

# égalité

L'égalité des chances, un investissement gagnant

**Exemples de bonnes pratiques pour la promotion de l'égalité des chances sur le marché du travail suisse**

# des

# chances



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI



Entraide Protestante Suisse

# Sommaire

3 Editorial

## **Partie 1**

### **4 Introduction : l'égalité des chances, un investissement gagnant**

7 Notre contribution, nos positions

8 Interview d'Ueli Locher (EPER)

9 Interview de Thomas Daum (Union patronale suisse)

## **Partie 2**

### **10 Portraits d'entreprises : douze entreprises suisses se présentent**

12 Heizmann AG

14 Boulangerie Mischler

16 Schachenmann + Co. AG

18 Endress+Hauser Flowtec AG

20 Hôtel et exploitation de restaurants Kursaal

22 La Poste Suisse

24 STUTZ AG

26 Blanchisserie Bodensee

28 Hôtel Schweizerhof

30 FREITAG lab. ag

32 Aligro Demaurex & Cie SA

34 Orange Communications SA

## **Partie 3**

### **36 Conclusion : les meilleures pratiques de promotion de l'égalité des chances**

40 Annexe

41 Bibliographie

42 Autres liens et documents

Une publication de l'Entraide Protestante Suisse (EPER)  
et de l'Union patronale suisse

Zurich, mai 2013

# Editorial

Qu'entend-on par égalité des chances sur le marché du travail ? Fondamentalement, cela signifie que des facteurs tels que l'origine sociale, le sexe, la nationalité, la religion, l'âge ou l'appartenance ethnique ne sont pas un frein dans la recherche d'un emploi, une carrière ou une ascension professionnelle, mais que seuls les compétences véritables, les connaissances, le talent et les performances sont déterminants.

De fait, lorsqu'il apparaît qu'une professeure de pédagogie brésilienne doit accepter en Suisse un poste d'assistante en soutien scolaire parce que son diplôme n'est pas reconnu sur le sol helvétique, qu'une Suissesse de 17 ans au nom de famille terminant en « -ic » ne parvient pas à trouver une place d'apprentissage en dépit d'un bulletin impeccable ou qu'un peintre en bâtiment expérimenté de 58 ans a envoyé plus de 400 candidatures et a reçu autant de réponses négatives, la nécessité d'agir est une évidence. Ces exemples ne sont que trois des cas que l'Entraide Protestante Suisse (EPER) traite au quotidien dans ses programmes d'intégration professionnelle. Face à cette problématique, l'EPER s'est fixé l'objectif d'attirer l'attention sur cette nécessité d'agir et d'aborder la question de l'accès au marché du travail. L'EPER est soutenue dans cette entreprise par l'Union patronale suisse (UPS).

Les deux institutions s'accordent sur un point : la promotion de l'égalité des chances dans le monde du travail n'est pas une contrainte pesante, mais bien une véritable opportunité et un atout pour les entreprises. En d'autres termes, l'égalité des chances est un investissement gagnant. L'œuvre d'entraide et l'organisation faîtière des associations patronales suisses soutiennent conjointement les efforts visant à fournir des informations plus accessibles et un conseil professionnel autour de l'égalité des chances ainsi qu'une politique active de mesures, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Si l'EPER est d'avis qu'il est également nécessaire d'agir au niveau légal, afin de conférer à la promotion de l'égalité des chances un certain caractère obligatoire, l'UPS argumente quant à elle que ces mesures devraient plutôt reposer sur une base volontaire.

Nous vivons actuellement un changement démographique dans la structure de la population : les taux de natalité et la part de la population active chutent, tandis que l'âge moyen de cette dernière augmente. En conséquence, moins de jeunes et davantage de personnes plus âgées seront employés à l'avenir. La main-d'œuvre qualifiée, toujours plus rare, est fortement courtisée à l'échelle internationale. En outre, de plus en plus de femmes intègrent le marché du travail. La migration (favorisée notamment par l'accord sur la libre circulation des personnes) se traduit déjà par un nombre croissant de personnes issues de l'immigration employées sur le marché du travail suisse.

C'est cette progression de la diversité au sein de la société qui constitue à la fois un défi et une opportunité pour l'économie. En effet, l'on connaît les avantages économiques que tirent les entreprises qui réussissent à intégrer à leurs effectifs

du personnel de tous les âges, des femmes et des hommes ainsi que des personnes issues de l'immigration aussi bien que des ressortissantes et ressortissants suisses. Ces entreprises peuvent mettre à profit la totalité du potentiel et des ressources de leur personnel, tout en composant brillamment avec le changement démographique en étant résolument tournées vers l'avenir.

A l'évidence, l'engagement en faveur de l'égalité des chances bénéficie aussi bien aux personnes désavantagées (la professeure de pédagogie brésilienne, la jeune Suissesse d'origine serbe ou le peintre en bâtiment de 58 ans) qu'aux entreprises qui leur offrent une chance. Autrement dit, faire preuve de discrimination à l'égard de certains groupes de population est synonyme de gaspillage de talents et de capacités.

Fortes de ce constat, de nombreuses entreprises suisses ont déjà conçu des mesures individuelles afin de promouvoir la diversité et la différence au sein de leur personnel. Dans le présent dossier, l'UPS et l'EPER mettent en exergue 12 de ces entreprises, lançant ainsi un signal fort en faveur de la diversité et de l'égalité des chances. Il s'agit également de motiver d'autres entreprises à suivre leurs traces et à tirer des leçons des nombreux exemples positifs.



Ueli Locher  
Directeur de l'EPER



Thomas Daum  
Directeur de l'UPS

# L'égalité des chances, un investissement gagnant

**L'égalité des chances dans le monde du travail nous concerne tous : les employeurs du secteur privé et public, mais aussi les organisations du secteur social et les organismes d'entraide sont tenus de prévenir les discriminations dans leur pratique d'embauche et de développement du personnel. De nombreuses entreprises s'engagent déjà activement en faveur de la promotion de l'égalité des chances sur le marché du travail en Suisse. L'expérience le prouve : défendre l'égalité des chances est bénéfique aux personnes désavantagées, mais s'avère également être un investissement gagnant pour les entreprises impliquées.**

## **Egalité des chances sur le marché du travail**

Le travail est un élément central de l'intégration économique et sociale. Occuper un emploi, c'est en effet l'un des principaux préalables à une existence autonome et digne. Cependant, toutes les personnes n'ont pas les mêmes chances d'accès à une scolarité réussie, à une formation supérieure ou à une place d'apprentissage ou de travail correspondant à leurs qualifications.

L'égalité des chances sur le marché du travail signifie que chaque personne dispose des mêmes chances d'accès, de maintien et d'avancement dans le monde du travail, sans subir aucune discrimination en raison de caractéristiques telles que le sexe, la religion, la nationalité ou l'âge. L'égalité des chances est l'une des expressions de la justice, fondée sur la reconnaissance de la diversité et le respect de chaque être humain.

L'EPER et l'Union patronale suisse en sont convaincues : remédier à la répartition inégale des chances entre les différents groupes de population et promouvoir tant les talents que les potentiels de chacun s'avère un investissement payant. L'égalité des chances renforce le sentiment individuel d'appartenance à la société, la cohésion au sein de cette dernière et, partant, les avantages concurrentiels de la place économique suisse.

## **Une chance pour les entreprises**

La réglementation par l'Etat ne peut pas à elle seule mener à l'égalité des chances sur le marché du travail : les entreprises ont également leur part d'engagement à fournir. Trois bonnes

raisons devraient inciter les employeurs à agir en faveur de la promotion de l'égalité des chances. Ainsi, une politique d'entreprise axée sur la non-discrimination et l'égalité des chances :

- **est économiquement rentable**

... car les mesures de promotion de l'égalité des chances et de la diversité améliorent de manière démontrable la motivation et les performances des collaboratrices et collaborateurs, la qualité de service, la satisfaction de la clientèle, l'image de marque, l'attachement du personnel à l'entreprise de même que, globalement, le résultat financier de cette dernière.

... car, dans un contexte de changement démographique et d'un besoin accru en ressources qualifiées, une politique d'entreprise mettant en avant les talents et le potentiel de toutes les collaboratrices et de tous les collaborateurs porte ses fruits aujourd'hui déjà.

- **est socialement responsable**

... car il relève de la responsabilité sociale des entreprises de promouvoir activement l'égalité des chances, d'abolir les barrières et les discriminations sur le marché du travail et, ainsi, de réduire les effets et les coûts du chômage.

- **est en ligne avec les recommandations des initiatives et directives internationales**

... car les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales ainsi que les principes directeurs relatifs aux



entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU (« principes de Ruggie ») fixent l'égalité des chances et la non-discrimination comme des critères minimaux de responsabilité en matière de droits humains pour les entreprises.

... car de plus en plus d'entreprises ont signé des critères autocontraignants prohibant explicitement la discrimination, tels que ceux du Pacte mondial des Nations Unies, du Code de conduite BSCI (Business Social Compliance Initiative) ou de la Charte suisse de la diversité en entreprise.

### Mesures nécessaires

Dans notre société, la répartition des chances est inégale dans de nombreux domaines. Elle est ainsi tributaire de facteurs tels que le milieu social, l'âge, l'appartenance ethnico-culturelle, la nationalité ou le sexe. Le marché du travail ne fait pas exception à cette règle. En comparaison internationale, la Suisse est plutôt bien positionnée en termes d'intégration de la population active. Son économie croît et les chiffres du chômage se situent à un niveau clairement inférieur à celui des pays européens. Néanmoins, certaines personnes sont désavantagées sur le marché du travail. Deux nouvelles études suisses (Schönenberger/Wichmann 2011 ; Naguib 2011) ont montré que le monde du travail est un secteur sensible en matière de discriminations. Une étude de l'OCDE (Liebig et al. 2012) concernant l'intégration des personnes migrantes sur le marché de l'emploi, parue en 2012, fait elle aussi état d'un besoin urgent en mesures dans différents domaines.

Dans ses projets d'intégration professionnelle, l'EPER aide les personnes socialement défavorisées à renforcer leurs compétences personnelles et techniques afin d'améliorer leurs chances d'accès à la formation et au travail. L'EPER propose notamment des semestres de motivation pour les jeunes à la recherche d'un apprentissage, des programmes d'intégration visant à promouvoir la réinsertion professionnelle des chômeuses et chômeurs ainsi que des formules de mentorat pour faciliter l'intégration sur le marché du travail des personnes migrantes qualifiées.

Dans le cadre de ses projets, l'EPER constate régulièrement que certaines personnes sont particulièrement désavantagées sur le marché du travail et au moment d'accéder à un apprentissage ou à une formation continue. Ainsi, pour obtenir un entretien, les jeunes issus de l'immigration doivent en moyenne envoyer cinq fois plus de candidatures que les jeunes suisses. En moyenne, ils doivent attendre deux fois plus longtemps

avant de trouver une place d'apprentissage (étude OFFT 2009). L'âge peut également constituer un handicap au moment de l'embauche : après 55 ans, seule une personne sur cinq parvient à réintégrer le monde du travail – les autres rejoignent les rangs des chômeuses et chômeurs de longue durée (Ruch 2011). Les personnes étrangères qualifiées d'Etats non membres de l'UE rencontrent également des difficultés : même si elles ont été formées en Suisse, elles sont en moyenne trois fois plus touchées par le chômage que leurs homologues suisses (Aratnam 2012). De même, il est prouvé que la main-d'œuvre faiblement qualifiée ne dispose pas des mêmes chances d'accès à une formation continue que les personnes socialement favorisées : parmi les personnes ayant uniquement un diplôme de fin de scolarité, seule une sur cinq accède à une formation continue ou de rattrapage. Or, 73% des titulaires d'un diplôme universitaire suivent une formation continue (Ruch 2011).

Ces inégalités de traitement et ces discriminations ne sont généralement pas intentionnelles. Elles sont plutôt le fruit de l'ignorance, de structures pénalisantes et de préjugés. Des généralités comme « les personnes âgées sont solitaires et malades », « les jeunes sont violents », « les chômeurs sont des fainéants » ou « les étrangers n'ont pas une bonne formation » ne décrivent pas les personnes ou les groupes de manière neutre, mais sont des jugements à l'emporte-pièce. Or, les discours publics et les médias véhiculent souvent, voire renforcent, ce type d'opinions et d'attitudes.

Ces préjugés peuvent interférer au moment du recrutement déjà : certaines personnes n'arrivent même pas au stade de l'entretien, notamment en raison de leur âge ou de leur nom à consonance étrangère. Les idées reçues peuvent également avoir une incidence sur l'accès à une formation continue ou de rattrapage, sur l'évolution de la carrière ou sur le salaire (cf. page 40 : Les formes de discrimination les plus fréquentes sur le marché du travail).

### Unir les forces

Dans un contexte de concurrence accrue pour des actifs de moins en moins nombreux, il est d'autant plus important d'améliorer les perspectives d'emploi des femmes, des personnes plus âgées, de celles issues de l'immigration ou socialement défavorisées. Face au changement démographique et à la diversité croissante de leurs effectifs, les entreprises, organisations et entités publiques sont nombreuses à mettre sur pied un large



éventail de mesures. Aujourd'hui, il est temps de faire connaître ces concepts, stratégies et instruments, afin de les rendre exploitables par d'autres. Ces activités vont des bonnes pratiques de collaboration avec les actifs plus âgés à des projets de mentorat pour les personnes migrantes qualifiées en passant par l'élaboration de la Charte suisse de la diversité en entreprise ou encore des mesures de qualification destinées à tous les travailleurs dans le cadre de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié.

En 2012, un dialogue sur l'intégration a été lancé afin de s'atteler à la problématique en commun et d'initier un changement positif. Il réunit des représentantes et représentants de la Confédération, des cantons, des villes, des communes ainsi que des associations faïtières comme l'Union des arts et des métiers et l'Union patronale suisse ou des organismes interprofessionnels et des syndicats, de même que des organisations de la société civile. Ce dialogue a permis de se fixer des objectifs communs et mesurables pour l'horizon 2016.

Par exemple, les associations d'employeurs et les secteurs sont tenus de sensibiliser davantage leurs entreprises au rôle qu'elles peuvent jouer dans l'intégration de la main-d'œuvre, l'objectif étant que cette thématique soit par exemple incluse dans les formations offertes par les différentes branches. Autre domaine important : la langue. Pour améliorer les connaissances d'allemand des ouvriers du bâtiment, la Société Suisse des Entrepreneurs et le syndicat Unia ont ainsi lancé un projet pilote *Deutsch auf der Baustelle* (« l'allemand au chantier ») : il propose aux ouvriers des cours de langue gratuits et axés sur la vie courante, ce durant les heures ouvrables et sur le lieu de travail. Jusqu'en 2016, deux autres secteurs professionnels devraient offrir des cours de langue sur le même modèle. Il est également prévu d'augmenter sensiblement d'ici 2016 le nombre de personnes avec un statut reconnu de réfugié insérées dans la vie active.

Il est à présent essentiel que ce dialogue sur l'intégration passe du niveau national au plan régional, sur le terrain entrepreneurial, là où l'intégration a lieu et où l'égalité des chances doit se matérialiser.

### **L'égalité des chances, concrètement**

Pour garantir l'égalité des chances, les entités publiques et privées doivent adapter et orienter leurs prestations et offres de manière à être « équipées » face à la diversité de notre société

et à tenir compte des divers besoins spécifiques ou supplémentaires d'une population hétérogène. Mais comment y arriver concrètement ?

Par ses projets dans le domaine de l'intégration sur le marché du travail, l'EPER a noué d'étroits contacts avec les entreprises, ce qui lui permet de bénéficier d'un aperçu de la situation dans de nombreuses PME mais aussi dans de plus grandes structures. L'EPER a ainsi pu constater que de nombreuses entreprises consentent déjà un important effort pour la promotion de l'égalité des chances. En outre, cet effort s'avère un investissement gagnant.

Pour cette raison, l'EPER et l'Union patronale suisse ont choisi de présenter dans ce dossier douze entreprises suisses qui appliquent déjà des mesures promouvant l'égalité des chances (cf. le chapitre 2). L'EPER et l'Union patronale suisse ne souhaitent pas uniquement sensibiliser les milieux économiques aux meilleures pratiques en la matière. Elles aimeraient également discuter de ces mesures et conseils avec les entreprises et découvrir avec elles comment adapter les structures, améliorer les processus, cerner les problèmes et trouver les moyens d'ouvrir la voie à l'égalité des chances sur le marché suisse de l'emploi – et non pas en théorie mais dans le travail au quotidien, concrètement et avec réalisme.



## L'EPER : notre contribution – nos positions

Dans ses projets d'intégration professionnelle, l'EPER aide les personnes socialement défavorisées à renforcer leurs compétences personnelles et techniques afin d'améliorer leurs chances d'accès à la formation et au travail.

Cependant, l'EPER a pu le constater à maintes reprises : cela ne suffit pas. Pour promouvoir l'égalité des chances, l'encouragement au développement des compétences de chacun et à l'autoresponsabilisation doivent impérativement s'accompagner d'une politique et d'une pratique correspondantes. Aussi bien les institutions et les organisations publiques que les acteurs économiques doivent apporter leur contribution à l'abolition des obstacles structurels.

Pour ce faire, il faut en particulier :

>> davantage d'informations et de centres de conseil professionnels accessibles sur la thématique de l'égalité des chances, afin de sensibiliser et d'épauler non seulement les administrations, les employeurs et les organisations mais aussi les personnes visées par les discriminations.

>> une politique active de mise en place de mesures, en particulier dans les domaines suivants :

- amélioration de l'accès à des formations de rattrapage, de base ou continues pour les personnes moins bien qualifiées ;
- élargissement, simplification et développement des processus pour la reconnaissance des diplômes étrangers et la validation des compétences et/ou de la pratique professionnelle ;
- renforcement de l'approche de diversité dans les secteurs privé et public.

>> un cadre législatif qui permette de lutter contre les inégalités de traitement et la discrimination. Comparativement aux autres pays, la Suisse est clairement à la traîne en matière de protection juridique contre la discrimination. A l'inverse de la situation prévalant dans la quasi-totalité des pays européens, les Etats-Unis et le Canada, les personnes subissant des discriminations ne peuvent en Suisse pas s'appuyer sur la loi et son application. Des mesures doivent en particulier être prises dans certains secteurs non publics, comme le marché du travail ou de l'immobilier, mais aussi dans la formation professionnelle. L'EPER s'engage pour cette raison en faveur de l'interdiction explicite de la discrimination dans le droit privé, le droit administratif et le droit pénal. En outre, comme de nombreux Etats de l'UE, la Suisse doit se doter d'une loi fédérale générale sur l'égalité de traitement.

## Union patronale suisse : notre contribution – nos positions

L'objectif principal est de pérenniser un marché du travail fluide et flexible, de continuer à faire progresser la participation au marché du travail et de conserver un chômage aussi bas que possible. Le site Suisse doit être un lieu de travail concurrentiel à l'échelle internationale, aussi bien pour les entreprises que pour les demandeuses et demandeurs d'emploi. Pour pouvoir exploiter le potentiel de la main-d'œuvre, l'accès à la formation et à l'emploi en vertu de l'égalité des chances doit être encouragé.

Droit du travail, politique sociale, politique de formation, politique migratoire et partenariat social sont autant d'éléments à mettre au service d'un marché du travail aussi performant et flexible que possible. Par des mesures appropriées, il faut mieux exploiter le potentiel des demandeuses d'emploi, d'une part, et des demandeurs d'emploi plus âgés, d'autre part, afin d'éviter des pénuries de l'offre dictées par la démographie. L'ouverture du marché du travail libéral doit être garantie comme un avantage du site Suisse par la libre circulation des personnes avec l'UE/AELE et grâce à des démarches administratives simplifiées pour l'obtention d'autorisations de travail pour les demandeuses et demandeurs d'emploi qualifiés d'Etat tiers.

Pour ce faire, les mesures ci-après sont tout particulièrement nécessaires :

>> Les questions de l'égalité des chances et les aspects de la gestion de la diversité doivent être appréhendés autant que possible au moyen de documents d'orientation et de conseils pour les employeurs, dans la mesure où ils sont pertinents pour un marché du travail fluide et libéral.

>> Pour accroître la participation des femmes au marché du travail, des mesures appropriées doivent être mises en œuvre, aussi bien du côté des employeurs que de la politique familiale de l'Etat, de façon à permettre une meilleure compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale. En outre, par des mesures de promotion des qualifications et des opportunités de carrière, la position des femmes sur le marché du travail doit être renforcée.

>> Pour promouvoir le maintien à plus long terme du personnel plus âgé dans le monde du travail, il convient de favoriser une politique du personnel, de l'emploi et des assurances prenant en compte l'âge.

>> Pour promouvoir la cohésion sociale, il faut soutenir l'intégration au marché de travail de certains groupes de demandeuses et demandeurs d'emploi (personnes avec handicap, personnes qui ont interrompu et reprennent leur vie active, étrangères et étrangers, working poor).

>> Au premier plan figurent les mesures et les systèmes d'incitation qui encouragent le comportement responsable des employeurs. Et à cet égard, informations sur des exemples de meilleures pratiques et sensibilisation sont des maîtres-mots. L'UPS se prononce contre une kyrielle de réglementations légales détaillées édictant des dispositions contraignantes sur les comportements à adopter.



**Ueli Locher, directeur de l'EPER**

« Le point de départ, c'est la volonté d'endosser une responsabilité au sein de la société. »

*Monsieur Locher, comment l'EPER en est-elle venue à s'impliquer en faveur de l'égalité des chances sur le marché du travail ?*

L'EPER mène plusieurs programmes qui promeuvent l'intégration sociale des personnes défavorisées. Dans ce cadre, nous avons constaté que les jeunes au bagage scolaire léger, les demandeuses et demandeurs d'emploi plus âgés qui ont perdu leur travail ou les personnes issues de la migration avaient souvent de la peine à se faire une place dans le monde du travail. Nos observations ont été confirmées par toute une série d'études qui soulignent que dans certains domaines, les discriminations demeurent malheureusement une réalité (voir à ce propos notre annexe en page 40).

*Et que fait l'EPER pour promouvoir l'égalité des chances ?*

Au niveau individuel, nous aidons les personnes à surmonter les obstacles et à améliorer leurs chances sur le marché du travail. Nous proposons par exemple des cours de langue, mettons des postes de travail spécifiques à disposition ou dispensons des cours de motivation pour les jeunes, durant lesquels leurs compétences sont consolidées et leur recherche d'une place de formation appropriée soutenue.

Nous souhaitons en outre, par le biais d'une campagne nationale, promouvoir l'égalité des chances et pointer du doigt toutes les formes de discrimination.

*Pourquoi l'EPER fait-elle front commun avec l'Union patronale suisse dans cette campagne ?*

Nous avons remarqué que de nombreux employeurs s'impliquaient fortement en faveur de l'intégration de personnes qui éprouvent des difficultés lors de leur recherche d'emploi. Nous souhaitons donc offrir à ces entreprises une plate-forme où elles peuvent évoquer leur expérience en matière de lutte contre la discrimination. Elles nous présentent ainsi des mesures grâce

auxquelles elles promeuvent l'égalité des chances parmi leur personnel. Notre partenariat avec les organisations patronales nous permet d'aborder directement les entreprises intéressées et d'établir un dialogue avec elles. C'est là une chance, et nous en sommes reconnaissants.

*Vous avez dressé le portrait de 12 entreprises modèles aux yeux de l'EPER (voir partie 2 du présent dossier). Que vous évoquent ces portraits ?*

Je remarque que ces 12 entreprises font preuve d'un réel engagement et d'une belle implication pour appliquer des mesures qui facilitent l'accès au monde du travail ou la conservation d'un emploi. Il n'est bien sûr pas inutile de souligner que les entreprises en retirent un bénéfice financier, puisque les ressources du personnel peuvent être exploitées de manière optimale, le taux de rotation des effectifs peut être maintenu à un faible niveau et la motivation au travail peut rester élevée. Et les retombées pour l'image des entreprises sont également souvent positives. Mais je retiens également des nombreux témoignages de patrons et cadres dirigeants de ces entreprises un véritable engagement personnel. La volonté d'endosser une responsabilité sociale est palpable. Il faut d'ailleurs un certain courage pour opter pour des mesures peu conventionnelles et pour employer des personnes qui ne correspondent pas au profil idéal d'un poste précis. Seuls ceux qui sont intimement convaincus que cet effort vaut la peine osent recourir à une politique du personnel placée sous le signe de l'innovation.

*Vous semblez enthousiaste. Des problèmes subsistent-ils ?*

Gardons les pieds sur terre. Les entreprises décrites ne sont hélas pour l'heure qu'une minorité, sinon les résultats des nombreuses études représentatives seraient bien différents. L'un des objectifs de notre campagne est donc de faire autant d'émules que possible parmi les employeurs. Nous espérons que ces exemples positifs et convaincants feront école.

*Qu'attendez-vous concrètement des entreprises ?*

Dans une première étape, elles devront toujours commencer par analyser leur situation en se posant les bonnes questions : chez nous, les personnes qui, sur le papier, ne possèdent pas le profil idéal pour un poste, ont-elles également une chance ? Des formes visibles ou masquées de discriminations ou des idées préconçues sont-elles larvées au sein de notre entreprise ? Quelle est notre politique officielle, le cas échéant consignée par écrit, en matière d'embauche et de promotion du personnel ? Et cette théorie diffère-t-elle de la pratique observée ? Que faisons-nous concrètement pour soutenir et motiver les personnes qui conviendraient pour un poste précis mais affichent quelques lacunes (en matière de langues, par exemple) ? Sommes-nous disposés à nous engager (notamment financièrement) pour promouvoir les atouts de notre personnel et les aider à surmonter leurs lacunes ? Répondre honnêtement à de telles questions est la seule manière de déterminer s'il est nécessaire d'agir. Et si tel est le cas, reste bien entendu à espérer que les mesures concrètes adéquates seront prises. Elles pourront être différentes dans chaque entreprise.



**Thomas Daum, directeur de l'UPS**

« Une politique d'entreprise axée sur l'égalité des chances est intéressante, économiquement parlant. »

*Monsieur Daum, que fait l'Union patronale suisse pour accroître l'égalité des chances sur le marché du travail ?*

L'objectif principal de l'UPS est de pérenniser un marché du travail fluide et flexible, de continuer à faire progresser la participation au marché du travail et de conserver un chômage aussi bas que possible.

L'égalité des chances, qui est l'un des piliers d'un Etat de droit libéral, permet également d'accroître le potentiel de la main-d'œuvre. Et à la lumière de l'évolution démographique, cet aspect acquiert une importance supplémentaire. Car seule l'intégration de toutes les ressources à disposition permettra de combler la pénurie de main-d'œuvre que nous connaissons dans quelques années. Les efforts exigés en matière de formation et de formation continue pour la qualification des catégories de personnel les plus diverses permet d'étoffer l'offre de main-d'œuvre, tout en promouvant « automatiquement » l'égalité des chances grâce à l'utilisation des potentiels non exploités.

*Pour l'économie, pourquoi est-il pertinent de se positionner en faveur de davantage d'égalité des chances sur le marché du travail ?*

Une intégration plus vaste et plus réussie sur le marché du travail n'est possible que si les différentes catégories de main-d'œuvre sont « nivelées », ce qui implique une promotion de l'accès à la formation et au travail. De cette façon, l'offre de main-d'œuvre est améliorée à la fois quantitativement et qualitativement, ce qui profite directement à tous les employeurs. Par voie de conséquence, une politique d'entreprise axée sur l'égalité des chances est donc intéressante économiquement parlant. Dans le même temps, elle est socialement souhaitable, puisque cette participation au processus de travail a un effet

intégratif et garantit la sécurité sociale. Enfin, elle est l'expression d'un système de valeurs entrepreneurial qui rejette la discrimination et souligne l'importance d'un traitement de partenariat social plein de respect avec le personnel, sur un pied d'égalité.

*Des mesures volontaires suffisent-elles, ou de nouvelles conditions cadres légales sont-elles nécessaires ?*

En accord avec son principe prônant la modération dans la quantité de réglementations, l'UPS se positionne en faveur de la responsabilité propre des entreprises et d'une base volontaire. Pas question pour autant de faire la part belle à l'arbitraire, à l'intérêt personnel et à la démesure. Nous avons ainsi régulièrement connaissance de comportements erronés de la part des employeurs et de cas (isolés) qui sont incontestablement des abus. Il convient de les identifier et de les critiquer, si nécessaire publiquement. Cela étant, ces mauvais exemples ne doivent pas nous amener immédiatement à opter pour une réglementation et, ainsi, à étoffer encore la kyrielle de conditions cadres légales existantes. Il s'agit bien plus de mettre en évidence les bons exemples et de souligner les cas de meilleures pratiques, pour ainsi sensibiliser de manière globale le public à cette thématique.

*Quelles sont les mesures concrètes que préconise l'UPS ?*

Dans un premier temps, il faut appréhender le sujet et créer la disposition à aborder les aspects et la signification de l'égalité des chances sur le marché du travail. Il est important de dispenser les informations et éclaircissements nécessaires, afin de dissiper certaines idées préconçues. Viennent ensuite les mesures concrètes proprement dites visant à améliorer l'égalité des chances. A cet égard, je citerais surtout les approches sur la diversité ancrée dans la politique du personnel des entreprises et les planifications de carrière, ainsi qu'une politique en matière d'emploi et d'assurances sociales orientée sur l'hétérogénéité du personnel. Au premier plan, l'on trouve toujours des mesures et des systèmes d'incitation qui stimulent le comportement responsable des employeurs.

*Quelles demandes ou requêtes adresseriez-vous à des œuvres d'entraides telles que l'EPER ?*

Si les motifs incitant à promouvoir l'égalité des chances ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs et si la situation et les mesures appropriées ne sont parfois pas évaluées de la même manière, il n'en demeure pas moins que nous poursuivons bel et bien un objectif commun : la meilleure intégration possible des catégories de personnel les plus diverses sur le marché du travail. Pour atteindre cet objectif, une collaboration ouverte et désintéressée entre les œuvres d'entraide et le patronat est également de mise. L'EPER donne l'exemple en la matière et a intégré cette thématique à un discours constructif. Dans ces conditions, l'Union patronale suisse est prête à une collaboration qui portera ses fruits. Car même si nous ne sommes pas d'accord sur tous les points de détails et les différentes appréciations, nous nous soucions toutes deux des personnes dans leur environnement de travail. Et c'est bien cette même préoccupation qui nous unit.

## Portraits d'entreprises

Douze entreprises suisses  
se présentent

**Les voici donc ces exemples positifs : douze entreprises suisses qui s'engagent activement pour la promotion de l'égalité des chances sur le marché du travail en Suisse. Ces entreprises sont conscientes non seulement des exigences qui pèsent sur elles en matière de rentabilité économique, mais aussi de leur responsabilité vis-à-vis de leurs collaboratrices et collaborateurs. Elles sont convaincues que l'égalité des chances et la diversité s'avèrent un investissement gagnant pour leur exploitation. Au fil des pages suivantes, elles préciseront dans quelle mesure cette conviction s'est vérifiée. Elles donneront des conseils destinés à susciter la réflexion ou, mieux encore, l'envie de les imiter.**

Par les programmes qu'elle réalise dans le domaine de l'intégration sur le marché du travail, l'EPER a noué d'étroits contacts avec des entreprises, ce qui lui permet de bénéficier d'un aperçu de la situation dans de nombreuses PME mais aussi dans de plus grandes structures. L'EPER a ainsi pu constater que de nombreuses entreprises s'engagent déjà substantiellement en faveur de la promotion de l'égalité des chances et que cet effort s'avère payant à double titre : pour les personnes discriminées sur le marché du travail suisse et pour l'entreprise elle-même.

Ce dossier donne donc la parole à douze entreprises exemplaires en matière d'égalité des chances. Elles expliquent leur motivation, leur expérience et les mesures prises.

### **Quels ont été les critères de sélection ?**

Le premier critère de sélection de ces entreprises est purement géographique : représenter équitablement les régions dans lesquelles l'EPER dispose de Bureaux régionaux. Ainsi, deux entreprises ont été choisies dans chacune des régions suivantes : Argovie/Soleure, Bâle-Ville/Bâle-Campagne, Berne, Suisse orientale, Zurich/Schaffhouse et Suisse romande.

Autre critère de sélection : trouver des entreprises qui appliquent des mesures particulièrement pertinentes pour les personnes et groupes concernés par les projets et programmes d'intégration professionnelle de l'EPER. Il s'agit plus particulièrement :

- des jeunes qui ne parviennent pas à trouver une formation professionnelle ou un emploi après la fin de la scolarité, parce qu'ils sont issus de l'immigration ou sont socialement défavorisés ;

- des personnes sans emploi de plus de 50 ans ;
- des adultes peu qualifiés, issus ou non de l'immigration ;
- des migrantes et migrants qualifiés, principalement issus d'Etats non membres de l'UE, ne parvenant pas à intégrer le marché du travail suisse ou en situation d'échec professionnel.

Nous sommes conscients du fait qu'il existe en Suisse des personnes pénalisées sur le marché de l'emploi en raison d'autres caractéristiques ou handicaps. Nous savons également que de nombreuses autres entreprises, non citées ici, s'engagent activement en faveur de l'égalité des chances dans leurs activités. Le choix que nous avons fait dans le présent dossier n'a de loin pas pour ambition d'être exhaustif ou définitif.

### Comment ces portraits ont-ils été réalisés ?

Le journaliste Christian Zeier a visité les douze entreprises sélectionnées entre janvier et mars 2013. Les portraits ainsi dressés forment une riche mosaïque et livrent un aperçu du quotidien d'entreprises suisses à la taille et aux occupations diverses. On y découvre ainsi une société de construction, une boulangerie, une entreprise d'installation électrique, un spécialiste des télécommunications, un hôtel ou encore un fabricant de sacs.

Dans ces portraits, les entreprises racontent leur expérience, leur motivation, les difficultés rencontrées et les succès remportés grâce aux mesures prises. Les chefs d'entreprise et le personnel s'expriment sur ce qui leur paraît sensé et utile.

A la fin de chaque témoignage, vous trouverez un tableau synoptique des meilleures pratiques recommandées par l'entreprise, ses conseils concrets pour la promotion de l'égalité des chances dans le monde du travail et les raisons pour lesquelles cet engagement s'avère profitable sur le plan économique et social.

## Quelles sont les entreprises sélectionnées ?

Entreprise	Lieu	Secteur	Page
<b>Argovie/Soleure</b>			
Heizmann AG	Aarau (AG)	Tuyauterie et maintenance technique	12
Boulangerie Mischler	Selzach (SO)	Boulangerie	14
<b>Bâle-Ville/Bâle-Campagne</b>			
Schachenmann + Co. AG	Bâle (BS)	Installations électriques	16
Endress+Hauser Flowtec AG	Reinach (BL)	Instruments de mesure et services pour l'ingénierie des processus techniques	18
<b>Berne</b>			
Hôtel et restaurants Kursaal	Berne (BE)	Hôtellerie et gastronomie	20
La Poste Suisse	Berne (BE)	Logistique, banque de détail, transports publics et communication	22
<b>Suisse orientale</b>			
STUTZ AG	Frauenfeld/Hatswil (TG)/Saint-Gall (SG)	Construction	24
Blanchisserie Bodensee	Münsterlingen (TG)	Blanchisserie	26
<b>Zurich/Schaffhouse</b>			
Hôtel Schweizerhof	Zurich (ZH)	Hôtellerie	28
FREITAG lab. ag	Zurich (ZH)	Fabrication de sacs et d'accessoires	30
<b>Suisse romande</b>			
Aligro Demaurex & Cie SA	Chavannes-près-Renens (VD)	Commerce de gros (alimentation)	32
Orange Communications SA	Renens (VD)	Télécommunications	34

# « L'habileté manuelle n'a rien à voir avec la grammaire »

**Des jeunes peuvent devenir les forces vives d'une entreprise, malgré de mauvais résultats scolaires. Voilà ce que nous prouve Heizmann AG à Aarau.**

## Heizmann AG

Lieu : Aarau (AG)

Activité : tuyauterie et maintenance technique

Collaborateurs : environ 100

Responsable : Karin Streit-Heizmann, directrice

« L'âge ou l'origine de quelqu'un m'est complètement égal, déclare Karin Streit-Heizmann, la directrice de l'entreprise. Si c'est la bonne personne pour le poste, nous lui donnons sa chance. » Depuis 2004, Karin Streit-Heizmann a repris les rênes de l'entreprise familiale, spécialisée dans les pièces de tuyauterie et l'hydraulique. Depuis ainsi presque dix ans, elle perpétue l'engagement social de son père.

### Le travail manuel plutôt que le français

Régulièrement, Heizmann AG donne une chance à des jeunes qui ont terminé leur scolarité avec des résultats insuffisants. « Nous avons autant besoin de collaborateurs avec des compétences intellectuelles que d'employés doués pour la pratique », souligne la directrice. En effet, « l'habileté manuelle n'a rien à voir avec la grammaire française ou la comptabilité ». Chez Heizmann AG, on est très attentif aux qualités réellement requises pour un poste. Si une candidate ou un candidat les réunit et se montre engagé, il a de bonnes chances d'être sélectionné.

C'est par exemple le cas de ce jeune homme qui s'est présenté l'année passée à Aarau. Il venait de terminer sa 10<sup>e</sup> année scolaire, ses notes n'étaient pas vraiment brillantes et ses compétences linguistiques légèrement entravées par un défaut d'élocution. Pourtant, Heizmann AG lui a donné une chance et lui a proposé un stage. « Nous avons découvert qu'il avait un réel talent manuel, explique Karin Streit. On lui a donc proposé un apprentissage de deux ans en tant que praticien en mécanique : une place d'apprentissage que l'entreprise avait spécialement conçue pour les candidats avec un diplôme de fin de scolarité obligatoire ou un niveau inférieur. »

### Des retraités en action

Les actifs plus âgés ont également leur place chez Heizmann AG. « Nous engageons régulièrement des personnes âgées de plus de 50, voire plus de 55 ans », affirme Karin Streit. Certes, elles coûtent plus cher, mais elles apportent également davantage d'expérience. Actuellement, l'entreprise fait même appel

aux services de deux retraités : deux hommes qui avaient travaillé ailleurs auparavant et qui sont rémunérés à l'heure.

En outre, Heizmann AG a expressément créé un niveau de « cadre intermédiaire » afin de déléguer davantage de responsabilités aux collaboratrices et collaborateurs.

En revanche, Karin Streit juge les quotas pour le personnel plus âgé, les femmes ou la main-d'œuvre étrangère peu convaincants : « J'aimerais bien voir davantage de femmes chez nous, dit-elle. Mais c'est précisément un secteur où la main-d'œuvre féminine est difficile à trouver. » Selon elle, le même constat s'applique aux travailleurs étrangers : dans les activités de logistique, la quasi-totalité des collaboratrices et collaborateurs sont issus de l'immigration ; en revanche, dans le domaine de la mécanique, ils sont rares. Chez Heizmann AG, cela se reflète aussi dans le nombre de cadres issus de l'immigration : un seul responsable de secteur – dans la logistique justement – est un immigré de deuxième génération.

### Des parrains à l'écoute

Chez Heizmann AG, toutes les nouvelles recrues suivent un cours d'introduction de trois mois, durant lequel elles apprennent à connaître chaque département de l'entreprise. « Ainsi, elles voient tout de suite ce que font les autres collègues et si elles se plairont chez nous », commente la directrice. De plus, chaque collaborateur du service externe et apprenti

Christian Horisberger s'est vu donner une chance, même sans diplôme de fin de scolarité.



est encadré par un parrain, qui le familiarise avec ses tâches. « On est ainsi régulièrement informé de qui a peut-être encore besoin d'un coup de pouce. »

D'ailleurs Karin Streit accorde de manière générale beaucoup d'importance à la communication au sein de l'entreprise. Lorsqu'une personne a une préoccupation particulière, elle peut s'adresser à son supérieur direct et même à la cheffe en personne. Il est ainsi déjà arrivé que des collaboratrices ou collaborateurs qui se sentaient discriminés soient venus en parler avec elle. « C'est l'un des avantages d'une entreprise à taille humaine, nous dit cette directrice à la tête d'une centaine de collaborateurs. Je connais les gens. On se tutoie. C'est donc plus facile de garder les yeux et les oreilles ouverts, de rester attentifs aux besoins des employés. »

Si une collaboratrice ou un collaborateur se sent dépassé, on commence par en discuter autour d'une table et on tente de trouver ensemble les origines du problème. Il est par exemple déjà arrivé que l'entreprise ait – à ses frais – dirigé une employée ou un employé vers un conseiller spécialiste des questions d'endettement ou vers un médecin. Les collaboratrices et collaborateurs peuvent également en tout temps venir parler de leurs préoccupations : qu'il s'agisse d'horaires flexibles, de formation continue ou même d'un prêt sans intérêt – l'entreprise a déjà rendu de nombreuses choses possibles.

### **Gratitude et loyauté**

C'est ce soutien que Christian Horisberger apprécie particulièrement chez son employeur. Ce mécanicien de 30 ans n'avait commencé aucun apprentissage après la classe de soutien, mais avait simplement fait quelques petits jobs pour différentes entreprises. Après une phase difficile, alors qu'il était au chômage depuis huit mois, Heizmann AG lui a donné malgré tout sa chance. « Je n'aurais pas pu trouver mieux », estime-t-il aujourd'hui. Contrairement à ce qu'il avait connu dans ses précédentes expériences professionnelles, il s'est senti estimé par son employeur. Les tâches qu'il arrivait à assumer lui-même à l'atelier étaient de plus en plus nombreuses et sa valeur pour l'entreprise grandissait. Aujourd'hui, huit ans après avoir été engagé, il se prépare à passer l'examen de soudeur.

Karin Streit est convaincue que ses certificats de formation continue et ses bonnes références auprès de l'entreprise font du jeune homme un professionnel demandé sur le marché de l'emploi, même s'il n'a pas terminé sa scolarité obligatoire. Christian Horisberger est lui aussi conscient de sa chance : « Je suis très reconnaissant envers l'entreprise, confie-t-il. Notamment parce qu'en cas de problème, je peux en tout temps en parler à mon responsable ou à la cheffe. » Et ce n'est de loin pas seulement vrai en théorie, souligne le mécanicien : « L'entreprise m'a plusieurs fois sorti de la m..., si j'ose dire. »

### **Un engagement payant**

Chez Heizmann AG, on ne met pas explicitement en avant la diversité, selon Karin Streit. L'entreprise n'a pas vraiment non plus de directives écrites concernant l'égalité des chances. « Nous



## **Les conseils de Karin Streit-Heizmann**

### **Motivation/défis**

- Responsabilité vis-à-vis de la société
- Bonne expérience avec les personnes à qui une chance a été donnée
- Développement à long terme de l'entreprise
- Recherche de collaboratrices et collaborateurs loyaux, en adéquation avec l'entreprise

### **Pistes de mesures positives**

- Tenir compte uniquement des qualifications vraiment utiles
- Faciliter l'entrée dans l'entreprise (stage de découverte/stage/formation)
- Instaurer un système de parrainage des nouveaux collaborateurs
- Confier des responsabilités au personnel
- Encourager la proximité entre cadres et personnel, aider en cas de problèmes
- Offrir des possibilités de formation continue sur le lieu de travail (le cas échéant avec certification)

### **Résultats concrets**

- Forte loyauté et motivation élevée des employées et employés
- Faible taux de rotation des effectifs
- Image positive de l'entreprise

préférons de loin essayer de vivre ces valeurs», précise-t-elle. « Diriger en donnant l'exemple », telle était déjà la devise de son père.

Karin Streit est certaine que cet engagement s'avère payant. Le taux de rotation des effectifs est faible et la motivation est élevée. « Evidemment, cet engagement n'est pas mauvais pour l'image de marque de l'entreprise », ajoute-t-elle en souriant. Une chose est sûre : « Nous ne sommes pas un organisme social : au final, nous devons être rentables. » L'entreprise a dû procéder à des licenciements lorsque les attentes réciproques ne pouvaient être satisfaites. Néanmoins, la cheffe d'entreprise estime que l'engagement en faveur des personnes socialement défavorisées fait partie des devoirs de tout employeur : « Notre société ne peut fonctionner que si chacun y trouve sa place. »

# L'égalité des chances au fournil

**Lorsqu'il est question d'égalité des chances et d'intégration, la boulangerie Mischler à Selzach met encore plus volontiers la main à la pâte. Ceux qui ont été recalés ailleurs peuvent y trouver un emploi.**

## Boulangerie Mischler

Lieu : Selzach (SO)

Activité : boulangerie

Collaborateurs : 16

Responsable : Stefan Mischler, gérant

Dans le village soleurois de Selzach, à cent mètres de la gare seulement, la boulangerie Mischler attire le chaland avec ses délices tout juste sortis du four. Dans un immeuble ordinaire face à la gare, la vitrine fait saliver les papilles. Or, celui qui passe le seuil remarque immédiatement qu'il ne s'agit pas ici d'un commerce comme les autres. Le visiteur est accueilli chaleureusement, et très vite la discussion s'oriente sur les particularités de l'équipe Mischler.

### Une chance pour chacun

En 2010, la boulangerie a été nommée pour le prix social du canton de Soleure et a reçu un prix de reconnaissance. En effet, l'entreprise engage des personnes qui auraient des difficultés à trouver du travail ailleurs. « Nous souhaitons donner une chance aux gens », explique Stefan Mischler, qui gère la boulangerie avec son épouse Manuela. Il en est convaincu : « Chacun mérite une chance, quel que soit son parcours. » C'est le cas de l'employé qui, chaque matin durant deux heures, livre la marchandise. Stefan Mischler a fait la connaissance de cet ancien chauffeur poids lourd dans un restaurant. Il lui a confié qu'il était schizophrène et ne trouvait plus d'emploi en raison de sa maladie. « Je lui ai proposé de travailler chez nous. Je ne l'ai jamais regretté. » Son employé fait bien son travail ; il est toujours ponctuel. « Il voulait travailler. C'est beaucoup mieux de lui permettre d'être actif, plutôt qu'il reste à la maison à recevoir ses indemnités ».

### Un environnement familial

Même si ses deux filiales à Selzach et Bellach n'emploient que 16 personnes, Stefan Mischler en connaît un rayon en matière d'égalité des chances et d'intégration. Il y a cette femme qui, en raison d'une insuffisance rénale, était souvent absente du travail. Il y a cet apprenti qui, après avoir terminé sa scolarité dans une classe de soutien, est resté longtemps sans emploi. Il y a Sri lankais qui cherchait un emploi ou cet autre collaborateur qui a souffert d'une attaque cérébrale. Tous ont d'une

manière ou d'une autre bénéficié de la flexibilité et de la compréhension de leur employeur. Tandis que les grandes structures élaborent des lignes directrices et nomment des responsables de la diversité, Stefan Mischler mise sur l'humanité. Il a lui-même fait l'expérience du chacun pour soi au travail avec un chef peu impliqué avec ses collaboratrices et collaborateurs. « Les gens ne travaillent bien que s'ils se sentent à l'aise. » Dans un secteur qui n'attire souvent plus les jeunes, il est d'autant plus important de leur offrir un environnement de travail agréable, estime le patron.

Mischler y parvient parfaitement : les employés en sont convaincus. « La boulangerie est comme une famille », explique Anna Schreiber, qui y travaille déjà depuis trente ans. Le chef ne dit pas le contraire : « Le ton est familial, on est attentif à l'autre ». Selon lui, l'entreprise le doit au fait que des personnes très différentes travaillent ensemble.

Depuis l'attaque cérébrale dont il a été victime il y a 18 ans, Martin Schlup a des difficultés en particulier avec sa main gauche. Mais il arrive toujours à pétrir la pâte sans problème.



Au moment d'embaucher quelqu'un, il faut se demander s'il va bien avec l'équipe. « La sympathie que l'on ressent et son intuition sont parfois plus importantes que de très bons résultats scolaires », explique Stefan Mischler. C'est pour cette raison qu'il engage d'abord les nouveaux apprentis comme stagiaires. Les deux parties peuvent ainsi voir si elles s'entendent et si la motivation est là. L'équipe participe aussi fréquemment à la prise de décision. « En fin de compte, c'est eux qui devront travailler ensemble. »

### Soutenir l'apprenti

Cette formule a bien fonctionné pour Stefan Mischler lorsqu'il y a quelques années, une jeune femme a proposé sa candidature pour un apprentissage. Elle voulait devenir peintre mais n'arrivait pas à trouver une place d'apprentissage. Après avoir terminé sa classe de soutien, elle a effectué une année de transition dans le cadre de « Startpunkt Wallierhof », un projet d'aide à l'entrée dans la vie active. Cette 10<sup>e</sup> année scolaire au centre de formation Wallierhof combine travaux pratiques et cours, ce qui a permis à la jeune femme de faire un stage chez Mischler et d'obtenir plus tard une place d'apprentissage.

« A l'époque, j'avais le choix entre elle et une élève du secondaire », se souvient Stefan Mischler. Mais la candidate avec les moins bonnes notes l'a convaincu de par sa créativité et son habileté. « La phase d'apprentissage s'est toutefois révélée pleine de défis, reconnaît le gérant. Elle ne savait pas bien calculer et, au cours de la deuxième année, la motivation laissait à désirer. » On a cherché le dialogue avec les parents et tenté de l'aider autant que possible. « Au final, ces efforts ont quand même été payants », se réjouit Stefan Mischler. Si c'était à refaire, il agirait de la même façon. Il continue d'ailleurs toujours à offrir régulièrement des places d'apprentissage à des jeunes avec un moins bon parcours scolaire.

C'est aussi pour ces raisons qu'il se prononce pour la possibilité de suivre un apprentissage qui ne requiert pas de connaissances scolaires poussées. La formation professionnelle élémentaire remplissait auparavant très bien ce rôle, mais elle a été remplacée dans le cadre de la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle par une attestation fédérale de formation professionnelle boulanger/ère-pâtissier/ère-confiseur/se. En tant que juré d'examen, Stefan Mischler connaît la formation et craint que ce programme ardu ne soit trop exigeant pour les élèves des écoles professionnelles en proie à des difficultés d'apprentissage. « Nous verrons ce qu'il en adviendra, nous dit-il. Mais Tinu aurait certainement eu beaucoup de peine avec l'attestation fédérale de formation professionnelle. »

### Travailler malgré un handicap

Tinu, tel est le surnom de Martin Schlup, qui travaille depuis 31 ans dans la boulangerie. Il a terminé sa formation professionnelle lorsque le père de Stefan Mischler gérait encore la boulangerie. Il est depuis lors au fournil. Il y a 18 ans, victime d'une attaque cérébrale, il est tombé dans le coma. Absent du travail pendant six mois, il a depuis des difficultés en particulier



## Les conseils de Stefan Mischler

### Motivation/défis

- Promotion de l'égalité des chances
- Intégration dans la société

### Pistes de mesures positives

- Tenir compte uniquement des qualifications vraiment utiles
- Recruter du personnel par l'intermédiaire d'établissements sociaux
- Faire participer l'équipe au processus de recrutement
- Etre proche de ses collaboratrices et collaborateurs
- Adopter des modèles de travail flexibles

### Résultats concrets

- Grande satisfaction au sein de l'entreprise
- Loyauté des employés et employées
- Estime vis-à-vis de l'employeur

avec sa main gauche. « Mais préparer la pâte, j'y arrive toujours », précise-t-il. Il se sent à l'aise dans l'entreprise et aime toujours y travailler. « Nous l'avons volontiers réintégré chez nous à l'époque, explique Stefan Mischler. Il aurait eu du mal à trouver du travail ailleurs. Et nous avons ainsi un employé fidèle, qui travaille bien. » Bien sûr, des défis se présentent aussi, lorsque quelque chose ne fonctionne pas correctement ou que l'on doit se lancer dans d'interminables discussions. « Mais tout cela rend aussi le travail plus intéressant », commente Stefan Mischler. Avoir un bon « feeling » avec les personnes est donc essentiel. Mais Martin Schlup avoue aussi qu'il lui arrive parfois de se demander s'il ne ferait pas mieux d'arrêter de travailler à la boulangerie. « Mais tu t'ennuierais ! », répond Stefan Mischler. « C'est vrai, reconnaît son employé en riant. Je m'ennuierais vite ! »

# Une deuxième chance, malgré un apprentissage interrompu

**En 2007, Schachenmann + Co. AG a été récompensée pour son engagement en faveur des apprenties et apprentis. Aujourd'hui, l'entreprise continue d'aider les jeunes à faire leurs premiers pas dans le monde professionnel.**

## Schachenmann + Co. AG

Lieu : siège à Bâle (BS)

Activité : installations électriques

Collaborateurs : environ 100

Responsable : Peter Rombach, directeur

Schachenmann + Co. AG a établi son siège dans un bâtiment dont l'architecture moderne est en droite ligne avec ses idées progressistes : le Stücki Business Park, dans le quartier de Kleinhüningen à Bâle. Le spécialiste des installations électriques occupe le premier étage de cet immeuble de verre. Fondée en 1911, cette entreprise de plus de 100 collaborateurs et au bénéfice d'une longue tradition appartient aujourd'hui à une plus grande structure : le groupe Burkhalter. « Nous ne sommes pas pour autant téléguidés », précise Peter Rombach, le directeur. Les opérations sont toujours chapeautées depuis Bâle, où se prennent également les décisions concernant le personnel. Ces décisions ont d'ailleurs contribué à la bonne réputation de l'entreprise : en 2007 déjà, le syndicat Unia décernait le Prix de l'intégration à Schachenmann + Co. AG.

## Une chance pour les jeunes

« Ce prix a été une surprise, se souvient Peter Rombach. Au fond, cela fait des années que nous nous occupons de nos apprentis de la même manière ». Lors de la remise du prix, Unia a souligné qu'elle avait souhaité récompenser l'entreprise bâloise parce qu'elle offrait régulièrement une chance à des jeunes qui avaient interrompu leur précédent apprentissage. Chez Schachenmann + Co. AG, l'origine des candidates et candidats n'a pas d'importance et la formation scolaire n'est pas cruciale : la motivation et l'engagement comptent bien plus. « C'est aujourd'hui tout aussi valable qu'il y a six ans », souligne Peter Rombach. Certes, le directeur reconnaît qu'on ne peut pas faire l'impasse sur un certain niveau de formation scolaire au moment du recrutement. « Mais en principe, tout le monde mérite une chance. »

C'est le cas de ce jeune qui avait quitté son employeur trois mois avant la fin de son apprentissage : « nous avons entendu parler de son cas, lui avons proposé de venir découvrir l'entreprise, et ça s'est bien passé », explique Peter Rombach. Soutenu par l'équipe, le jeune homme a finalement terminé son apprentissage, certes avec un peu de retard. L'entreprise bâloise compte

de nombreux autres exemples de ce type. Son directeur en est convaincu : « On n'a pas le droit de se contenter de dire non. Il faut chercher à comprendre pourquoi quelqu'un a échoué. » Souvent, le jeune a tout simplement besoin d'un nouvel environnement, d'une nouvelle entreprise pour s'épanouir. C'est pourquoi, si le courant passe, Schachenmann rend beaucoup de choses possibles. « Nous devons les aider, si c'est envisageable. Après tout, ça nous plaît de former des jeunes gens. »

## Priorité à la pratique

Schachenmann + Co. AG assure la formation de quatorze apprenties et apprentis, soit au total cinq métiers. Lors du recrutement, l'entreprise ne choisit pas simplement la candidate ou le candidat avec les meilleures notes, mais veille à trouver la bonne personne. Elle invite les jeunes qui ont envoyé leur candidature à suivre un stage de découverte d'une semaine. C'est l'occasion pour eux de se faire une première impression

Ibrahim Yesilyala est chef de projet et cadre chez Schachenmann. Ses anciens employeurs pensaient qu'un chef de projet devait forcément avoir un patronyme suisse.



sur les différents chantiers. « Nous pouvons ainsi voir s'ils vont bien avec nous, dit Peter Rombach. En même temps, eux aussi peuvent voir si le métier leur plaît vraiment. » Il arrive régulièrement que certains candidats disent après une semaine que les choses sont très différentes de ce qu'ils avaient imaginé.

A l'issue du stage, les candidats doivent en général passer un petit test pratique : redresser des câbles ou se débrouiller avec un circuit simple. En outre, leurs capacités sont régulièrement évaluées à l'aide du test d'aptitude Multicheck. L'entreprise est alors régulièrement confrontée à des cas limites : certains jeunes sont très doués dans la pratique, mais moins à l'école. « Si un candidat a des difficultés en mathématiques, nous pouvons par exemple lui conseiller un apprentissage en tant qu'électricien de montage », explique Peter Rombach. Les exigences scolaires pour cette profession sont légèrement moins poussées que celles pour le métier d'installateur-électricien ou de planificatrice-électricienne.

### **Le soutien, ça marche !**

Pour autant, les employées et employés doivent avoir une certaine connaissance de l'allemand : la communication est importante dans tous les métiers de l'entreprise, comme l'explique Peter Rombach. Il arrive que des apprentis suivent des cours de soutien en allemand auprès de l'école de formation professionnelle, parce que des enseignants ont identifié des lacunes ou parce que l'employeur a fait une recommandation en ce sens. Schachenmann encourage également les formations continues dans d'autres domaines de base, que ce soit à l'école ou en collaboration avec l'association professionnelle. Généralement, l'entreprise assume la moitié des coûts. Le reste est payé soit par l'apprenti, soit par le fonds paritaire.

Au moment des examens, les apprentis reçoivent une attention particulière. On résout avec eux les tests en blanc et on veille à ce qu'ils aient une expérience dans différents secteurs de l'entreprise, commente Peter Rombach. En outre, Schachenmann entretient d'excellents rapports avec l'école de formation professionnelle, ce qui permet d'être au courant du parcours scolaire de ces jeunes recrues. Parce qu'on mise beaucoup sur un accompagnement attentif des apprentis, on remarque vite si quelque chose cloche : « Mais, nous aussi, nous avons nos limites, précise le chef. Si l'un des jeunes évolue dans un contexte familial difficile, tout ce que nous pouvons faire, c'est lui offrir un environnement positif sur le chantier. »

### **Pas d'obstacles pour les migrants**

Chez Schachenmann, les anciennes générations ne sont pas boudées. Peter Rombach a ainsi tout récemment engagé une personne de 55 ans. « Pourquoi pas ? Nous sommes heureux de pouvoir profiter de l'expérience de collaborateurs plus âgés. » Son entreprise ne peut pas se permettre de les discriminer, affirme-t-il. Une logique qui pour lui s'applique également aux employées et employés issus de l'immigration. « Nous avons certes un fort ancrage local, mais aussi une culture d'entreprise très ouverte. La diversité favorise la tolérance. » C'est ainsi que



## **Les conseils de Peter Rombach**

### **Motivation/défis**

- Une seconde chance pour les apprenties et apprentis
- Une relève engagée
- Promotion de l'égalité des chances

### **Pistes de mesures positives**

- Tenir compte uniquement des qualifications vraiment utiles
- Organiser un test d'aptitude/semaine de découverte pour les apprenties et apprentis
- Donner une chance à celles et ceux qui ont interrompu leur apprentissage
- Offrir aux apprenties et apprentis un accompagnement attentif
- Tirer parti de l'expérience des collaboratrices et collaborateurs plus âgés
- Favoriser l'égalité des chances au moment de la formation/promotion
- Voir la diversité comme une chance

### **Résultats concrets**

- Forte loyauté et motivation élevée des employées et employés
- Utilisation optimale du potentiel des apprenties et apprentis
- Climat de travail porteur

les nationalités les plus variées sont représentées tant dans les bureaux que sur les chantiers de Schachenmann.

Ibrahim Yesilyala est l'un de ces collaborateurs issus de l'immigration. Il est chef de projet et cadre. Agé de 41 ans et né en Turquie, il y a achevé sa scolarité secondaire avant de s'installer en Suisse où il a suivi une formation de conseiller en sécurité électrique, puis de chef de projet. Toutefois, son ancien employeur ne lui a pas donné l'occasion d'exercer ce métier : « Autrement dit, un chef de projet devait avoir un nom suisse », regrette Ibrahim Yesilyala. Il estime que c'est la chance qui l'a guidé jusqu'à Schachenmann. « L'esprit d'équipe est très important ici. On essaie d'intégrer les gens », explique-t-il. Pour lui, l'égalité des chances y est une réalité vécue ou, pour reprendre la formule de son directeur, « chez nous, chacun est l'artisan de son bonheur. »

# Une nouvelle recrue de 60 ans

**L'entreprise Endress+Hauser Flowtec AG ne se contente pas d'encourager la relève, mais participe également à la promotion de l'égalité des chances pour les chômeuses et chômeurs de plus de 55 ans.**

## Endress+Hauser Flowtec AG

Lieu : Reinach (BL)

Activité : instruments de mesure et services pour l'ingénierie des processus techniques

Collaborateurs : plus de 10 000 (groupe Endress+Hauser), plus de 1500 (Endress+Hauser Flowtec AG)

Responsable : Henri Gassler, responsable du personnel

Dans la zone industrielle de Reinach à Bâle, au milieu du Dreiländereck, se dresse le siège d'Endress+Hauser. Ce fournisseur d'instruments de mesure et de services pour l'ingénierie des processus techniques emploie plus de 10 000 collaborateurs dans le monde. L'entreprise le fait avec un certain sens des affaires – mais aussi avec une certaine sensibilité sociale. « Nous croyons en une économie de marché basée sur la libre concurrence mais aussi sur des valeurs sociales », peut-on lire dans le code de conduite du groupe. Plus loin, il est indiqué : « Personne dans l'entreprise n'a le droit de discriminer un autre collaborateur. Les décisions en matière d'embauche, de promotion, de rémunération, de formation continue, de licenciement ou de retraite ne dépendent chez nous ni du genre, ni de la religion, ni de l'ethnie, ni de la nationalité, ni de l'âge, ni d'une potentielle inaptitude au travail. »

## Une nouvelle chance à 60 ans

Henri Gassler, le responsable du personnel d'Endress+Hauser Flowtec AG, le centre de compétences pour les techniques de débitimétrie au sein du groupe, explique comment il est possible d'intégrer ce principe dans le travail quotidien. « Qu'importe l'âge ou la nationalité : ce qui nous intéresse c'est de former une main-d'œuvre qualifiée », dit-il. A son avis, il est avant tout essentiel que la personne aille bien avec le poste. En raison de la proximité avec les frontières française et allemande, la proportion de collaboratrices et collaborateurs étrangers est élevée. A Reinach, on engage aussi régulièrement des collaborateurs plus âgés. « Lorsque c'est possible, nous essayons de trouver une solution, commente Henri Gassler. Si une personne nous convient et que l'on voit qu'elle a encore la flamme, nous n'hésitons pas à l'engager, même si elle a la soixantaine. »

Cette ouverture d'esprit, Hugo Keller en a profité directement. Aujourd'hui âgé de 61 ans, il a rejoint Flowtec AG il y a un an et demi suite à une réorientation professionnelle. « Quand je me suis présenté auprès de différentes entreprises, j'ai vite compris que ce ne serait pas facile », se souvient cet homme

qui avait auparavant travaillé dans le graphisme. Malgré une bonne formation, sa recherche d'emploi s'annonçait difficile. Hugo Keller a donc été d'autant plus heureux d'apprendre qu'il était engagé en qualité de responsable de la communication chez Flowtec AG. Aujourd'hui, il tire un bilan positif : « Un sain mélange au sein d'une équipe peut être un atout, affirme-t-il. J'ai dépendu des connaissances des autres, mais de mon côté, j'ai pu apporter mon expérience et une toute autre vision des choses. »

## L'estime, un point décisif

Henri Gassler, le responsable du personnel, apprécie également les qualités des collaborateurs plus âgés. « C'est en particulier dans le domaine de la production qu'ils peuvent apporter beaucoup aux plus jeunes, mais aussi, de temps en temps, leur montrer les limites », explique-t-il. De plus, lorsqu'on engage une personne de 55 ou 60 ans, on peut partir du principe qu'elle restera fidèle à l'entreprise. « Les collaborateurs plus âgés ont moins la bougeotte que les jeunes », estime Henri Gassler.

Pour lui, le défi réside dans la grande responsabilité qu'assume l'entreprise dans ce type de situation. « Lorsque nous donnons sa chance à quelqu'un, mais qu'après la période d'essai, nous ne l'engageons pas, c'est une personne de 60 ans qui se retrouve

Hugo Keller, responsable de la communication et âgé de 61 ans, a rejoint Flowtec AG il y a un an et demi suite à une réorientation professionnelle.



du jour au lendemain sans travail ». Pour éviter ce type d'issue, l'entreprise se penche attentivement sur le ou la candidate. C'est une question qui a également beaucoup préoccupé Hugo Keller : « Je me suis régulièrement demandé : que va-t-il se passer si je n'y arrive pas ? » Au final, c'est l'estime accordée par l'entreprise qui l'a conforté dans son choix. Lors de l'entretien d'embauche, il a été question des cinq années qui paraissent être la période idéale pour faire avancer l'entreprise. « J'ai alors réalisé que j'avais toutes mes chances chez Flowtec. »

### La formation continue pour tous

Depuis, Hugo Keller s'est fait une place au sein de l'équipe tant au plan personnel que professionnel, notamment grâce aux formations internes. Henri Gassler explique que chez Endress+Hauser Flowtec AG, les formations continues sont en principe ouvertes à tous, quel que soit l'âge. « Bien sûr, en pratique, il y a quelques restrictions », précise-t-il. Il est ainsi peu probable qu'un collaborateur de plus de 60 ans suive un cours de deux ans : une formation continue sur deux semaines semble plus réaliste. Les formations continues internes se concentrent sur trois axes : les compétences de base (par exemple les connaissances informatiques, notamment sur Office), les compétences linguistiques et les compétences personnelles (par exemple la gestion des conflits). Les collaboratrices et collaborateurs sont incités à suivre des formations continues, mais toujours en insistant sur le libre choix.

Henri Gassler identifie en particulier des défis au niveau linguistique. « A Reinach, la langue de travail est l'allemand ; en général, cela fonctionne assez bien, dit-il. Mais si un collaborateur est de langue maternelle anglaise, la plupart de ses collègues ont tendance à s'adapter à lui. » On propose également des cours d'allemand aux employées et employés anglophones – mais si la langue n'est pas utilisée au quotidien, les progrès sont souvent modestes.

### S'engager en faveur des jeunes

Autre domaine dans lequel Endress+Hauser Flowtec AG s'engage : la relève. « Il faut recruter les jeunes le plus tôt possible », explique le responsable du personnel. C'est pourquoi des représentantes et représentants de l'entreprise organisent des exposés dans les écoles, travaillent avec le corps enseignant et des établissements sociaux et présentent l'entreprise lors de différentes manifestations. Le « Kids Day » créé par Flowtec en est un bon exemple : il donne aux enfants de 8 à 14 ans l'occasion d'avoir déjà un premier contact avec la technique et le monde de l'entreprise. La foire « tunBasel », dédiée à l'encouragement de la relève dans la technique et les sciences naturelles, poursuit le même objectif. « On remarque souvent que les jeunes – en particulier ceux issus de l'immigration – sont très peu au courant des possibilités offertes dans notre secteur, remarque Henri Gassler. Nous organisons ces manifestations pour faire changer les choses. Nous voulons leur donner une chance de travailler. » Dans cette optique également, l'entreprise soutient le projet « Denkwerkstatt »,



### Les conseils d'Henri Gassler

#### Motivation/défis

- Recherche de collaborateurs/de la relève
- Responsabilité vis-à-vis de la société
- Promotion de l'égalité des chances

#### Pistes de mesures positives

- Sensibiliser les jeunes aux métiers techniques
- Collaborer avec les écoles et les autorités
- Faciliter l'accès à la formation (stages de découverte, apprentissages sur trois ans)
- Reconnaître le potentiel des collaboratrices et collaborateurs plus âgés
- Valoriser l'âge, l'expérience
- Tirer parti des équipes mixtes en termes d'âge et de nationalité
- Etablir des règles écrites contre la discrimination
- Permettre une formation continue pour tous

#### Résultats concrets

- Relève motivée
- Personnel fidèle, faible taux de rotation

destiné à promouvoir la collaboration entre les écoles, les PME et les autorités de la commune de Reinach.

L'entreprise elle-même, au moment du recrutement, cherche à donner une chance à ceux qui ont terminé l'école avec de moins bons résultats. Ainsi, Flowtec offre des apprentissages de courte durée : par exemple une formation de mécanicien de production sur trois ans au lieu de la formation de polymécanicien sur quatre ans. En outre, les apprenties et apprentis sont suivis avec attention au sein de l'entreprise. « Parfois, cela va jusqu'à la famille, commente Henri Gassler. Mais nous sommes prêts à y consacrer le temps nécessaire. » Au fond, l'entreprise n'est pas seulement axée sur la rentabilité : « Nous sommes conscients de notre responsabilité vis-à-vis de la société. Sinon, qui d'autre accordera une chance à ces jeunes ? »

# Hospitalité et égalité des chances

**A Berne, le Kursaal mise sur des conditions de travail modernes et une formation continue active de son personnel. Il recourt aussi au programme KICK de l'EPER pour offrir des places d'apprentissage à des jeunes qui en ont parfois longtemps cherché une en vain.**

## Hôtel et exploitation de restaurants Kursaal

Lieu : Berne (BE)

Activité : hôtellerie et gastronomie

Collaborateurs : environ 200 (hôtel et Kursaal)

Responsable : Alexandra Lemann, responsable RH

A Berne, le Kursaal, ses restaurants, son hôtel et son casino font partie intégrante de l'image de la ville. Les 28 nationalités représentées au sein des collaboratrices et collaborateurs reflètent bien l'environnement international de l'entreprise. Et cette dernière s'engage également auprès de la jeune génération en offrant un grand nombre de places d'apprentissage.

Au Kursaal, les candidates et candidats qui ont terminé l'école avec des résultats plutôt modestes ont d'ailleurs également leur chance. « Pour nous, la motivation et l'amabilité comptent plus que les notes, explique Alexandra Lemann. L'entretien d'embauche joue un rôle déterminant. » La responsable RH du Kursaal affirme que le nom ou l'origine n'y ont aucune influence.

Le Kursaal est une entreprise relativement grande, on peut donc y créer des postes flexibles, notamment dans la cuisine ou le service. « Certaines personnes ont besoin d'une période d'accompagnement plus longue, constate Alexandra Lemann. Si la volonté de s'engager est bien là, nous leur accordons volontiers un peu plus de temps. »

## Enfin une chance

Arlinde Berisha (19 ans) a pu profiter d'une telle chance. Cette jeune Suisse a durant des années cherché une place d'apprentissage dans le commerce de détail, mais en vain et ce – comme elle le précise – malgré de bonnes notes. Après une 10<sup>e</sup> année scolaire, elle s'est donc rendue à l'office de placement régional, qui l'a orientée vers le programme de promotion KICK du Bureau régional bernois de l'EPER. Durant six mois, la jeune femme y a bénéficié d'un coaching destiné à la préparer au marché de l'emploi. Une enseignante de l'équipe du programme KICK lui a parlé d'un petit stage au Kursaal, Arlinda Berisha a donc décidé de tenter sa chance dans l'hôtellerie. « Au début, c'était une solution de dernier recours, reconnaît-elle aujourd'hui. Mais plus le temps passait, plus je m'y suis plu. » Après cette première petite expérience, elle a commencé un stage de trois mois en août 2012, puis une formation professionnelle accélérée de deux ans afin de devenir employée

en restauration. « J'ai appris beaucoup de choses en entreprise », estime la jeune femme. Au Kursaal, on passe des tests tous les mois ; pour que tout le monde arrive à suivre ce rythme, les apprenties et apprentis sont encadrés par une conseillère. Arlinda Berisha reconnaît qu'avec l'école, la charge de travail est parfois grande. Elle est donc vraiment contente que la conseillère investisse du temps supplémentaire pour étudier avec elle. La jeune femme n'a pas abandonné son rêve de travailler un jour dans le commerce de détail. Elle est par ailleurs convaincue que le programme de l'EPER et la place d'apprentissage au Kursaal lui ont permis de faire un grand pas en avant.

## Abolir les barrières

Au Kursaal, une journée d'introduction est organisée chaque mois pour les nouvelles recrues. « Nous voulons permettre à nos employés de bien commencer dans l'entreprise », explique Alexandra Lemann. Le système de « parrainage » de l'hôtel poursuit le même objectif : toute nouvelle recrue a son parrain, qui sera son interlocuteur privilégié au sein de l'entreprise durant les trois premiers mois. Le Kursaal a en outre reçu la certification ISO en matière de qualité, d'environnement et de sécurité au travail. Selon Alexandra Lemann, les processus de travail clairement définis contribuent à aider les nouvelles recrues à trouver leurs marques. Les barrières présentes initialement peuvent ainsi être abolies.

Après plusieurs années à chercher une place d'apprentissage, Arlinda Berisha a pu commencer une formation professionnelle accélérée de deux ans au métier d'employée en restauration au Kursaal de Berne.





Les entretiens régulièrement organisés avec le responsable hiérarchique permettent quant à eux d'identifier les besoins en termes de formation continue. De leur côté, les collaboratrices et collaborateurs peuvent également faire des propositions. « Si un serveur émet le souhait de suivre un cours de cocktails, nous étudions bien sûr son idée », explique Alexandra Lemann. Beaucoup de choses ont déjà été rendues possibles. Pour encourager ces initiatives individuelles, les possibilités de formation continue font l'objet d'une communication soutenue, par exemple au moment du cours d'introduction ou dans le travail au quotidien par le responsable hiérarchique.

Le Kursaal engage aussi des personnes qui ont une connaissance lacunaire de l'allemand. Si nécessaire, elles sont inscrites à un cours de langue externe organisé par l'Ecole-club Migros. « Nous participons naturellement aux frais », commente Alexandra Lemann. Si la personne garantit qu'elle restera un certain temps dans l'entreprise, le Kursaal assume l'intégralité des coûts.

### Une expérience ghanéenne

L'entreprise a établi différents règlements écrits qui sont signés par l'ensemble du personnel. Ces règles précisent notamment que l'entreprise ne tolère ni le mobbing ni la discrimination. Si, en dépit de cette interdiction, des difficultés surgissent, le bureau du personnel s'efforce d'offrir un accompagnement optimal aux collaboratrices et collaborateurs. « Nous sommes proches de nos effectifs et nous tenons à leur disposition pour toute question ou préoccupation », commente Alexandra Lemann.

George Amponsah apprécie lui aussi cette proximité avec le bureau du personnel. « En cas de problème, quel qu'il soit, il y a toujours quelqu'un pour nous écouter », dit le responsable du service de blanchisserie. D'origine ghanéenne, il est arrivé en Suisse en 1992 et a tout de suite trouvé un emploi au Kursaal. « J'ai eu beaucoup de chance, estime-t-il aujourd'hui. Je me suis rendu spontanément au bureau du personnel et ils m'ont simplement engagé. » Il est très reconnaissant envers les responsables de l'entreprise d'avoir pris en compte son expérience dans un petit hôtel au Ghana au moment de prendre leur décision. En effet à l'époque, George Amponsah (47 ans) parlait à peine l'allemand ; c'est grâce à un cours de langue qu'avec le temps, il a réussi à se faire comprendre. « Lorsqu'on arrive dans un pays étranger, la première chose à faire est d'apprendre la langue, confirme-t-il. Les responsables du Kursaal l'ont bien compris. » Ainsi, presque tous les collaborateurs de l'entreprise sont capables de s'exprimer en allemand, et quelques-uns sont en train de suivre des cours, nous explique-t-on. Après dix années passées au Kursaal, George Amponsah a été promu responsable de section.

### Un brassage positif

Alexandra Lemann précise que l'hôtellerie est un secteur empreint de défis spécifiques. Avec la foule toujours renouvelée d'hôtes, il arrive que les collaboratrices et collaborateurs soient confrontés à des remarques racistes. « Nous tentons de sensibiliser nos effectifs à ce type de situation, dit la responsable du

## Les conseils d'Alexandra Lemann

### Motivation/défis

- Promotion de l'égalité des chances
- Environnement de travail privilégié, international

### Pistes de mesures positives

- Faciliter l'entrée dans l'entreprise (stage de découverte/stage/programme KICK)
- Tenir compte des qualifications acquises à l'étranger
- Instaurer un système de parrainage
- Etablir des processus clairs, certifiés (par exemple ISO)
- Tirer parti des connaissances en langues étrangères
- Encourager la participation à des cours de langue/formations continues
- Elaborer des règlements anti-discrimination
- Faire appel à un bureau des plaintes indépendant

### Résultats concrets

- Personnel bien formé
- Ouverture d'esprit vis-à-vis de la clientèle internationale
- Environnement de travail positif
- Bonne image auprès des apprenties et apprentis

personnel. Si l'un des collaborateurs se sent discriminé, il trouve un interlocuteur au bureau du personnel. En cas de frictions, nous cherchons toujours d'abord à en discuter autour d'une table. » Il existe aussi un bureau externe, auprès duquel les plaintes peuvent être déposées de manière anonyme.

Les différentes nationalités en présence influencent d'ailleurs également positivement l'entreprise. Alexandra Lemann voit en particulier les compétences linguistiques des collaboratrices et collaborateurs étrangers comme un atout. « Dans notre secteur, il faut s'estimer heureux d'avoir des collaborateurs qui parlent plusieurs langues », dit-elle. Dans l'hôtellerie, une attitude ouverte avec des hôtes d'origines diverses est indispensable : des effectifs mixtes représentent donc en général un avantage.

# La diversité, un facteur de succès

**En plus d'être l'un des employeurs les plus importants du pays, la Poste Suisse joue un rôle de premier plan en matière d'égalité des chances.**

## La Poste Suisse

Lieu : siège principal à Berne (BE)

Activité : logistique, banque de détail, transports publics et communication

Collaborateurs : environ 60 000

Responsable : Sabine Rial-Ramseier, responsable Gestion de la diversité

Quelque 60 000 collaboratrices et collaborateurs de plus de 140 pays travaillent à la Poste. Une diversité éprouvée qui est ici synonyme de culture d'entreprise réussie. L'entreprise a fait sienne depuis longtemps la conviction que des équipes mixtes sont les mieux à même de résoudre les tâches et les problèmes complexes. Nationalité, âge et sexe comptent parmi les piliers de cette diversité.

Au siège principal de Berne, Sabine Rial-Ramseier, responsable Gestion de la diversité, affirme sans ambages que l'engagement de la Poste en vaut la peine : « La diversité se mesure également en termes économiques ». Selon elle, des équipes mixtes comprennent mieux les exigences d'une clientèle variée et peuvent ainsi fournir des prestations de qualité.

## Encourager la mixité des équipes

A la Poste, le recrutement s'effectue en principe par le biais de la plate-forme électronique « e-Rec ». Sabine Rial-Ramseier souligne toutefois que des plates-formes spéciales, telles que « femdat.ch », sont parfois utilisées pour attirer l'attention des femmes sur des postes de cadres à pourvoir.

Lorsqu'une apprenante ou un apprenant présente sa candidature à la Poste, il doit se soumettre à un test d'aptitude Multicheck. « Combinés aux bulletins scolaires et au rapport du stage de découverte, ces résultats nous apportent de précieuses informations », déclare Sabine Rial-Ramseier. Cela étant, c'est l'entretien personnel qui détermine le mieux si une personne saura s'intégrer à l'entreprise.

La responsable Gestion de la diversité souligne que les groupes spécifiques ne font l'objet d'aucun quota à la Poste. « Mais il est important pour la Poste d'encourager la mixité des équipes ». L'entreprise propose ainsi notamment coachings et séminaires sur les compétences interculturelles. Les consultants RH et les responsables hiérarchiques disposent quant à eux d'une formation en ligne. Et, suivant le besoin, d'autres formations de sensibilisation sont mises au point et dispensées.

## Un atout pour le marché du travail

Comme l'explique Sabine Rial-Ramseier, tout le personnel est en principe invité aux formations continues générales. « Des campagnes de formation continue spécifiques destinées au personnel occupant des fonctions moins pointues ont toutefois déjà été lancées ». Ainsi, de concert avec les syndicats, la Poste a instauré un fonds alloué spécialement au perfectionnement du personnel. Selon Sabine Rial-Ramseier, il a été créé de façon à ce que les collaboratrices et collaborateurs puissent accroître leur attractivité sur le marché du travail. Ainsi, 341 employées et employés ont optimisé leurs connaissances linguistiques grâce à des cours de langues, tandis que 459 ont acquis des bases en informatique. Un cours avancé a permis à 1952 personnes d'approfondir leurs connaissances sur Office. Les coûts de cette offre ont été assumés par la Poste et la moitié du temps de présence au cours a pu être décomptée comme du temps de travail. Comme le déclare Sabine Rial-Ramseier : « Ce qui compte, c'est que tous les collaborateurs reçoivent la formation continue dont ils ont besoin. Indépendamment de leur sexe ou de leur origine ».

## Faire carrière en étant issu de l'immigration

Arrivée en Suisse à l'âge de sept ans en provenance de Macédoine, Sabina Kazimoska a profité de cette opportunité. Après sa maturité, elle a fait un stage à la Poste avant de devenir assistante à la formation professionnelle. Elle est désormais responsable régionale du marketing professionnel pour la région Suisse orientale. Dans le cadre de ses fonctions, la jeune

De stagiaire à responsable régionale du marketing professionnel à la Poste, Sabina Kazimoska ne s'est jamais sentie victime de discrimination, que ce soit comme femme ou collaboratrice issue de l'immigration.





## Les conseils de Sabine Rial-Ramseier

### Motivation/défis

- Evolution démographique (future pénurie de personnel qualifié)
- Exploitation de nouveaux potentiels de marché et de clientèle
- Utilisation optimale des compétences du personnel

### Pistes de mesures positives

- Cibler les minorités lors du recrutement
- Proposer des offres passerelles pour les jeunes
- Offrir des horaires de travail flexibles
- Proposer un vaste programme de formation continue pour tous
- Offrir des formations continues en compétences interculturelles
- Sensibiliser en matière de discrimination, de mobbing et de harcèlement sexuel
- Intégrer et sensibiliser les responsables hiérarchiques et les consultants RH
- Ancrer l'égalité des chances et la diversité dans la CCT, la vision de l'entreprise et les stratégies
- Examiner les salaires et abolir les inégalités
- Collaborer avec des réseaux internes et externes, notamment pour les femmes ou les plus de 50 ans (p. ex. réseau Silberfuchs)

### Résultats concrets

- Intégration de demandeurs d'emploi (jeunes/personnes sans formation)
- Bonne image d'employeur
- Essor économique par la promotion de la diversité

femme de 26 ans promeut les places d'apprentissage de la Poste, visite des écoles, organise des forums des métiers et est en contact avec les jeunes en sa qualité de formatrice professionnelle. Elle n'a retrouvé que récemment son poste après un long congé maternité et ne travaille plus qu'à 70%. Comme elle suit en parallèle un bachelor en Business Administration dans une haute école spécialisée, elle peut tout à fait comparer sa situation avec celles des autres étudiants. Que ce soit en termes de financement des études, de congé maternité ou de temps de travail réduit, une même conclusion s'impose à elle : « J'ai vraiment de la chance avec mon employeur ». Elle assure n'avoir jamais été victime de discrimination, que ce soit en tant que femme ou immigrée.

Alors qu'elle a toujours été encouragée et a su tracer sa voie professionnelle sans encombre grâce à de bonnes notes et à la connaissance d'autres langues, elle découvre désormais au quotidien à la Poste le revers de la médaille. Au Centre du courrier de Zurich-Mülligen, par exemple, l'entreprise propose un préapprentissage en logistique d'un an axé sur la pratique appelé « Perspektiva ». Sabina Kazimoska y rencontre des jeunes (bien souvent issus de l'immigration) qui envoient des centaines de candidatures et reçoivent autant de réponses négatives. C'est uniquement grâce à un coaching intensif et à la formation pratique reçue au Centre du courrier que la plupart d'entre eux trouvent ensuite une place d'apprentissage.

### Egalité des chances dans la CCT

La Poste emploie également des collaboratrices et collaborateurs sans formation. Suivant leurs fonctions, des mesures de formation continue peuvent leur être proposées. Pour les nouvelles recrues, un système de parrainage est appliqué.

La convention collective de travail de la Poste stipule que la Poste encourage activement la formation continue des collaboratrices et collaborateurs. Celle-ci doit contribuer à développer les compétences des collaboratrices et collaborateurs sur le marché du travail et est un « élément fondamental de l'évolution de la carrière en interne, de la promotion de l'égalité des chances et du plurilinguisme ». Le personnel employé à temps partiel a les mêmes possibilités de formation continue que celui employé à plein temps. Les employées et employés dont la situation financière est modeste peuvent solliciter par le biais du service social interne des prêts à des taux avantageux ou un autre soutien financier pour leurs formations continues individuelles.

Le personnel bénéficie d'un soutien à la reconnaissance de ses compétences non acquises formellement à la Bourse de l'emploi interne. Suivant la fonction et le service, il est également épaulé dans la reconnaissance de diplômes étrangers.

### Tolérance zéro en matière de discrimination

La Poste gère à l'échelle de tout le Groupe un service qui se consacre concrètement à la gestion de la diversité. Dans la plupart des services, des responsables en la matière sont également désignés.

En outre, la Poste organise des séminaires sur la gestion du

mobbing et du harcèlement sexuel. Les nouvelles recrues reçoivent une brochure qui consigne par écrit la tolérance zéro en matière des différentes formes de discrimination et énumère les interlocuteurs qualifiés. Dans le cadre de l'enquête annuelle réalisée auprès du personnel, les collaboratrices et collaborateurs sont interrogés tous les deux ans sur le mobbing et le harcèlement sexuel. Dans les unités d'organisation aux valeurs élevées, des mesures sont introduites de manière ciblée.

Les chiffres relatifs à la part de minorités employées à des postes de cadres (femmes ou minorités linguistiques) sont transmis chaque semestre à la direction du Groupe. En principe, les collaboratrices et collaborateurs ont tous les mêmes chances de promotion, relève Sabine Rial-Ramseier. Mais dans la pratique, cela demeure un réel défi.

# Former des spécialistes de la construction

**L'entreprise STUTZ AG n'est pas dans une attitude attentiste face à la pénurie de la relève. Elle préfère la former.**

## STUTZ AG

Lieu : bureaux à Saint-Gall, Frauenfeld et Hatswil

Activité : entreprise de construction

Collaborateurs : environ 700

Responsable : Alfred Müller,  
président du conseil d'administration

Sur le bord de la route, difficile de manquer le logo jaune aux lettres noires indiquant « STUTZ AG ». Hatswil (Thurgovie) abrite l'un des trois sièges de l'entreprise. Depuis plus de 125 ans, le personnel de STUTZ AG marque de son empreinte les chantiers entre le lac de Constance et la Limmat. Alfred Müller, président du conseil d'administration, déclare : « En Suisse, de nombreuses entreprises familiales s'engagent en faveur de leurs collaborateurs. Chez nous, c'est une évidence. » Dans la construction, il est particulièrement important d'octroyer des responsabilités au personnel. « Avec tous nos chantiers, nous sommes une organisation très décentralisée. Par conséquent, chaque collaborateur est l'image de marque de notre entreprise. »

## L'allemand sur le chantier

Afin que ces images de marque produisent une belle impression sur les clients, elles sont sans cesse encouragées au sein de STUTZ AG. Pour preuve, citons le tout dernier projet lancé : les cours de langue *Deutsch auf der Baustelle* (L'allemand au chantier) organisés de concert avec la Société Suisse des Entrepreneurs et le syndicat Unia. Une fois par semaine, une trentaine de collaborateurs se réunit ainsi dans des salles de classe à Saint-Gall et Hatswil pour améliorer son allemand. Les deux heures d'enseignement sont assimilées à du temps de travail payé et sont gratuites. « Cela m'a fortement incité à m'inscrire », explique Luis Cunha, grutier chez STUTZ AG. Le Portugais de 50 ans, arrivé en Suisse voici 25 ans, peut se débrouiller en allemand. Mais au fil de la conversation, ses lacunes linguistiques se dévoilent. Comme il le reconnaît un peu penaud : « C'est vrai, j'aurais peut-être dû commencer plus tôt avec les cours de langue ! Mais après une journée sur le chantier, on est fatigué. Et difficile de rester motivé si les cours ne sont pas payés... »

## Faire carrière grâce à la maîtrise de la langue

La motivation n'était pas le problème de son compatriote Carlos Ribeiro. Agé aujourd'hui de 34 ans, il est depuis 12 ans

en Suisse et a bâti une magnifique carrière. D'abord manœuvre sur le chantier, il a ensuite suivi une formation de grutier, avant de réussir il y a deux ans l'examen fédéral de contremaître. Son allemand oral est désormais presque celui d'un natif, conséquence de son temps passé avec des Suissesses et des Suisses en dehors du travail. « Sur le chantier, on apprend peu l'allemand », regrette-t-il. En effet, les étrangers communiquent entre eux en italien ou en portugais, et les Suisses essaient de se faire comprendre dans un allemand de chantier basique. Pour le jeune Portugais, les cours de langue offerts par STUTZ AG ont été d'une grande aide.

Mais il se doit d'ajouter un autre élément qui a permis son ascension professionnelle. « Mes supérieurs m'ont sans cesse encouragé », souligne Carlos Ribeiro. Dès le début, l'entreprise STUTZ AG s'est appliquée à déterminer quel poste lui conviendrait le mieux. C'est d'ailleurs sur sa recommandation qu'il a passé l'examen de contremaître. « STUTZ AG m'a toujours donné la sensation que je valais quelque chose. »

« Mes supérieurs m'ont sans cesse encouragé ». D'abord manœuvre sur le chantier, Carlos Ribeiro a depuis réussi l'examen fédéral de contremaître.



## Un encadrement étroit

C'est notamment cet encadrement interne qu'Albin Hungerbühler ne se lasse pas de mettre en avant. Le spécialiste du personnel et responsable de formation insiste : « Cela ne sert à rien de se plaindre du manque de relève. A nous de la former autant que possible. » De fait, l'entreprise encadre plus de 40 apprenties et apprentis et essaie dans le même temps de perfectionner son personnel plus âgé. Ce processus commence dès l'entretien d'embauche, durant lequel on détermine à quel poste la personne candidate pourrait le mieux correspondre. Lors d'une période d'essai de trois mois, l'on établit ensuite si la nouvelle recrue est à sa place.

En outre, au moins une évaluation personnelle est organisée par an, de façon à établir notamment si une formation continue ou un cours de langue est nécessaire. L'objectif de ce suivi est de couvrir autant que possible le besoin en main-d'œuvre spécialisée par du personnel déjà intégré à l'entreprise. « Nous comptons beaucoup d'étrangers qui ont commencé comme manœuvres et sont désormais hautement qualifiés dans leur secteur », souligne Albin Hungerbühler. Que ce soit dans le bâtiment et les travaux publics, le carrelage ou la protection des constructions, des personnes sans réelle formation se présentent sans cesse chez STUTZ AG. « Et aujourd'hui, nombre d'entre elles sont très prisées sur le marché du travail », constate le responsable de formation.

## Contremaître malgré des lacunes scolaires

Au moment du recrutement, la nationalité et le sexe ne jouent aucun rôle. « Dans notre branche, nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de nous braquer sur une nationalité ou un nom de famille », ajoute Albin Hungerbühler. Les jeunes à la formation scolaire imparfaite ont eux aussi leurs chances.

Les jeunes accusant un déficit scolaire sont par exemple préparés aux examens grâce à des cours d'appui ciblés et suivis de très près par les responsables d'apprentissage. L'entreprise offre en outre des formations professionnelles de deux ans avec attestation fédérale aux jeunes qui auraient du mal avec un apprentissage normal. Des opportunités de carrière sont possibles, quelles que soient les performances scolaires : « Il arrive que nous promovions contremaîtres des collaboratrices et collaborateurs qui ne réussiraient pas la formation, parce qu'ils remplissent des conditions professionnelles pratiques et de leadership », poursuit-il. Cet encouragement et le passage à une classe salariale plus élevée sont maintenus même en cas de changement interne. Pour résumer cet engagement : « Nous ne pouvons pas toujours choisir la voie la plus facile. Mais le temps supplémentaire investi en vaut la peine. Au sein de la branche, nous jouissons d'une très bonne réputation. »

## Tirer profit de l'immigration

Les différentes cultures ne sont pas seulement tolérées : lorsque les circonstances le permettent, elles sont également utilisées dans l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, les cours sur la sécurité au



## Les conseils d'Alfred Müller

### Motivation/défis

- Problème de relève
- Responsabilité envers la société
- Développement à long terme de l'entreprise

### Pistes de mesures positives

- Offrir des cours de langue (payés et assimilés à du temps de travail)
- Promouvoir les capacités du personnel
- Organiser des entretiens de qualification réguliers
- Favoriser la spécialisation sur le lieu de travail
- Exploiter les langues étrangères
- Favoriser la communication écrite en plusieurs langues pour les informations importantes
- Privilégier les appels d'offres internes pour les postes à pourvoir

### Résultats concrets

- Grande loyauté/motivation des employées et employés encouragés
- Relève bien formée
- Image positive de l'entreprise

travail régulièrement dispensés sont proposés en plusieurs langues, la traduction vers l'italien ou le portugais étant assurée par du personnel issu de l'immigration. Pour Albin Hungerbühler, il est évident que l'entreprise doit en permanence trouver le bon équilibre linguistique : si l'on insiste trop sur la langue maternelle des collaboratrices et collaborateurs, cela complique leur intégration linguistique ; à l'inverse, si l'on utilise trop l'allemand au sein de l'entreprise, on prend le risque de ne pas être compris de tous.

A l'évidence toutefois, on souhaite poursuivre les cours d'allemand sur le chantier en Suisse orientale. Car, comme conclut Albin Hungerbühler, « la demande est bel et bien là. Au début, nous comptons 15 inscrits. Et à la fin, nous en avons une bonne soixantaine ».

## « La moitié de la planète travaille à Münsterlingen »

**Postes de travail non qualifiés et responsabilité pour l'entreprise vont de pair.  
La blanchisserie Bodensee est consciente de ce devoir moral.**

### **Blanchisserie Bodensee**

Lieu : Münsterlingen (TG)

Activité : blanchisserie

Collaborateurs : environ 90

Responsable : Marco Wäckerlig, directeur

RDC, Serbie, Philippines, Hongrie, Kosovo, Suisse... Lorsqu'Elisabeth Chomicz commence à énumérer les pays d'origine de ses collaboratrices et collaborateurs, la liste est longue. « La moitié de la planète travaille chez nous », plaisante la directrice de production de la blanchisserie Bodensee en s'interrompant après une bonne vingtaine de pays. « Et cela ne pose absolument aucun problème ».

Chaque jour, 16 tonnes de textiles sont lavées dans la commune de Münsterlingen, sur les berges du lac de Constance. Depuis que l'entreprise a été détachée des institutions hospitalières cantonales en 2006, la blanchisserie s'affirme sur le marché libre. « Nous sommes l'une des rares entreprises à offrir encore des postes de travail à bas seuil », déclare Marco Wäckerlig, directeur. Cette démarche s'accompagne d'une certaine responsabilité. Ainsi, le personnel de la blanchisserie est notamment recruté auprès des classes de soutien, de l'assurance invalidité, d'offices régionaux de placement (ORP), de la fondation Stiftung Zukunft ou de l'Entraide Protestante Suisse (EPER). A Münsterlingen, on offre une deuxième chance à ceux qui ont échoué ailleurs.

### **Ancien bénéficiaire de l'EPER aujourd'hui responsable d'équipe**

Le directeur ne veut pas voir que le côté altruiste de cette mesure : « Comme tout le monde, nous devons aussi réaliser des profits. Et nous y parvenons souvent très bien avec ces personnes qui nous sont envoyées ». Il souligne qu'il s'agit souvent de main-d'œuvre étrangère très motivée. « Comme cet homme originaire de Somalie, évoque Elisabeth Chomicz. Il nous a été adressé par le programme TG Job de l'EPER. Il est désormais responsable d'équipe ». Au départ, se souvient la directrice de production, il était peu sûr de lui. « Il lui manquait un soutien ». Et cependant, comme presque toutes les personnes envoyées par l'EPER, il était clair qu'il avait vraiment envie de travailler.

### **La langue, un problème de taille**

Comme le travail pénible ne convient pas à tout un chacun, les jeunes candidates et candidats peuvent, dans un premier temps, faire un stage de découverte au sein de la blanchisserie, avant de commencer un véritable stage. « A ce moment-là, certains sont déjà dépassés par les événements », reconnaît Elisabeth Chomicz. Selon elle, les jeunes ont souvent de la peine avec les structures bien en place au sein de l'entreprise. « Ni l'école ni leur famille ne les y ont préparés ». Elle doit ainsi sans cesse chercher à dialoguer avec les parents ou les représentants scolaires. Et les jeunes étrangers ne reçoivent guère de soutien chez eux : « Leurs parents ne parlent pas notre langue, ou ignorent tout ou presque du fonctionnement du monde du travail suisse », ajoute-t-elle.

### **Miser sur la formation élémentaire**

Afin que les jeunes qui présentent un déficit de formation scolaire puissent eux aussi avoir des perspectives d'avenir à la blanchisserie, le directeur de l'entreprise prône le maintien de la formation élémentaire. « Souvent, l'on fait surtout la part belle aux formations professionnelles avec attestation fédérale. Mais pour les mauvais élèves, celles-ci peuvent déjà être un obstacle trop important. »

Alors qu'elle cherchait un emploi il y a sept ans, Maide Amity a bénéficié de cette conviction. Née en Macédoine, elle avait accompli trois ans d'école en Suisse (école secondaire) et était

Lorsqu'elle cherchait du travail. Maide Amity, pourtant très motivée, recevait une réponse négative après l'autre. La blanchisserie Bodensee a su lui donner sa chance.



très motivée à trouver un travail. Elle se souvient : « J'ai pu effectuer des petits stages dans de nombreuses entreprises, et toutes saluaient mon engagement. Mais au bout du compte, je recevais une réponse négative après l'autre. »

A l'époque, elle se demande souvent si son nom ou sa formation scolaire est en cause. Des doutes qui ont aujourd'hui disparu. « Après une semaine d'initiation, l'entreprise, qui était encore la blanchisserie centrale Zentralwäscherei, m'a donné ma chance ». La jeune femme commence alors une formation élémentaire de deux ans. Désormais âgée de 29 ans, elle est responsable de service au sein du service expédition et résume : « L'ambiance est bonne et j'ai quelques responsabilités. Je ne m'imagine pas travailler dans une autre entreprise ». Elle apprécie surtout de pouvoir s'adresser à tout moment à la directrice de production pour lui confier ses préoccupations (professionnelles ou autres).

### Des équipes cosmopolites

Si les rouages bien huilés de l'entreprise se grippent malgré tout, le personnel peut également se tourner vers une commission composé de cinq membres. En outre, la blanchisserie Bodensee collabore étroitement avec le syndicat. Une visite de l'entreprise permet de révéler à quel point direction et personnel sont proches. Les collaboratrices et collaborateurs, volontairement intégrés à des équipes cosmopolites, saluent leurs supérieurs hiérarchiques d'un sourire. Elisabeth Chomicz, qui a elle-même des origines polonaises, connaît le nom et le pays d'origine de presque tous les employés et peut raconter des détails de la vie de beaucoup d'entre eux.

Comme le déclare le directeur : « Le travail est dur et les salaires ne sont pas fantastiques. Aussi l'atmosphère dans l'entreprise est-elle d'autant plus importante ». Y contribuent notamment des excursions d'entreprise, un repas de Noël, ainsi que des formations continues et des cours de langue. Plusieurs fois par an, des formations sont dispensées. A cette occasion, les responsables de services perfectionnent leurs aptitudes en communication ou en gestion interculturelle, par exemple. « Les cours améliorent la compréhension entre les collaborateurs. C'est l'un des défis les plus importants de notre entreprise », résume Elisabeth Chomicz. Comme la langue officielle de la blanchisserie est l'allemand, de plus en plus de collaboratrices et collaborateurs sont inscrits aux cours de langue de l'EPER. « Soit nous constatons une lacune, soit les collaborateurs viennent d'eux-mêmes à nous », explique Elisabeth Chomicz. Les formations continues nécessaires au travail sont assimilées à du temps de travail et sont payées par l'entreprise.

### Des collaborateurs issus à 95% de l'immigration

A la blanchisserie Bodensee, pas question de défavoriser la main-d'œuvre étrangère, et ce pour une raison simple : environ 95% du personnel, qu'il travaille sur des machines, derrière un volant ou dans un bureau, est issu de l'immigration. Un regard à l'organigramme de l'entreprise confirme cette tendance : à quelques exceptions près, tous les cadres intermédiaires sont issus de l'immigration.



## Les conseils de Marco Wäckerlig et Elisabeth Chomicz

### Motivation/défis

- Responsabilité en tant qu'entreprise offrant des postes de travail faciles d'accès
- Problèmes de compréhension entre collaboratrices et collaborateurs de différents pays et de différentes cultures
- Peu de soutien des parents/écoles

### Pistes de mesures positives

- Offrir un accès plus facile à l'entreprise (initiation/stage/formation élémentaire)
- Recruter via des classes de soutien, les ORP, l'AI, des œuvres d'entraide
- Communiquer avec les écoles/les parents
- Confier des responsabilités au personnel (responsable de service, d'équipe)
- Offrir des cours de langue payés
- Proposer des formations continues dans la communication ou les compétences interculturelles
- Rendre les réclamations possibles (proximité des cadres, de la commission, du syndicat)
- Séparer clairement travail et vie privée

### Résultats concrets

- Motivation malgré des conditions difficiles
- Belle loyauté/identification marquée
- Faible taux de rotation des effectifs
- Formation de collaborateurs clés

Et comme l'assure Marco Wäckerlig, très peu de conflits surgissent entre les nationalités : « Tout au plus lorsque le Kosovo a proclamé son indépendance de la Serbie. Certains ont alors cru qu'ils devaient se présenter au travail avec leurs drapeaux ». Un comportement à ses yeux inacceptable : « La politique et la religion n'ont pas à s'immiscer sur le lieu de travail ». En conséquence, le port de symboles correspondants est interdit. « Nous comptons dans notre entreprise quelques femmes musulmanes qui viennent au travail avec leur voile et le laissent au vestiaire. Pour elles, c'est un compromis acceptable », explique Elisabeth Chomicz. Pour conclure, elle souligne que l'identification avec l'entreprise est le dénominateur commun à tout ce personnel cosmopolite : « Cette belle mixité crée une nouvelle homogénéité ».

# De la plonge à la tête d'un service

**L'hôtel Schweizerhof accorde une réelle importance à l'égalité des chances et à la formation continue. Dans l'établissement zurichois de quatre étoiles, les opportunités de promotion sont également une réalité pour le personnel sans formation.**

## Hôtel Schweizerhof

Lieu : Zurich (ZH)

Activité : hôtellerie

Collaborateurs : environ 100

Responsable : Martin Widmer, responsable de l'administration

A l'hôtel Schweizerhof, situé à quelques mètres de la gare centrale de Zurich, les apparences comptent. L'élégance – du bâtiment, de l'intérieur ou des uniformes du personnel – règne en maître. Mais l'établissement est également un modèle lorsqu'on y regarde de plus près. « Dans notre hôtel, nous avons l'opportunité de donner aussi une chance aux personnes ayant une moins bonne formation », s'enorgueillit Martin Widmer, responsable de l'administration au « Schweizerhof ».

L'établissement et les différentes professions d'apprentissage sont régulièrement présentés aux jeunes intéressées et intéressés lors d'après-midis d'information professionnelle. Une personne motivée par un poste devra alors passer un entretien de candidature avant, d'ordinaire, d'accomplir une journée d'essai dans l'hôtel. Des stages de découverte sont également proposés.

Au moment de l'embauche, ce ne sont pas les bulletins scolaires qui priment, comme le souligne Martin Widmer : « Un certain niveau de formation doit avoir été atteint. Néanmoins, nous donnons plutôt la préférence à quelqu'un qui fait une bonne impression qu'à quelqu'un qui n'a que de bonnes notes à offrir ». Lors de l'initiation, la dextérité se révèle rapidement, tout comme l'intérêt réel pour le poste.

## Un réfugié au poste de technicien auxiliaire

Le « Schweizerhof » donne également leur chance à des candidates et candidats plus âgés non qualifiés. « Nous engageons également des personnes dont les qualifications ne sont pas prisées dans l'hôtellerie », explique Martin Widmer. Le plus souvent, ce cas de figure se présente dans le domaine technique. Ainsi, un Somalien réfugié en Suisse travaille par exemple comme technicien auxiliaire à l'hôtel. Jusqu'ici, les expériences en la matière sont positives, indique le responsable de l'administration : « Nous avons des opportunités de couvrir des postes de ce type, et nous les saisissons ». Seuls quelques postes exigent une maîtrise parfaite de l'allemand. Mais bien entendu, il est important que tous comprennent les instructions.

Martin Widmer a conscience que les collaborateurs étrangers sont souvent employés en deçà de leurs qualifications : « Notre hôtel a déjà compté dans ses rangs des diplômés de hautes écoles qui occupaient des fonctions de base ». Il souligne que lorsqu'il s'agit de formations qui ne sont que peu valorisées dans l'hôtellerie, cela constitue un défi. « Toutefois, nous avons pu constater qu'un emploi dans un hôtel peut souvent être un tremplin vers d'autres postes ».

## D'étudiant en mathématiques à connaisseur en vins

A l'origine, c'est justement comme ça que Murad Zuber considérait son poste : comme un tremplin. Cet Irakien a dû fuir son pays en 2003 et a dû tout recommencer à zéro en Suisse. « En arrivant, je ne parlais pas un mot d'allemand. Je m'attendais donc à avoir beaucoup de mal à trouver du travail ». Une connaissance lui a conseillé de se présenter à l'hôtel Schweizerhof et on l'a embauché d'emblée dans les cuisines. L'ancien étudiant en mathématiques s'est ainsi retrouvé à

Après sa fuite d'Irak, Murad Zuber a dû tout recommencer à zéro. Le « Schweizerhof » l'a embauché et a participé au financement de ses cours d'allemand.



faire la plonge et à nettoyer la cuisine. « Au départ, je n'avais pas besoin de trop parler allemand, car j'arrivais heureusement à me faire plus ou moins comprendre en anglais ». Rapidement, il s'est inscrit à un cours d'allemand externe. Mais comme celui-ci lui coûtait trop cher avec son maigre salaire, il a demandé un soutien à l'hôtel, qui a financé 50% du cours. Plus rien n'a dès lors contrecarré son ascension. Il a bientôt aidé au buffet, puis dans la réserve. Depuis 2012, il est responsable principal de la gestion de la réserve et du buffet.

« Cela n'a pas été facile, car il m'a fallu tout réapprendre depuis le début », analyse a posteriori Murad Zuber. Il affirme toutefois s'être toujours senti encouragé et avoir disposé des mêmes droits que les autres. Il attend désormais d'obtenir son passeport suisse, s'est marié avec une femme rencontrée sur son lieu de travail et a deux enfants. S'il n'a jamais eu d'autre employeur en Suisse, il sait reconnaître sa chance : « Beaucoup de mes connaissances qui sont arrivées en Suisse n'ont pas trouvé de bon travail. Elles enchaînent les petits boulots ou sont au chômage ». Il souligne également à quel point la langue lui a permis de s'intégrer. C'est pour cette raison qu'il essaie désormais de motiver ses collègues encore peu à l'aise avec l'allemand à prendre des cours.

Ces dernières années, Murad Zuber a suivi des cours de formation continue dans le service, les vins et l'hygiène. Ces certificats, les références du « Schweizerhof » et ses contacts l'aideraient aujourd'hui à trouver un nouvel emploi même sans avoir terminé d'études. Mais rien ne presse : « Je ne pensais rester qu'un petit moment à l'hôtel, mais maintenant, je ne vois aucune raison de m'en aller ».

### Formation continue régulière

Les besoins de formation des collaboratrices et collaborateurs sont régulièrement évalués au « Schweizerhof » et les cours de langue accueillent sans cesse de nouveaux élèves. Tout le personnel de l'hôtel, selon sa fonction, est encouragé à suivre des formations continues spécialisées. Lorsque les bases font défaut pour un emploi précis, le personnel peut suivre un cours spécial en hôtellerie. En outre, un programme interne de développement est à disposition de tout le personnel. En vertu d'une sorte de système par points, il est possible d'atteindre différents paliers et ainsi d'opter pour une récompense correspondante. Outre des formations continues, les employés peuvent opter pour des bons ou des consommations à l'hôtel.

### Un suivi étroit

A son arrivée au « Schweizerhof », toute nouvelle recrue est encadrée pendant les trois ou quatre premières semaines par un parrain. A la moitié puis au terme de la période d'essai, un entretien permet de déterminer dans quelle mesure elle s'est intégrée à l'établissement. En outre, une représentante ou un représentant du service du personnel rencontre chaque employée ou employé lors d'un entretien plus long pour lui expliquer comment fonctionne le système d'assurances suisse. Au départ, les questions fusent souvent, comme le confie Martin Widmer en sou-



## Les conseils de Martin Widmer

### Motivation/défis

- Recherche de personnel et de la relève adaptés
- Sens de la qualité
- Responsabilité en tant qu'entreprise

### Pistes de mesures positives

- Offrir des journées d'essai/semaines d'initiation pour les apprenties et apprentis
- Tenir compte uniquement des qualifications vraiment utiles
- Faire preuve de flexibilité au moment de l'embauche
- Prévoir une introduction correcte (système de parrainages, entretiens personnels)
- Promouvoir la formation continue/les cours de langue (y compris certificats)
- Offrir les mêmes chances de promotion pour tous
- Exploiter les différences culturelles (p. ex. langues étrangères)

### Résultats concrets

- Bonne ambiance sur le lieu de travail, normes élevées de qualité
- Belle loyauté/motivation des collaboratrices et collaborateurs stimulés
- Succès à l'échelle internationale

riant : « Nous aidons volontiers nos collaborateurs. Mais je ne vais pas jusqu'à remplir leur déclaration d'impôts. Tout a ses limites ! ».

L'égalité des chances est une évidence au « Schweizerhof ». Mais au café de l'hôtel, il n'est pas rare que les clients aiment être accueillis d'un « Grüezi » en suisse-allemand. Le personnel en contact avec la clientèle parle donc pour la grande majorité le suisse-allemand.

Pour le reste, une équipe mixte est un avantage indiscutable si l'on songe à la clientèle internationale de l'hôtel. Ainsi, une collaboratrice japonaise a déjà suivi une délégation nippone, tandis qu'un collaborateur arabophone a fait office de traducteur pour ses collègues. Au bout du compte, il ne s'agit pas que d'encourager les collaborateurs, conclut Martin Widmer. « Nous souhaitons également tirer profit de leur potentiel ».

# Des pièces suisses uniques, un savoir-faire social

**Chez Freitag lab. ag, l'aspect humain est une priorité. Coopération, cours de langue et intégration des caractéristiques positives d'autres nationalités sont autant d'aspects encourageant une culture de la diversité.**

## **FREITAG lab. ag**

Lieu : Zurich (ZH)

Activité : fabricant de sacs et d'accessoires

Collaborateurs : environ 150

Responsable : Pascal Dulex,  
Manager Communication & Product Strategy

Depuis la fin 2011, la Freitag Factory Noerd de la Binzmühlestrasse à Zurich-Oerlikon héberge différentes entreprises de création. Si cela continue, le quartier deviendra bientôt à la pointe de la tendance. Une évolution à imputer en tout premier plan à Freitag lab. ag. Initiatrice de Noerd, l'entreprise est à la fois au coeur et en marge de ce monde créatif. En effet, les produits Freitag sont conçus à grand renfort de neurones et d'informatique, puis fabriqués à la main dans une grande salle de production.

« L'idée, c'est de regrouper autant d'éléments que possible de la chaîne de production en un seul et même endroit, explique Pascal Dulex, en charge de la stratégie de communication et de produits chez Freitag. Et c'est sur ce site que les conditions sont les plus optimales ». Les sacs et accessoires multicolores en bâches de camion sont ainsi fabriqués en grande partie à Zurich, où les bâches sont assemblées, examinées, lavées et taillées. Seule la couture est délocalisée – en France, au Portugal, en République tchèque, en Tunisie et au sein de deux petites institutions sociales en Suisse. « De cette façon, nous disposons d'une vue d'ensemble des conditions de travail et pouvons familiariser nos collaborateurs à la philosophie de Freitag », précise Pascal Dulex. Un point des plus importants, puisque Freitag propose différents postes de travail faciles d'accès qui ne requièrent aucune formation scolaire poussée.

### **L'origine ne joue aucun rôle**

Des collaborateurs de 18 nations travaillent dans l'entreprise familiale zurichoise. Comme le souligne Pascal Dulex : « Chez Freitag, l'origine de nos collaborateurs n'a jamais été un paramètre pris en compte. Ce qui importe, c'est qu'ils conviennent à notre entreprise ». Cela inclut notamment savoir travailler avec une hiérarchie horizontale et s'impliquer de tout son cœur dans l'entreprise. Dès les offres d'emploi, le tutoiement est de mise. Une particularité qui s'étend jusqu'au CEO. De plus, les locaux du nouveau bâtiment sont structurés de telle sorte que la distance entre les cadres et la production est réduite.

Il ajoute : « La communication n'est pas toujours évidente pour autant, car nous employons également du personnel qui parle mal l'allemand ».

La coopération des collaboratrices et collaborateurs est également un défi. Freitag accordant beaucoup d'importance au feed-back du personnel, celui-ci est régulièrement impliqué dans diverses décisions à propos de l'entreprise. En principe, tout fonctionne sans bémol, déclare Pascal Dulex : « Mais c'est précisément les personnes qui travaillent à la production et ne parlent pas très bien allemand que nous souhaitons impliquer davantage à l'avenir. »

### **« On nous écoute »**

L'exemple de Fernando Ferreira illustre que le pragmatisme est souvent plus important dans la pratique que la théorie. Nous le retrouvons dans l'atelier de production, occupé à découper des

Fernando Ferreira : « Lorsque vous faites des propositions pour améliorer les conditions de travail, on vous écoute vraiment ».



bâches de camion. Pascal Dulex interpelle tout d'abord le Portugais en allemand, avant de constater que son débit est trop rapide pour lui. Comme celui-ci nous l'explique, « j'aimerais qu'on me parle en suisse-allemand, pour que je puisse l'apprendre. Mais c'est parfois trop difficile et pénible ». Nous passons donc à l'anglais. Le collaborateur de 38 ans est de nationalité portugaise, même s'il a grandi au Ghana, où il est aussi allé à l'école. Il y a quatre ans, son parcours l'a amené chez Freitag, grâce à une connaissance : « La différence par rapport à mon employeur précédent en Suisse, c'est qu'ici, je me sens bien ». Il trouve l'ambiance de travail agréable, la communication avec les collègues plus facile. Et il apprécie que les collaborateurs soient vraiment écoutés lorsqu'ils soumettent des propositions pour améliorer les conditions de travail. Pendant les six mois qui ont suivi son embauche, il a pu bénéficier une fois par semaine de cours de langue financés par son employeur.

### Des postes faciles d'accès

Un entretien avec la collaboratrice ou le collaborateur permet de déterminer si un cours de langue est nécessaire. « Si c'est pertinent, nous encourageons également tout notre personnel, sans distinction, à opter pour de la formation continue », indique Pascal Dulex.

Et si un poste se libère chez Freitag, le personnel en est informé directement. « Souvent, un collaborateur vient nous trouver pour nous présenter un proche ou un ami. Nous rencontrons de cette façon des personnes que nous n'aurions pas remarquées sinon ». Les offres d'emploi sont d'abord annoncées sur le site Internet de l'entreprise. Les candidates et candidats doivent, selon le poste, prouver leurs capacités dans le cadre d'études de cas durant lesquelles il faut résoudre des problèmes en relation avec le poste à pourvoir. Ou alors, comme c'est le cas pour les postes de la production, les candidates et candidats effectuent une journée d'essai.

Une fois embauchées, toutes les nouvelles recrues passent par une phase d'introduction durant laquelle elles se familiarisent de plus près avec les différents services de l'entreprise. Le CEO fait part des actualités de l'entreprise durant des crew-meetings réguliers. Le personnel entre ainsi directement en contact avec ses supérieurs indirects et est activement invité à noter et apporter ses idées d'amélioration. Comme le souligne Pascal Dulex : « Chaque collaborateur peut aller trouver à tout moment le CEO et lui dire tout le mal qu'il pense de tel ou tel aspect ».

### Priorité à l'aspect humain

Les « F-Rules », les directives à l'intention du personnel, stipulent qu'aucune discrimination n'est tolérée. Et dans la philosophie de l'entreprise, le concept « Nous privilégions l'humain » est consigné. Une phrase fondamentale pour la culture de l'entreprise, comme le martèle Pascal Dulex : « Chez Freitag, les personnes qui injectent leur temps, leur talent et leurs idées dans notre entreprise sont assimilées à des ressources centrales ». A l'évidence, l'optimisation des bénéfices n'est pas le seul



## Les conseils de Pascal Dulex

### Motivation/défis

- Le personnel est assimilé à une ressource centrale
- Responsabilité sociale
- Barrières linguistiques
- Promotion de la coopération

### Pistes de mesures positives

- Tenir compte uniquement des qualifications vraiment utiles
- Prévoir des tests d'aptitude spécifiques (p. ex. études de cas)
- Recruter par l'intermédiaire de connaissances
- Exploiter le potentiel des migrantes et migrants (p. ex. langues étrangères)
- Privilégier la proximité entre management et production
- Avoir des directives consignées par écrit (F-Rules)

### Résultats concrets

- Satisfaction élevée au sein de l'entreprise
- Variété des connaissances culturelles comme facteur de succès
- Efficacité et estime vont de pair

objectif. « A la différence d'autres entreprises, cela nous donne plus de liberté pour nous occuper de notre personnel ».

Il souligne que les différences de cultures n'ont jusqu'à présent créé aucun problème. Chez Freitag, on essaie d'intégrer et d'utiliser les particularités de chaque nation. Ainsi, une collaboratrice tchèque s'est vu confier la tâche de mettre la main dans son pays sur des bâches de camion urgemment nécessaires. Idem pour l'Italie : la langue et les connaissances du pays sont utilisées pour gérer les affaires avec le plus de succès possible. « Bien entendu, ces activités pourraient également être accomplies par des Suisses », conclut Pascal Dulex, et ce d'autant plus que les collaborateurs en question travaillent essentiellement depuis Zurich. Mais l'expérience donne raison à cette pratique : « L'intégration de différentes cultures est un atout chez Freitag ».

# Une issue au chômage

**Au sein de l'entreprise familiale Aligro, la motivation et l'engagement sont des valeurs centrales. Les jeunes au bénéfice d'une formation limitée ont autant de chances d'être embauchés que des personnes en recherche d'emploi plus âgées.**

## **Aligro Demaurex & Cie SA**

Lieu : siège principal à Chavannes-près-Renens (VD)

Activité : commerce de gros (alimentation)

Collaborateurs : environ 600

Responsable : François Burnier, responsable RH

Aligro a le vent en poupe. Pour preuve, le grossiste a inauguré fin 2012 sa première succursale en Suisse alémanique, à Schlieren. Avec ce nouveau site, l'entreprise familiale basée à Chavannes-près-Renens gère désormais cinq grands marchés de libre service. Les plus de 600 collaboratrices et collaborateurs que compte l'entreprise sont l'un des piliers de ce succès.

En effet, comme le souligne François Burnier, responsable RH, le succès économique n'est pas une fin en soi chez Aligro : « Nous sommes conscients de notre rôle social en tant qu'entreprise. Dans la mesure du possible, nous essayons d'apporter notre aide aux personnes en difficulté ».

### **Motiver les jeunes**

Ces personnes peuvent aussi bien être des jeunes en quête d'une place d'apprentissage que des personnes plus âgées qui ont du mal à se refaire une place dans le monde du travail. Afin d'identifier les apprenantes et apprenants adaptés, l'entreprise recourt à un test d'aptitude Multicheck, à des entretiens personnels et à des stages de découverte d'une semaine. Aux yeux de François Burnier, l'importance que l'on accorde aux compétences et aux diplômes est une difficulté pour les demandeurs et demandeuses d'emploi. Aussi s'efforce-t-on chez Aligro de ne prendre en considération que les compétences réellement nécessaires.

Dans le même temps, le responsable RH est conscient qu'un apprentissage chez un grossiste n'est pas la profession qui fait rêver la majorité des jeunes : « Les jeunes ont souvent déjà essayé plusieurs refus avant de se tourner vers nous. Pour faire ressortir le meilleur d'eux, il nous faut donc les séduire ». Cela signifie notamment que les futurs spécialistes en commerce de détail doivent recevoir un aperçu varié de l'entreprise et être suivis de près jusqu'à l'obtention de leur certificat fédéral de capacité.

### **Faire de l'âge un atout**

Outre la formation de nouvelles recrues, Aligro s'engage également en faveur de personnes plus âgées qui ont de la peine à se réinsérer professionnellement. Comme le souligne

François Burnier, l'âge et la nationalité ne constituent pour l'entreprise aucun obstacle à une embauche. Ainsi, Rose-Marie Raemy-Favre, âgée aujourd'hui de 50 ans, a décroché un emploi dans la succursale de Matran (près de Fribourg). Après avoir longtemps travaillé dans la gastronomie, elle a peiné à retrouver un nouveau travail. « J'étais souvent convoquée à des entretiens d'embauche, mais des candidats plus jeunes que moi étaient finalement les heureux élus », raconte-t-elle. Quelle ne fut donc pas sa surprise quand Aligro l'a appelée ! La caissière est ravie de son nouvel employeur, et notamment parce que son travail est varié et sa contribution appréciée. « L'entreprise souhaite que le personnel soit polyvalent », précise-t-elle. Ainsi, en marge de la caisse, elle travaille également dans le bar-café et rend parfois visite aux clients.

### **Lutter contre le chômage de longue durée**

Deux collègues de Rose-Marie Raemy-Favre, Philippe Tinguely et José Couto, ont rencontré encore plus de difficultés à retrouver un emploi. Sans autre formation que l'école primaire,

Le menuisier Philippe Tinguely et le maçon José Couto se sont brusquement retrouvés sans travail à 40 ans passés. Après un chômage de longue durée, Aligro leur a offert un emploi permanent.



tous deux sont soudain venus grossir les files des chômeurs à 45 ans passés. Philippe Tinguely avait longtemps travaillé comme menuisier avant d'être licencié. José Couto avait lui été maçon dans la construction. Comme ils ne parvenaient plus à se réinsérer sur le marché du travail, tous deux ont été soutenus par l'organisation « IPT intégration pour tous ». Cette fondation se veut une passerelle entre l'économie et l'action sociale et s'engage en faveur de la réinsertion professionnelle.

Après un parcours du combattant à travers différents programmes d'intégration professionnelle et un chômage de longue durée, les deux hommes ont pu faire un stage dans la succursale de Chavannes. Quelques jours après leurs deux semaines d'initiation, ils ont été engagés. Philippe Tinguely travaille aujourd'hui à 70% aux caisses, tandis que José Couto a retrouvé depuis peu un 100%. De son propre aveu, son poste à l'entrepôt lui plaît. Surtout qu'il assure avoir connu énormément de difficultés à trouver un emploi. Il devait sans cesse faire des stages qui ne le menaient nulle part. Philippe Tinguely revient lui aussi sur cette période pénible : « Je suis reconnaissant d'avoir eu cette chance, et je crois que je corresponds bien à ce travail ». Après avoir travaillé sans succès dans l'entrepôt, il est désormais caissier auxiliaire.

Comme le souligne le responsable RH : « Nous devons être flexibles et permettre de tels engagements. Les personnes qui cherchent depuis longtemps un travail peuvent être très motivées et reconnaissantes. Cette dynamique influe positivement sur l'atmosphère au sein de l'entreprise ». Il tient en outre à préciser que tous les postes de l'entreprise sont importants : « Ceux qui travaillent dans les bureaux sont traités de la même façon que les caissières et les caissiers. »

### Les langues étrangères, un atout

L'entreprise a aussi embauché des réfugiés et de nombreuses personnes issues de l'immigration. François Burnier en sourit : « Il règne dans notre entreprise une atmosphère multiculturelle. C'est souvent un avantage, dans la mesure où notre segment clientèle est lui aussi très panaché. » De son point de vue, les clients étrangers qui, par exemple, gèrent un restaurant, apprécient d'être suivis par un compatriote. Dans la même veine, Aligro envoie sciemment des collaboratrices et collaborateurs turcs rendre visite à des clients dans un magasin du même pays.

Dans les marchés, Aligro met l'accent sur le français, la langue de l'entreprise (et sur l'allemand à Schlieren, dans le canton de Zurich). Les familles reçoivent un supplément aux allocations familiales et des formations continues sont possibles si elles ont un rapport direct avec le poste de travail. « D'ordinaire, l'entreprise paie la moitié de la formation, et les collaboratrices et collaborateurs l'autre moitié », explique François Burnier. Une manière, selon lui, de les motiver encore davantage à terminer le cours avec succès.

### Un service d'aumônerie actif au service du personnel

Le personnel d'Aligro participe régulièrement à des cours sur les



## Les conseils de François Burnier

### Motivation/défis

- Quête des collaboratrices et collaborateurs appropriés
- Responsabilité envers la société
- Promotion de l'égalité des chances

### Pistes de mesures positives

- Tenir compte uniquement des qualifications vraiment utiles
- Organiser des tests d'aptitude/semaines de découverte pour les apprenantes et les apprenants
- Offrir une chance aux chômeuses et chômeurs de longue durée
- Faire preuve de flexibilité dans l'embauche
- Prévoir un interlocuteur direct pour le personnel (aumônier de l'entreprise)
- Exploiter les particularismes culturels (tels que les langues étrangères)
- Cultiver l'estime

### Résultats concrets

- Bonne atmosphère sur le lieu de travail
- Réelle loyauté/motivation des collaboratrices et collaborateurs encouragés
- Succès sur le segment clientèle étranger

valeurs de l'entreprise. Parmi elles, le respect, aussi bien envers les collègues que les clients. « A nos yeux, il est important que ces valeurs ne soient pas seulement consignées par écrit, mais qu'elles imprègnent également le quotidien », déclare François Burnier. En outre, ces réunions sont selon lui une opportunité de voir ce qui motive le personnel. L'aumônier de l'entreprise est encore mieux à même de l'évaluer. Celui-ci est présent un jour par semaine sur chacun des cinq marchés pour prendre le pouls du personnel. « Pas question de jouer les missionnaires : il fait plutôt office d'assistant social », explique François Burnier. De fait, les musulmans comme les hindous peuvent se confier à lui. Car, atout non négligeable, ce qui est évoqué avec l'aumônier est confidentiel : celui-ci ne transmettra à la direction la requête du collaborateur qu'à sa demande expresse.

# Egalité des chances au coeur de la culture d'entreprise

**Entreprise de télécommunications active à l'échelle internationale, Orange accorde une grande importance à la diversité. Une politique qui bénéficie notamment aux personnes migrantes qualifiées.**

## **Orange Communications SA**

Lieu : siège principal à Renens (VD)

Activité : télécommunications

Collaborateurs : environ 1120 en Suisse

Responsable : Mathieu Helbling, Director HR Shared Services

Depuis son entrée sur le marché suisse voilà 13 ans, Orange prône l'égalité des chances. Le personnel est originaire de plus de 50 nations, et l'entreprise de télécommunications basée à Renens promeut la diversité à tous les niveaux de sa hiérarchie.

« Nous sommes convaincus que la diversité constitue un avantage », déclare Mathieu Helbling, Director HR Shared Services. Les différences d'origine, de sexe, de culture, d'âge, de situation familiale, de croyance, d'opinions politiques ou d'appartenance syndicale permettent de son point de vue d'enrichir la culture d'entreprise.

### **Offres d'emploi en plusieurs langues sans distinction de sexe**

Pour recruter son personnel, Orange recourt à des canaux traditionnels tels qu'annonces, recrutement dans des hautes écoles ou foires des métiers. Les offres d'emploi sont notamment publiées sur le site Internet de l'entreprise. En principe, ces annonces sont rédigées en plusieurs langues (allemand, français, italien) et/ou en anglais, la langue de l'entreprise. Elles sont aussi volontairement formulées sans distinction de sexe. « Au moment du recrutement, seul le profil de qualification correspondant à la fonction à pourvoir est déterminant », explique Mathieu Helbling. Le système de recrutement d'Orange est ouvert et offre la même chance à toutes les candidates et tous les candidats.

A l'attribution d'un poste, la pondération des langues nationales dépend de la fonction à pourvoir. Ainsi, il est par exemple plus important de maîtriser une ou plusieurs langues nationales pour occuper un poste au Call Center que pour devenir System-Engineer au département IT. Chez Orange, la langue de travail officielle (pour les documents, les réunions, l'Intranet) est l'anglais. Concrètement toutefois, on laisse aux collaboratrices et collaborateurs le choix de s'exprimer dans une autre langue comprise de tous.

### **Codex éthique complet**

Orange ne dispose d'aucun objectif concret en matière de quotas selon le sexe, la nationalité ou l'âge de son personnel. « A nos yeux, ce sont les qualifications requises et les compétences personnelles qui sont déterminantes », indique Mathieu Helbling. L'égalité des chances signifie également que ces facteurs ne doivent pas être décisifs lors de l'embauche.

Cela étant, pour promouvoir par exemple l'égalité des chances entre femmes et hommes, Orange propose des horaires de travail flexibles. De même, le personnel peut travailler jusqu'à 40% en télétravail. Les collaboratrices et collaborateurs peuvent en outre profiter gratuitement du service de conseil et de médiation de l'organisation servicefamille, afin de trouver des solutions d'encadrement familial idéales.

Mariene Girardi a été embauchée comme Facility Manager Coordinator bien que son diplôme argentin ne soit pas reconnu en Suisse.



L'égalité des chances et la non-discrimination sont ancrées dans un codex éthique complet et dans des directives éthiques. Les cadres d'Orange suivent régulièrement des formations continues en matière de leadership, qui abordent notamment la compétence interculturelle.

Les sujets de la diversité et de l'égalité de traitement sont traités en interne par la division Human Resources. Le personnel peut également la contacter s'il se sent discriminé de quelque manière que ce soit.

### Reconnaissance des diplômes étrangers

Indépendamment de leur nationalité, l'entreprise de télécommunications encourage ses collaboratrices et collaborateurs et leur propose toute une gamme de formations et de formations continues avantageuses, telles que des cours de langues et d'informatique ou des formations continues autour du développement personnel, de la méthodologie de travail ou du leadership. L'on veille à l'égalité de traitement du personnel ; les conditions permettant d'accéder aux formations et formations continues avantageuses sont consignées par écrit et valent pour tout le personnel. A leur entrée en poste, les employées et employés du service clientèle et des points de vente suivent par ailleurs une formation spécifique afin de se préparer à leur fonction.

La non-reconnaissance des diplômes étrangers en Suisse est un problème auquel Orange a déjà été confronté. Le groupe affronte ce défi avec pragmatisme. « Chez nous, il n'est souvent pas nécessaire de solliciter une reconnaissance officielle », déclare Mathieu Helbling. L'entreprise se charge en effet elle-même de reconnaître les diplômes étrangers.

### Une culture d'entreprise internationale

Mariene Girardi a pu en profiter. L'Argentine a terminé des études d'architecture et une formation de Project manager à l'Universidad Nacional de Rosario. Durant ses cinq premières années en Suisse, elle s'est consacrée entièrement à ses enfants, avant de ressentir le besoin de retourner sur le marché du travail.

A posteriori, elle déclare que le conseil professionnel l'a fortement aidée lors de sa réinsertion. Une conseillère lui a ainsi expliqué qu'elle aurait de meilleures chances de trouver un bon emploi dans une entreprise internationale, puisque son parcours s'écartait des filières classiques. Dans des entreprises internationales, ce sont ses connaissances linguistiques et son internationalité qui seraient valorisées. Et ce fut le cas.

Après des postes chez le fabricant de matériaux Cemex et à la Poste Suisse, elle trouve ainsi son troisième emploi en Suisse auprès d'une grande entreprise helvétique empreinte d'une culture d'entreprise internationale. Mariene Girardi travaille chez Orange à 50% en tant que Facility Manager Coordinator. « Ma nationalité n'a jamais été un handicap », se réjouit-elle. Au contraire : ses supérieurs trouvent que la passion et la créativité inhérentes à ses origines latines se combinent bien à la mentalité locale.

La collaboratrice de 42 ans a pu occuper son poste même si



## Les conseils de Mathieu Helbling

### Motivation/défis

- Captage de nouveaux potentiels de clientèle
- Enrichissement par la diversité

### Pistes de mesures positives

- Rédiger les offres d'emploi en plusieurs langues et sans distinction de sexe
- Reconnaître les diplômes étrangers
- Offrir des horaires de travail flexibles, du télétravail
- Proposer des opportunités avantageuses de formations et formations continues
- Transmettre des compétences interculturelles (cours de leadership)
- Promouvoir un climat d'entreprise international ouvert
- Ancrer l'égalité des chances et la non-discrimination dans le codex et les directives d'éthique

### Résultats concrets

- Utilisation du potentiel des personnes étrangères hautement qualifiées
- Succès économique par la promotion de la diversité

son diplôme argentin n'est pas reconnu en Suisse. « Ma personnalité s'intègre bien à la culture d'entreprise internationale », indique-t-elle. Elle se souvient avoir remarqué dès le processus et les entretiens d'embauche que l'entreprise ne se focalisait pas sur son origine, mais exclusivement sur ses expériences et qualifications en matière de Facility Management.

Mariene Girardi est consciente qu'aujourd'hui encore, il n'est pas encore évident, quand on est issue de l'immigration, qu'on dispose d'une bonne formation et qu'on a fait une longue pause professionnelle, de trouver un emploi correspondant à son degré de formation. « Cet emploi chez Orange me permet de maintenir un équilibre entre travail et famille. Je suis heureuse de pouvoir mettre mes connaissances et mes compétences au service d'une activité stimulante ».

## Conclusion

### Les meilleures pratiques de promotion de l'égalité des chances

**La liste des entreprises suisses exemplaires présentées dans ce dossier n'est de loin pas exhaustive, pas plus que celle des mesures prises par ces dernières. Pour autant, les douze exemples proposés ici offrent des idées utiles et pratiques pour promouvoir l'égalité des chances et la diversité, mais aussi pour établir quelles mesures s'avèrent payantes. Cette conclusion se consacre ainsi aux enseignements que l'on peut tirer de ces entreprises, de leur expérience et des dispositifs mis en place.**

#### Généralités

Les portraits des douze entreprises visitées et leurs conseils en matière de meilleures pratiques ont montré qu'il existe une large palette de mesures pour la promotion de la diversité et de l'égalité des chances dans le monde du travail. Ces mesures couvrent tous les domaines, du recrutement de personnel jusqu'à la promotion et à la formation continue en passant par la politique générale de l'entreprise.

Ces portraits ont également montré que le degré de formalisation des mesures en question est très variable. Dans les plus petites structures (familiales), on avoue que l'égalité des chances est d'abord vécue et inculquée par l'exemple; et selon leurs responsables, ces structures n'ont pas besoin de mettre par écrit les processus et objectifs. Dans les plus grandes entreprises, il est plus courant de trouver des directives en matière de diversité ou d'autres règles écrites interdisant la discrimination. Toutefois, ici aussi, le degré de formalisation des instruments est globalement plutôt restreint.

C'est souvent une combinaison entre des intérêts purement économiques et la volonté d'assumer sa responsabilité sociale vis-à-vis du personnel et de la société qui incite les entreprises à s'engager en faveur de l'égalité des chances. Cela dit, on remarque que les entreprises décrites ici font preuve d'une certaine ouverture d'esprit: elles ne cèdent pas aux préjugés pourtant bien ancrés et donnent à chacun une chance d'exprimer ses capacités. Elles s'adaptent à une réalité sociale en mutation, dans laquelle les personnes issues de la migration et les travailleuses et travailleurs plus âgés occupent une place toujours plus importante. De manière générale, on est frappé de constater que dans les entreprises suisses, un paysage multiculturel et la diversité sont depuis longtemps une évidence, bien loin du débat public et politique surchauffé autour de la mauvaise intégration des personnes étrangères, des limitations à l'immigration ou des bénéficiaires de l'aide sociale.

De nombreuses entreprises en sont venues à la conclusion que la coopération et le partenariat avec des établissements sociaux se révélaient payants, en particulier lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes exigeant un moindre niveau de qualification. La question se pose ainsi pour nous de savoir si et comment cette coopération fructueuse peut encore être développée.

L'analyse des mesures susmentionnées montre que les initiatives en faveur des jeunes sont à ce jour les plus répandues. En revanche, celles en faveur des personnes de plus de 50 ans ou des migrantes et migrants qualifiés issus d'États tiers sont encore plutôt rares. On déplore également un manque de dispositifs systématiques et proactifs de la part des employeurs lorsqu'il s'agit de la formation du personnel moins bien qualifié. Pour ce groupe cible, la marge de manœuvre est encore importante.

Les résultats des différentes études sur l'étendue des inégalités et de la discrimination laissent à penser que de manière générale, les entreprises comme celles qui sont décrites dans ce dossier sont encore trop rares. Dès lors, la question suivante se pose : comment inciter les entreprises à adopter ces meilleures pratiques ? Autrement dit : pour quelles raisons ne se sont-elles pas encore engagées sur cette voie ?

### Quelles sont les motivations ?

Pourquoi les entreprises de ce dossier s'engagent-elles en faveur de l'égalité des chances dans leurs activités ? La morale et l'éthique y ont-elles une place, ou les motivations sont-elles d'ordre purement économique ? Les différents portraits proposés dans ce dossier l'ont montré : la vérité se situe quelque part entre les deux.

- *Responsabilité sociale* : la quasi-totalité des douze entreprises citent leur responsabilité vis-à-vis de la société et de leur personnel parmi leurs motivations. Souvent, en particulier dans les structures (familiales) de plus petite taille, l'engagement en faveur de l'égalité des chances est en outre étroitement lié à la personnalité de la directrice ou du directeur, prenant ainsi racine dans des convictions personnelles empreintes d'une vision humaniste basée sur les notions de respect, d'équité et de participation.
- *Considérations économiques* : il n'en demeure pas moins que les entreprises soulignent toutes qu'elles ne sont pas des organismes sociaux et qu'elles sont soumises à des contraintes de rentabilité. Parmi leurs motivations, presque toutes les entreprises mentionnent ainsi clairement, outre la responsabilité sociale, leur intérêt économique. Pour elles, il s'agit de réagir face aux changements démographiques et aux transformations du marché de l'emploi et des débouchés commerciaux, de gagner de nouveaux segments clientèle et parts de marché, d'assurer la relève et une main-d'œuvre qualifiée, de mettre à profit et d'utiliser de manière optimale les compétences de leurs effectifs et de recruter puis de conserver un personnel fidèle et motivé. Bref, la promotion de l'égalité des chances et de la diversité

peut être perçue comme faisant partie intégrante d'un modèle commercial moderne, qui anticipe et gère avec efficacité les changements sociaux.

### Qu'y gagne-t-on ?

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'avère un investissement gagnant. Mais comment cela s'exprime-t-il concrètement dans les entreprises ? Voici les avantages les plus fréquemment observés par les entreprises présentées ici :

- *Faible taux de rotation* : grâce aux mesures prises, les entreprises peuvent compter sur des collaboratrices et collaborateurs fidèles et loyaux à long terme.
- *Environnement de travail agréable* : de nombreux témoignages font état de collaboratrices et collaborateurs satisfaits et motivés, qui s'identifient avec leur employeur, et d'une bonne ambiance de travail. Celle-ci se ressent souvent également à l'extérieur ; elle est donc étroitement liée à la satisfaction clientèle.
- *Image de marque* : de nombreuses entreprises ont pu constater que leur engagement en faveur de l'égalité des chances avait une incidence positive sur l'image qu'elles véhiculent auprès du public.
- *Assurer la relève et les compétences* : grâce à des mesures adéquates, les entreprises peuvent combler efficacement les lacunes en matière de relève et de qualification, de même que recruter et fidéliser des apprentis et un personnel qualifié motivés.
- *Utilisation optimale des potentiels* : les entreprises estiment que ces mesures leur permettent d'utiliser de manière optimale le potentiel de leurs effectifs.
- *Réussite économique par l'encouragement de la diversité* : les entreprises affichent en général de meilleurs résultats financiers, notamment parce que des effectifs diversifiés apportent un surplus d'innovation et permettent de mieux cibler et conseiller certains segments clientèle spécifiques. Ainsi, elles sont nombreuses à considérer les connaissances interculturelles variées de leurs collaboratrices et collaborateurs comme un facteur de réussite.

### Quelles sont les mesures conseillées ?

Cette conclusion ne pourra pas revenir sur chaque mesure évoquée. Nous nous bornerons à proposer un résumé mettant en avant les points forts, les approches courantes et les instruments prioritairement utilisés par les entreprises. Selon le secteur ou la fonction en question, les mesures n'ont pas toujours la même ampleur. Néanmoins, indépendamment du secteur ou de la taille des entreprises, quelques tendances quant au degré de priorité et de formalisation des mesures peuvent être globalement dégagées.

Une comparaison entre les mesures concrètement appliquées et les recommandations de la littérature en matière de promotion de l'égalité des chances et de lutte contre la discrimination permet de savoir où des lacunes subsistent sur le terrain. Ce dossier ne propose pas d'analyse comparative entre les

conclusions des différentes études et celles de la pratique. L'accent portera plutôt sur la mise en avant des mesures effectivement disponibles et utilisées. Pour chaque domaine traité, la liste des dispositifs conseillés est complétée par un bref commentaire en vue d'un développement dans la pratique.

Les mesures identifiées peuvent être subdivisées en quatre domaines : recrutement, promotion du personnel, conditions de travail et culture ou politique globale de l'entreprise.

## Recrutement

Pour les personnes désavantagées, l'accès au marché du travail représente un défi particulièrement délicat. Le processus de recrutement constitue un domaine très sensible en matière d'égalité des chances. Afin d'éviter que des candidates et candidats pourtant potentiellement adéquats ne postulent pas, une attention particulière est accordée à la formulation des offres d'emploi et aux formes du recrutement. Les entreprises recommandent les mesures suivantes :

- Publication des postes vacants
- Formulation neutre des offres (sexe, âge, nationalité)
- Publication d'annonces en plusieurs langues
- Collaboration avec les ORP, l'AI et les établissements sociaux pour le recrutement
- Accès à des plateformes de recrutement spécifiques s'adressant à certains groupes cibles (femmes avec un niveau élevé de qualification : femdat.ch ; plus de 50 ans : silberfuchs.net)

Le tri des dossiers reçus joue un rôle déterminant pour une première sélection des candidates et candidats. Souvent, ce choix peut être inconsciemment influencé par des préjugés. Afin de garantir l'égalité de traitement, des critères aussi homogènes, objectifs et impartiaux que possible doivent être fixés pour le tri des dossiers, l'entretien d'embauche et le processus de sélection. La quasi-totalité des entreprises soulignent qu'au moment de la recherche et de la sélection de nouvelles recrues, elles s'attendent globalement davantage sur l'aptitude professionnelle pour le poste et les qualifications réellement requises que sur les diplômes. C'est pourquoi on retrouve souvent des recommandations en faveur de mesures permettant d'évaluer attentivement l'adéquation des candidates et candidats au poste lors du processus de candidature et de sélection :

- Stages de découverte, jours d'essai, stages et formations
- Tests d'aptitude pratique (case studies) et tests d'aptitude spécifique (Multicheck pour les apprenties et apprentis)
- Prise en compte de l'expérience professionnelle et des compétences informelles
- Reconnaissance des compétences et qualifications acquises à l'étranger par les migrantes et migrants
- Prise en considération des compétences interculturelles et des capacités spécifiques des personnes migrantes
- Reconnaissance de l'expérience et du potentiel des collaboratrices et collaborateurs plus âgés
- Formulaire de candidature standardisés pour la sélection des apprentis

*Conclusion :* Pour le recrutement des apprenties et apprentis, presque toutes les entreprises disposent d'instruments d'évaluation et de critères standardisés, qui forment un point de départ libre de préjugés pour l'évaluation des compétences puis la sélection des candidates et candidats. Toutefois, s'agissant des personnes en recherche d'emploi, il existe peu d'instruments standardisés. Afin d'éviter des évaluations subjectives, l'utilisation de grilles et de check-lists avec des critères de choix objectifs semble une solution judicieuse. Une autre possibilité, applicable au recrutement de personnel et permettant de se concentrer exclusivement sur les qualifications des personnes intéressées, est la candidature anonyme. Cette pratique est déjà devenue courante dans quelques pays européens. En Suisse, elle est peu répandue et fait l'objet d'un débat controversé, même si le projet pilote de la Société suisse des employés de commerce a livré des résultats positifs. Elle pourrait permettre en particulier aux migrantes et migrants d'Etats tiers d'augmenter sensiblement leur chance ne serait-ce que d'obtenir un entretien d'embauche. Environ la moitié des entreprises consultées estime l'idée d'une procédure de candidature anonyme digne d'intérêt, sous réserve des dépenses supplémentaires engendrées.

## Promotion du personnel

L'évolution vers une société de connaissance va de pair avec des exigences plus élevées en termes de qualifications, et ce dans différents domaines. Pour que les personnes à plus faible revenu et moins qualifiées aient de meilleures chances d'accès à la formation continue, à la qualification et à la promotion professionnelle, les entreprises recommandent les mesures suivantes :

- (Co)financement de cours de langues (internes et externes) durant les heures de travail
- Création d'un fonds pour la formation continue du personnel à plus faible revenu
- Formation continue et spécialisation en entreprise
- Soutien pour la reconnaissance des diplômes étrangers
- Campagne de formation continue pour le personnel à plus faible qualification

*Conclusion :* Les témoignages révèlent l'existence de différents types de mesures pour la promotion du personnel. Dans les petites structures en particulier, elles sont souvent appliquées de manière très flexible, en général pour épauler et promouvoir certains collaborateurs de manière ciblée. La plupart des entreprises proposent en outre à l'intention des collaboratrices et collaborateurs à plus faible revenu des aides financières théoriquement susceptibles de leur faciliter l'accès à la formation continue. Dans l'ensemble pourtant, leurs concepts de promotion du personnel prévoient rarement d'améliorer systématiquement et activement les chances des personnes migrantes, de la main-d'œuvre plus âgée ou des collaboratrices et collaborateurs moins qualifiés via une offre de formation spécifique. Par ailleurs, dans leur propre intérêt, les entreprises devraient, d'une part, encourager plus activement les groupes

cibles susmentionnés à suivre des formations continues (selon leur importance au sein des effectifs) et, d'autre part, leur proposer de telles formations internes ou externes.

### Conditions de travail

Les modèles de travail flexibles facilitant aux femmes (ou aux parents) l'accès au monde professionnel sont devenus un impératif économique. Une organisation plus flexible des horaires profite d'ailleurs également aux personnes plus âgées atteintes dans leur santé, qui ont ainsi la possibilité de rester plus longtemps dans la vie active. Les entreprises présentées dans ce dossier accordent un degré de priorité élevé aux mesures ayant trait au contact social, à la cohabitation entre les générations et les nationalités, au bien-être des effectifs et au climat de travail. Dans la moitié d'entre elles, il existe un système de parrainage ou de mentorat, des équipes mixtes et des règles de comportement écrites. Voici les mesures suggérées :

- Modèle de travail flexible
- Equipes mixtes (âge, nationalité, sexe)
- Systèmes de parrainage et de mentorat
- Sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs aux principales formes de discrimination
- Processus établis pour le traitement des discriminations et désignation claire de l'interlocuteur en la matière (personne ou bureau)
- Bureau des plaintes indépendant
- Code de comportement (règlements anti-discrimination)

*Conclusion :* Tous secteurs confondus, la question d'un modèle d'organisation flexible du travail et de la retraite est rarement abordée. Une seule entreprise propose aux collaboratrices et collaborateurs plus âgés des accords spécifiques pour une plus grande flexibilité des horaires. Pour faciliter le maintien à plus long terme de la main-d'œuvre plus âgée dans le monde du travail, il faut encourager la mise en place d'une politique du personnel et de l'emploi adaptée à l'âge. Globalement, presque toutes les entreprises accordent une grande importance à une bonne ambiance de travail. Quelle que soit leur taille, elles mettent toutes l'accent sur la proximité avec les collaborateurs, le soutien à offrir en cas de difficultés et la valorisation du travail accompli. De la même manière, elles s'efforcent de sensibiliser leurs effectifs à l'égard des comportements discriminatoires. Plus de la moitié d'entre elles ont ainsi instauré des mesures pour informer leurs collaboratrices et collaborateurs et les sensibiliser aux principales formes de discrimination (racisme, sexisme ou discriminations liées à l'âge). Enfin, elles disposent en interne d'un interlocuteur clairement désigné auquel il peut être fait appel en cas de discrimination directe.

### Culture d'entreprise

Dans les entreprises interrogées, l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination sont intégrées de différentes manières dans la culture entreprise. Au sein des grandes sociétés internationales, la gestion de la diversité (diversity management)

rencontre toujours plus de succès. Trois des entreprises présentées ici ont adapté l'intégralité de leur culture en conséquence. Cette gestion de la diversité englobe toutes les formes de diversité et se distingue ainsi des mesures ciblant un groupe particulier.

- Audit sur l'égalité des chances et la non-discrimination
- Gestion de la diversité en tant que culture d'entreprise
- Lignes directrices clairement formulées en matière d'égalité de traitement, de diversité et de non-discrimination
- Désignation de responsables pour l'égalité des chances ou la gestion de la diversité
- Développement des compétences interculturelles ou transculturelles des dirigeantes et dirigeants/responsables RH au moyen de formations

*Conclusion :* Il n'existe évidemment pas de panacée pour la promotion de l'égalité des chances. Les entreprises choisissent leurs propres solutions, basées sur leur structure décisionnelle, la diversité de leurs effectifs, leur taille, leur environnement ainsi que sur leurs besoins et stratégies RH. Les exemples décrits ici montrent qu'une auto-responsabilisation et une hiérarchie claires en sont les préalables. Dans plus de la moitié des cas, les entreprises ont établi des lignes directrices en matière d'égalité de traitement, de diversité et de non-discrimination. Les chartes et autres codes de comportement sont plus rares. L'introduction systématique de ce type d'instruments et de mesures permet de consolider le processus de sensibilisation mené au sein d'une exploitation. Plus le degré d'engagement volontaire (si possible fixé par écrit) et de responsabilité est élevé, plus la reconnaissance et l'estime envers les collaboratrices et collaborateurs servent d'exemples concrets et visibles au quotidien, plus solides seront les facteurs de réussite pour l'entreprise.

Avant tout désir d'œuvrer pour la promotion de l'égalité des chances, il y a une conviction et une volonté : il faut chercher au-delà des pratiques adoptées jusqu'ici et s'inspirer de l'expérience des autres. Tous les employeurs, qu'il s'agisse d'acteurs privés et publics, ou encore d'entités et d'institutions sociales, sont appelés à s'engager ensemble et activement pour améliorer l'égalité des chances sur le marché de l'emploi suisse – dans l'intérêt de tous.

# Annexe

## Les formes de discrimination les plus fréquentes sur le marché du travail

### Discrimination à l'embauche

Dès le recrutement, certains candidats ne sont même pas conviés à un entretien d'embauche en raison de préjugés liés par exemple à la consonance étrangère de leur nom ou à leur âge. Ainsi, les jeunes issus de l'immigration doivent envoyer cinq fois plus de candidatures que les Suisses pour être convoqués à un entretien (étude OFFT, 2009). L'âge peut également être un handicap : difficile, après 55 ans, de retrouver un emploi. En moyenne, seule une personne sur cinq y parvient (Ruch, 2011).

### Discrimination pendant les rapports de travail

#### *Formation continue et formation de rattrapage*

L'omission manifeste d'offres de formation continue ou de reconversion ainsi que le manque d'informations sur des opportunités de formation continue peuvent être motivés par la discrimination. De telles inégalités de traitement peuvent limiter l'évolution professionnelle et miner les chances de changement d'emploi et de promotion.

#### *Discrimination à la promotion*

La progression professionnelle d'une collaboratrice ou d'un collaborateur peut considérablement être freinée si on l'exclut d'une planification systématique de carrière, si on ne l'encourage pas suffisamment ou si on n'envisage pas sa candidature pour des postes plus élevés. Ainsi, 80% des employées et employés étrangers établis n'occupent aucune fonction dirigeante (20% de plus que les employées et employés suisses), alors même qu'une partie affiche les qualités de leadership requises (Egger et al, 2003).

#### *Discrimination salariale*

En 2010, les étrangères et étrangers gagnaient en moyenne 12% de moins que les citoyennes et citoyens suisses (Office fédéral de la statistique, 2011). La discrimination salariale varie considérablement selon les branches économiques, le niveau d'exigence du poste et l'autorisation de séjour. Pour preuve, les étrangères et étrangers au bénéfice d'un permis B gagnaient en moyenne jusqu'à 13,6% de moins que les Suissesses et les Suisses pour des postes à faible niveau d'exigence. Si une part de la différence salariale peut s'analyser à l'aune de facteurs objectifs (jeune âge, formation moindre, postes dans des branches à faible rémunération), l'autre part est à imputer à une discrimination salariale.

#### *Discrimination dans l'attribution du travail*

La répartition inégale du travail est manifeste dès lors que certaines personnes, qui présentent les mêmes qualifications, le même âge et la même capacité de charge corporelle et mentale, se voient sciemment confier des travaux physiquement et psychologiquement plus éprouvants. Selon une étude (Egger et al, 2003), une proportion plus élevée de personnel étranger occupe des postes très pénibles psychologiquement et physiquement.

#### *Discrimination raciale*

Les abus sur le lieu de travail peuvent être commis par les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail ou la clientèle. La discrimination raciale peut prendre la forme de violence verbale (insultes, insinuations) ou encore se traduire par la propagation de mensonges, le harcèlement physique ou la violence. Le mobbing peut être (ou non) motivé par le racisme.

#### *Mobbing*

Les brimades des supérieurs hiérarchiques et des collègues sur le lieu de travail deviennent du mobbing lorsqu'elles s'inscrivent dans la durée. Ce comportement injustifié, qui peut tirer ses racines dans des critères tels que l'âge, le sexe, la formation et la nationalité, peut être exacerbé par des conditions propres à l'entreprise (forte pression concurrentielle, absence de politique anti-discrimination).

### Discrimination fondée sur l'âge

La vie professionnelle est le secteur où la discrimination fondée sur l'âge est la plus vive. Une étude mandatée par le Fonds national suisse (Rehberg/Moser, 2003) révèle que plus d'un tiers des personnes souffrent au travail de discriminations fondées sur l'âge, que ce soit parce qu'elles n'ont pas obtenu un poste ou parce qu'on leur a refusé une formation ou une formation continue. Cette forme de discrimination touche particulièrement les plus jeunes.

### Sexisme – Inégalité de traitement en fonction du sexe

Globalement, les femmes sont plus fréquemment victimes de toutes les formes de discrimination. Plusieurs critères les défavorisent. En matière de chances sur le marché du travail, il apparaît que les femmes étrangères peu qualifiées sont la catégorie qui a le plus de difficultés à accéder au marché du travail (Liebig et al, 2012). Les différences salariales entre femmes et hommes sont toujours importantes. En moyenne, les femmes gagnent 18,4% de moins que leurs collègues masculins.

# Bibliographie

- Aratnam, Ganga Jey (2012). Hochqualifizierte mit Migrationshintergrund. Studie zu möglichen Diskriminierungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Bâle : Séminaire de sociologie de l'Université de Bâle et Commission fédérale contre le racisme.
- Berthoud, Carole (2012). Dequalifiziert! Das ungenutzte Wissen von Migrantinnen und Migranten. Berne : Croix-Rouge suisse.
- Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT et al. (2009). Integrationsprobleme von jungen Erwachsenen. Schlussbericht. Zurich : BHP – Brugger und Partner AG.
- Office fédéral de la statistique (2011). Résultats de l'enquête suisse sur la structure des salaires 2010.
- Bühlmann, Felix & Schmid Botkine, Céline (édit.) (2012). Sozialbericht 2012. Fokus Generationen. Schweizer Kompetenzzentrum Sozialwissenschaft FORS und Schweizerischer Nationalfonds. Zurich.
- Dahinden Janin, Fibbi Rosita, Moret Joëlle, Cattacin Sandro (2004). Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz. Probleme und Massnahmen. Ergebnisse einer Aktionsforschung. Neuchâtel : Travail.Suisse et CFE.
- Egger Theres, Bauer Tobias, Künzi Kilian (édit.) (2003). Möglichkeiten von Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung in der Arbeitswelt. Eine Bestandesaufnahme von Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten. Bureau d'étude de politique du travail et de politique sociale BASS. Berne : Service de lutte contre le racisme SLR.
- Heinrich-Böll-Stiftung (2010). Positive Massnahmen. Von Antidiskriminierung zu Diversity. Berlin : Commission européenne.
- Liebig, T. et al. (2012). The Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Switzerland. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 128, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, OECD Publishing.
- Naguib, Tarek (2011). Schutz vor ethnisch-kultureller Diskriminierung als integrationspolitische Aufgabe des Kantons. Grund- und menschenrechtlich fundierter Diskriminierungsschutz im Rahmen kantonaler Integrationspolitik. Rechtsexpertise und Empfehlungen zuhanden der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern.
- Pecoraro, Marco (2010). Gender, brain waste and job-education mismatch among migrant workers in Switzerland. Neuchâtel : Swiss Forum for Migration and Population Studies.
- Rehberg, Walter & Moser, Benjamin (2008). Altersdiskriminierung in der Schweiz: Formen und Verbreitung. Sur mandat du Fonds national suisse et de la Fachhochschule FHS St. Gallen.
- Riphan, Regina & Sheldon, George (2006). Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz. Zürcher Kantonalbank.
- Ruch, Thomas et al. (2011). Statistischer Sozialbericht Schweiz 2011. Rapport du Conseil fédéral du 18.05.2011 en réponse au postulat « Législature. Rapport social ».
- Schönenberger, Silvia & Fibbi, Rosita (2011). Diskriminierungsbekämpfung bei der Personalrekrutierung. Freiwillige Massnahmen von Arbeitgebenden in der Schweiz. Berne : Service de lutte contre le racisme et Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées.
- Schönenberger, Silvia & Wichmann, Nicole (2011). Wegweiser zum Schutz vor Diskriminierung in der Zentralschweiz. SFM-Studien 59. Neuchâtel : Swiss Forum for Migration and Population Studies.
- Centre suisse de compétence pour les droits humains CSDH (2011). Etude du CSDH sur le suivi des recommandations EPU. Berne.
- Stamm, Margrit et al. (2012). MIRAGE – Migranten als Aufsteiger. Der Berufserfolg von Auszubildenden mit Migrationshintergrund im Schweizer Berufsbildungssystem.
- Wettstein, Florian (2012). Die gesellschaftliche Integration von Zugewanderten als Teilbereich sozialer Unternehmensverantwortung, in : Integration der ausländischen Arbeitskräfte – Chance und Verantwortung von Unternehmen. Berne : Migrations-Alliance Kanton Bern.
- Wladasch, Kathrin & Liegl, Barbara (2009). Positive Massnahmen. Ein Handbuch zur praxistauglichen Umsetzung von Massnahmen zur Bekämpfung von strukturellen Diskriminierungen und zur Herstellung von Chancengleichheit. Vienne : Commission européenne.
- Zeier, Christian (2012). Best Practices aus dem Kanton Bern in : Integration der ausländischen Arbeitskräfte – Chance und Verantwortung von Unternehmen. Berne : Migrations-Alliance Kanton Bern.

# Autres liens et documents

Vielfalt am Arbeitsplatz. 8 Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen.  
Eine Initiative der Europäischen Union.

[www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt\\_am\\_Arbeitsplatz\\_KMU.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt_am_Arbeitsplatz_KMU.pdf)

Stutz, Heidi (2003). Un monde du travail sans discrimination.  
Mesures de lutte contre la discrimination dans le domaine de l'emploi.  
Berne : Service de lutte contre le racisme

[www.edi.admin.ch/frb/00505/00517/index.html?lang=fr](http://www.edi.admin.ch/frb/00505/00517/index.html?lang=fr)

Schönenberger, Silvia & Fibbi, Rosita (2011).  
Lutte contre les discriminations à l'embauche.  
Les mesures volontaires mises en œuvre par les employeurs en Suisse. Synthèse

[www.edi.admin.ch/shop/00019/00212/index.html?lang=de](http://www.edi.admin.ch/shop/00019/00212/index.html?lang=de)

Torche, Denis (2004). Rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz: Gleichbehandlung gewährleisten.  
Praxishandbuch. Bern : Travail.Suisse.

[www.travailsuisse.ch/resultats\\_de\\_la\\_recherche?utf8=%E2%9C%93&search=praxishandbuch+diskriminierung](http://www.travailsuisse.ch/resultats_de_la_recherche?utf8=%E2%9C%93&search=praxishandbuch+diskriminierung)

Personnes hautement qualifiées issues de la migration (2012),  
Synthèse de l'étude sur les discriminations possibles sur le marché de l'emploi suisse  
et recommandations de la Commission fédérale contre le racisme CFR

[www.ekr.admin.ch/shop/00007/00090/index.html?lang=fr](http://www.ekr.admin.ch/shop/00007/00090/index.html?lang=fr)

Heinrich-Böll-Stiftung (2011). Positive Massnahmen – kurz und knapp.

[www.boell.de/publikationen/publikationen-positive-massnahmen-kurz-knapp-erklaert-12062.html](http://www.boell.de/publikationen/publikationen-positive-massnahmen-kurz-knapp-erklaert-12062.html)

Dossier JUNG-ALT-BUNT. Diversity und der demographische Wandel (2012).  
Charta der Vielfalt. Inkl. Strategien und Tools

[www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/Demografischer\\_Wandel/Jung\\_Alt\\_Bunt.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/Demografischer_Wandel/Jung_Alt_Bunt.pdf)

Gleiche Chancen im Betrieb. Online-Handbuch zur Gleichstellung von MigrantInnen,  
EU Projekt EQUAL.

Bsp: Projektbeispiel zur Einführung von Codes of Conduct / Verhaltenskodex.

[www.gleiche-chancen.at/manual/equal\\_manual](http://www.gleiche-chancen.at/manual/equal_manual)

Guide pratique « Promouvoir la diversité culturelle – prévenir la discrimination raciale ».  
A l'usage des cadres dirigeants et du personnel des institutions du système de santé.  
Croix-Rouge suisse (2010)

[www.redcross.ch/info/publications/publikation-fr.php?bereich=mig&kat=28&id=524](http://www.redcross.ch/info/publications/publikation-fr.php?bereich=mig&kat=28&id=524)

Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi (2005).  
Emploi Québec.

[http://emploiquebec.net/publications/pdf/06\\_emp\\_guidediversite.pdf](http://emploiquebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf)

Poli, Alexandra (2009). Les discriminations liées à l'âge, entre exclusion et protection.

[www.mouvements.info/Les-discriminations-liees-a-l-age.html](http://www.mouvements.info/Les-discriminations-liees-a-l-age.html)

Informations complémentaires, conseils et exemples sur le site Internet du dialogue intégration de la CTA.

[www.dialog-integration.ch/fr/](http://www.dialog-integration.ch/fr/)

Rapport « Du personnel qualifié pour la Suisse » en lien avec l'initiative du DFE visant à combattre la pénurie de personnel qualifié avec 40 mesures (2011)

[www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=fr&msg-id=41055](http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=fr&msg-id=41055)

Schlussbericht des Zürcher Pilotprojektes « Smart Selection » :

Anonyme Bewerbung für mehr Chancengleichheit und innovative Lehrlingsselektion (2008)

[www.nahtstelle-transition.ch/files/nst8931b.pdf](http://www.nahtstelle-transition.ch/files/nst8931b.pdf)

Anonymisierte Bewerbungsverfahren :

Leitfaden für Arbeitgeber. Antidiskriminierungsstelle Deutschland (2012)

[www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf)

**Coordination/rédaction :** Corina Bosshard, Nina Gilgen ;

**Texte :** Corina Bosshard / Nina Gilgen (parties 1 et 3), Christian Zeier (partie 2) ;

**Traduction :** département Communication ;

**Images :** Keystone (partie 1), Christian Zeier (partie 2) ;

**Graphisme :** Alex Demarmels, Thalwil ;

**Impression :** FO-Fotorotar AG ;

**Adresse de commande :** Entraide Protestante Suisse (EPER),

Bd de Grancy 17bis, 1001 Lausanne, tél. : +41 21 613 40 70,

info@eper.ch, [www.eper.ch/egalitedeschances](http://www.eper.ch/egalitedeschances)



L'EPER est certifiée ZEWO.

EPER  
Bd de Grancy 17 bis  
Case postale 536  
1001 Lausanne  
Tél. : +41 21 613 40 70  
Fax : +41 21 617 26 26  
info@eper.ch  
www.eper.ch

**Petits moyens, grands effets.**

**EPER** 

Entraide Protestante Suisse