les femmes dans ces professions qui ne facilite pas leur accès aux postes de cadre supérieur. Peut-être encore le désistement des femmes lors de fortes pressions ou contraintes managériales qu'elles ne souhaitent pas.

### c. Ce qu'en pensent les Luxembourgeois-es

Selon une étude menée en 2014, la population résidante au Luxembourg serait majoritairement égalitaire, c'est-à-dire en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, même si 61% des personnes sondées estiment que la situation du pays peut-être améliorée.

D'après la même étude, 1 femme sur 4 au Luxembourg perçoit des inégalités basées sur le genre, contre 1 homme sur 16. Les femmes considèrent être particulièrement défavorisées dans le monde professionnel.

72% des femmes sondées considèrent que les postes de direction sont plus accessibles aux hommes, alors que seulement 55% de ceux-ci perçoivent cet avantage. Autrement dit, les hommes considèrent qu'il y a une certaine égalité dans l'accès aux postes de direction et ne perçoivent pas le « plafond de verre »<sup>2</sup>. En termes de rémunération, 70% des sondés, tout genre confondu, considèrent que des inégalités salariales existent en faveur des hommes. Ces perceptions ont très peu évoluées depuis 2006, malgré les campagnes médiatiques du MEGA portées sur ces sujets.

Néanmoins, les opinions ont évoluées de manière marquée concernant les rôles professionnels des femmes et des hommes, avec 75% des sondés jugeant que les femmes peuvent poursuivre leur carrière professionnelle pendant que les hommes ont un rôle certain à jouer dans l'éducation des enfants.

Les missions du MEGA et la Ministre de l'Égalité des Chances qui œuvrent pour l'égalité sont encore très peu connues. Bien qu'une certaine notion des thématiques principales existe (par ex. égalité salariale, lutte contre les violences domestiques et politique des quotas dans les organes de prise de décision), et malgré les campagnes de communication du MEGA, les Luxembourgeois ne semblent pas être sensibilisés aux actions du gouvernement.

## III. Les actions et les outils à l'échelle nationale

### a. MEGA

Mentionné ci-dessus, le ministère de l'Égalité des chances (MEGA) est la branche du gouvernement luxembourgeois en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le MEGA a à sa charge plusieurs fonctions au-delà de l'égalité professionnelle, dont le développement de politiques nationales, l'égalité dans l'éducation des plus jeunes (avec un volet orientation professionnelle), ainsi que la lutte contre les violences, la traite humaine et l'exploitation de la prostitution.

Le MEGA soutient de nombreuses initiatives lancées au Luxembourg et diverses organisations agissant pour l'égalité. Le ministère met à leur disposition des outils ou programme d'appui au financement afin de développer davantage d'actions de promotion.

Concernant l'égalité professionnelle, deux impératifs pour le gouvernement ont consisté à promouvoir la place de la femme dans les conseils d'administrations (en suivant les préconisations proposées au niveau de l'UE par la députée européenne Viviane Reding), et à réduire les écarts de salaires qui existent entre les femmes et les hommes sur le marché de l'emploi.

Parmi les actions dans la promotion de l'égalité auprès des jeunes, le MEGA a appuyé l'initiative Girls' Day Boys' Day, depuis 2002<sup>3</sup>. L'objectif de ce projet est de sensibiliser les filles aux mé-

---

<sup>2</sup> Cet aspect a été aussi identifiée par l'étude de l'observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises, en France

<sup>3</sup> Le Girls' Day a été lancé en 2002, suivi par le Boys' Day en 2005. Depuis 2006 les deux initiatives ont été intégrées en un seul projet. <http://www.girls-day.lu/>

tiers dits masculins<sup>4</sup>, et les garçons aux métiers dits féminins<sup>5</sup>. Une orientation professionnelle des jeunes qui ne se base pas sur des stéréotypes peut avoir un impact significatif sur une représentativité paritaire des femmes et des hommes dans différentes familles de métiers, dans les générations à venir.

### b. Programme des Actions +

Depuis 2009, le programme des Actions positives travaille avec les entreprises, les institutions publiques et d'autres organisations voulant s'engager concrètement dans la mise en place d'un plan d'actions (positives) pour promouvoir l'égalité professionnelle au sein de leur structure. Ce plan d'actions doit avoir pour objectif l'amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes, et une fois établi l'agrément ministériel, permettre l'exécution de mesures concrètes applicables à tous les niveaux de la structure, pour chaque métier et dans tous les services.

Le programme des Actions positives couvre trois thèmes prioritaires, à savoir :

- 1) l'égalité de traitement des femmes et des hommes (recrutement ; formation et qualification ; rémunération ; culture d'entreprise ; harcèlement sexuel et moral),
- 2) l'égalité des femmes et des hommes dans la prise de décision (formation et promotion professionnelles ; participation égale à la prise de décision),
- 3) l'égalité des femmes et des hommes dans la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée (organisation de travail ; réintégration professionnelle ; conciliation d'une fonction dirigeante et de la vie privée).

MEGA<sup>6</sup>

La mise en œuvre du plan d'actions nécessite d'abord la réalisation d'une analyse des données de l'organisation concernant l'égalité femme-homme, diagnostic, effectué par un-e expert-e accrédité-e auprès du ministère. Ce travail permet ensuite à l'organisation de développer un plan d'actions avec des mesures adéquates, en fonction de besoins réels identifiés lors de l'enquête de satisfaction auprès du personnel. Les propositions de mesures sont basées sur les résultats de l'analyse effectuée.

L'enquête est également un moyen de sensibilisation et d'encouragement du personnel pour leur participation dans le programme. Si le plan d'actions est approuvé par le ministère, l'organisation obtient un agrément ministériel et une subvention pour soutenir la mise en place de ces actions positives. Toute participation au programme implique également l'utilisation du logiciel Logib-Lux qui mesure les inégalités salariales au sein des entreprises<sup>7</sup>.

Depuis 2014, le prix ou *award* Action +, permet au ministère de récompenser les organisations qui sont des modèles d'excellence au Luxembourg en matière d'égalité professionnelle. Autrement dit, les organisations participantes sont reconnues au niveau national pour leur engagement et stratégie proactive, après transposition de leur plan d'actions positives.

### c. Label Entreprise Socialement Responsable

En 2008 sous l'initiative de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises, divers groupements et organisations professionnelles<sup>8</sup> ont constitué l'Institut national pour le développement durable et la responsabilité sociétale (INDR). Soutenus par un projet de financement européen du Fond social, des groupes de travail ont été constitués lors desquels entreprises, consultants et organisations publiques ont établi, puis testé un référentiel de responsabilité sociétale. Une seconde version de ce référentiel ou Guide ESR a vu le jour en 2010.

<sup>4</sup> Artisanat, technologies, recherche scientifique, construction et l'industrie, ainsi que les postes à haute responsabilité.

<sup>5</sup> Éducation, professions de soins et sociales, prestations de services du type vendeuse ou secrétaire.

<sup>6</sup> MEGA, site internet. <http://www.mega.public.lu/>

<sup>7</sup> Voir prochaine section « Autres actions ».

<sup>8</sup> Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, Business Fédération Luxembourg, Fédération des artisans, Association des compagnies d'assurances du GD de Luxembourg, Confédération luxembourgeoise du commerce, ABBL, HORESCA.

Les objectifs étaient de :

- Créer une dynamique en matière de Développement durable et Responsabilité sociétale des entreprises (RSE&DD) auprès des entreprises luxembourgeoises ;
- Faire prendre conscience aux entreprises de leurs progrès actuels en RSE&DD ;
- Reconnaître publiquement les entreprises actives en RSE&DD.

Les thématiques du référentiel sont structurées sur 3 grands piliers: le Social, la Gouvernance et l'Environnement. Le référentiel accorde une importance particulière à la stratégie RSE&DD qui doit faire partie intégrante de la stratégie globale de l'organisation ou de l'entreprise. Toute entreprise, organisation publique ou privée est libre de s'inscrire en ligne. L'entreprise fait son auto-évaluation en répondant aux 120 questions qui couvrent toutes les thématiques des 3 piliers. Elle choisit ses réponses en fonction de 4 niveaux de maturité proposés (sensibilisation, mise en œuvre, reporting ou partage). Chaque niveau est constitué de trois à quatre critères, certains nécessaires et obligatoires, d'autres facultatifs. Une fois prête, l'entreprise valide ses résultats et paie une participation<sup>9</sup> afin de recevoir sa note. Si la note est supérieure à 50%, l'INDR propose la venue d'un évaluateur sélectionné<sup>10</sup>.

Lors de l'évaluation finale, selon la taille de l'entreprise, un ensemble de questions (issues des 120 originelles) est généré automatiquement et au hasard. L'expert indépendant vérifie la conformité des réponses, la maturité déclarée de l'entreprise sur les thématiques et dans ses activités. Les justificatifs mentionnés lors de l'auto-évaluation sont analysés. Si l'ensemble de la vérification est satisfaisant, l'entreprise reçoit un certificat lors d'une remise officielle. Puis elle cotise annuellement à l'INDR. Des barèmes de cotisation sont établis par taille, nombre d'employés déclarés, etc.

Sur 2 thématiques « Respecter les droits de l'Homme » et « Rétribuer de manière responsable » du pilier social qui comprennent 3 questions spécifiques, contribuent à l'évaluation de l'égalité professionnelle, notamment salarial, à savoir :

75. Nous assurons le respect des droits de l'homme dans toute notre chaîne de valeur.

86. Nous assurons une rémunération responsable à nos salariés.

87. Nous assurons une reconnaissance à nos salariés.

INDR

Une recertification suivant le même processus est effectué tous les 3 ans, afin d'assurer la continuité des actions RSE&DD de l'entreprise.

Le suivi RSE au sein de l'organisation est élaboré comme suit :

Pour accompagner la mise en œuvre des actions RSE, la direction désigne une personne dédiée à la coordination de la stratégie RSE. La fonction du coordinateur RSE est de créer de la valeur pour l'entreprise et pour la société. Pour mener à bien sa mission, le coordinateur RSE justifie d'une connaissance suffisante en matière de RSE et bénéficie de l'appui de la direction.

Selon la taille de l'entreprise, on trouve un département entier, une cellule, un poste dédié ou une tâche consacrée à la RSE. L'entreprise responsable crée un groupe de travail qui réunit régulièrement le coordinateur RSE et, entre autres, les responsables des fonctions gouvernance, marketing, RH, qualité et logistique.

Le coordinateur RSE encadre le changement de comportement de l'entreprise. Il met en œuvre un plan d'action et rassemble les ressources nécessaires afin d'assurer la bonne exécution de la stratégie RSE. Pour intégrer la RSE à tous les niveaux, il sensibilise les salariés, guide la mise en œuvre des actions RSE, mesure la performance de ces actions et gère le reporting, favorise l'amélioration continue et veille à l'engagement des parties prenantes.

INDR

#### **d. Autres actions**

##### **i. Logib-Lux**

Logib-Lux est un logiciel qui a été élaboré spécifiquement afin de mesurer l'égalité salarial au sein d'entreprises. Les entreprises ont donc une meilleure connaissance de leur situation quant

<sup>9</sup> 180€ en 2015.

<sup>10</sup> La vérification par une tierce personne se fait sur le site de l'entreprise avec un coût et un temps défini. Environ 1500 € pour une journée en 2105. La durée d'évaluation varie de un à deux jours dépendant de la taille de l'entreprise.

aux inégalités salariales, mais il leur permet surtout de mettre le doigt sur les causes éventuelles de ces écarts.

Cet outil subventionné par le MEGA permet aux entreprises d'analyser les différences de salaires en fonction du sexe à travers un utilitaire web, qui ensuite produit un rapport présentant les résultats, les causes des inégalités, ainsi que des approches pour résoudre les écarts. Les critères pris en compte lors de l'analyse sont : l'âge, l'expérience professionnelle, les années de service, la formation, le niveau d'exigence, et la position professionnelle. Les interruptions de carrière peuvent également être incluses comme critère supplémentaire.

Le ministère conseille l'utilisation de ce logiciel aux entreprises comptant plus de 50 salariés. Pour les entreprises dont l'effectif est plus réduit, le MEGA propose un guide afin d'auto-évaluer ses propres différences de salaire, réviser si besoin sa politique salariale et mettre en place un politique égalitaire entre les femmes et les hommes.

#### ii. Délégué-e à l'égalité

Membre de la délégation de l'entreprise élue, le délégué à l'égalité est choisi par ses collègues : Sa mission principale est de défendre l'égalité de traitement, l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, ainsi que la rémunération et les conditions de travail entre les femmes et les hommes. Le rôle et les missions de ce délégué à l'égalité dans la fonction publique ou le secteur privé sont définis dans le Code du travail.

Attributions concrètes du délégué à l'égalité:

Dans les domaines de sa mission, le délégué à l'égalité est habilité :

- à émettre son avis et à formuler des propositions ;
- à proposer à l'employeur des actions de sensibilisation du personnel salarié de l'entreprise ;
- à préparer et à présenter à l'employeur un plan de mesures visant à promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes ;
- à présenter à l'employeur toute réclamation, individuelle ou collective ;
- à prévenir et à apaiser les différends, individuels ou collectifs, pouvant surgir entre l'employeur et le personnel salarié en matière d'égalité de traitement entre hommes et femmes ;
- à saisir, à défaut d'un règlement des différends susmentionnés, l'Inspection du travail et des mines de toute plainte ou observation ;
- à convoquer une fois par an, séparément, le personnel salarié de l'un et de l'autre sexe ;
- à veiller à la formation à l'égalité des apprentis dans l'établissement ;
- à collaborer à l'établissement et à l'exécution du régime de l'apprentissage ;
- à donner des consultations dans un local approprié à l'intention du personnel salarié de l'établissement soit en dehors des heures de travail soit pendant les heures de travail. Dans ce dernier cas, le délégué à l'égalité doit se mettre d'accord avec le chef d'établissement sur l'heure et les modalités d'organisation de ces consultations ;
- à émettre son avis préalablement à toute création de poste à temps partiel dans l'établissement.

Harcèlement sexuel (Article L.245-6 du Code du travail)

Le délégué chargé de veiller à l'égalité entre femmes et hommes ou, à défaut, la délégation du personnel, s'il en existe une, est chargée de veiller à la protection du personnel salarié contre le harcèlement sexuel à l'occasion des relations de travail.

A cet effet, il peut proposer à l'employeur toute action de prévention qu'il/elle juge nécessaire.

La délégation du personnel et le délégué chargée de veiller à l'égalité entre femmes et hommes, s'il en existe un, sont habilités à assister et à conseiller le travailleur qui fait l'objet d'un harcèlement sexuel.

Ils sont tenus de respecter la confidentialité des faits dont ils ont connaissance à ce titre, sauf à en être dispensé par la personne harcelée.

Le travailleur qui fait l'objet d'un harcèlement sexuel a le droit de se faire accompagner et assister par un délégué dans les entrevues avec l'employeur ou le représentant de celui-ci, qui ont lieu dans le cadre de l'enquête sur le harcèlement sexuel.

Des cycles de formation continue pour les personnes qui remplissent la fonction de délégué à l'égalité sont organisés dans la fonction publique par l'Institut national d'administration publique (INAP).

Contenu de la formation pour les délégué-e-s à l'égalité dans la Fonction publique :

- Sensibiliser aux différents concepts et aspects du genre ;
  - Présenter le cadre international, européen, national et communal de la politique de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
  - Approfondir le contexte législatif national moyennant des exemples pratiques ;
  - Prise en compte du contexte de travail des participants et participantes ;
  - Exercices pratiques en matière de communication interne, de médiation de gestion de conflits.
- iii.

MEGA

### iii. Charte pour l'égalité et formations aux responsables des communes

La Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale a déjà été signée par une vingtaine de communes luxembourgeoises. La Charte prévoit des principes politiques et mesures concrètes en faveur de l'égalité, destinés spécifiquement pour les collectivités locales et régionales en Europe. Les signataires s'engagent à produire un plan d'action qui dans l'ensemble transpose les engagements de la Charte au niveau communal. Ce plan d'action doit promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la communauté locale. Un guide d'accompagnement, conçu par le Syndicat des Villes et Communes Luxembourgeoises (SYVICOL), donne de nombreux exemples d'actions à entreprendre.

Le MEGA a lancé courant 2016 une campagne de sensibilisation importante sur l'égalité au niveau de la politique locale, en partenariat avec le SYVICOL et le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL). Cette initiative vise à promouvoir une plus grande représentativité des femmes sur les listes électorales de 2017 et ainsi leur plus grande participation dans la vie communale. Les slogans de cette s'adresse directement au Luxembourgeois-es et aux potentiel-le-s candidat-e-s :

« Au Luxembourg seulement 13 bourgmestres sur 105 sont des femmes.  
Au Luxembourg seulement 45 échevins sur 231 sont des femmes.  
Au Luxembourg seulement 194 conseillers sur 789 sont des femmes.  
Elections communales 2017 : levons le rideau pour plus d'égalité en politique. »

## IV. Exemples de bonnes pratiques d'évaluation dans des organisations

### a. Au niveau national pour le Ministère de l'Egalité des Chances

Dans le cadre des Actions +, le MEGA mène une évaluation dans les entreprises participantes qui portent sur (1) l'équilibre vie professionnelle-vie privée, (2) l'égalité femme-homme des organes de décision, et (3) l'égalité des salaires.

Depuis début 2015 le MEGA demande aux entreprises désirant participer au programme des Actions +, des indications sur la composition actuelle en termes de genre de leur conseil d'administration (CA) et comité de direction (CODIR), ainsi que sur leurs cibles fixés à ces deux niveaux pour atteindre un meilleur équilibre femme-homme dans un délai de 24 mois après obtention de l'agrément ministériel.

Un projet de loi voté le 24 novembre 2016 par la Chambre des Députés, et qui porte sur une modification du Code du Travail, formalise cette pratique administrative. Elle crée une base légale afin de réaliser la fixation d'objectifs quantitatifs en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans la prise de décision. Cela devient un critère d'éligibilité pour l'obtention de l'agrément ministériel pour la participation au programme des Actions +. Cette nouvelle loi instaure également l'utilisation du logiciel LOGIB-LUX, afin de détecter de façon systématique les inégalités de salaires dans les entreprises du programme.

La diffusion des résultats n'est pas obligatoire, seule une épreuve de contrôle d'utilisation est demandée.



## b. Bonnes pratiques de filiales luxembourgeoises de grands groupes

Le Portail de l'égalité<sup>11</sup> entre femmes et hommes présente les actions de chaque entreprise actrice selon les trois thématiques. Trois exemples sont résumés dans le tableau ci-dessous. Chaque entreprise met en avant des pratiques ou des actions en lien avec la thématique.

	Équilibre vie professionnelle -privée	Égalité dans la prise de décisions	Égalité de traitement
<b>BGL BNP Paribas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement et organisation annuelle d'un salon des parents</li> <li>- Création d'une crèche d'entreprise</li> <li>- Information par les RH sur les dispositions de facilitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif de taux de mixité parmi la population du senior management (postes de décision clé) de 25% pour 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MixCity: réseau professionnel interne qui œuvre en faveur de la mixité et de l'égalité des chances professionnelles au sein de la BGL BNP Paribas, ainsi que dans l'économie luxembourgeoise en général</li> </ul>
<b>Deloitte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement des temps de travail</li> <li>- Maintien d'un lien fort lors d'absence de longue durée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en avant de rôles modèles féminins</li> <li>- Conférences et ateliers internes et externes pour la journée des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour tous sur tous les postes</li> <li>- Mise en place du tableau de bord « WIN Dashboard » qui mesure l'égalité de genre au sein de l'entreprise</li> </ul>
<b>Sodexo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures simplifiées de modification des conditions de travail</li> <li>- Formation au stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelle position de personne de confiance en RH, disponible pour parler des conditions de travail de chacun</li> <li>- La brochure « Mon développement chez sodexo » qui couvre les formations offertes et les possibilités d'évolution en interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthode de recrutement par simulation</li> <li>- Formation « Diversité et inclusion »</li> </ul>

Ces 3 entreprises ont des points communs. Ce sont toutes des filiales luxembourgeoises de grands groupes internationaux avec de bonnes pratiques sur l'égalité femme-homme. Toutes se donnent les moyens tant stratégiques et politiques qu'opérationnels pour mettre en avant une image d'égalité. Elles ont également les moyens internes pour nommer des personnes en charge de ce sujet. Par ailleurs, elles animent des réseaux internes d'association de femmes qui œuvrent pour faire avancer les débats sur les sujets d'égalité.

Au-delà de leurs bonnes pratiques affichées, elles ont rapidement adhéré au programme des Actions + au Luxembourg, et suivi les mêmes engagements : Charte de la Diversité de l'IMS et label

<sup>11</sup> Le Portail de l'égalité entre femmes et hommes est un forum d'information sur les thématiques et champs d'actions du MEGA, accessible sur leur site. [www.mega.lu](http://www.mega.lu)

ESR de l'INDR depuis 2010. Ces actions sont soit gérées par l'équipe des ressources humaines (Sodexo), soit par le service de responsabilité sociétal (Deloitte et BGL BNP Paribas).

Ces engagements sont volontaires, largement communiqués lors de la remise du diplôme du label ou de la signature de la charte, mais aucun de ces engagement n'entraîne d'obligation de suivi (audit de performance par une tierce partie ou autres). Les évaluations se font en interne, cas par cas ou lors de rapports réguliers d'activité (mensuel et trimestriel).

Néanmoins ces trois entreprises ont des Systèmes de Management de la Qualité ISO et de la Santé Sécurité au Travail OHSAS. Basés sur l'amélioration continue, ces systèmes intègrent des plans d'action, des indicateurs de suivi et des objectifs communiqués et affichés dans la politique QSE. Pour les entreprises présentées, les statistiques d'égalité sont reprises dans le Système de Management de la Santé Sécurité au Travail. En complément, des enquêtes de satisfaction des parties prenantes, et notamment des salariés, sont réalisées et interprétées régulièrement.

### c. Autres exemples d'entreprises du recrutement et du travail temporaire

Ce secteur d'activité est de plus en plus réglementé. Il a toujours été très formalisé et structuré. Les employés sont d'une part des permanents et d'autre part des personnes intérimaires. Le suivi de ces derniers est plus complexe.

#### i. Adecco

Numéro un mondial dans le domaine des RH, recrutement et travail temporaire, le groupe Adecco<sup>12</sup> est représenté au Grand-Duché de Luxembourg et a adhéré au programme Actions + : Agrément ministériel : 22.03.2013 et Remise du label "Actions positives" : 13.05.2015 en même temps que BGL BNP Paribas. C'est aussi le « *Best Workplaces 2016* du concours « *Great Place to work* ». Adecco est aussi certifié en Santé Sécurité au Travail OHSAS18001 depuis 2010.

C'est la Directrice des Ressources Humaines qui a en charge l'égalité des chances entre femmes et hommes avec des moyens limités pour agir. D'un point de vue communication, peu ou pas d'informations n'apparaît pour le moment sur leur site internet en ce qui concerne les labels ou les actions sur l'égalité. Par contre le terme « transparence » est présent à plusieurs reprises sur le site et constitue une valeur de l'entreprise.

Les indicateurs sur l'égalité des chances sont suivis et analysés à la fois par la Direction des Ressources Humaines et par le comité de rémunération annuel (Top Management de l'entreprise). L'évaluation quantitative est partielle avec l'audit interne de performance du système de management Santé Sécurité au Travail (OHSAS 18001). En 2017, un outil mesurera des *Key Performances Indicators* (KPI). Pour les évaluations qualitatives des enquêtes de satisfaction sont menées par les ressources humaines sur base annuelle auprès des salariés permanents. Un système d'évaluation des compétences par poste se développe aussi pour permanents et intérimaires. Des enquêtes dans le cadre de « *Great Place to work* » sont réalisées pour les clients et les intérimaires par différents services (marketing, sales, management).

#### ii. Oceal

Oceal<sup>13</sup> est une petite entreprise luxembourgeoise de services dans les ressources humaines pour le recrutement et le travail intérimaire. L'entreprise a mis en place un Système de Management Santé Sécurité au Travail doublement labélisé MASE et OHSAS18001, a obtenu le label de l'INDR en 2013.

De nombreuses actions sont entreprises pour l'égalité des chances par la gérante : elle considère que l'égalité des chances se vit tous les jours et que la communication sur le sujet n'est pas une priorité. Le suivi des mesures et des indicateurs sont faits par les systèmes de management Santé Sécurité au Travail en place. Les évaluations sont informelles et en réunions opérationnelles régulières.

---

<sup>12</sup> Entretien avec Kristel Wiliquet, DRH d'Adecco Luxembourg, en décembre 2016.

<sup>13</sup> Entretien avec Astrid Semiglazoff, Gérante d'Oceal Luxembourg, en octobre 2016.

	Équilibre vie professionnelle -privée	Égalité dans la prise de décisions	Égalité de traitement
Adecco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans les permanents de l'entreprise 30% des employés femme-homme sont en <i>part-time</i> qui vont de 50% à 90% du temps</li> <li>- Pas de <i>flex-time</i> car les agences ont des horaires, mais une flexibilité d'organisation laissée au manager de l'agence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Conseil d'administration et le Comité de Direction sont paritaire 50- 50</li> <li>- Tous les managers ont des plans d'évolution de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrice liée à la position uniquement pour les marges salariales</li> <li>- Revue des managers lors de l'entretien (bi)annuel des motivations du salarié en plus des indicateurs classiques</li> </ul>
Oceal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité des horaires pour les permanents et adaptations ponctuelles qui peuvent se faire aussi durant la journée de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Comité de Direction est paritaire 50-50</li> <li>- Plan de carrière personnalisé pour les permanents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise emploie des femmes et des hommes dans plusieurs professions avec qui la collaboration se fait sur le long terme</li> <li>- Pas de différence de salaires entre le personnel permanent</li> </ul>

## V. Conclusions et propositions d'actions

### a. L'évaluation ou audit de performance

De nombreuses compagnies ont mis en place des systèmes de gestion selon les modes ISO pour la qualité ou OHSAS pour la santé sécurité au travail, basés sur le concept d'amélioration continue. Après une analyse de risques associée à une évaluation de leur conformité, ces entreprises définissent des plans d'actions assortis avec des objectifs. Les actions proviennent des priorités définies et hiérarchisées par une méthode traçable. Les actions sont contrôlées et mesurées par les indicateurs de performance et les audits internes ou externes.

Grandes et petites entreprises quand elles sont certifiées suivent ce mode de fonctionnement.

Propositions :

- Les actions devraient être claires et explicites. L'évaluation doit analyser la réalisation et mesurer l'efficacité de ces actions en place.
- Pour chaque action un responsable doit être nommé ainsi que les personnes ou services qui vont traiter cette action.
- Une check-list peut être développée pour s'assurer que toutes les thématiques seront traitées.

### b. L'évaluation comme outil de communication

Les évaluations, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, sont des moments et des éléments privilégiés de communication. Cependant très peu d'entreprises les utilisent comme un réel outil

de communication. Les grandes entreprises avec plus de moyens communiquent plus facilement sur ces sujets.

Propositions :

- Les rapports d'évaluation peuvent être mis en ligne car ce sont aujourd'hui des éléments qui intéressent les clients ou le public en visitant un site. Dans certains cas, les entreprises ne publient qu'un résumé indicatif.
- En associant les grandes lignes avec les conclusions des rapports d'évaluation, les bonnes pratiques peuvent être mises en avant, documentées et publiées.

### **c. Les rapports d'évaluation comme éléments de modification de la stratégie**

Que ce soit lorsque les organisations réalisent des auto-évaluations et notamment les administrations publiques, ou qu'elles demandent une évaluation méthodique, les résultats devraient contribuer à la gestion des programmes d'action et à l'optimisation de la stratégie: Première « loupe» stratégie et actions sont créées, seconde « loupe » des modifications sont apportées suite aux constatations de l'évaluation. Ce cycle de rétroaction est efficace dans le cycle de gestion globale des programmes. L'évaluation est utilisée pour la prise de décision :

- Modification des actions,
- Optimisation de la conception du processus d'évaluation,
- Changement de la stratégie de départ .

Propositions :

- Les rapports d'évaluation doivent être gérés dans un planning global, leurs rédactions prévues et associées afin d'apporter des informations solides aux revues de direction. Leur but sera de revoir la stratégie, et/ou d'adapter les nouveaux projets en fonction des nouveaux résultats et conclusions.
- Les rapports annuels d'évaluation, leurs remarques et conclusions peuvent être une manière pratique de partager des informations explicites en rapport avec les évolutions de stratégie.

### **d. Conclusion générale**

Les organisations des secteurs privé et public gagnent beaucoup du suivi et de la mise en oeuvre de pratiques favorisant la mixité et l'égalité entre les femmes et les hommes :

- moins de discriminations pour tous,
- une plus grande convivialité, plus d'engagement et plus d'épanouissement,
- de la diversité et plus de créativité, de la richesse interne et externe,
- des rythmes de vie professionnelle et privée plus harmonieux.

Les entreprises qui favorisent la diversité et l'égalité montrent une ouverture d'esprit et communiquent différemment. Ces organisations sont plus équilibrées et il existe plus de bienveillance entre les femmes et les hommes.

Comment engager les hommes dans les mouvements ou les réseaux de femmes?

- Il faut travailler en entreprise sur les stéréotypes auprès des femmes et des hommes,
- Rassurer contre la peur de l'inconnu du côté des hommes et pour que les femmes osent plus.

Les solutions proposées:

- des objectifs plus flexibles,
- un équilibre vie privée vie professionnelle,
- un échange au sein de l'entreprise sur ces sujets,
- des actions contre la peur, l'apathie ou l'ignorance,
- une protection juridique des femmes et des hommes,
- de l'humour, de la parole, etc.

Les évaluations quelques soient leurs méthodes contribuent à ces finalités.

## Bibliographie

Ministère de l'Égalité des chances, 2009, L'égalité de salaire entre femmes et hommes, Guide pratique pour les entreprises

Ministère de l'Égalité des chances, Actions positives

Commission européenne, 28 février 2014, Communiquée de presse

Conseil des communes et région d'Europe, mai 2006, la carte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale

Syvicol, Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale  
Guide d'accompagnement pour les communes luxembourgeoises

Secrétariat du conseil du trésor du Canada, 2004, Guide d'évaluation des petits organismes

SFE baromètre \_2016, page 29 du rapport

Site Internet :

[www.solep.lu](http://www.solep.lu)

[www.mega.public.lu](http://www.mega.public.lu)

PAN égalité 2009-2014, mise à jour le 21-01-2016

Evaluation du plan d'action national de l'Égalité des femmes et des hommes 2009-2014 - Luxembourg, [www.mega.lu](http://www.mega.lu)

Au Luxembourg, les femmes travaillent gratuitement dès le 13 décembre :

<http://www.wort.lu/fr/luxembourg/ecart-salarial-avec-les-hommes-au-luxembourg-les-femmes-travaillent-gratuitement-des-le-13-decembre-581c95cd5061e01abe83b750>

<http://www.menmixite.com>

*Communications - RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE - 2016* Auteur : P. M. Griveaud  
Dr. P. Matamba *LA ROCHELLE : 29 et 30 SEPTEMBRE 2016 Organisées par l'ESC La Rochelle*  
**Perceptions féminines et masculines ? Quelques questions sur la diversité et l'égalité des genres**