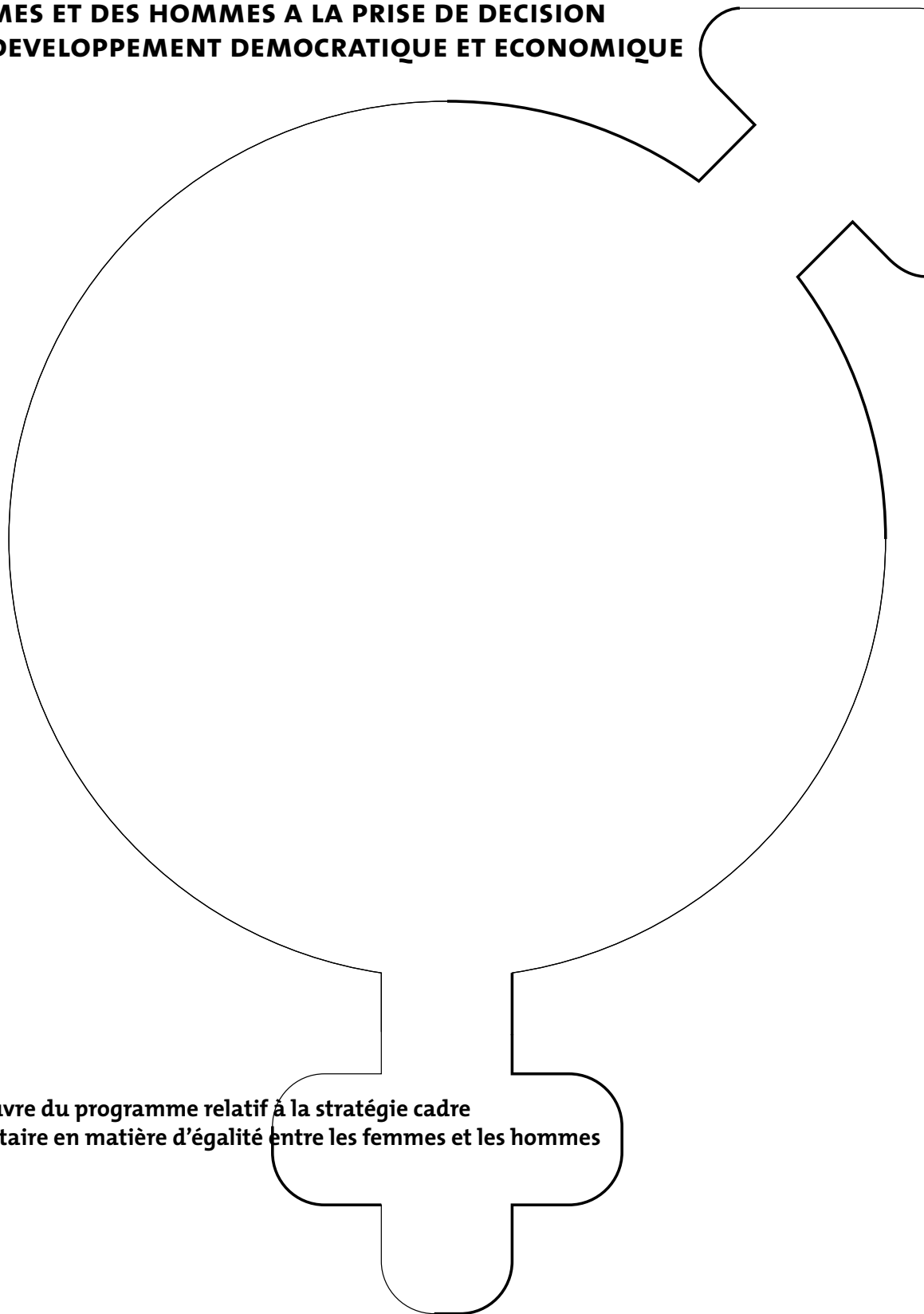


# **LA PARTICIPATION EQUILIBREE**

**DES FEMMES ET DES HOMMES A LA PRISE DE DECISION  
DEFI DU DEVELOPPEMENT DEMOCRATIQUE ET ECONOMIQUE**



**Mise en oeuvre du programme relatif à la stratégie cadre  
communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes  
(2001-2005)**

*Projet réalisé avec le soutien de la Communauté européenne:*

Mise en oeuvre du programme relatif à la stratégie cadre communautaire  
en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (2001-2005)

Les informations contenues dans la présente publication ne reflètent pas nécessairement  
l'avis ou le point de vue de la Commission européenne

*Edité par et disponible au  
Ministère de l'Égalité des chances*

L-2921 Luxembourg

Tél. 478 5814

Fax 24 18 86

[info@mega.public.lu](mailto:info@mega.public.lu)

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

2004

ISBN 2-919876-60-0

# LA PARTICIPATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES A LA PRISE DE DECISION DEFI DU DEVELOPPEMENT DEMOCRATIQUE ET ECONOMIQUE

MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME RELATIF A LA STRATEGIE CADRE COMMUNAUTAIRE EN MATIERE D'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (2001-2005)

## Sommaire

<b>FEMMES ET ENTREPRISES / CREER SON ENTREPRISE ET PARTICIPER A UN RESEAU D'ECHANGES</b> FORUM DE RENCONTRE 31/03/2004	5
<b>QUELLES SONT LES POSSIBILITES QUI S'OFFRENT AUX FEMMES QUI SOUHAITENT CREER LEUR PROPRE ENTREPRISE?</b> PROGRAMME	6
<b>INFORMATION A LA PRESSE</b>	7
<b>PRESENTATION DU C.R.E.F.</b> LE CENTRE DE RESSOURCES POUR L'ENTREPRENEURIAT AU FEMININ Une expérience régionale, initiée par la Délégation des F.C.E.M. de Montpellier <i>Christine BEREZIAT</i> Les 4 freins spécifiques à l'entrepreneuriat féminin La création du C.R.E.F. Le résultat Le fonctionnement du C.R.E.F. de Montpellier Les actions spécifiques Les partenaires financiers De l'intérêt de diffuser ce concept en France et en Europe	8 9
<b>THE PROGRAM TO PROMOTE WOMEN ENTREPRENEURSHIP</b> <i>Marianne KARLBERG, project manager at Nutek, Swedish Business Development Agency</i> Statistics and visibility Knowledge Advice for women Best practise example 2002 - 2004 The future Powerpoint Presentation	10 11 12
<b>LA PARTICIPATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES A LA PRISE DE DECISION DEFI DU DEVELOPPEMENT DEMOCRATIQUE ET ECONOMIQUE</b> CONFERENCE-DEBAT DE LUXEMBOURG 22/04/2004	15
LE CONTEXTE INTERNATIONAL	16
LE CONTEXTE NATIONAL	
LES PARTENAIRES PROGRAMME	17
LES FEMMES DANS LA PRISE DE DECISION POLITIQUE	
<b>COMMUNIQUE DE PRESSE</b> 19 avril 2004	18
<b>ALLOUCTION DE BIENVENUE DE MADAME LA MINISTRE MARIE-JOSEE JACOBS</b> <i>Ministre de l'Egalité des Chances</i>	19
<b>PRESENTATION SOMMAIRE DES RESULTATS DE L'ETUDE REALISEE PAR LE CONSEIL NATIONAL DES FEMMES DU LUXEMBOURG AUPRES DES PARTIS POLITIQUES</b> <i>Karin MANDERSCHEID, Présidente du CNFL 2003-2004</i>	21
<b>«L'EGALITE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUJET POLITIQUE»</b> <i>Françoise GASPARD, Maîtresse de conférences à l'École des Études en Sciences Sociales, Membre du Centre d'analyse et d'intervention sociologiques (EHESS/CNRS), Experte du Comité CEDAW de l'ONU</i> I. L'équilibre des femmes et des hommes dans la décision, un indice de démocratie et de qualité de la gouvernance II. Des mesures pour remédier à la marginalisation des femmes dans les assemblées élues III. Les résultats des méthodes mises en œuvre, mais aussi les résistances qui persistent Conclusion	28 29 30 32
<b>EXCHANGE OF GOOD PRACTICES BETWEEN POLITICAL REPRESENTATIVES FROM THE PARTNER COUNTRIES</b> <i>Lene JENSEN, Socialdemokratiet, Denmark</i> <i>Helga MOOS, Venstre, Denmark</i> <i>Eva-Maria WYBRANDS Mdl, CDU, Christlich Demokratische Union Deutschland</i>	34
<b>ROUND TABLE WITH THE REPRESENTATIVES OF THE 6 POLITICAL PARTIES IN LUXEMBOURG</b> <i>François BAUSCH, Déi Gréng</i> <i>Simone BEISSEL, DP, Demokratesch Partei</i> <i>Jean COLOMBERA, ADR, Aktiounskomitee fir Demokratie a Rentegerechtegkeet</i> <i>Mady Delvaux, LSAP, d'Sozialisten</i> <i>Thérèse Gorza, Déi Lenk</i> <i>Erna Hennicot, CSV, Chrëschtlech Sozial Vollekspartei</i>	36

LE CONTEXTE INTERNATIONAL	40
LE CONTEXTE NATIONAL	
LES PARTENAIRES	
PROGRAMME	41
CHIFFRES CLE CONCERNANT LES FEMMES DANS LA PRISE DE DECISION ECONOMIQUE	
<b>COMMUNIQUE DE PRESSE</b>	42
<i>Octobre 2004</i>	
<b>ALLOCATION D'OUVERTURE DE MADAME LA MINISTRE MARIE-JOSEE JACOBS</b>	43
<i>Ministre de l'Egalité des Chances</i>	
<b>PLAN D'EGALITE'</b>	45
<i>Catelene Passchier, CES, Confédération Européenne des Syndicats</i>	
OBJECTIF 1: Supprimer l'écart de représentativité des femmes au sein des instances de décision	46
OBJECTIF 2: Approfondir l'approche intégrée	
OBJECTIF 3: Renforcer le rôle de l'organe responsable de la politique d'égalité entre les hommes et les femmes	
Suivi, évaluation et sanctions	47
Annexes	
OBJECTIF 1: Supprimer l'écart de représentativité des femmes au sein des instances de décision à tous les niveaux	
OBJECTIF 2: Approfondir l'approche intégrée	
OBJECTIF 3: Renforcer le rôle de l'organe chargé d'élaborer des politiques d'égalité entre les hommes et les femmes	48
<b>«PARTICIPATION DES FEMMES A LA PRISE DE DECISION DANS LES SECTEURS ECONOMIQUE ET SOCIAL»</b>	
<b>LES ORGANISATIONS DU PATRONAT ET DU SALARIAT</b>	50
<i>Marie France BERGER-MODERT, CNFL, Présidente du Conseil National des Femmes du Luxembourg de 2004 à 2005</i>	
A. Les organisations représentatives du patronat	
1. Analyse et structures	
2. Analyse des efforts et stratégies mises en oeuvre pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision	51
B. Les organisations représentatives du salariat	
1. Analyse et structures	
2. Analyse des efforts et stratégies mises en oeuvre pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision	52
Résumé	
C. Domaine politique - Domaine économique et social	53
<b>EVALUATION DE TROIS EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE PROMOTION DE L'EGALITE DES CHANCES AU SEIN DE L'ENTREPRISE: LUXPLAN S.A., PRICEWATERHOUSECOOPERS S.A. ET DEXIA-BIL S.A.</b>	54
<i>Karin MANDERSCHEID, CNFL, Présidente du Conseil National des Femmes du Luxembourg de 2003 à 2004</i>	
1. Méthodologie appliquée	
2. Présentation succincte des trois entreprises luxembourgeoises	
3. Activités lancées en vue de la promotion de l'égalité des chances	56
4. Résultats des activités	57
5. Conclusions	
<b>KURZPORTRAIT: COMET COMPUTER</b>	60
<i>Prof. Sissi Closs, Mitinhaberin und Geschäftsführerin der Firma Comet Computer GmbH und Comet Communication GmbH</i>	
<b>«FÜHRUNGSVERANTWORTUNG OHNE VOLLZEITPRÄSENZ» DIE CHANCE FÜR FRAUEN</b>	62
<i>Prof. Sissi Closs, Mitinhaberin und Geschäftsführerin der Firma Comet Computer GmbH und Comet Communication GmbH</i>	
Wie sehen mögliche Lösungen aus?	
Beispiel Comet	
Unsere Lösungen	63
Sie können nur gewinnen	64
<b>ECHANGE DES BONNES PRATIQUES ET DE STRATEGIES EN FAVEUR DE L'EGALITE DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LA PRISE DE DECISION ECONOMIQUE: LUXPLAN S.A.</b>	65
<i>Marcel Hetto, Leitung und Teilhaber des Ingenieurbüros LUXPLAN S.A.</i>	
1. Einführung	
2. Motivation der Firma zur Förderung von Frauen in gehobenen Positionen	
3. Ziele	
4. Methoden	
5. Beteiligte Personen	66
6. Probleme	
7. Ergebnisse	
8. Reaktionen	67
9. Impakt auf die Personalpolitik	
<b>THE GENDER DISCUSSION IS NO LONGER TABOO</b>	69
<i>Brigitte BRUUN, Executive Vice President, Nykredit</i>	
Facts about Nykredit	
Women and Management in Nykredit	
Glass ceiling	
Targets for 2010:	
Results	
Difference between Eastern and Western Denmark	70
Career, Gender and Culture	
Back-to-work programmes	
Network and meetings	
Powerpoint Presentation	71
<b>EGALITE HOMME-FEMME: UNE POLITIQUE VOLONTARISTE CHEZ DEXIA BIL</b>	72
<i>Christian SCHARFF, Directeur des Ressources Humaines de Dexia Bill Banque Internationale à Luxembourg</i>	
Présentation Powerpoint	73
<b>EXCHANGE OF GOOD PRACTICES AND STRATEGIES TO PROMOTE GENDER EQUALITY IN DECISION-MAKING IN THE ECONOMIC SECTOR</b>	79

# **FEMMES ET ENTREPRISES**

**CREER SON ENTREPRISE  
... ET PARTICIPER A UN RESEAU D'ECHANGES**

## **FORUM DE RENCONTRE**

**31/03/2004**

**CHAMBRE DES METIERS  
2, CIRCUIT DE LA FOIRE INTERNATIONALE  
LUXEMBOURG-KIRCHBERG**



## QUELLES SONT LES POSSIBILITES QUI S'OFFRENT AUX FEMMES QUI SOUHAITENT CREER LEUR PROPRE ENTREPRISE?

**Le Forum 2004 s'adresse à toutes les femmes qui souhaitent créer leur propre entreprise et s'informer sur les possibilités et les conditions d'accès à la création d'entreprise.**

Les participantes auront la possibilité de s'entretenir sur place avec des femmes ayant créé et gérant leur propre entreprise dans les différents secteurs d'activité au Luxembourg ainsi qu'avec les organisations professionnelles et les Ministères concernés.

Une action de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises en collaboration avec le Ministère de la Promotion Féminine organisée dans le cadre du programme concernant la stratégie - cadre communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le Forum 2004 est placé sous le patronage du Ministère de l'Economie et du Ministère des Classes Moyennes, du Tourisme et du Logement.

### PROGRAMME

- 09.30 Allocutions de bienvenue par Marie-Josée Jacobs, Ministre de la Promotion Féminine et Henri Grethen, Ministre de l'Economie
- 09.50 - 11.30 Echange d'expériences avec des femmes chef d'entreprise
- 11.30 - 12.30 La création d'entreprise présentée par les Chambres professionnelles
- 12.30 - 13.30 Lunch et visite des stands d'information sur la création d'entreprise
- 13.30 - 15.30 Echange d'expériences avec des femmes chef d'entreprise
- 15.30 - 16.30 Les aides à la création d'entreprise présentées par les Chambres professionnelles
- 16.30 - 16.40 Séance de clôture  
Visite des stands d'information sur la création d'entreprise
- 18.00 - 20.00 Conférence-débat  
**«Femmes, chefs d'entreprise»** Comment participer à un réseau d'échange d'expériences?  
Ouverture par Marie-Josée Jacobs, Ministre de la Promotion Féminine  
Avec la participation de Martine Marandel-Joly,  
Présidente de l'Association des Femmes Chefs d'entreprises,  
Christine Bereziat, Centre de Ressources pour l'Entrepreneuriat Féminin, Montpellier  
Marianne Karlberg, project manager de l'Agence suédoise Nutek  
(Swedish Business Development Agency)
- 20.00 Vin d'honneur

La langue véhiculaire du Forum sera le luxembourgeois.  
Un kit d'information sera offert aux participantes.

Une traduction de la conférence-débat, sera assurée en luxembourgeois, français, allemand et anglais.

## INFORMATION A LA PRESSE

Après le succès rencontré lors du Forum de rencontre «Femmes et Entreprises» en avril 2002, le Forum 2004 aura pour thème «Créer son entreprise».

Dans les mentalités, l'image du chef d'entreprise reste souvent celle d'un homme et il importe de donner plus de visibilité aux femmes chefs d'entreprise afin de sensibiliser et de motiver d'autres femmes à se lancer dans un projet de création d'entreprise.

L'évènement sera organisé conjointement par l'Union des Entreprises Luxembourgeoises et le Ministère de la Promotion Féminine et se déroulera le mercredi 31 mars à la Chambre des Métiers.

Le Forum «Femmes et Entreprises» 2004 sera l'occasion pour les femmes souhaitant créer leur entreprise de rencontrer des femmes ayant créé et gérant leur propre entreprise au Luxembourg et de prendre contact avec les organismes compétents en matière de création d'entreprise.

En Europe, le profil des femmes entrepreneurs diffère de celui des hommes à plusieurs titres. Les femmes créent plus d'entreprises dans le secteur des services que le font les hommes entrepreneurs. Les entreprises créées par des femmes sont en général de plus petite taille que celle des hommes. Les femmes auraient également plutôt tendance à gérer des entreprises unipersonnelles et recourent à des fonds propres ou à des sources de financement informelles plutôt qu'à des crédits bancaires et à du capital-risque.<sup>1</sup>

En Belgique, une étude sur l'entrepreneuriat féminin a également montré que les entreprises de femmes se concentrent surtout dans des secteurs traditionnellement féminin (commerce, soins de santé et services aux personnes). Elles sont souvent de petites tailles et jeunes, c.-à-d. moins de 15 ans. Les freins à la création de nouvelles entreprises sont surtout liés à la gestion du temps, aux charges administratives et à la difficile conciliation entre vie privée et professionnelle.<sup>1</sup>

Au Luxembourg, le Ministère de la Promotion Féminine, en coopération avec la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers, a fait une étude sur les femmes et la prise de décision dans le secteur privé en 2002. En général, seulement 16% des femmes participent à la prise de décision dans les entreprises.<sup>2</sup>

Une stratégie d'appui à la création d'entreprises a été développée en 2002 et 2003 par le groupe ad hoc institué par le Comité de Coordination Tripartite. Cette stratégie prévoit des actions spécifiques dans des domaines comme celui de l'éducation et de la formation, du financement, l'encadrement et la communication.<sup>3</sup>

Le Forum aura également pour objectif le lancement et la mise en place d'un réseau d'échange d'expériences entre femmes créatrices d'entreprises et femmes dans la prise de décision.

Le Forum 2004 est organisé dans le cadre du projet «La participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision» du Ministère de la Promotion Féminine qui s'insère dans le programme concernant la stratégie - cadre communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et dans le Plan d'action national pour l'emploi 2003 et 2004.

<sup>1</sup> Commission européenne, [http://europa.eu.int/comm/research/science-society/women/wir/pdf/wir-report\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/research/science-society/women/wir/pdf/wir-report_fr.pdf)

<sup>1</sup> [www.amazone.be/nos-projets/diane](http://www.amazone.be/nos-projets/diane)

<sup>2</sup> [www.mpf.public.lu/publication/](http://www.mpf.public.lu/publication/)

<sup>3</sup> Rapport national PAN 2003 (2.2.3. Le soutien des femmes créatrices d'entreprises) du Ministère du Travail et de l'Emploi voir sous <http://www.mt.etat.lu/MT/Nouveauserveur/pan2003.doc>

## PRESENTATION DU C.R.E.F.

### LE CENTRE DE RESSOURCES POUR L'ENTREPRENEURIAT AU FEMININ

#### Une expérience régionale, initiée par la Délégation des F.C.E.M. de Montpellier

Christine BEREZIAT

#### Le contexte de la création d'entreprise en France

La création d'entreprise en France n'est pas un acte simple du fait de la complexité des règles administratives, de l'inadaptation des aides institutionnelles et du manque de culture d'entreprendre (peurs du risque, de la solitude dans la prise de responsabilité et de décision...). Il existe de nombreux organismes chargés d'orienter et d'accompagner les créateurs d'entreprise (Chambres de Commerce, Chambres des Métiers, Chambres d'Agriculture, boutiques de gestion, couveuses, incubateurs, ...). Les créateurs y rencontrent des personnes le plus souvent compétentes mais qui n'ont aucune expérience personnelle de la création d'entreprise ni de ce qu'est le métier de chef d'entreprise. De plus, ces personnes n'ont pas été sensibilisées aux freins qu'affrontent spécifiquement les femmes porteuses d'un projet de création.

#### Les 4 freins spécifiques à l'entrepreneuriat féminin

- Les banques prêtent moins facilement aux créatrices, ou leur demandent plus de garanties. Il est vrai que les femmes portent le plus souvent de petits projets, ce qui est peu motivant pour un banquier,
- Les porteuses de projet ne sont pas insérées dans les réseaux économiques à un moment où cela serait important, essentiellement pour des raisons de disponibilité (le partage des tâches familiales n'est pas encore une réalité),
- Les créatrices, à l'exception de la jeune génération, sont plus réticentes à l'utilisation des TIC que les hommes, ce qui est un réel handicap dans un monde toujours plus rapide, plus technique, plus global,
- Enfin, l'exercice de l'autorité et du pouvoir est difficile pour certaines femmes, comme si le fait de devenir «chef» d'entreprise pouvait leur ôter une part de féminité.

#### La création du C.R.E.F.

L'idée d'un Centre de Ressources dédié à l'Entrepreneuriat Féminin est née de la rencontre de la délégation de Montpellier des Femmes Chefs d'Entreprises avec une délégation de femmes chefs d'entreprise suédoises qui nous ont parlé des «Res-

sources Centers» existants dans leur pays. Ce concept, soutenu par leur gouvernement, était intéressant et à adapter à la réalité française.

Après réflexion, les F.C.E. de Montpellier ont alors décidé de mettre à la disposition des créatrices d'entreprise leur expérience de terrain, en se fondant sur quelques préalables:

- Ne pas faire ce que d'autres organismes font déjà,
- Accompagner bénévolement les porteuses de projet,
- Mettre nos réseaux à leur disposition, toujours dans la transparence,
- Avoir une éthique irréprochable.

L'idée étant de faire de l'expérience de Montpellier une expérience pilote, de prendre la peine de formaliser nos bonnes pratiques pour à terme essayer le concept d'abord dans d'autres délégations des F.C.E. françaises puis en Europe.

Le C.R.E.F. a été juridiquement créé le 17 février 2000 pour avoir une existence légale pendant la finalisation de son montage et le temps de tester et de valider notre mode opératoire: accueillir, orienter, accompagner. L'inauguration officielle le 4 décembre 2001 en présence de toutes les institutions régionales a marqué le point de départ d'une production effective qui a dépassé toutes nos espérances.

#### Le résultat

A ce jour, nous avons été consultées par plus de 250 personnes, certaines pour une seule ou plusieurs questions (de l'orientation, de la méthodologie), d'autres pour un accompagnement plus ou moins long.

En 2003, les délégations F.C.E. de Perpignan, Lille et Tarbes ont à leur tour créé un C.R.E.F. en s'appuyant sur le travail fait à Montpellier. Bientôt Marseille au 1er semestre 2004. D'autres délégations y travaillent.

Une Fédération des C.R.E.F., soutenue par le Ministère à la Parité et à l'Egalité professionnelle devrait voir le jour en 2004.



## Le fonctionnement du C.R.E.F. de Montpellier

Plusieurs niveaux d'action

- Un lieu d'accueil avec:
  - Des permanences fixes,
  - Des rendez-vous spécifiques,
  - De la documentation,
  - Un accès Internet à disposition.
- Un site Internet: [www.cref-lr.com](http://www.cref-lr.com), destiné à devenir un site national  
Mail: [contact@cref-lr.com](mailto:contact@cref-lr.com),
- Des formations informatives collectives une fois par mois sur le thème «c'est quoi, être chef d'entreprise», sur les notions de risque, responsabilité, pouvoir,... Avec une animatrice spécialisée et une de nos F.C.E. comme référent. L'intérêt secondaire de ce type de réunion est de permettre de rompre la solitude des créatrices, d'apprendre à travers l'expérience des autres et de commencer à travailler en réseau,
- Des formations communes C.R.E.F. / F.C.E.,
- Le suivi de toutes les créatrices, ce qui est très apprécié par les intéressées.

## Les actions spécifiques

- L'établissement de liens avec des partenaires bancaires,
- Et aussi avec un hebdomadaire économique local qui rend compte de nos actions chaque mois,
- Beaucoup de communication:
  - Présence aux salons, forums... sur la création d'entreprise,
  - Organisation de soirées sur l'entrepreneuriat au féminin,
  - A travers les réseaux économiques où les F.C.E. sont implantées tant à titre professionnel que personnel.

## Les partenaires financiers

Le C.R.E.F. n'aurait jamais pu prendre son essor si les institutionnels locaux ne s'étaient investis financièrement dans ce projet: Conseil Régional, Conseil Général, Direction Régionale aux Droits des Femmes. Et aussi avec l'appui de l'Union Européenne par le biais du F.S.E.

Le soutien du Ministère de la Parité et de l'Egalité professionnelle au projet de Fédération des C.R.E.F. est également un point fort, d'autant que nous espérons également l'appui du Secrétariat d'Etat aux P.M.E.

## De l'intérêt de diffuser ce concept en France et en Europe

C'est un concept utile tant pour la création d'entreprise que pour l'emploi (le suivi des créatrices nous a montré que plus de la moitié des femmes qui cherchent à monter leur projet mais qui ne le finalisent pas ont retrouvé un travail salarié).

C'est la diffusion des valeurs de partage et de solidarité.

Ce sont de bonnes pratiques, reproductibles.

Le seul frein est lié à l'impossibilité d'auto-financer un tel projet, ce qui entraîne une grande dépense d'énergie et de temps pour monter des dossiers de financement inadaptés au fonctionnement d'une association qui ne dispose pas de fonds de roulement.

---

Christine BEREZIAT

- Consultante en Ressources Humaines, avec un positionnement sur l'accompagnement du changement en entreprise et la gestion des conflits.
- Maîtrise de droit privé, Diplôme universitaire sur la gestion du personnel et la communication.
- Conseillère juridique dans un Centre d'Information des Femmes
- Directrice associée dans un cabinet d'out-placement
- Indépendante depuis 1993.

## THE PROGRAM TO PROMOTE WOMEN ENTREPRENEURSHIP

*Marianne KARLBERG, project manager at Nutek, Swedish Business Development Agency*

The growth and development of business is important for the society. And it's always the individuals ideas and work that creates a business.

That this individual might be a women isn't always obvious to people, it takes time to change attitudes and much work has to be done to keep on that work although we achieved some things already.

Nutek has a lot of different projects and support services for example on online-Startingline- where you can have advice and information material on-line or by telephoning and ask for advice.

But I'll focus on the program to support women entrepreneurs that Nutek has.

One way to promote women's entrepreneurship is to make it known and visible.

Women run businesses in all industries and sectors.

Another way to promote women's business is information about and for women as entrepreneurs .

I'll talk about some areas and our experience and knowledge in those fields.

### Statistics and visibility

There are about 100 000 women entrepreneurs in Sweden and they own and operate about 25% of the existing businesses.

In ten years the number of enterprises started by women almost tripled from around 3900 a year to around 11000 a year and women are 30% of start-ups.

Most entrepreneurs around 70% are sole proprietors of their company – and it looks almost the same all over Europe. It 's therefore important that the picture that the general public has of an entrepreneur is not just a man in front of a factory but might as well be a women consultant.

In fact the most common business is a shop, a restaurant or a consultant!

Visibility is very important because when women entrepreneurs become more visible they also serve as rolemodels and encourage more women to try their own ideas.

It 's not just being visible to the general public but also to be more visible for each others.

Therefore we promote projects for women entrepreneurs and make sure that they have arenas for

generating contacts, exchanging experience and doing business with each other.

We have also made a video/film about women entrepreneurs, a photographic exhibition and books and reports about and for women entrepreneurs.

Another important task for Nutek is to demonstrate that all entrepreneurship and variety in the kind of enterprises is of enormous value to Sweden 's economy in total and to growth. Therefore we work to point out facts about women entrepreneurship such as showing how women 's entrepreneurship has increased and how multifaceted it is.

Women entrepreneurs have increased their representation in all industries except the building industry the last decade. Our work to make them more visible is done by gathering facts and producing statistics about women entrepreneurship showing the similarities instead of the differences between women 's and men 's choices of industry, and by showing the importance of all enterprise to the national economy.

In fact 99,9 % of all enterprises are small in Sweden and businesses that have 0-9 persons employed are 28 % of the total staff – that is as big part as the really big companies have.

### Knowledge

The history of women running businesses is very long although laws and regulations in the past barred women from being entrepreneurs women carried on trade with agricultural products, cleaned washed and did all they could to bring an income and contributing to the support of the family.

Women were also richly represented among the burgeoning cities small boutiques during the first half of the twentieth century. In spite of this fact we know very little of women as entrepreneurs. Research about small business has been mainly oriented towards industrial enterprise and male entrepreneurs.

So we wanted to find out what kinds of women choose to start a business, in what sectors do they establish themselves? What factors in and around working life facilitate and/or hinder them from starting etc. Given the fact that the Swedish women's participation in the workforce is as high as Swedish men even more women should be choosing to become entrepreneurs – so why aren't they? There is probably a link between the circumstances for women in the community and their will to become entrepreneurs.



When you talk about women entrepreneurs you easily end up talking in stereotypes. One variant is making them invisible or underestimate them another is idolisation. Either she doesn't exist or is a poor variety of a male entrepreneur or she is considered to have a great many positive and mainly female attributes. We want to broaden the picture by research and publication of books.

Nutek initiated a research programme called FEM Female Entrepreneurship and Management. It's headed by professor Carin Holmqvist of the Stockholm School of Economics and professor Elisabeth Sundin of Linköping University.

A summary in English is available at [www.sfs.se/fem](http://www.sfs.se/fem)

## Advice for women

Is there need for advice and guidance specially formulated for women? Yes and no.

When courses and training, books, reports or advisory services expressly target women or women entrepreneurs they become more interested in participating.

Experience show that when an entrepreneurship course is advertised that does not expressly target a certain sex it mainly attracts men and when it's targeted the number of women participating multiplies greatly.

Courses and advice for women also means that the advisors and lecturers are generally women.

When experience comes from women or from a women's reality you reach women who might not otherwise feel particularly motivated to participate. One of the reasons is that many women have similarities in their experience and frames of reference. For advice to have desired effect it is important that the participants or readers of advisory literature can recognise themselves in the situations or observations communicated there.

Tailoring such material and efforts for women entrepreneurs operating in a range of different areas is one way for Nutek to promote women's entrepreneurship.

Nutek uses the knowledge from the research and from advisors who work with women.

For example we have four days a year (2+2) for those who work to support women entrepreneurs where we spread the latest research findings, have workshops where we present different tools/methods exchange experience.

This year we had our tenth anniversary and the conference gathered more than a hundred business advisors, researchers and policymakers.

## Best practise example

Business advisors for women was a project that started in 1993 and kept on until 1999.

In the beginning there were 60 women business advisors, most of them worked in sparsely populated areas and in the end they were about 100.

These were advisors who worked with women on terms of the women at times when it suited women for example they could make the meeting at a women entrepreneurs house.

They worked with customer oriented focus-modern methods, they had knowledge about the local situation and about entrepreneurship. Experience from the business advisor project shows that attitudes and the way you communicate ideas and teach are key issues in reaching out to women. This method of working is now in great demand among small business in all branches of trade and industry.

## 2002 - 2004

During this period Nutek offers project money to traditional organisations to work especially with women entrepreneurs or would be entrepreneurs. We've also worked to have education on university level for business advisors in all organisations with main focus on the communication with the client, two courses will start this year.

The follow-up on what happened within the projects that got money 2002 and 2003 shows that the customers, the women, are very satisfied with the support given.

It also shows that for most of the women, that are in the beginning of their work, it's very good to be in a group with women. After this some of them feel that they can take part in mixed groups.

It also shows that the work with women entrepreneurs learned the traditional organisations actors a lot – e.g. that women ask for someone to discuss their ideas with – not to have the "right answer" or the expertise, etc

We also learned that this work has to be carried on since this is the first step on the way forward in implementing deeper knowledge about this into traditional organisations.

## The future

This program ends in December 2004. We believe that the experience from this work will be continued and of course it has to develop with the growing knowledge. One way of developing our own knowledge is to share it with others, because then you have to really go through what the lessons learned are. Another way is to benchmark ideas as we've had opportunity to do here today so thank you for having this opportunity and thank you for listening.

## Powerpoint Presentation

### Sweden needs...

More new enterprises  
More expanding enterprises  
More strong regions

...which is why Nutek exists

Business of Espérance NUTEK, 2004-03-31

**NUTEK**

### We work with:

- Knowledge, tools and methods
- Network, venues and alliances
- Programmes and pilot-projects
- Business financing
- Analysis and supporting documents

In co-operation with other players!

Business of Espérance NUTEK, 2004-03-31

**NUTEK**

### Swedish Business Development Agency

A national competence centre  
which promote sustainable  
economic growth throughout the  
country.

We work in the policy area of the Ministry of  
industry, employment and communications.

Business of Espérance NUTEK, 2004-03-31

**NUTEK**

### Main focus: (1/2)

- Simplification of rules
- Supply of capital
- Promotion system
- Information services
- Attitudes to entrepreneurship

Business of Espérance NUTEK, 2004-03-31

**NUTEK**

### Core areas:

- Entrepreneurship
- Business development
- Regional development

Business of Espérance NUTEK, 2004-03-31

**NUTEK**

### Main focus: (2/2)

- Growth conditions
- National cluster policy
- Regional growth programme
- Structural funds, EU
- Business support

Business of Espérance NUTEK, 2004-03-31

**NUTEK**

## Organisation:

200 employees in  
Stockholm and  
Arjeplog



Bildserie: T17. Uppdaterad 040322, utskrift Feb-17-05

**NUTEK**

### Marianne KARLBERG

I work as a project manager at Nutek – the Swedish Business Development Agency to promote women entrepreneurship since 2002. Nutek is the national agency that handles issues concerning industrial policies. Nutek is the national competence centre for entrepreneurship, business development and regional development.

I am the coordinator of WES the European Network to Promote Women Entrepreneurship. I worked as an economic development manager in the Department of Economical and Sustainable Development in the municipality of Eskilstuna before I came to Nutek. The work included responsibility for the integrated resource centre for women, business advising, network for entrepreneurs etc.

I also had my own business for five years, together with a colleague we ran a school for adult education. The targetgroups were, among others, women from ethnic minorities and unemployed women. We also had three employees.

I have worked as teacher in the traditional adult education with both men and women teaching social science, Swedish, technical Swedish and English.

I have a lectures degree in teaching methods and I've worked at the Mälardalen University educating after-school teachers/recreation instructors.

For many years I've been working for the Swedish Teachers Union. I was the chairman of the board both on local and regional level and a supplicant of the board at national level. I have also been the chairman of the Swedish after-school teachers/recreation instructors at the national level.



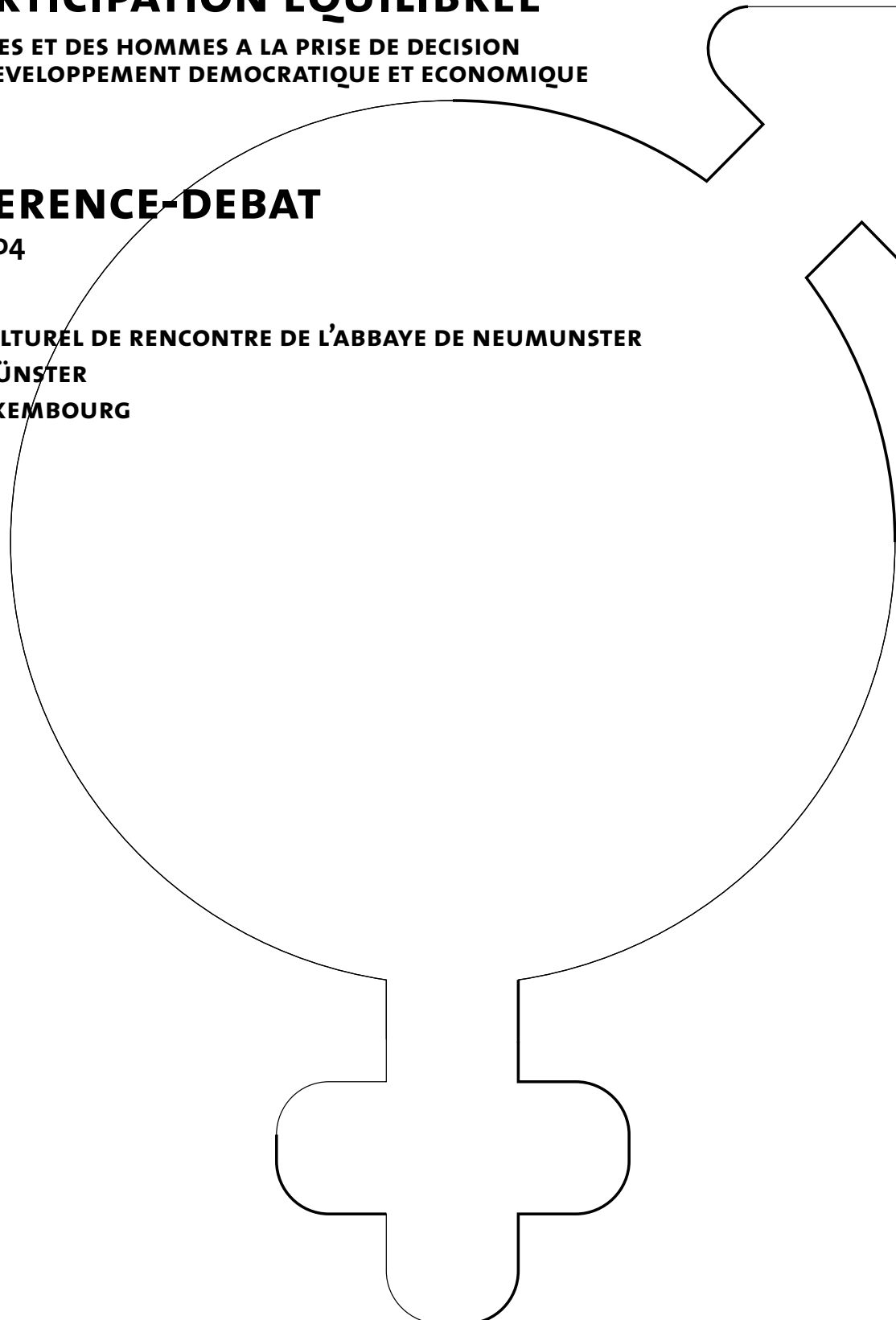
# **LA PARTICIPATION EQUILIBREE**

**DES FEMMES ET DES HOMMES A LA PRISE DE DECISION  
DEFI DU DEVELOPPEMENT DEMOCRATIQUE ET ECONOMIQUE**

## **CONFERENCE-DEBAT**

**22/04/2004**

**CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE DE L'ABBAYE DE NEUMUNSTER  
28, RUE MÜNSTER  
L-2160 LUXEMBOURG**



## LE CONTEXTE INTERNATIONAL

Mise en oeuvre du programme concernant la stratégie-cadre communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (2001-2005) notamment pour une représentation équilibrée à la prise de décision dans les domaines politique, économique et social, par des actions visant la:

- Promotion d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les sociétés privées, y compris dans certains secteurs industriels spécifiques tels que les banques et la finance, les technologies de l'information et de la communication, etc.
- Promotion et soutien des efforts des partenaires sociaux, employeurs et syndicats, visant à favo-

riser une participation équilibrée des femmes et des hommes à leurs activités et mise en évidence de leur responsabilité en matière de promotion et de présentation de candidats féminins lors de la nomination de candidats aux différents postes des commissions et comités publics existant dans les Etats membres et au niveau communautaire

- Promotion d'une participation équilibrée des femmes et des hommes aux activités liées à la prise de décision aux niveaux régional et local et aux structures démocratiques aux niveau national et européen.

## LE CONTEXTE NATIONAL

- En 1999 le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) a réalisé une étude sur la participation politique des femmes aux élections de 1999.
- En 2002 le Ministère de la Promotion Féminine, en coopération avec la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers, a fait une étude sur les femmes et la prise de décision dans le secteur privé.
- Le projet du Ministère de la Promotion Féminine a pour objet de faire le suivi des études antérieures en la matière et de promouvoir les femmes

dans les processus de prise de décision, au niveau des partis politiques, des syndicats et du secteur privé.

- Une étude portera sur les stratégies et les pratiques des partis politiques et des syndicats, leur engagement au sein de leurs organisations ainsi que dans les entreprises privées.
- Les manifestations porteront sur les femmes dans la prise de décision politique et économique et les femmes créatrices d'entreprise. Cette dernière est inscrite dans le PAN (Plan d'Action National) en faveur de l'emploi.

## LES PARTENAIRES

*Au niveau national:*

- Le CNFL Conseil National des Femmes du Luxembourg
- Les partenaires sociaux:

- les syndicats:

- OGB-L Confédération Syndicale Indépendante du Luxembourg
- LCGB Confédération Luxembourgeoise des Syndicats Chrétiens

- Le patronat:

- UEL Union des Entreprises Luxembourgeoises

*Au niveau international:*

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland
- Ligestillingafdelingen, Department of Gender Equality, Denmark



## PROGRAMME

- 17.00-18.30 - Allocution d'ouverture par Madame Marie-Josée Jacobs, Ministre de la Promotion Féminine,
- Présentation des résultats de l'étude réalisée par le Conseil National des Femmes du Luxembourg ( CNFL ) concernant la «Participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique» par Karin Manderscheid, présidente du CNFL
- Exposé «L'égalité entre les femmes et les hommes, sujet politique» par Françoise Gaspard, universitaire à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, experte au Comité CEDAW de l'ONU
- Échange de bonnes pratiques entre les représentant-es politiques des pays partenaires:
- Lene Jensen, Socialdemokratiet, Denmark
  - Helga Moos, Venstre, Denmark
  - Eva-Maria Wybrands MdL, CDU, Christlich Demokratische Union Deutschland

18.30-19.00 Pause

- 19.00-20.30 - Table ronde avec les représentant-e-s des 6 partis politiques luxembourgeois:
- François Bausch, DEI GRENG
  - Simone Beissel, DP, Demokratesch Partei
  - Jean Colombero, ADR, Aktiounskomitee fir Demokratie a Rentegerechtegkeet
  - Mady Delvaux, LSAP, d'Sozialisten
  - Thérèse Gorza, DEI LENK
  - Erna Hennicot, CSV, Chrëschtlech Sozial Vollekspartei
  - Allocution de clôture  
par Madame Marie-Josée Jacobs, Ministre de la Promotion Féminine,

- Réception

Modération: Caroline Mart

Traduction: allemand, anglais, français et luxembourgeois

## LES FEMMES DANS LA PRISE DE DECISION POLITIQUE:

Gouvernement:	28,57 %
Conseil d'Etat:	14,28 %
Chambre des Députés:	20,00 %
Parlement européen, sièges parlementaires luxembourgeois:	33,33 %
Corps diplomatique:	26,92 %
Collège des bourgmestres et échevins:	maires: 10,16 %
	échevines: 13,70 %
Conseils communaux:	15,43 %

## COMMUNIQUE DE PRESSE

19 avril 2004

**Le 22 avril, Madame Marie-Josée Jacobs, Ministre de la Promotion Féminine, ouvrira une conférence-débat internationale sur le thème de la prise de décision politique, domaine dans lequel les femmes restent largement sous-représentées au Luxembourg. La manifestation est organisée par le Ministère de la Promotion Féminine et subventionnée par la Commission Européenne dans le cadre du programme concernant la stratégie cadre communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (2001-2005).**

Dans la prise de décision politique, au Luxembourg, les femmes représentent 29 % des membres du gouvernement, 20 % des députés, 15 % des conseillers communaux et 10% des bourgmestres. Même si la présence des femmes dans ces instances politiques n'a cessé de croître au cours des dernières années, leur représentation est encore largement en dessous de leur présence démographique (51% de la population).

Une situation comparable se présente dans le domaine économique. Alors que les femmes représentent 33% du personnel des entreprises qui disposent d'un conseil d'administration, elles ne représentent que 16% des membres de ces conseils. Par ailleurs, 12% des petites entreprises sont dirigées par une femme. Les femmes représentent 16% des chefs de petites entreprises où elles constituent 40% des effectifs et 11% des chefs de grandes entreprises où elles constituent 33% des effectifs. Les femmes représentent 23% des membres de la délégation du personnel.

Le Ministère de la Promotion Féminine cherche à promouvoir les femmes dans les processus de prise de décision, au niveau des partis politiques, des syndicats et du secteur privé et de soutenir les efforts des partenaires sociaux, employeurs et syndicats, visant à favoriser une participation équilibrée des femmes et des hommes dans les entreprises du secteur privé.

Une étude réalisée par le Conseil National des Femmes portera sur les stratégies et les pratiques des partis politiques, des organismes patronaux et syndicaux, leur engagement au sein de leurs organisations ainsi que dans les entreprises privées.

L'initiative d'échanger les bonnes pratiques dans les domaines politique, syndical et patronal permettra de renforcer le débat public sur la participation équilibrée des femmes et des hommes dans les domaines politique et économique.

Le projet du Ministère de la Promotion Féminine est subventionné par la Commission Européenne. Il s'inscrit dans la mise en œuvre du programme concernant la stratégie-cadre communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (2001-2005).

La première conférence portant sur la participation des femmes et des hommes à la prise de décision politique se déroulera au Centre Culturel de Rencontre de l'Abbaye de Neumünster de 17.00 heures à 20.30 heures. Le programme de la conférence peut être téléchargé sur le site: [www.mpf.public.lu](http://www.mpf.public.lu)

Une deuxième conférence sera organisée en octobre prochain et aura pour thème «Les femmes et les hommes dans la prise de décision économique».

## ALLOCUTION DE BIENVENUE DE MADAME LA MINISTRE MARIE-JOSEE JACOBS

*Ministre de l'Égalité des Chances*

Éléments de discours

Le Projet «La participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision, défi du développement démocratique et économique» est un projet pilote européen.

La stratégie cadre en vue de l'égalité entre les femmes et les hommes a pour but la transposition du processus de Lisbonne. Le thème de cette année en est: Prendre part aux décisions (au niveau du pouvoir) tant dans le domaine politique, économique que social.

Le projet luxembourgeois comporte trois volets:

- Le forum femmes créatrices d'entreprises
- La conférence d'aujourd'hui, l'égalité entre femmes et hommes aux postes décisionnels
- Un séminaire, à l'automne, sur la participation équilibrée des femmes et des hommes aux postes de prise de décision dans l'économie

La première manifestation s'est soldée par un succès total. Quelques 180 femmes ont participé à la journée du 31 mars au Forum «Femmes et Entreprises».

Le but majeur, celui d'informer les créatrices d'entreprises potentielles a été atteint, ce dont témoigne l'évaluation qui en a été faite. La Chambre de commerce nous confirme que davantage de femmes se sont renseignées auprès de leurs services dans le but de créer une entreprise. Les femmes chefs d'entreprise ce sont des femmes qui décident.

Le deuxième but, soit celui de créer un réseau de femmes chefs d'entreprises a quant à lui également été atteint.

Quelques 130 femmes ont assisté à la soirée d'information. Il en va sans doute dire que toutes les attentes étaient dépassées. Le Ministère de la Promotion Féminine et l'UEL (L'Union des Entreprises du Luxembourg) convoqueront les intéressées en vue de la création d'un tel réseau et d'envisager éventuellement déjà diverses activités.

Au cours du séminaire sur la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision dans l'économie, nos entreprises luxembourgeoises actives dans ces domaines (Luxplan, PricewaterhouseCoopers et la banque Dexia-Bil) expliqueront leurs stratégies et nous feront part de leurs expériences. Il est intéressant de noter que PricewaterhouseCoopers a été invité à Berlin à une conférence semblable et que l'entité irlandaise PricewaterhouseCoopers

a également mis en œuvre un tel projet. Voilà clairement l'une des plus-values qui émerge du cadre européen et qui par ailleurs permet d'utiliser les synergies à bon escient. Mon intention n'est pas aujourd'hui de m'étendre sur cet aspect.

Aujourd'hui nous discutons ici au Grand-Duché de Luxembourg avec les partis politiques sur les possibilités de transposer effectivement la politique européenne d'égalité entre les femmes et les hommes.

Une fois de plus, notre réseau européen joue ici aussi un rôle majeur.

- Nous connaissons fort bien et depuis longtemps Madame Françoise Gaspard en tant que conseillère politique en France. Elle est l'une des membres européens du comité CEDAW auprès des Nations Unies. Elle a, lors de la présentation de notre 4ème rapport fait l'éloge de l'engagement politique du Luxembourg pour sa mise en œuvre de la convention, mais elle n'a également pas hésité à faire des critiques. Le titre de son exposé est «L'égalité entre les femmes et les hommes, sujet politique». Nous sommes intéressés d'apprendre de quelle manière elle estime que l'intégration de l'aspect égalité peut ou doit se faire dans le domaine politique.

Ce soir également nous entendrons les représentants des partis politiques des pays partenaires au projet en matière de politique d'égalité entre les femmes et les hommes de leur pays. Nous verrons où ils en sont eux, ce qu'ils ont entrepris à ce jour et ce qu'ils comptent entreprendre. Malheureusement il ne nous a pas été possible d'accueillir un représentant du parti socialiste allemand SPD.

Au début de cette conférence l'on nous présentera les résultats de l'étude effectuée par le Conseil National des Femmes auprès des partis politiques. L'intérêt en sera encore plus grand puisqu'au cours de la table ronde nos représentants et représentantes luxembourgeois présenteront leurs actions internes relatives au thème de la participation équilibrée au sein de leur parti, tout comme ils nous dévoileront chacun et chacune leur vision quant à ce sujet politique.

(Citation de Mme Jacobs à la Tribune de la Chambre des Députés du 10 mars 2004)

Où en sont les femmes dans les instances de prise de décision?

Au niveau politique, nous avons certainement moins bien avancé que ce que nous avons espéré. Les listes de candidats pour les élections législatives à la Chambre des Députés et aux élections européennes du 13 juin ne comptent en général pas plus de candidates qu'il y a 5 ans. Certains partis ont fait des efforts avec un nombre accru de candidates alors que d'autres en comptent moins.

Si, dès le départ il n'y a pas davantage de candidates sur les listes, le risque de ne pas en voir davantage après les élections à la chambre en tant que députées est réel.

Les quotas sont des instruments qui permettent d'arriver plus vite à une représentation féminine plus élevée au sein de la politique. Je suis d'ailleurs convaincue, que si mon parti n'avait pas eu cette condition dans ses statuts, que nous aurions eu bien plus de difficultés à présenter une liste avec un tiers de candidates féminines.

Je pense que le gouvernement et la chambre qui résulteront des élections du 13 juin, devraient soulever, sans connotation émotionnelle, la question de ces quotas et d'en tirer les justes conséquences.

Madame Gaspard abordera très certainement cette question des quotas dans son exposé. Le système français prévoit un système de quota de 50/50 équivalent à la représentation des femmes et des hommes dans la population. La logique même voudrait que les femmes, qui aujourd'hui ont des diplômes équivalents voire meilleurs que ceux des hommes, mettent leur compétence et leur savoir au service des organes de décision de leur parti et des organes gouvernementaux à un pourcentage égal à celui des hommes.

Les nombreuses campagnes d'information et de formation n'ayant pas connu le résultat escompté, il faut se poser la question de voir si une représentation obligatoire d'un tiers du «sexe sous-représenté» ou de la parité sur les listes électorales ne devrait pas se faire par l'entremise d'une décision législative. Mais ne nous leurrions pas. Les quotas en eux-mêmes ne suffiront pas à établir un équilibre entre les femmes et les hommes dans les organes de décision.

La base sur laquelle devrait reposer le principe d'égalité devrait être ancré dans la constitution. Nous n'en sommes pas loin et il faudrait espérer que nous puissions encore atteindre cet objectif durant cette période législative.

D'après Beate Hoecker, une politologue allemande qui il y a trois ans a tenu une conférence à Luxembourg, les raisons de la sous représentation des femmes dans la politique sont

- Que la politique traditionnelle n'offre que peu de possibilités propices aux femmes en faveur d'un engagement politique. Les structures organisationnelles, tout comme les styles de réunion et de communication ont une connotation typiquement masculine. Les thèmes politiques sont dictés par les hommes. Les partis font peu d'efforts en vue de la motivation des femmes.

- et deuzio, les modèles de carrière en eux-mêmes correspondent à une biographie masculine, à savoir:
  - la renommée locale importante
  - la disponibilité quasi permanente
  - la compétence en la matière (que les femmes peuvent néanmoins également acquérir)

D'après cette politologue la démocratie égalitaire passe par une nouvelle répartition des tâches au niveau du travail salarié, de la profession et du travail qu'on appellera «privé» et ceci tant chez les hommes que chez les femmes.

Les hommes sont de prime abord favorables à cette demande d'égalité entre les femmes et les hommes – toutefois seulement en théorie. Qui profite du congé parental? Qui travaille à temps partiel? Qui signe responsable pour le travail domestique?

Le sociologue Ulrich Beck qualifie cet état de choses «d'ouverture verbale accompagnée d'un immobilisme latent».

Il n'en est pas moins que le changement des rôles et des mentalités ne peut être imposé, bien au contraire, il s'agit là d'un processus social de longue durée auquel devra participer tout un chacun, femme ou homme.

Voilà le devoir de la politique, donc également des différents partis, s'ils veulent atteindre l'objectif d'une égalité des genres dans nos démocraties du 21<sup>ème</sup> siècle.

La discussion de l'égalité entre femmes et hommes dans les organes de prise de décision politique passera obligatoirement par une discussion profonde au sujet d'une nouvelle culture en genre.

# PRESENTATION SOMMAIRE DES RESULTATS DE L'ETUDE REALISEE PAR LE CONSEIL NATIONAL DES FEMMES DU LUXEMBOURG AUPRES DES PARTIS POLITIQUES

*Karin MANDERSCHEID, Présidente du CNFL 2003-2004*

En tant que partenaire national du Ministère de la Promotion féminine dans son projet «Gender balance in decision making - a challenge in our democratic and economic society», le CNFL est actuellement en train de travailler sur une étude qui a pour but de rassembler des données sur la situation des femmes dans la prise de décision tant au niveau politique qu'au niveau social et économique.

La première partie de l'étude qui concerne justement le volet politique est en train d'être finalisée. Ainsi le CNFL peut déjà donner les premières pistes dans ce domaine, quoi que l'analyse des programmes politiques pour le 13 juin 2004 n'ait pas encore pu être bouclée. En effet, certains programmes n'ont été publiés que très récemment et celui du parti ADR ne le sera qu'après le 24 avril 2004.

L'étude comprend deux volets. Premièrement, un questionnaire écrit a été adressé aux six partis politiques qui siègent actuellement à la Chambre des Députés du Luxembourg. Ce questionnaire comprend quatre chapitres:

- un chapitre avec des données statistiques (nombre de femmes membre du parti, nombre de femmes et hommes détenant des postes à responsabilité au sein du parti, nombre de mandataires des deux sexes)
- un chapitre concernant l'association féminine qui fait partie intégrante du parti ou qui lui est proche: son organisation, ses objectifs, ses relations avec le parti
- un chapitre concernant le fonctionnement interne du parti et les mécanismes mis en oeuvre pour réaliser la participation équilibrée des deux sexes à la prise de décision tant au niveau des organes décisionnels internes du parti qu'au niveau de la prise de décision politique internationale, nationale et locale
- un chapitre concernant le programme électoral des partis.

Le deuxième volet de l'étude consiste en des interviews semi-directionnelles avec quatre mandataires des six partis, à savoir le président ou la présidente et un autre haut mandataire du parti de sexe opposé, la présidente de l'association ou section des femmes et le président ou la présidente de la section des jeunes. Ces interviews ont été réalisées sur base des réponses du parti au questionnaire écrit.

L'analyse des questionnaires et des transcriptions des interviews montre les différences idéologiques par rapport aux méthodes pour accéder à une prise de décision équilibrée. Mais par ailleurs certains points communs se sont également manifestés au-delà des différences politiques connues.

Voici un aperçu sur quelques résultats de notre étude:

## **1. Présence des femmes aux postes à responsabilité au sein des partis et dans la prise de décision politique**

- 1.1. Le nombre total des membres des différents partis luxembourgeois varie de quelques centaines pour le plus petit parti à près de dix mille pour le plus grand parti luxembourgeois. Tous les partis indiquent un rapport femmes / hommes qui se situe entre 1/4 de femmes, 3/4 d'hommes et 1/3 de femmes et 2/3 d'hommes, à l'exception du parti vert pour lequel le rapport est de près de 3/5 de femmes par rapport à 2/5 d'hommes.

<sup>1</sup> ADR –  
Aktiounskomitee fir Demokratie a Rentegerechtegheet,  
fondé en 1984

<sup>2</sup> LSAP –  
Lëtzebuerger sozialistesche  
Aarbechterpartei -  
parti socialiste,  
fondé en 1902

<sup>3</sup> DP –  
Demokratesch Partei –  
parti démocratique, fondé  
en 1945

<sup>4</sup> DEI LENK –  
La Gauche, créée en 1999

<sup>5</sup> CSV –  
parti chrétien social,  
fondé en 1914

<sup>6</sup> DEI GRENG -  
les verts, fondés en 1983

1.2. Au niveau des postes à haute responsabilité à l'intérieur du parti, les femmes sont présentes dans des proportions variées, sauf dans le parti ADR<sup>1</sup> qui indique qu'il y a uniquement des hommes aux postes à responsabilité, aucune candidature de femme n'ayant existé lors des dernières élections internes. Le parti socialiste LSAP<sup>2</sup> affiche l'équilibre sur 4 postes (la vice-présidente et la trésorière sont des femmes), au parti libéral DP<sup>3</sup> il y a une femme sur 4 postes, mais c'est la présidente du parti. La coordination nationale du mouvement de la Gauche, DEI LENK<sup>4</sup> compte 5 femmes sur 19 personnes, alors que le parti chrétien-social CSV<sup>5</sup> a instauré des quotas d'un tiers dans ses organes décisionnels, mais sur les postes à responsabilité cités par les mandataires il n'y a que la vice-présidente qui est une femme. Le parti des verts, DEI GRENG<sup>6</sup> a instauré statutairement la parité au sein de ses organes décisionnels, deux porte-parole, obligatoirement un homme et une femme, et un comité exécutif composé paritairement de 12 personnes.

1.3. Au niveau du parlement luxembourgeois, le déséquilibre femmes – hommes est manifeste. Il faut savoir que le système électoral luxembourgeois prévoit des listes ouvertes avec le nombre de candidats et candidates à élire, que le panachage entre les différentes listes et sur une même liste est permis et que les personnes ayant obtenu le plus de suffrages sont élues.

Actuellement la répartition des 60 sièges pour les différents partis se fait comme suit:

Nom du parti	Femmes		Hommes		Total
	Nombre	En % du total	Nombre	En % du total	
ADR			7	100 %	7
CSV	4	21,05 %	15	78,95 %	19
DEI GRENG	2	40 %	3	60 %	5
DEI LENK			1	100 %	1
DP	3	20 %	12	80 %	15
LSAP	3	23,08 %	10	76,92 %	13
<b>Total</b>	12	25 %	48	75 %	60

Parmi les six représentants du Luxembourg au Parlement européen, il y a deux femmes (donc 33,33%), dont l'une est membre du DP et l'autre du CSV, la commissaire luxembourgeoise appartenant également à ce parti.

Quatre femmes font partie du Gouvernement actuel, deux du CSV et du DP, ce qui fait 71,43% d'hommes sur le total des membres du Gouvernement.

Au niveau local, à la suite des élections communales de 1999, 85% des élus sont des hommes. Au 1er janvier 2000, seuls les partis CSV, DP et LSAP comptent des femmes parmi les bourgmestres, respectivement 3, 2 et 6 (données au 1er janvier 2000) sur 118. Tous les chiffres y relatifs seront publiés dans l'étude du CNFL.

Malgré les différences d'envergure des partis, tous les partis s'accordent pour dire qu'il faudrait motiver plus de femmes (et peut-être plus d'hommes?) pour participer activement à la vie du parti. Sauf pour le parti DEI GRENG où la tâche du conseil des femmes consiste à définir la politique des femmes du parti et à soutenir activement les femmes dans leur carrière politique, les sections des femmes ou associations de femmes proches des partis sont considérées par les hauts mandataires du parti non seulement comme instrument pour élaborer et faire connaître la politique des femmes du parti, mais également et surtout pour recruter de nouvelles membres.

## 2. Efforts et stratégies mis en œuvre dans le but d'augmenter le nombre de femmes dans les organes décisionnels du parti, sur les listes des candidat-e-s aux élections et parmi les élu-e-s

### 2.1. Augmentation du nombre des femmes dans les organes décisionnels du parti

Deux partis ont fixé statutairement des seuils de participation des femmes à la prise de décision interne, à savoir une représentation minimale de chaque sexe d'un tiers pour le CSV et la parité pour DEI GRENG. DEI LENK s'est fixé la parité comme objectif, sans pour autant arriver actuellement à l'atteindre. Il en est de même pour le LSAP qui avait pris en 1998 une résolution concernant l'introduction de seuils successifs de participation des femmes, mais qu'un congrès ultérieur a refusé d'introduire comme principe dans les statuts. Ni le DP, ni l'ADR ne se sont fixés d'objectif à ce sujet, pour le DP la compétence étant l'unique argument à une nomination interne.

### 2.2. Augmentation du nombre des femmes sur les listes des candidates aux élections

#### Evolution de la participation des femmes: élections 1999 et 2004

Nom du parti	1999		2004	
	Nombre	En % du total	Nombre	En % du total
ADR	14	23,33 %	15	25 %
CSV	17	28,33 %	20	33,33 %
DEI GRENG	26	43,33 %	28	46,67 %
DEI LENK	26	43,33 %	25	41,67 %
DP	10	16,67 %	15	25 %
LSAP	12	20 %	13	21,67 %

Pour l'établissement des listes en vue des élections, les partis disposent des mêmes mécanismes que pour la participation à la prise de décision en interne. Pour tous les partis présents à la Chambre des Députés à l'exception de DEI LENK le pourcentage des candidates a augmenté. Toutefois le pourcentage des femmes candidates est de loin le plus élevé dans les partis qui se sont imposés des quotas fixes. A noter pourtant qu'aucun de ces partis ne dépasse le quota fixé et que DEI GRENG ne remplissent pas complètement la parité prévue aux statuts.

Il faut ajouter que dans les interviews avec les mandataires des différents partis la réflexion a été régulièrement faite qu'il faudrait commencer plus tôt - ou au mieux le faire pendant toute la période d'une législature - à recruter des femmes (et des hommes) qui seraient enclins à s'engager dans la politique. Ainsi les partis et les personnes concernées disposeraient du temps nécessaire pour un apprentissage concret du métier et pour augmenter la visibilité de nouveaux candidates et de nouvelles candidates. Or, actuellement aucun parti ne le fait de façon systématique.

### 2.3. Autres mécanismes existants ou prévus pour augmenter la participation des femmes à la prise de décision

Aucun des partis n'a jusqu'ici observé l'évolution de la participation des femmes moyennant une élaboration de statistiques y relatives. En dehors des quotas institués par deux partis, les mécanismes actuels sont plutôt sommaires. L'ADR voudrait mieux informer les femmes et les motiver à participer tant à la vie politique du parti qu'à se porter candidate pour les élections. Le CSV mise sur des personnes connues, ceci étant ce qui comp-

te pour les électeurs et électrices aux yeux de ses mandataires, alors que ni les mandataires du DP ni ceux du LSAP ne mentionnent de mécanismes spécifiques. DEI GRENG et DEI LENK ont fait des formations spécifiques pour les femmes et ils ont l'intention de le refaire avant les élections de 2004. Si DEI LENK misent surtout sur la visibilité des femmes candidates dans les médias, DEI GRENG utilisent également le mentoring et le coaching pour soutenir activement les femmes candidates. Au CSV, c'est à l'association des femmes, aux CSF (Chrëschtlech Sozial Fraen) qu'incombe la charge de soutenir les femmes candidates.

Des mécanismes de surveillance de la participation existent uniquement pour les partis qui ont institutionnalisé soit des quotas, soit la parité, à savoir le CSV et DEI GRENG.

- 2.4. A la question si les partis ont analysé des modes de scrutin différant du scrutin actuel quant à leur impact sur l'élection des femmes, l'ADR, DEI LENK et le DP ont répondu qu'ils ne l'avaient pas fait, le LSAP a analysé les résultats de l'étude du CRP Gabriel Lippmann, mais il a voté pour le projet de modification de la loi électorale qui n'en tenait pas compte, les CSF ont eu des discussions sur le panachage, mais sans que pour autant le contenu du projet de loi en ait été modifié. DEI GRENG ont déposé quelques 50 amendements au projet de loi, dont certains relatifs à la parité, mais qui n'ont pas été acceptés.

### **3. Promesses électorales concernant la mise en oeuvre d'une politique d'égalité des chances et de la promotion de l'équilibre femmes - hommes dans tous les domaines**

Les programmes électoraux des différents partis (donc sauf l'ADR, dont le programme n'est pas encore public), renferment tous un chapitre spécifique sur les femmes. La pratique du gendermainstreaming dans les différents chapitres du programme est plus ou moins prononcée selon les partis.

- 3.1. Mécanismes au niveau institutionnel permettant l'intégration de la dimension du genre dans tous les domaines politiques

Le CSV et DEI GRENG préconisent l'intégration de la dimension du genre dans tous les domaines de la politique en vue d'une prise en compte plus équitable des sensibilités spécifiques et en vue d'un contrôle ex post de toutes les lois et décisions de ce point de vue.

Pour ce qui est de la reconduction du Ministère de la Promotion féminine, les mandataires des partis CSV, DEI GRENG et DEI LENK s'expriment unanimement pour sa reconduction, même s'ils préconisent en partie une autre dénomination ou d'autres compétences. Dans les autres partis, les quatre représentants interrogés ne sont pas toujours du même avis sur cette question.



### 3.2. Mise en oeuvre d'une politique d'égalité dans des domaines politiques spécifiques

#### 3.2.1. Mesures en vue d'une participation équilibrée des hommes et des femmes à la prise de décision (données issues du questionnaire écrit de l'étude)

	ADR	CSV	DEI GRENG	DEI LENK	DP	LSAP
Modification de la loi électorale	Non	Oui Quotas en interne	Oui Parité sur les listes	Oui Parité = objectif	Non Libre choix	Non Résolution sur seuils successifs
Institution par voie légale de seuils fixant des maxima de représentants d'un sexe sur liste des candidats, conseils d'administration, autres organes	Non	Quotas	Oui Revendication de la parité	Oui Revendication de la parité	Non	Non
Gouvernement paritaire	Non		Oui	Oui	Non Libre choix	Non
Etablissement d'un plan national visant la participation des femmes aux processus de décision	Non	Pas d'engagement ferme	Oui	-	Non	Oui
Recherche dans le domaine de la politique d'égalité	-		chaire pour gender studies	-	De préférence au niveau européen, département universitaire possible	Collaboration avec l'Université de Luxembourg
Promotion de l'égalité entre femmes et hommes par des actions positives	Eventuellement, mais pas de quotas	Oui	Oui	Oui	-	Oui
Mesures pour institutionnaliser la politique d'égalité - au niveau national - au niveau communal	Meilleure formation professionnelle	Quotas en interne et sur listes	Création d'un observatoire de la participation politique et d'un conseil supérieur de l'égalité des chances Cadre légal pour la création de services à l'égalité des chances	-	Incitation à créer des services à l'égalité, sensibilisation pour équilibre dans commissions	-

<sup>7</sup> Le programme de l'ADR n'étant disponible qu'à partir du 24 avril 2004, les tableaux suivants ne contiennent pas de données y relatives.

### 3.2.2. Individualisation des droits en matière d'assurance pension <sup>7</sup>

	CSV	DEI GRENG	DEI LENK	DP	LSAP
Carrière d'assurance personnelle	Oui	Oui	Oui		Oui
Splitting comme mesure transitoire	Oui	Oui			

### 3.2.3. Amélioration des structures d'accueil en vue d'une meilleure conciliation vie familiale / vie professionnelle

	CSV	DEI GRENG	DEI LENK	DP	LSAP
Augmentation du nombre des structures d'accueil	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Horaires adaptés et/ou flexibles		Oui	Oui		Oui
Ganztagsschule	?	Oui	Oui	«Ganztagsbetreuung» sur base volontaire	Oui

## 4. Conclusions

Les chiffres montrent que la participation des femmes à la décision va croissant, même si la croissance n'est pas rassurante. Entretemps tous les partis sont conscients du fait qu'il faut agir en vue d'augmenter le nombre des femmes sur les listes pour les élections, ne serait-ce que parce qu'une partie de la population est sensibilisée à ce propos.

Certains partis veulent devenir proactifs - avec plus ou moins de conviction et d'engagement - en instaurant des mécanismes internes et institutionnels pour réaliser la participation équilibrée des hommes et des femmes à la prise de décision et l'intégration de la dimension du genre dans tous les domaines politiques. Cependant d'autres partis sont d'avis que dans une logique de libre développement de la personnalité et du libre choix de chacun et chacune et dans une société où en droit les hommes et les femmes sont égaux, l'équilibre dans la prise de décision s'instaurera à la longue, dès qu'il y aura assez de femmes ayant les compétences requises et désirant entamer une carrière politique.

Il ressort des interviews que les décideurs d'un même parti ne sont pas toujours du même avis en ce qui concerne la promotion de l'égalité des chances entre hommes et femmes et qu'ils ne disposent pas des mêmes connaissances à ce niveau. Il importe donc de faire des actions de sensibilisation et de formation à l'intérieur des partis.

Il y a un aspect qui ne ressort pas des chiffres et des informations concrètes sur le fonctionnement et sur les programmes fournies par les mandataires, mais qui n'est pas à négliger. C'est le fait que, vue leur faible envergure et les moyens réduits des partis luxembourgeois, tant en matière financière qu'au niveau du personnel salarié, c'est toujours l'actualité politique qui prime sur un travail de recherche, d'élaboration de statistiques ou de développement d'objectifs en matière de recrutement de nouveaux membres, de formation continue des candidats et candidates potentiel-le-s. Dans le cadre du financement des partis politiques, une piste à suivre serait donc peut-être celle d'instaurer un système d'incitation financière pour les partis qui investiraient dans cette recherche et dans des objectifs de participation équilibrée.

Dans ce contexte, le CNFL rappelle qu'actuellement encore l'intégration de la dimension du genre dans tous les domaines politiques constitue une des priorités de la Commission européenne et qu'elle fait partie intégrante du Traité d'Amsterdam. Se pencher plus sur ce volet de la transition d'une politique d'égalité revient donc à suivre les préceptes formulés au niveau de l'Union Européenne et devrait constituer un des objectifs de tout futur Gouvernement luxembourgeois.

---

*Karin Victorine MANDERSCHIED*

7, rue Dr. Th. Urbain  
L-5893 HESPERANGE  
Geburtsdatum, 21. Mai 1957

Seit 1977 Beamtin der Generalinspektion für soziale Sicherheit, zur Zeit zuständig für die verwaltungstechnischen Aspekte der betrieblichen Altersvorsorge, Vorsitzende des Nationalen Frauenrates Luxemburg (CNF) sowie der Nichtregierungsorganisation Femmes en Détresse



## «L'EGALITE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUJET POLITIQUE»

*Françoise GASPARD, Maîtresse de conférences à l'École des Études en Sciences Sociales, Membre du Centre d'analyse et d'intervention sociologiques (EHESS/CNRS), Experte du Comité CEDAW de l'ONU*

À leur naissance, les démocraties n'ont pas accordé la citoyenneté aux femmes et leur ont interdit l'accès à certains métiers, en particulier dans la haute administration. Les mouvements suffragistes qui se sont développés à partir du milieu du XIXe siècle dans de nombreux pays occidentaux ont, en même temps que le droit de vote, réclamé l'éligibilité des femmes. Parce qu'elles ont sans doute imaginé, qu'une fois électrices et éligibles, les femmes seraient présentes en nombre dans les assemblées, les militantes de ces mouvements n'ont pas pensé qu'il serait nécessaire d'assurer, par la loi, cette présence.

Progressivement les femmes ont accédé à la citoyenneté. Des femmes ont été élues. Mais, partout, à dose homéopathique. Il a fallu attendre les années soixante-dix pour que naissent des interrogations sur la masculinité du pouvoir, notamment politique.

Ces interrogations sont nées dans les institutions supranationales (l'ONU, le Conseil de l'Europe, la Commission européenne, l'Union interparlementaire) et dans les mouvements féministes. Il a cependant fallu attendre les années quatre-vingt-dix pour que l'exigence de parité se répande et que des stratégies soient mises en place pour y parvenir.

Après avoir rapidement retracé l'histoire récente au plan international de l'émergence du thème de la parité dans la décision politique, cette communication décrira les méthodes qui ont été mises en œuvre pour améliorer la position des femmes dans les institutions, leurs réussites comme les résistances qu'elles rencontrent.

### **I. L'équilibre des femmes et des hommes dans la décision, un indice de démocratie et de qualité de la gouvernance:**

Au plan international, la nécessaire présence des femmes dans la décision apparaît en 1975 lorsque se tient la première conférence mondiale consacrée aux droits des femmes, à Mexico. Le plan d'action adopté signalait qu'une «augmentation et égale participation des femmes à tous les niveaux de la décision» serait de nature à accélérer le développement et à favoriser la paix. En 1979, l'Assemblée générale des Nations Unies adopte la Convention sur l'élimination de toutes les discriminations à l'égard des femmes (dite CEDAW). Celle-ci a été ratifiée par 175 Etats, et notamment par tous les Etats européens. Dans ses articles 3 et 7, la Convention demande aux Etats parties de prendre «toutes les mesures appropriées» notamment «pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans la vie politique et publique du pays» et en particulier pour leur assurer «dans les conditions d'égalité avec les hommes, le droit...de prendre part à l'élaboration de la politique de l'Etat et à son exécution, occuper des emplois publics et exercer toutes les fonctions publiques à tous les échelons du gouvernement». Il faudra pourtant attendre la fin des années quatre-vingt et le début des années quatre-vingt-dix pour que la question de l'égale participation dans la décision publique vienne à l'ordre du jour. Le Conseil de l'Europe met en place, en 1989, un groupe de travail sur le thème de la démocratie

paritaire. La rareté des femmes dans les gouvernements et les assemblées élues est analysée comme une des données qui contredit l'idéal démocratique. L'Union interparlementaire de Genève, organisation qui observe depuis un siècle le fonctionnement des représentations nationales contribue à la prise de conscience de la disparité hommes/femmes dans le monde politique en publiant, dès 1985, des données statistiques sur la place des femmes dans les parlements du monde entier. En 1991, le rapport pour l'OCDE d'un groupe d'experts sur la place des femmes dans le changement structurel contribue à élargir le débat. Il identifie la rareté des femmes dans les instances de pouvoir, économique notamment, comme un frein au changement, une mauvaise distribution des ressources humaines et une des causes de la crise que traverse le monde développé.

La Communauté européenne, pour sa part, dispose depuis le début des années quatre-vingt de programmes quinquennaux d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Des directives ont été adoptées en application du seul article du traité de Rome (l'article 119) concernant l'égalité des femmes et des hommes, article qui porte sur l'égalité dans le domaine de l'emploi. Ces programmes sont destinés à sensibiliser les pouvoirs publics et les

acteurs sociaux à l'exigence d'égalité et à susciter des actions en faveur de l'égalité des deux sexes dans les différents pays. L'égalité dans le monde du travail et la compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale avaient été au centre des deux premiers programmes. Le troisième (1990-1995) introduisait pour la première fois le thème de l'égalité dans la prise de décision.

Au même moment des femmes, dans de nombreux pays du monde, se sont mobilisées autour du thème de l'équilibre dans la décision, politique notamment. Le mouvement des femmes des années soixante-dix, sauf dans les pays nordiques, n'avait pas revendiqué le droit de participer à l'élaboration de la loi et à la gestion des nations. Ses actrices avaient d'autres priorités. Elles demandaient des droits propres (contraception, avortement, crimina-

lisation du viol, partage des tâches domestiques...) qui étaient perçus comme la condition de la construction de leur autonomie. La préparation de la 3e conférence mondiale sur les droits des femmes, qui s'est tenue à Pékin en 1995, allait permettre de mesurer que l'exigence de participation au pouvoir était désormais une priorité des ONG et qu'elle était entendue par les gouvernements, notamment ceux de l'Union européenne qui ont œuvré pour que dans le texte final de la conférence retienne comme un objectif une participation d'au moins 30% de femmes dans les organes de décision. Le 2 décembre 1996, le Conseil des ministres de l'Union adoptait une Recommandation concernant la participation des femmes et des hommes au processus de décision.

## II. Des mesures pour remédier à la marginalisation des femmes dans les assemblées élues:

Les mouvements en faveur de la parité et les organisations supra nationales ont été à l'origine d'études sur les raisons pour lesquelles les femmes demeurent très minoritaires dans les lieux de pouvoir. Les travaux universitaires sur le genre avaient en effet jusque-là négligé cette question: que les hommes dominent dans les Parlements, les gouvernements, la diplomatie était, au mieux, considéré comme le résultat d'un «retard» que les femmes combleraient progressivement et, plus généralement ignoré car regardé comme «naturel». À partir du début des années quatre-vingt-dix, notamment à la faveur d'études comparatives au plan international, il devenait évident que ce fait était le produit de la résistance, pour ce qui concerne le milieu politique, des organisations partisans et que des actions volontaristes étaient de nature à changer la donne.

Nous passerons rapidement sur la méthode qui consiste, dans la Constitution ou dans la loi, à réserver des sièges aux femmes au sein des Parlements. C'est le cas par exemple en Jordanie (6 sièges leur sont réservés dans le Parlement), au Kenya (6 des 12 sénateurs nommés par le Président doivent être des femmes), au Soudan (35 sièges réservés à des femmes au sein de l'Assemblée nationale).

Le premier type de stratégie, en dehors du précédent, dont les pays nordiques ont montré l'exemple et l'efficacité, a été l'imposition, au sein de partis politiques et d'un seuil minimum de femmes dans la structure du parti, et d'un seuil minimum de candidatures féminines aux élections. Cette méthode, à l'initiative de partis sociaux-démocrates, a permis dès les années soixante-dix, de féminiser les assemblées élues, nationales et locales au Danemark, en Suède, en Norvège et en Finlande et dans la décennie suivante en Allemagne puis en Espagne.

Elle a eu pour effet de faire reculer le lieu commun selon lequel les femmes ne sont pas candidates, c'est qu'elles n'ont pas envie de l'être: dès que les quotas devaient être appliqués les femmes étaient présentes, candidates et élues. Mais elle a aussi conduit à penser que légiférer en la matière n'était pas nécessaire, que le seul volontarisme des partis suffirait à féminiser la scène politique. C'était sans tenir compte de la diversité des cultures politiques nationales.

La méthode des quotas à l'initiative des partis avait en effet ses limites: des formations politiques refusaient le principe des quotas. Dans certains pays européens des partis qui avaient, bon gré, mal gré, accepté d'en inscrire le principe dans leurs statuts, ou bien les plaçaient à un seuil très bas, ou bien ne les appliquaient pas, ou encore les faisaient fonctionner comme un plafond indépassable. Il est même arrivé, comme en Grande-Bretagne, qu'une décision judiciaire condamne un parti (le parti travailliste) pour avoir réservé des circonscriptions à des femmes. Ces résistances ont conduit à l'exigence de législations imposant des règles, quotas ou parité, dans les candidatures.

Cette demande de loi a suscité des débats théoriques, politiques et juridiques souvent vigoureux. De telles contraintes étaient-elles compatibles avec le principe de liberté d'organisation des partis? Les féministes elles-mêmes se sont divisées sur la question de savoir s'il fallait que soit imposé un seuil minimum de femmes et d'hommes parmi les candidats, voire une obligation de résultat. Que les femmes fassent l'objet de lois considérées comme «protectrices» présentait, selon certaines, le risque de voir des femmes élues en tant que femmes et non en raison de leurs compétences. De nombreux pays à travers le monde ont cependant expérimenté

té cette voie dont on commence à pouvoir analyser les effets.

Donnons quelques exemples des législations qui ont été adoptées. Notons d'abord que, sur tous les continents, des pays ont instauré des mesures constitutionnelles et/ou législatives pour accroître la participation des femmes au processus électoral. Dans certains cas (en Inde, au Népal, en Grèce) les seules élections locales sont concernées. Dans d'autres pays, les mesures concernent les seules élections au Parlement (Maroc, Ouganda). Dans d'autres enfin elles concernent toutes les élections politiques et peuvent même concerner (c'est le cas en Finlande) aux comités et conseils consultatifs nommés.

La France, en 1982, a été le premier pays en Europe à engager un processus d'action positive en matière électorale. L'initiative était modeste puisqu'elle ne concernait que les élections municipales dans les communes de plus de 9000 habitants où il était demandé que les listes de candidats comptent au moins 25% de l'un ou l'autre sexe. La loi a été annulée par le Conseil constitutionnel. L'Argentine est le premier pays qui a adopté, en 1991, une loi imposant au moins 30% de candidates aux élections législatives. L'Italie a suivi cette voie en 1993. La législation concernait à la fois les élections municipales et provinciales (de 25% à un tiers des candidats devaient être de sexe féminin) et la fraction de la chambre des députés élue au scrutin proportionnel

(la parité était prévue). Mais, comme en France en 1982, la Cour constitutionnelle a invalidé cette législation. Tel n'a pas été le cas en Belgique qui, dès 1994, a adopté une première loi portant sur toutes les élections (communales, régionales et nationales) exigeant des partis qu'ils présentent des listes comptant au moins un tiers de candidates.

La Conférence de Pékin allait conduire à une importante évolution en faisant de la participation des femmes à la prise de décision un des objectifs pour la décennie suivante. Depuis 1995, près de 40 pays ont soit révisé leur constitution pour permettre l'adoption de mesures d'action positive (le dernier cas en date est l'Italie, en 2003), soit introduit directement le principe de quotas ou même la parité dans leur Constitution, soit, sans qu'il ait besoin de réviser la Constitution, adopté des lois destinées à assurer une participation des femmes dans les Assemblées nationales et/ou locales.

Les lois adoptées sont différentes en raison des modes de scrutin qui varient d'un pays à l'autre. Leur caractère est en outre plus ou moins impératif, soumis ou non au contrôle d'un organe juridictionnel, instaurant des quotas ou la stricte parité. Toutes cependant témoignent, quel que soit leur contenu, d'une volonté affirmée, souvent sous la pression de mouvements féministes nationaux, de remédier à la sous-représentation des femmes dans les assemblées élues.

### III. Les résultats des méthodes mises en œuvre, mais aussi les résistances qui persistent:

Pour ce qui concerne la représentation par sexe dans les Parlements nationaux, l'Union interparlementaire tient à jour un classement par pays de la présence des femmes élues au plan national. Il est utile de s'y reporter, même si cet indicateur est partiel, et qu'il serait également utile de disposer de statistiques mondiales en ce qui concerne la place des femmes dans les assemblées territoriales et notamment communales qui sont également un lieu essentiel de décision pour les citoyennes et les citoyens. Prenons donc l'indicateur que nous offre l'Union interparlementaire et examinons-le à la lumière de la base de données établie par IDEA (International Institute for Democracy and electoral assistance) de l'Université de Stockholm. Cette base de données permet, en effet, de connaître, par pays, le contenu des lois constitutionnelles et électorales et, également, l'existence ou non de règles internes aux partis politiques en matière de quotas de sexe. Le croisement de ces deux sources d'information autorise quelques constats.

Le premier est qu'il n'y a pas de relation entre le niveau de développement économique d'un pays et le niveau de participation des femmes au sein des assemblées parlementaires. Certes, parmi les dix premiers pays du classement de l'Union inter-

parlementaire, il y a 8 pays de l'Union européenne (la Suède, le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas, la Norvège, l'Espagne, l'Autriche et la Belgique – l'Allemagne venant au 11e rang) mais le pays qui est en tête est le Rwanda (cas sur lequel nous reviendrons) avec 48,8% d'élues, et Cuba et le Costa Rica figurent également dans ce peloton de tête. En revanche le Portugal, le Royaume-Uni, le Luxembourg, l'Irlande, la France et l'Italie se situent entre le 42e et le 67e rang, comptant moins de 20% de femmes parlementaires dépassé par des pays comme le Mozambique, l'Afrique du Sud ou encore les Seychelles et la Namibie.

Le deuxième constat est que les pays qui ont les Parlements les plus féminisés ont soit une longue expérience des quotas au sein des partis politiques (ou en tout cas de certains d'entre eux), soit des lois contraignantes qui ont permis de «déverrouiller» un système ancien de domination masculine. C'est, dans ce second type de situation, le cas de la Belgique. Ce pays compte actuellement, grâce à la loi votée en 1994, 35,3% de femmes dans sa Chambre basse et 31% dans son Sénat. Il devrait voir la participation féminine augmenter pour atteindre la parité lors des prochaines élections générales en raison de l'adoption, en 2002, d'une nouvelle loi



qui impose non plus un tiers de candidates mais la moitié pour tous les scrutins. C'est également le cas de l'Argentine qui, on l'a dit, a été le premier pays au monde à adopter un seuil minimum de 30% de candidates dans sa loi électorale concernant son Parlement. 30,7% de femmes siègent actuellement dans l'Assemblée nationale. L'exemple de ce pays conduit cependant à s'interroger sur un quota qui semble fonctionner comme un plafond. Il est certes respecté, mais ne parvient pas à être dépassé. On constate le même phénomène au Mexique, au Pakistan et en République de Tanzanie ou encore au Maroc. Le cas du Rwanda mérite attention particulière dans la mesure où il contredit cette règle. Dans sa nouvelle Constitution, ce pays a inscrit la parité comme un objectif et utilisé la Convention CEDAW pour adopter des lois électorales destinées à éliminer les discriminations à l'égard des femmes dans la vie politique. La loi assure une présence de 30% de femmes au sein de son assemblée nationale. On aurait pu penser que ce seuil ne serait pas dépassé. Or, au terme des premières élections qui se sont déroulées depuis le génocide, à l'automne de 2003, le Rwanda compte 48,8% de femmes députées ce qui fait de lui le premier pays au monde, devant la Suède pour la représentation féminine.

Un troisième ordre de remarques s'impose qui porte sur les résistances à la féminisation de la politique. On constatera d'abord que, dans aucun pays, il n'y a plus de femmes que d'hommes dans l'arène parlementaire. La parité, qui est devenue un objectif, semble en fait dans les meilleurs des cas, protéger contre la présence d'une représentation nationale plus féminine que masculine. On remarque ensuite que, lorsque le pays comporte deux chambres, la chambre haute, souvent plus prestigieuse que la chambre basse (même si ses pouvoirs peuvent être moindres), est (sauf rares exceptions) moins féminisée que la chambre basse.

On évoquera enfin le cas de la France. Il est révélateur du besoin de la loi pour améliorer la situation des femmes en politique mais aussi des stratégies mises en place pour en limiter les effets. Dès le début des années quatre-vingt-dix, un mouvement se dessine pour dénoncer la persistance de la masculinité de la représentation nationale (il y avait 5,7% de députées dans l'Assemblée nationale élue en 1988 et cinq ans plus tard 6,1%, soit une progression dérisoire). Le sentiment de nombreuses militantes, partagé par l'opinion, est alors que seule la contrainte conduira les partis à féminiser sa représentation. Des quotas sont inscrits dans les statuts de plusieurs partis, dont le Parti socialiste, mais des raisons sont toujours avancées pour ne pas les appliquer ou pour ne présenter des femmes que dans des circonscriptions d'avance perdues par leur camp. La pression du mouvement en faveur de la parité est si forte que les partis de gouvernement doivent en tenir compte. En 1997, le Parti socialiste qui a inscrit la parité dans son programme, rempor-

te les élections. En 1999, la Constitution est révisée pour éviter que le Conseil constitutionnel n'abroge, comme cela avait été le cas en 1982, les lois regardées comme nécessaires. Celles-ci sont votées en 2000. En raison de l'existence de modes de scrutin qui sont différents selon le type d'élection, des règles différentes sont adoptées. Pour les élections au scrutin proportionnel de liste (municipales dans les communes de plus de 3500 habitants, régionales, européennes, portion du Sénat élue à la proportionnelle) il devra y avoir autant de candidats que de candidates, en alternance. Pour les élections au scrutin uninominal (députés à l'Assemblée nationale, sénateurs dans les petits départements et conseillers généraux) la contrainte est impossible. Une règle est cependant adoptée pour l'Assemblée nationale. Le financement public des partis étant calculé en fonction et du nombre de candidats présenté et du nombre de suffrages obtenus, la loi mentionne que les partis qui ne présenteront pas 50% de candidates verront leur financement réduit. Quels sont les résultats de ces lois? Les conseils municipaux dans les villes concernées voient le pourcentage de femmes plus que doublé passant de 22% en 1995 à 47,5% en 2001. Il en est de même pour les assemblées régionales élues en avril 2004 où la progression est comparable (47,6% contre 27,5% en 1998). La loi ne concernant pas les exécutifs des communes et des régions, on constate, en revanche, que ceux-ci demeurent dominés par les hommes. Le nombre de femmes maires est passé de 7,5% à 10,9% et une seule femme est présidente d'une des 22 régions métropolitaines. Par ailleurs rares sont les bureaux municipaux qui, comme Paris, comptent plus d'adjointes que d'adjoints. La résistance à l'entrée des femmes est encore plus frappante en ce qui concerne le Parlement et les assemblées départementales. Lors du renouvellement d'un tiers du Sénat, en 2001, le nombre de sénatrices a été multiplié par 4 là où s'appliquait la loi, c'est-à-dire dans les départements où les représentants de la haute assemblée sont élus à la proportionnelle. Dans les autres départements, le nombre d'élues est resté inchangé (2 sur 28). Or une nouvelle loi électorale a été adoptée en 2003. Elle diminue le nombre de départements concernés par le scrutin proportionnel. Ceci laisse à penser que le pourcentage de 10% actuel de sénatrices sera difficilement dépassé dans l'avenir. En ce qui concerne l'Assemblée nationale, la sanction financière ne s'est pas révélée efficace. Les grands partis ont préféré perdre de l'argent plutôt que de présenter des femmes, en tout cas dans les circonscriptions gagnables. Avec 12,3% de députées, la France se situe au 63<sup>e</sup> rang mondial, en deçà de la moyenne mondiale qui est de 15%. Quant aux assemblées départementales, qui ne sont pas concernées par les lois sur la parité car élues au scrutin uninominal, elles demeurent, au terme des dernières élections, des réserves masculines avec à peine plus de 10% d'élues. Les études les plus récentes sur

l'application de la parité montrent également que les partis, qui demeurent maîtres de la sélection des candidats, ont souvent tendance à présenter des candidates qu'ils seront en état de «contrôler» (au moins le pensent-ils). Il leur arrive ainsi de privilégier des femmes issues de la société civile aux dépens de celles qui militent dans leurs propres formations.

Des résistances persistent donc, on le voit, au moins dans certains pays. Il n'en demeure pas moins que les femmes ont cessé d'être des exceptions dans les organes de pouvoir. Ce sont désormais les pays où elles sont rares ou absentes qui font figure d'excep-

tions. Un autre phénomène est en marche. Il concerne les postes occupées par des femmes dans les exécutifs, qu'ils soient territoriaux, parlementaires ou gouvernementaux. Longtemps ces postes ont été le reflet de la division traditionnelle des tâches domestiques. Aux femmes le social, la petite enfance voire le culturel, aux hommes la défense, les affaires étrangères, les finances, les transports.... Là encore les pays nordiques qui ont montré l'exemple en rompant avec ce modèle, La composition du gouvernement espagnol issu des élections de mars 2004 montre que l'exemple fait désormais école.

### Conclusion:

L'idée de parité ou de «participation équilibrée» des femmes et des hommes là où se prennent les décisions qui concernent toute la société a permis de mettre en lumière le fait que l'égalité participation des femmes est un des visages de l'égalité. Or l'égalité des femmes et des hommes est un indice de démocratie et de civilisation. Elle constitue, on le sait, un enjeu politique majeur. On le constate au plan international où les droits des femmes continuent de faire débat et où, lors de chaque conférence mondiale, un front de pays conservateurs tente de revenir sur les acquis de conférences précédentes

comme celles de Vienne, du Caire ou de Pékin. La présence des femmes non seulement dans les Parlements et les collectivités territoriales, mais aussi dans la diplomatie, dans l'administration, dans les postes de responsabilité de la vie sociale, économique ou culturelle n'est certes pas une fin en soi. Elle est cependant une garantie pour la construction d'une société plus juste dans laquelle les droits et les besoins de toutes et de tous doivent être, jour après jour et à tous les niveaux de la décision publique, pris en considération.



---

### Françoise GASPARD

- Maîtresse de conférences à l'Ecole des Etudes en Sciences Sociales
- Membre du Centre d'analyse et d'intervention sociologiques (EHESS/CNRS)
- Experte du Comité CEDAW de l'ONU

Françoise Gaspard a une triple formation d'historienne (elle est agrégée d'histoire), de sciences politiques (elle est diplômée de l'Institut d'Etudes politiques de Paris) et de droit public (ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration). Responsable au sein de mouvements de jeunesse, elle a en outre une expérience politique comme élue (maire, députée européenne, députée à l'Assemblée nationale, Conseillère régionale, Conseillère municipale).

Après avoir exercé des mandats parlementaires et locaux pendant douze ans, Françoise Gaspard a choisi de renouer avec la recherche. Elle est actuellement maîtresse de conférences à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de Paris et rattachée au Centre d'analyse et d'intervention sociologiques, laboratoire du Centre National de Recherches Scientifiques (CNRS). Ses travaux l'ont conduit à enseigner et à donner des conférences dans de nombreuses universités en Europe et en Amérique. Elle a participé à différentes missions d'assistance technique en Europe et en Afrique pour l'introduction de la dimension du genre dans les législations et les politiques nationales.

En janvier 1998 elle a été nommée Représentante de la France à la Commission de la condition de la femme de l'ONU. Elle a été élue en 2000 membre du Comité CEDAW et réélue en 2004 pour un mandat de 4 ans.

Ses travaux académiques ont notamment porté sur l'histoire des migrations, la sociologie urbaine et les mouvements sociaux.

#### **Parmi ses ouvrages :**

- Madame Le..., Paris, Grasset, 1978.
- La fin des immigrés, avec Claude Servan-Schreiber, Paris, Le Seuil, 1984. Traduit en japonais, Nobuhiro Hayashi, 1989.
- Maurice Viollette, homme politique et éditorialiste, Pontoise, Edijac, 1986.
- De Dreux à Alger, Maurice Viollette 1870-1970, (dir.) Paris, L'Harmattan, 1991.
- Une petite ville en France, Paris, Gallimard, 1991. Traduit en anglais, A Small City in France, Harvard University Press, 1995.
- Au pouvoir citoyennes ! Liberté, Egalité, Parité, avec Claude Servan-Schreiber et Anne Le Gall, Paris, Le Seuil, 1992.
- Le foulard et la République, avec Farhad Khosrowkhavar, Paris, Editions de La Découverte, 1995.
- Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe (dir.), Paris, L'Harmattan, 1997.
- Comment les femmes changent la politique, avec Philippe Bataille, Paris, 1999, Editions de La Découverte. Traduit en espagnol et portugais. Traduction en arabe en cours.

## EXCHANGE OF GOOD PRACTICES BETWEEN POLITICAL REPRESENTATIVES FROM THE PARTNER COUNTRIES:

*Lene JENSEN, Socialdemokratiet, Denmark*

*Helga MOOS, Venstre, Denmark*

*Eva-Maria WYBRANDS MdL, CDU, Christlich Demokratische Union Deutschland*

**After the presentation of the study on gender balance in political decision-making by Karin Manderscheid, president of the National Council of Women Luxembourg, and the speech on “Gender equality, a political subject” by Françoise Gaspard, academic at the school for Advanced Studies in Social Sciences, Paris and expert at the UNO CEDAW Committee, political representatives from the partner countries Denmark and Germany are invited to exchange and explain their practical experiences to the following questions:**

**Did the Scandinavian women understand earlier the necessity to not only fight for individual rights but also to fight for the right to participate in decision-making processes?**

Helga Moos, the representative from the liberal party VENSTRE, Denmark, explains referring to her personal situation that Danish women “just do it”. Nobody stopped her to get power in business and politics; even with quota for appointments of women in public bodies she doesn’t care why she got the membership in the board of the biggest electricity company – she just uses the power in the board.

She considers culture as important aspect for the situation in Denmark. She recognizes the preparatory work of her mothers and grandmothers generations (f. ex. childcare structures) as foundations for her generation’s activities.

Lene Jensen, the representative of the social democratic party, Denmark, answers that the reason why Denmark went a little bit faster than other countries is about culture but also about society values. She sees the background in the decision taken in the 50ties and 60ties in Denmark to build up an universal welfare state – with the aims like social security, equal opportunities and the financing of the society by common taxes. Therewith also the middle class women are obliged to contribute to the labor market. To enable the women to participate they have been set free (f. ex.) by childcare-measures.

**Are children a priority for men and women in politics or is the fact to have children considered as weakness?**

Ms Jensen explains that the practical problem of childcare has to be solved to guarantee the women’s participation in politics and leading positions.

**Does gender in politics make a big difference or is it the person that counts?**

Ms Moos means that it is the willingness in the Danish society to see women in parliament and public bodies. Men and women like to share the power but it is not easy to realize in practical life as long as the balance of sharing responsibility in the family life isn’t reached.

Ms Jensen thinks that gender does make a difference; she mentions a result from a research which shows that women (f. ex.) claim more responsibility for social matters, for the weaker people than men do and that women take better care for each other; women work different than men; they work more cross party-lines.

**Are equal rights a common goal of political parties?**

The representative of the social democratic party means that there are a lot of common goals on several topics – also in gender aspects, mainly in the exchange of experiences; but there are a lot of different politics made.

The liberal party's representative emphasizes that in Denmark are not big differences in respect to the gender issue.

### **Was the resistance of Danish men to give up power less big or fight Danish women harder?**

Ms Jensen explains that there was and still is a lot of fighting and screaming about this matter. For her the most important question is how you build a society and how you distribute roles and which kind of value you put on.

Ms Moos means that it is important that women trust women and that women vote for women; it is necessary to be honest and always present to show up an imbalance as disadvantage for women, to have influence as woman.

### **The situation in Germany for women in politics in general is not so bad; only in parliament they are underrepresented – the “bastion hard to storm”?**

Eva-Maria Wybrands, representative of the christian democratic union (CDU), Germany, emphasizes the importance of implementing the gender aspect now in a period of changes in many political and social subjects. She considers gender balance as an important added value of our civilisation. She confirms that it is much more difficult for women to participate in parliament than to have a political post. Helpful for women in the CDU is the requirement that women should be adequately represented (quorum) in the party. Looking at the governmental level it is more difficult because of the influence of the willingness of the electorate. Ms Wybrands means that the Germans mentality is ready to accept a female federal chancellor or president.

### **Is the pressure for a woman going in politics higher than for a man?**

Ms Wybrands considers the pressure on women still higher from women and men; especially with regard to reflections outside of political themes – f.ex. the dress code. She underlines that the solidarity between women has to be promoted.

### **Do the examples for childcare and reconciliation of family and professional life in the new federal states influence the representation of women in politics?**

There were a growing number of women to participate in political parties after the reunification in the western federal states and the opposite development in the eastern federal states and an important aspect are the childcare structures.

Ms Wybrands emphasizes the importance of gender activities in politics as well as in economy in respect to the demand of women to be appointed and recognized about their qualification and engagement.

### **What should be changed now, what is already reached in respect to gender balance; what could we learn about?**

The German representative underlines that a stable childcare is an important aspect; in two federal states legal measures are already implemented. But also the economy has to realize measures like f. ex. telework and part-time work. Her party like to implement the recognition of the specific competences of women (f.ex. Low-budget management and conflict management) in their curriculum vitae.

What Germany reached in gender balance is a growing representation of women in political positions on a local governmental level and the integration and promotion of relevant subjects (pension aspects, violence prevention) in political and legal decision processes.

The Danish representative from the liberal party explains that Denmark still has a way to go in order to reach gender balance; a very good example is the experience that private companies with women in leading positions are better in competition which should encourage other companies. They plan to promote also more female professors in science at the universities. Ms Moos means that the new generation will promote the aspect and changes towards gender balance on all levels.

The representative of the Social Democratic Party Denmark says that for her party it is important to integrate the gender mainstream on all levels and to illustrate how things actually are; they made suggestions in their programme to encourage companies to show in their annual reports also the engagement in social aspects and in equal opportunities. Universities could be encouraged and rewarded in order to get more money by appointing women as professors.

## ROUND TABLE WITH THE REPRESENTATIVES OF THE 6 POLITICAL PARTIES IN LUXEMBOURG

*François BAUSCH, DEI GRENG*

*Simone BEISSEL, DP, Demokratesch Partei*

*Jean COLOMBERA, ADR, Aktiounskomitee fir Demokratie a Rentegerechtegkeet*

*Mady Delvaux, LSAP, d'Sozialisten*

*Thérèse Gorza, DEI LENK*

*Erna Hennicot, CSV, Chrëschtlech Sozial Vollekspartei*

**After the presentation of the study on gender balance in political decision-making by Karin Manderscheid, president of the National Council of Women Luxembourg, and the speech on “Gender equality, a political subject” by Françoise Gaspard, academic at the school for Advanced Studies in Social Sciences, Paris and expert at the UNO CEDAW Committee, and the exchange of good practices between political representatives from the partner countries Denmark and Germany the representatives of the 6 political parties in Luxembourg have the opportunities to present their opinions and party’s position to the topics of politics for women’s advancement, women in political positions and equal opportunities.**

### **DEI GRENG, represented by François Bausch**

The party pursues a consistent policy of equal opportunities; they guarantee parity on election-list as well as in election campaign. A change in mentality of the society towards equal opportunities is necessary and could be reached among other things with good practice also from political parties and their representatives. The requirement that women should be adequately represented is an important instrument and should be combined with measures of promotion for women and sanction for the party (if not respected).

An implementation of the equal opportunity aspect into the Luxembourg constitution should be realized as soon as possible.

A Ministry in charge of women’s advancement and equal opportunity’s aspects is necessary and should pursue offensive politics.

### **DP, Demokratesch Partei, represented by Simone Beissel**

In this party women are traditionally well represented in important positions as well as members; women in these positions feel as model to encourage other women to become active in taking political responsibility; there are no special requirements foreseen; the encouragement of women to run for election is realized by information and motivation actions, the focus is more on the psychological side than on system or procedure.

The equality opportunities aspect in the Luxembourg constitution is important and a legal obligation.

The Ministry for the Advancement of Women is an

important institution and could be completed by supporting “cells” in all political institutions to promote the integration of the gender mainstream.

### **ADR, Aktiounskomitee fir Demokratie a Rentegerechtegkeet, represented by Jean Colombero**

Concerning the proportion and the prestige of the party they have not yet as many women in political positions and as members as they would welcome. Therefore a requirement that women should be adequately represented could be seen as a threat to the party’s existence. Encouragement to run for election or to take political and social responsibility is an individual mentality process and should already begin in school; therefore an implementation of equal opportunities aspect in the constitution is not necessary.

The actual Ministry for the Advancement of Women has an important function but should be renamed in Ministry for Equal Opportunities with a gender balanced staff.

### **LSAP, d'Sozialisten, represented by Mady Delvaux**

The party welcomes women in political positions and in membership but has for the time being no special requirement clauses foreseen. Activities to promote and to encourage women taking responsibilities is an never-ending process and should be actively and consequently followed. To implement quotas to guarantee women’s participation in politics is agreed as instrument but the real encouragement work should be realized on the mentality and self-confidence level for women.



An integration of equal opportunities topic in the constitution would represent the legal and moral basis for promoting measures.

The Ministry for the Advancement of Women is important and indispensable to guarantee the competent and durable pursue of the women's interests.

**DEI LENK, represented by Thérèse Gorza**

The party pursued parity in its election list but unfortunately couldn't realize; the implementation of the requirement that women should be adequately represented is a possibility to guarantee women's participation in politics but it should be completed by other innovative models for democratic processes and systems; the electoral system in Luxembourg, its demographic situation and the traditional roles of women are still obstacles for their motivation and participation in political responsibility.

For the Ministry for the Advancement of Women are more offensive politic is required.

**CSV, Chrëschtlech Sozial Vollekspartei, represented by Erna Hennicot**

In this party women have even untypical key-positions and the change in mentality has already taken place; the quota requirement is an aid and parity is the aim; but for encouragement of women other measures for improvement of their self-confidence are necessary. The implementation of the equal opportunity aspect in the Luxembourg constitution is an important step.

The existence of the Ministry for the Advancement of Women in Luxembourg guarantees the offensive politic for women which is necessary as long as the gender mainstream isn't natural.



# **LA PARTICIPATION EQUILIBREE**

**DES FEMMES ET DES HOMMES A LA PRISE DE DECISION  
ECONOMIQUE**

## **SEMINAIRE INTERNATIONAL A LUXEMBOURG**

**27/10/2004**

**CHAMBRE DE COMMERCE  
7, RUE ALCIDE DE GASPERI  
LUXEMBOURG - KIRCHBERG**



## LE CONTEXTE INTERNATIONAL

<sup>1</sup> Ancien nom de l'actuel  
Ministère de l'Egalité des  
chances

Mise en oeuvre du programme concernant la stratégie-cadre communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (2001-2005) notamment pour une représentation équilibrée à la prise de décision dans les domaines politique, économique et social, par des actions visant la:

- Promotion d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les sociétés privées, y compris dans certains secteurs industriels spécifiques tels que les banques et la finance, les technologies de l'information et de la communication, etc.
- Promotion et soutien des efforts des partenaires sociaux, employeurs et syndicats, visant à favo-

riser une participation équilibrée des femmes et des hommes à leurs activités et mise en évidence de leur responsabilité en matière de promotion et de présentation de candidats féminins lors de la nomination de candidats aux différents postes des commissions et comités publics existant dans les Etats membres et au niveau communautaire

- Promotion d'une participation équilibrée des femmes et des hommes aux activités liées à la prise de décision aux niveaux régional et local et aux structures démocratiques aux niveaux national et européen.

## LE CONTEXTE NATIONAL

- En 1999 le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) a réalisé une étude sur la participation politique des femmes aux élections de 1999.

- En 2002 le Ministère de la Promotion Féminine<sup>1</sup>, en coopération avec la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers, a fait une étude sur les femmes et la prise de décision dans le secteur privé.

- Le projet du Ministère de l'Egalité des chances a pour objet de faire le suivi des études antérieures en la matière et de promouvoir les femmes dans les processus de prise de décision, au niveau des partis politiques, des syndicats et du secteur privé.

- Une étude concernant les stratégies et les pratiques des partis politiques en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes a été publiée. Une deuxième étude concernant les syndicats, leur engagement et leurs pratiques pour promouvoir les femmes au sein de leurs organisations complétée par les bonnes pratiques dans les entreprises privées, sera publiée en automne 2004.

- Les manifestations portent sur les femmes dans la prise de décision politique et économique et les femmes créatrices d'entreprise. Cette dernière est inscrite dans le PAN (Plan d'Action National en faveur de l'emploi).

## LES PARTENAIRES

*Au niveau national:*

- Le CNFL Conseil National des Femmes du Luxembourg
- Les partenaires sociaux:
  - les syndicats:
    - OGB-L Confédération Syndicale Indépendante du Luxembourg
    - LCGB Confédération Luxembourgeoise des Syndicats Chrétiens
- le patronat: UEL Union des Entreprises Luxembourgeoises

*Au niveau international:*

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland
- Ligestillingafdelingen, Department of Gender Equality, Denmark





## PROGRAMME

- 16.00-19.00 - Mot de bienvenue par Monsieur Pierre Gramegna, Directeur de la Chambre de Commerce, Luxembourg
- Allocution d'ouverture par Madame Marie-Josée Jacobs, Ministre de l'Égalité des chances, Luxembourg
  - Présentation de l'étude «Les Femmes dans les Syndicats: une nouvelle donne», par Catelene Passchier, secrétaire confédérale de la Confédération Européenne des Syndicats ETUC (European Trade Union Confederation) et réalisée à l'Université catholique de Louvain
  - Présentation des résultats de l'étude réalisée par le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) concernant la «Participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision économique» par Marie-France Berger-Modert, présidente 2004-2005 Karin Manderscheid, présidente 2003-2004
  - Échange de bonnes pratiques et de stratégies en faveur de l'égalité des femmes et des hommes dans la prise de décision économique
  - PME allemande et luxembourgeoise:
    - COMET COMPUTER, bureau de documentation technique, conseil, formation, programmation, conception web, Allemagne, présenté par Prof. Sissi Closs, directrice
    - LUXPLAN, bureau d'ingénieurs conseils, Luxembourg, présenté par Marcel Hetto, administrateur délégué
  - Institut financier danois et luxembourgeois:
    - NYKREDIT, Danemark, présenté par Birgitte Bruun, directrice adjointe
    - DEXIA-BIL, Banque Internationale à Luxembourg, présentée par Christian Scharff, directeur des ressources humaines
  - Allocution de clôture par Madame Marie-Josée Jacobs, Ministre de l'Égalité des chances, Luxembourg
  - Réception

Traduction: allemand, anglais, français et luxembourgeois

## CHIFFRES-CLES CONCERNANT LES FEMMES DANS LA PRISE DE DECISION ECONOMIQUE

*Au niveau européen:*

- 30% des fonctions de directeur sont occupées par des femmes (Allemagne: 27%; Danemark: 21%; Luxembourg: 22%)
- 2% des présidents des conseils d'administration des entreprises faisant partie des top50 sont des femmes (Allemagne: 0%; Danemark: 2%; Luxembourg: 0%)
- 10% des membres des conseils d'administration des entreprises faisant partie des top50 sont des femmes (Allemagne: 10%; Danemark: 12%; Luxembourg: 3%)

*Au niveau national:*

- 16% des membres des conseils d'administration sont des femmes alors qu'elles représentent 33% du personnel salarié des entreprises qui disposent d'un tel conseil
- 12% des petites entreprises sont dirigées par une femme
- 16% des chefs de petites entreprises sont des femmes alors qu'elles constituent 40% des effectifs
- 11% des chefs de grandes entreprises sont des femmes alors qu'elles constituent 33% des effectifs
- 23% des membres de la délégation du personnel sont des femmes
- 26% des membres de la délégation suppléante sont des femmes

## COMMUNIQUE DE PRESSE

*Octobre 2004*

**Le 27 octobre 2004, Madame Marie-Josée Jacobs, Ministre de l'Égalité des chances, assistera à un séminaire international sur le thème de la prise de décision économique, domaine dans lequel les femmes restent largement sous-représentées au Luxembourg. La manifestation est organisée par le Ministère de l'Égalité des chances et subventionnée par la Commission Européenne dans le cadre du programme concernant la stratégie cadre communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ( 2001-2005 ).**

Dans le domaine de la prise de décision économique, au Luxembourg, alors que les femmes représentent 33% du personnel des entreprises qui disposent d'un conseil d'administration, elles ne représentent que 16% des membres de ces conseils. Par ailleurs, 12% des petites entreprises sont dirigées par une femme. Les femmes représentent 16% des chefs de petites entreprises où elles constituent 40% des effectifs et 11% des chefs de grandes entreprises où elles constituent 33% des effectifs. Les femmes représentent 23% des membres de la délégation du personnel.

Le Ministère de l'Égalité des chances cherche à promouvoir les femmes dans les processus de prise de décision et à soutenir les efforts des partenaires sociaux dans ce domaine.

L'initiative d'échanger les bonnes pratiques dans les domaines syndical et patronal permet de renforcer le débat public sur la participation équilibrée des femmes et des hommes.

Le Conseil National des Femmes du Luxembourg présentera l'étude qu'il a réalisée sur les stratégies et les pratiques des organismes patronaux et syndicaux, leur engagement au sein de leurs organisations ainsi que dans les entreprises privées.

Le séminaire se déroulera le 27 octobre 2004, à la Chambre de Commerce, 7, rue Alcide de Gasperi à Luxembourg-Kirchberg de 16.00 heures à 19.00 heures.

Le programme du séminaire peut être téléchargé sur le site: [www.mega.public.lu](http://www.mega.public.lu)

# ALLOCUTION D'OUVERTURE DE MADAME LA MINISTRE MARIE-JOSEE JACOBS

*Ministre de l'Égalité des Chances*

Mesdames, Messieurs, les Députés,  
Monsieur le Directeur, Mesdames et Messieurs,

C'est un grand plaisir pour moi que d'ouvrir ce séminaire dans ce nouveau bâtiment de la Chambre de Commerce. Je vous remercie Monsieur le directeur pour votre collaboration si précieuse. C'est là une tradition que vous avez reprise de votre prédécesseur.

Si au début de nos relations de travail, il y a de cela presque dix ans, on peut dire qu'il y avait quelques réticences dans les relations entre la Chambre de Commerce et le Ministère de la Promotion Féminine, celles-ci ont aujourd'hui complètement disparues. Maintenant nous sommes des partenaires qui peuvent compter l'un sur l'autre. Dans le cadre de notre collaboration j'aimerais seulement mentionner l'étude sur les femmes dans la prise de décision économique que nous avons réalisée ensemble avec vous et la Chambre des Métiers.

En collaboration avec vous, la Chambre des Employés Privés, la Chambre des Métiers et les syndicats OGBL et LCGB, nous avons proposé des cours aux entreprises pour une politique salariale équilibrée entre femmes et hommes. Avec tous ces partenaires, avec l'Union des entreprises (UEL) et le Conseil National des Femmes nous organisons aujourd'hui le séminaire sur la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision économique.

Je rencontre souvent des gens qui me demandent si l'on doit toujours débattre de l'égalité sociale ou de l'égalité tout court entre les femmes et les hommes. Ces deux principes représentent un élément fondamental de notre démocratie.

Et pourtant nous n'avons pas atteint l'égalité effective. Les femmes représentent 51,9% de la population.

Elles représentent 38% de la population active. 52% des femmes au Luxembourg ont un travail rémunéré, comparé à 73,3% des hommes.

Au Luxembourg 22% de femmes occupent des postes au niveau de la direction contre 30% au sein de l'Union européenne.

Aucun Conseil d'administration des entreprises cotées dans les top 50 au Luxembourg n'a à sa tête une femme. En Allemagne le pourcentage est de 0% et 2% au Danemark, pour parler de nos pays partenaires du projet.

Ne voulons-nous pas de femme aux positions décisionnelles parce qu'elles dérangent l'ordre longuement établi de notre vue du monde ou des politiques d'entreprise? Les femmes perturbent le «système» masculin! En cela je reste dans l'attente d'une réponse de la part des hommes. Ce sont eux qui décident si une femme occupera une position importante.

Le gouvernement a récemment nommé de nouveaux membres au sein d'un conseil économique. On y a nommé une femme, entre plusieurs hommes! Dans les têtes des gens ce n'est pas encore évident de vérifier s'il y a aussi une femme possédant les compétences requises. Très souvent il faut d'abord y attirer l'attention des décideurs.

Les femmes ne restent-elles pas souvent à l'écart parce qu'elles ne veulent pas mener la vie d'un manager? Evelyne Sullerot, une psychologue française, a lors d'une conférence tenue ici au Luxembourg soulevé la question suivante: «Est-ce que vous savez d'où vient le mot manager? Il vient d'immigrants français aux Etats Unis et signifie «ménagère» (femme au foyer)».

Peut-être que certains «managers» renonceraient à leur poste s'ils en connaissaient l'origine!

Mesdames et Messieurs,

Aujourd'hui nous allons entendre pour la première fois des chiffres et des faits concernant l'égalité des femmes et des hommes dans l'économie. En premier ce sera Madame Passchier de la Confédération Européenne des Syndicats qui prendra la parole. Après ce sera, le Conseil National des Femmes qui présentera un bilan «luxembourgeois» réalisé actuellement dans le cadre de notre projet.

Nous avons besoin de faits qui démontrent que l'égalité réelle n'est pas atteinte.

Mais nous avons également besoin d'exemples qui nous montrent comment atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises et dans l'économie.

Nos partenaires étrangers nous ont chacun donné un exemple de la situation dans leur pays. Il s'agit de Comet Computer d'Allemagne et de Nykredit (Nouveau Crédit) du Danemark. Ils nous présenteront leurs stratégies.

J'espère que des entreprises luxembourgeoises vont s'en inspirer et qu'elles innoveront en la matière.

Je pense que les deux entreprises luxembourgeoises Luxplan et Dexia-BIL sont compétitives sur ce plan. Elles ont reçu le Prix Féminin de l'Entreprise parce qu'elles soutiennent de manière précise les femmes pour accéder aux postes de direction.

En tant que Luxembourgeois nous sommes souvent trop modestes pour parler de nos bons exemples. Nous allons y remédier maintenant! Luxplan et Dexia-BIL sont tous les deux invités à un séminaire au Danemark. L'entreprise PriceWaterhouse-Coopers était à Berlin. C'est là où se montre la plus-value européenne de notre projet. Elle nous permet de voir plus loin et d'échanger nos expériences. Il est important que l'échange ne soit pas unilatéral. Depuis quelques années le Luxembourg aussi a quelque chose à donner.

J'aimerais remercier vivement toutes les entreprises avec lesquelles nous collaborons. Le président de la Confédération luxembourgeoise du Commerce a dit que nous avons déjà fait bouger pas mal de choses grâce à notre travail dans les entreprises. L'égalité entre les femmes et les hommes est devenu un sujet d'actualité, le travail féminin est devenu une réalité, il est devenu quelque chose de normal.

Je suis très fier de saluer ce soir la présidente de la nouvelle Fédération des femmes cheffes d'entreprises. La création d'une telle fédération était un but, peut-être lointain, de l'UEL et de nous mêmes. Lors de l'organisation au mois de mars du Forum Femmes et Entreprises, nous ne nous attendions pas à un tel succès. Sa présidente, Madame Speltz, vous présentera la Fédération plus tard. Leurs membres sont des «Femmes dans la Prise de décision». Chacune d'elles participe, ensemble avec son entreprise, au développement économique.

Cette création est un succès pour nous tous.

Et pourtant, il reste beaucoup à faire.

J'espère que vous allez tous vous y atteler, vous tous, cela veut dire les 210 personnes présentes ici. Demain peut-être encore plus, car ce soir nous vous transmettrons de nouvelles idées!

## PLAN D'EGALITE<sup>1</sup>

Catelene Passchier, CES, Confédération Européenne des Syndicats

Le précédent plan d'égalité, approuvé au Congrès de Helsinki de 1999, incluait un suivi et une évaluation de sa mise en œuvre. A ce sujet, un bilan mi-parcours a été présenté au Comité Exécutif de décembre 2001 et une étude, intitulée 'les femmes dans les syndicats: une nouvelle donne', a été effectuée en 2002, par un groupe de chercheur(se)s de l'UCL.

Une conférence, réunissant 80 femmes représentant les confédérations nationales et les fédérations syndicales européennes, a pris connaissance des résultats de l'évaluation et a discuté un nouveau projet d'égalité.

Celui-ci, tout comme le précédent, reprend trois objectifs. Cependant cette fois-ci, pour chaque objectif, des mesures sont mises en exergue, censées contribuer à la réalisation de l'objectif concerné.

Les raisons, se fondant sur l'étude, qui expliquent le choix des mesures, sont reprises en annexe ainsi qu'une explication plus détaillée des mesures.

Ce nouveau plan reflète, également comme le précédent, une double approche, c'est-à-dire celle traitant de thèmes spécifiquement liés à l'égalité des hommes et des femmes et une deuxième, dénommée 'approche intégrée', qui requiert la nécessité d'inclure la dimension égalité dans les autres politiques.

Le plan utilise le concept d'écart de représentativité. Celui-ci se réfère à l'écart entre la proportion actuelle de femmes dans les instances de décision, en comparaison avec la proportion de femmes dans l'ensemble de l'affiliation syndicale. Ceci ne doit pas empêcher certaines confédérations nationales et fédérations syndicales européennes, et en particulier celles où prédominent une présence masculine parmi leurs membres, à établir des objectifs quantifiés plus élevés que ceux respectant la proportionnalité.

Les trois objectifs s'adressent à toutes les confédérations nationales et à toutes les fédérations professionnelles et aux enceintes de la CES. Comme l'histoire des politiques d'égalité hommes/femmes est plus récente dans la majorité des fédérations syndicales européennes<sup>2</sup> que celle des confédérations nationales, certaines mesures proposées sous l'objectif 3, leur sont plus particulièrement adressées. Dans ce chapitre, l'on prévoit également des mesures qui concernent la CES. Finalement, ce plan prévoit un suivi, une évaluation et des sanctions.

<sup>1</sup> Approuvé lors du Congrès de la CES à Prague – 26-29 mai 2003

<sup>2</sup> Nous recommandons vivement la lecture de l'étude 'les femmes dans les syndicats: une nouvelle donne', où pour la première fois se retrouvent rassemblées des données de toutes les fédérations syndicales européennes ([http://www.etuc.org/FR/Dossiers/GENDER/Women\\_in\\_trade\\_unions/Etu-de2002/Default.cfm](http://www.etuc.org/FR/Dossiers/GENDER/Women_in_trade_unions/Etu-de2002/Default.cfm))

<sup>3</sup> Ceci peut varier selon la situation dans les Etats membres et les organisations membres de la CES

<sup>4</sup> Ce terme est une traduction insatisfaisante de 'welfare state'

<sup>5</sup> dont la dénomination varie selon les organisations membres (comité femmes, égalité, mixité, etc....)

## OBJECTIF 1:

### Supprimer l'écart de représentativité des femmes au sein des instances de décision

- Et comme première étape, réduire de moitié l'écart de représentativité

En considérant les mesures suivantes:

- un plan d'égalité visant l'augmentation des femmes dans les instances de décision en fixant
  - des objectifs quantifiés
  - un calendrier
  - un suivi et une évaluation.
- La tenue de chiffres d'affilié(e)s, de représentant(e)s au sein des instances comme les comités d'entreprises européens, le Comité Exécutif, le Congrès, le nombre de négociatrices, etc...<sup>3</sup>.  
Ces chiffres seront transmis à la CES tous les deux ans afin de faire rapport au Comité Exécutif. Ils permettent d'étoffer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'égalité.
- Des aménagements concernant les modes de fonctionnement des réunions, modifiant la culture syndicale, afin de faciliter la participation des femmes aux réunions ainsi que leur prise de parole.

## OBJECTIF 2:

### Approfondir l'approche intégrée

En premier lieu, inclure la dimension égalité dans les négociations collectives et/ou les orientations pour les négociations collectives

En considérant les mesures suivantes:

- La formation à l'égalité (et à l'inclusion de la dimension égalité) des négociateurs et négociatrices.
- La préparation des négociations et/ou des orientations pour la négociation, avec les responsables en matière d'égalité.
- Le suivi et l'évaluation de cette démarche seront inclus dans les rapports publiés annuellement à ce sujet par l'ISE et la CES, et discutés au Comité Exécutif de la CES.

**En deuxième lieu, mettre la dimension égalité au cœur d'une nouvelle architecture de l'Etat social<sup>4</sup>**

La CES

- doit exercer une pression pour inclure cet aspect dans la coordination européenne en matière de protection sociale;
- organisera une campagne pour un revenu adéquat durant le congé parental.

**En troisième lieu, il faut continuer à développer des mécanismes facilitant l'approche intégrée, en utilisant également des outils comme par exemple les données statistiques ventilées par sexe, des études, des 'check-lists'.**

## OBJECTIF 3:

### Renforcer le rôle de l'organe responsable de la politique d'égalité entre les hommes et les femmes

En considérant les mesures suivantes:

- cet organe<sup>5</sup> est chargé d'élaborer la politique d'égalité des hommes et des femmes, en assurant une double approche, et il veillera également au suivi et à l'évaluation de sa mise en œuvre. Des ressources humaines et financières suffisantes doivent y être attribuées.

La composition (d'une part composée soit exclusivement de femmes, soit d'hommes et de femmes, d'autre part soit chargée de suivre la problématique d'autres groupes discriminés, soit exclusivement penchée sur l'égalité des hommes et des femmes), peut varier selon l'histoire et le choix des confédérations nationales et fédérations syndicales européennes.

- Renforcer les liens dans la majorité des fédérations syndicales européennes entre cet organe et les travaux des Secrétariats de Bruxelles de ces fédérations ainsi que le Comité des femmes de la CES.
- Prendre en compte les aspects spécifiques liés à la situation des femmes sujettes à de multiples discriminations, comme les femmes immigrées, handicapées, des femmes jeunes et plus âgées, et lesbiennes.

La CES doit

- en collaboration avec les fédérations syndicales européennes, créer et animer des réseaux d'égalité professionnelle, composés d'hommes et de femmes, membres de comités d'entreprises européens;
- en collaboration avec l'académie syndicale européenne, organiser des formations sur des politiques d'égalité, particulièrement avec les organisations membres des Etats de l'accession.

### **Suivi, évaluation et sanctions**

- Un bilan mi-parcours de la mise en œuvre du plan sera présenté au Comité Exécutif de la CES ainsi qu'une évaluation au prochain Congrès de la CES.
- S'il s'avère après l'évaluation, que des confédérations nationales et fédérations syndicales, n'ont pas pris des mesures efficaces pour augmenter le nombre de femmes dans les instances de décision, une liste de ces mauvais élèves, sera publiée et circulée au prochain Congrès de la CES. En outre, une réduction du nombre de votes au Congrès auquel ces confédérations et/ou fédérations ont droit, est envisageable.

## **Annexes**

### **OBJECTIF 1:**

#### **Supprimer l'écart de représentativité des femmes au sein des instances de décision à tous les niveaux**

L'étude a mis en exergue, certes des progrès mais aussi le maintien d'un écart de représentativité. Si la plupart des confédérations ont adopté des objectifs quantifiés, peu font un suivi et une évaluation.

Des exemples d'aménagements concernant les modes de fonctionnement des réunions sont:

- l'adaptation des horaires de réunion aux responsabilités familiales des hommes et des femmes;
- la révision de nos modes de communication/veiller par exemple à la prise de parole de chacun(e);
- assurer la prise en charge de la garde des enfants durant les réunions se déroulant en dehors des heures de travail, et ce selon les modalités à négocier au sein des organisations.

En outre, l'expérience syndicale peut s'entendre comme étant le fruit d'une activité professionnelle et/ou d'une action militante. Dans un cas comme dans l'autre, elle doit être valorisée et ceci peut supposer des programmes de tutorat (mentor-programmes), des préparations de femmes à des postes de responsabilités, voire au niveau européen, des promotions d'un(e) assistante à une fonction politique ou encore l'instauration de véritables validation de compétences des acquis de l'expérience syndicale.

### **OBJECTIF 2:**

#### **Approfondir l'approche intégrée**

Concernant les négociations collectives, le contenu peut refléter des thèmes spécifiques, par exemple la réduction des écarts salariaux, comme des thèmes s'adressant à tou(te)s les travailleur(se)s. Il faut alors veiller à concevoir et adapter, si nécessaire, la revendication générale à la situation dans laquelle se trouvent les hommes et les femmes dans l'entreprise, le secteur, et/ou au niveau national et européen.

Deux exemples de revendications:

- de nouveaux modes d'organisation et de temps de travail pour les hommes et les femmes, délaissant le modèle dominant de l'homme gagne-pain, travaillant et étant disponible pour l'entreprise car sans autres responsabilités familiales;
- l'accès à la formation professionnelle. Peut-être faut-il prévoir des mesures accompagnatrices encourageant la participation des femmes aux formations professionnelles d'entreprise, et en particulier aux nouvelles technologies.

Une fois de plus, l'étude a mis en exergue l'importance de ces facteurs. En outre la stratégie européenne de l'emploi fait référence à un pilier adaptabilité.

Quant à la nouvelle architecture de l'Etat social, nous signalons que promouvoir l'emploi féminin de qualité va de pair avec une meilleure articulation des temps sociaux, et particulièrement le temps consacré à la vie professionnelle et la vie affective.

Cette meilleure articulation passe, d'une part par la reconnaissance du rôle de l'Etat dans le financement et l'encadrement des services de soins aux personnes dépendantes et à l'enfance ainsi que la garantie d'un revenu, remplaçant le salaire et le maintien des droits à la sécurité sociale durant le congé parental, et d'autre part, par de nouveaux modes d'organisation et de temps de travail.

Aujourd'hui, les Etats sont obligés, dans le cadre de la stratégie européenne sur l'emploi, de se pencher sur des mesures de 'conciliation de vie professionnelle et familiale'. Le Conseil de Barcelone a fixé un objectif d'offre de structures d'accueil de la petite enfance. Il faut sortir ces mesures du contexte conceptuel 'conciliation de vie familiale et professionnelle' et obliger les Etats à placer cette question dans la réflexion sur les réformes de l'Etat social, comme il existe aujourd'hui une réflexion et une dynamique d'action sur la qualité, viabilité et accessibilité des pensions, à travers la méthode ouverte de coordination dans le cadre de la protection sociale. Ainsi on contraint les Etats à se positionner sur un financement du congé parental et des services de soins aux personnes dépendantes et d'enfance ainsi que sur l'encadrement de ces services.

Enfin, l'étude précise qu'environ un tiers des confédérations tentent d'intégrer la dimension de genre dans toutes les politiques syndicales.

«Un tiers également des confédérations réfléchit à l'impact de leurs politiques sur la situation respective des hommes et des femmes aux stades de la définition des actions et politiques, de leur mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation. Les statistiques, les formations, les publications, les recherches et les études semblent être les mécanismes les plus souvent utilisés pour mettre en œuvre un tel processus.

Bien que la mise en œuvre de ce processus incombe à tout le monde et ne repose pas sur une seule personne ou une seule structure, la désignation d'une personne responsable du gender mainstreaming pourrait être une piste favorable (or peu de confédérations y recourent actuellement).»

### **OBJECTIF 3:**

#### **Renforcer le rôle de l'organe chargé d'élaborer des politiques d'égalité entre les hommes et les femmes**

L'incorporation dans l'élaboration des politiques d'égalité des hommes et des femmes des aspects liés aux situations des femmes sujettes à d'autres discriminations a été longuement discutée durant la Conférence. Ceci ne doit pas empêcher certaines confédérations, selon les contextes nationaux et leurs modes d'organisation, de prévoir des réunions, par exemple de femmes immigrées, afin de favoriser la prise de parole de ce groupe.



**Catelene PASSCHIER**

Secrétaire Confédérale  
 Condédération Européenne des Syndicats

Née le 25 septembre 1954 à Bussum - Pays-Bas  
 Nationalité hollandaise  
 deux filles

Elue Secrétaire Confédérale de la Confédération Européenne  
 des Syndicats lors du Congrès de Prague en mai 2003

**Secteurs de compétences:**

- Egalité des chances et lutte contre les discriminations
- Immigration et asile
- Politique Sociale et législation

**Etudes**

1972 - 1978 Faculté de Droit, Université d'Utrecht, Pays-Bas

**Activités professionnelles**

1979 - 1981 Bureau d'assistance juridique, Utrecht  
 1981 - 1988 Avocate, Amsterdam,  
 1988 - 2003 Conseillère légale pour la confédération syndicale hollandaise FNV

**Activités Nationales**

1988 - 1994 Département des Femmes  
 1990 - 1994 Chef du Département Femmes, Minorités Ethniques et Jeunesse  
 1994 - 2003 Département de législation du travail et de relations industrielles  
 1988 - 1997 Membre suppléante du Comité Economique et Social national  
 1988 - 2003 Représentante syndicale au sein de la Fondation nationale du Travail

**Activités Internationales**

1989 - 1994 Membre du Comité Femmes de la CES  
 1996 - 2002 Membre de nombreux groupes de négociation de la CES  
 1990 - 2003 Déléguée syndicale dans plusieurs conférences annuelles de l'OIT

**Autres activités**

1982 - 1986 Membre d'un groupe d'experts en matière de femmes et de sécurité  
 sociale pour la Plate-forme nationale des Femmes pour l'indépendance  
 économique  
 1985 - 1997 Membre du Comité de Rédaction du magazine hollandais SMA en matière  
 de législation du travail, de sécurité sociale et de relations industrielles

## «PARTICIPATION DES FEMMES A LA PRISE DE DECISION DANS LES SECTEURS ECONOMIQUE ET SOCIAL» LES ORGANISATIONS DU PATRONAT ET DU SALARIAT

Marie France BERGER-MODERT, CNFL, Présidente du Conseil National des Femmes du Luxembourg de 2004 à 2005

La partie consacrée à l'analyse d'un échantillon représentatif d'organisations du patronat et du salariat de l'étude «Participation des femmes à la prise de décision dans les secteurs économique et social» réalisée par le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) a pour objectif d'examiner tant l'aspect structurel que les programmes ou politiques adoptés ou préconisés par les différentes organisations ayant participé à l'étude.

Dans le but d'identifier les éventuelles différences et ressemblances que peuvent présenter les organisations du patronat et les organisations du salariat dans ce domaine, l'analyse sera scindée en deux parties, chacune consacrée à un type d'organisation. Après avoir analysé les organisations du patronat (A) et les organisations du salariat (B), nous tenterons d'identifier les premiers éléments résultants de la comparaison de l'étude réalisée par le CNFL auprès de partis politiques luxembourgeois (C).

Les deux premières parties de cette présentation reprendront chacune une analyse structurelle (1.) suivie d'une analyse des efforts et stratégies préconisées dans le domaine de la promotion de l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision (2.). Les différentes organisations seront présentées par ordre alphabétique.

### A. Les organisations représentatives du patronat

Les organisations patronales analysées sont: l'Association des Banques et Banquiers, Luxembourg (ABBL), la Confédération Luxembourgeoise du Commerce (CLC), la Fédération des Artisans (FDA), la Fédération des Industriels Luxembourgeois (FEDIL) et l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL).

#### 1. Analyse des structures

##### a. Présence des femmes et des hommes dans les organes dirigeants

Les organes dirigeants des organisations patronales sont extrêmement masculinisés. Notons que, parmi les cinq organisations étudiées, la Fédération des Artisans est la seule à compter des femmes au sein de son organe dirigeant; deux des quarante-huit membres y siégeant sont des femmes.

Toutes organisations confondues, nous retrouvons ainsi 1,67% de femmes au sein des organes dirigeants.

##### b. Les fonctions exécutives dirigeantes

Les postes de directeur et de secrétaire général sont tous occupés par des hommes.

##### c. Les responsables d'un service ou d'un organe

C'est à ce niveau que nous commençons à retrouver les femmes. Globalement, nous nous situons à un taux de femmes responsables de services ou d'organes de 34,48%.

##### d. Les salarié-e-s en général

Toutes organisations confondues, sur les soixante-douze salarié-e-s renseigné-e-s, nous retrouvons quarante-trois femmes (59,72%) et vingt-neuf hommes (40,28%). Les femmes salariées sont donc globalement surreprésentées. Les données ventilées par carrière et par sexe, font apparaître que cette surreprésentation est fort accentuée au niveau de carrière inférieure. Elles représentent plus de 85% des postes de cette catégorie. Au niveau de la carrière moyenne, la quotité des femmes est en-

core de 67%. L'image s'inverse au niveau supérieur où les femmes ne représentent plus que 39,29%. Ainsi, partant d'une représentation de près de 60% de l'effectif global, donc d'une surreprésentation globale de l'ordre de 10 points, les femmes se retrouvent proportionnellement fortement sous-représentées au niveau hiérarchique le plus élevé.

#### *e. Structures chargées de l'égalité entre femmes et hommes*

Aucune des cinq organisations du patronat étudiées n'a mis en place de structure spécifique chargée de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes. Néanmoins, plusieurs d'entre elles ont chargé, en leur sein, une personne responsable des dossiers dans ce domaine.

### **2. Analyse des efforts et stratégies mises en oeuvre pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision**

#### *a. Au niveau interne*

Aucune des organisations étudiées ne dispose de mécanismes concrets pour promouvoir l'équilibre femmes-hommes au sein de ses organes décisionnels.

Il ressort des entretiens menés que le déséquilibre existant est considéré comme étant regrettable, mais que les mesures dirigistes de promotion de l'équilibre femmes-hommes sont généralement perçues comme discriminatoires.

#### *b. En général*

En général, les organisations patronales considèrent

que des mesures telles que les «quotas» sont à rejeter.

Néanmoins, plusieurs personnes ont soulevé l'effet que peuvent avoir des démarches de promotion et d'information visant à encourager les femmes notamment dans le domaine de la création d'entreprise. On peut rapprocher cette démarche de la création récente d'un réseau national regroupant des femmes chef d'entreprise.

Nous notons que plusieurs responsables admettent que la contribution des femmes aux organes de décision est bénéfique aussi bien du point de vue complémentarité des compétences que de celui de l'entente dans le groupe.

De même, plusieurs organisations patronales soulignent l'importance d'adopter des systèmes de classification des fonctions afin d'éliminer les inégalités de salaires toujours persistantes entre femmes et hommes.

En ce qui concerne l'identification des obstacles que rencontrent les femmes pour participer pleinement à l'activité économique en général et à la prise de décision en particulier, on relève une quasi-unanimité. En effet, tous et toutes constatent que la pénurie de structures d'accueil et les horaires rigides de celles qui existent empêchent les femmes de s'investir conséquemment dans leur profession. Les horaires scolaires sont également considérés comme trop rigides.

## **B. Les organisations représentatives du salariat**

Sur les trois organisations contactées, deux ont répondu au questionnaire. Il s'agit donc d'un échantillon restreint dont l'analyse est présentée ici. Le calcul de moyennes ne faisant pas de sens en tel cas, les chiffres seront présentés séparément pour chacune des deux organisations. Il s'agit du Lëtzebuerger Chrëschtliche Gewerkschaftsbond (LCGB) et du Onofhängege Gewerkschaftsbond - Lëtzebuerg (OGB-L).

Les deux organisations syndicales du salariat renseignent sur un pourcentage de membres féminines de 26,32% pour le LCGB à 31,65% pour l'OGB-L.

### **1. Analyse des structures**

Les deux organisations sont dirigées par un congrès national qui se réunit tous les cinq ans. Dans le cadre de la présente étude, l'instance dirigeante prise en compte sera l'organe chargé de diriger l'organisation conformément aux statuts et aux décisions prises lors des congrès nationaux.

#### *a. Présence des femmes et des hommes aux postes à haute responsabilité*

La proportion de femmes présentes au sein des organes que sont le comité central du LCGB et le comité national de l'OGB-L est de 22,22%, respectivement de 17,78%.

Les postes à haute responsabilité sont principalement occupés par des hommes. La présence de femmes à ces postes est identique pour les deux organisations, à savoir une femme sur cinq postes.

#### *b. Les fonctions dirigeantes*

Les postes de président et de secrétaire général sont tous occupés par des hommes.

#### *c. Les responsables d'un service ou d'un organe*

Tous niveaux confondus, nous retrouvons huit femmes sur quatre-vingt-douze président-e-s d'une section auprès du LCGB et une femme sur sept auprès de l'OGB-L.

Ceci correspond à un pourcentage de 8,70% pour le LCGB et de 14,29% pour l'OGB-L.

Etant donné que, suivant les données fournies, la structuration des deux organisations diffère fortement, ces chiffres ne sauraient mener à des conclusions générales sur ce point.

#### *d. Les salarié-e-s en général*

Au niveau des salarié-e-s occupé-e-s par les deux organisations analysées, nous retrouvons 42,86% de femmes auprès du LCGB et 21,21% auprès de l'OGB-L. Les chiffres fournis par ce dernier ne permettent pas de ventilation par carrière. Par contre, la ventilation auprès du LCGB permet de retrouver le schéma «classique» de sous-représentation des femmes dans les carrières supérieures et de surreprésentation des femmes dans les carrières inférieures.

#### *e. Structures chargées de l'égalité entre femmes et hommes*

Alors que les organisations patronales ne disposent pas de structures spécifiques en charge de l'égalité entre femmes et hommes, les organisations du salariat, quant à elles, ont toutes les deux instauré de telles structures.

Les deux structures, le LCGB-Femmes et le département des femmes de l'OGB-L, sont des organes statutaires. Elles disposent d'un budget propre et toutes les femmes-membres de l'organisme res-

pectif y sont automatiquement affiliées. Notons encore qu'il s'agit d'organes consultatifs.

## **2. Analyse des efforts et stratégies mises en oeuvre pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision**

#### *a. Au niveau interne*

Le LCGB a adopté un plan d'action en faveur des femmes en 1996. L'OGB-L quant à lui a adopté son programme de promotion des femmes en 1993.

Dans les deux cas, un des objectifs affichés est l'augmentation du pourcentage des femmes au sein des organes décisionnels de l'organisation.

Les deux organisations préconisent également, sous condition de qualification égale, l'engagement préférentiel de femmes afin de leur assurer une meilleure représentation au niveau salarié.

#### *b. En général*

La promotion au niveau interne semble être perçue comme un moyen permettant de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes en général. Les deux organisations tentent d'identifier les obstacles à cette égalité. L'inégalité de salaire est un sujet récurrent, tout comme l'organisation du temps de travail et la disponibilité tant en termes de nombre que d'horaires de structures d'accueil.

## **Résumé:**

En ce qui concerne la participation des femmes à la prise de décision dans les organes de prise de décision, nous constatons que les femmes sont largement sous-représentées. Alors qu'elles sont pratiquement absentes des principales structures décisionnelles auprès des organisations du patronat, elles restent clairement minoritaires, bien que présentes, au sein des structures décisionnelles des organisations du salariat.

En ce qui concerne la prise en considération du sujet, nous constatons que les organisations du patronat désirent promouvoir la participation des femmes au monde du travail. Il ne s'agit ici pas directement d'une approche ayant pour objectif de promouvoir les femmes dans la prise de décision, mais plutôt d'une approche visant à leur offrir la possibilité d'intégrer le monde du travail et de s'y

faire leur place. Suivant cette réflexion, il semblerait qu'il est supposé qu'une fois que les femmes auront réellement intégré le monde du travail, elles accéderont tout naturellement aux postes de prise de décision tout en offrant, à l'instar des hommes en place actuellement, un garant de compétence.

L'approche est quelque peu différente auprès des organisations du salariat, qui tout en refusant en principe des mesures telles que les quotas, se fixent des objectifs tant en ce qui concerne la participation globale des femmes que leur participation à la prise de décision. Ces objectifs sont, en principe, accompagnés de mesures de suivi et incluent des actions volontaristes, l'objectif étant une représentation proportionnelle aux taux d'affiliation des femmes et des hommes.

## C. Domaine politique - Domaine économique et social

En juin 2004, le CNFL a publié une première étude consacrée à la prise de décision dans et par les partis politiques luxembourgeois<sup>1</sup>. Une première mise en rapport des deux études réalisées permet d'ores et déjà d'isoler quelques éléments qui nous semblent s'imposer.

En premier lieu, nous constatons que les organes au sein desquels la prise de décision se fait, donc au sein desquels les programmes, actions et priorités sont définies, sont largement masculinisés. Ceci implique que, selon les cas, peu de femmes voire même aucune femme ne participe directement à la prise de décision qui toutefois aura des effets directs sur la vie des femmes et des hommes. Cela signifie également que des préoccupations spécifiques résultant de la place et du rôle des femmes seront bien souvent ignorées au détriment des préoccupations spécifiques des hommes.

Ensuite, en ce qui concerne l'identification des obstacles que rencontrent les femmes pour accéder à la prise de décision, il est souvent fait mention de leur manque de disponibilité. On invoque leur double charge et leur tendance à préférer l'investissement dans la sphère privée plutôt que dans la sphère politique, économique ou sociale.

Les mesures préconisées afin de permettre aux femmes d'accéder aux postes de prise de décision sont bien souvent également les mêmes. Il s'agit notamment de la mise à disposition de structures d'accueil en nombre plus conséquent accompagnée d'une adaptation de leurs horaires au rythme du travail, respectivement de l'adaptation des horaires de travail au rythme de vie des salarié-e-s.

<sup>1</sup> «Promotion de l'équilibre femmes-hommes dans la prise de décision dans et par les partis luxembourgeois», étude réalisée par le Conseil National des Femmes du Luxembourg édition mai 2004  
ISBN 2-9599964-4-5

Luxembourg, le 27 octobre 2004

---

Marie-France BERGER-MODERT

Présidente du Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL)

Präsidentin des Nationalen Frauenrates in Luxemburg (CNFL)

### Mes antécédents:

Fonctionnaire communale de la Ville de Luxembourg (Bureau du personnel du Service d'Hygiène)

mariée, 2 garçons de 14 et 17 ans

Présidente du Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) 2004-2005

Membre du CNFL depuis 2002 en tant que représentante de l'Action Catholique Féminine Luxembourgeoise (ACFL)

Présidente de la Commission pour la Promotion Féminine de la commune de Mamer (depuis 2000)

Politiquement active dans ma commune (Mamer) et bénévole dans différentes associations (depuis 1993)

Présidente de l'association des parents d'élèves „Eltërecomité“ du Lycée technique Josy Barthel de Mamer (2004)

### Mein Werdegang:

Gemeindebeamtin der Stadt Luxemburg (Personalabteilung der Stadtreinigungswerke)

verheiratet, 2 Söhne von 14 + 17 Jahren

Präsidentin des Nationalen Frauenrates (CNFL) 2004-2005

Mitglied des Frauenrates (CNFL) seit 2002 als Vertreterin der „Katholischen Frauenaktion Luxemburgs“ (ACFL)

Präsidentin der Gleichstellungskommission der Gemeinde Mamer (seit 2000)

Politisch aktiv in der Gemeinde Mamer und ehrenamtlich tätig in verschiedenen Lokalvereinigungen (seit 1993)

Präsidentin der Elternvereinigung des Lycée technique Josy Barthel in Mamer (2004)

# EVALUATION DE TROIS EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE PROMOTION DE L'EGALITE DES CHANCES AU SEIN DE L'ENTREPRISE: LUXPLAN S.A., PRICEWATERHOUSECOOPERS S.A. ET DEXIA-BIL S.A.

Karin MANDERSCHIED, CNFL, Présidente du Conseil National des Femmes du Luxembourg de 2003 à 2004

## 1. Méthodologie appliquée

<sup>1</sup>L'enquête en question a été réalisée par Prof. Dr. Gertraude KRELL et Dr. Renate ORTLIEB sur demande de la fondation Hans Böckler et de la confédération allemande des syndicats (DGB) et présentée en décembre 2003.

Afin de ne pas devoir réduire l'analyse à une simple comparaison des trois entreprises qui tant par le secteur auquel elles appartiennent que par leur taille diffèrent considérablement, nous allons essayer de comparer les actions entreprises par ces entreprises aux résultats d'une enquête effectuée auprès de 500 entreprises allemandes en vue de l'appréciation de la transposition de l'accord entre le Gouvernement allemand et les syndicats patronaux relatif à la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans les secteurs de l'économie privée<sup>1</sup>.

Pour analyser des différences éventuelles existant selon les secteurs professionnels et la taille des entreprises, cette étude applique la répartition en 5 catégories professionnelles

Dénomination de la branche socio-professionnelle	Code NACE
Secteur primaire et bâtiment -SPB	01, 14, 40, 41, 45
Métiers de transformation – MT1 (métaux)	20, 27, 28, 29, 30-33, 34, 35
Métiers de transformation – MT2 (textile)	17, 18, 24, 25, 36, 37
Services – S1 (crédit)	55, 60-62, 65, 66, 67, 70, 74, 85
Services – S2 (commerce)	50, 51, 52

et elle définit en outre les petites, moyennes et grandes entreprises comme suit:

Petites entreprises: 5 à 20 employé-e-s  
 Entreprises moyennes: 21 à 200 employé-e-s  
 Grandes entreprises: plus de 200 employé-e-s

## 2. Présentation succincte des trois entreprises luxembourgeoises

Luxplan SA, bureau d'ingénieurs conseils en construction et génie civil fait partie du secteur S1 et de la catégorie des entreprises moyennes. En 2002, Luxplan SA n'emploie que peu de femmes et la structure dirigeante est composée exclusivement d'hommes, les divers départements (7 en tout) étant tous dirigés par des hommes, sauf le Management Services. Luxplan SA a reçu le Prix Féminin de l'Entreprise en 2002.

PricewaterhouseCoopers SA, entreprise de conseil et de réviseurs d'entreprise faisant partie du secteur S1(crédit) accueille en 2003 45% de femmes parmi son personnel (en moyenne 50,0% pour cette catégorie dans l'étude allemande), mais seulement 10% de femmes au niveau des partners. PricewaterhouseCoopers SA a également reçu le Prix Féminin de l'Entreprise en 2002.

Dexia-BIL SA, institut de crédit fait également partie du secteur S1(crédit) et le pourcentage de femmes employées en octobre 2003 est approximativement égal à celui de PricewaterhouseCoopers SA avec 45,8%, mais au niveau des cadres supérieurs il n'y a plus de femmes du tout. Le Prix Féminin de l'Entreprise a été attribué en 2003 à Dexia-BIL SA.

PricewaterhouseCoopers SA frôle en 2003 les 900 associé-e-s et employé-e-s alors que Dexia-BIL SA indique pour 2004 un effectif de 5 352 personnes. Même s'il existe une différence de taille considérable entre PricewaterhouseCoopers SA et Dexia-BIL SA, ces deux entreprises font partie de la catégorie des grandes entreprises.

Un premier constat est donc qu'il faut différencier entre Luxplan SA, entreprise moyenne du secteur S1(crédit) et les deux autres entreprises, PricewaterhouseCoopers SA et Dexia-BIL SA qui font partie des grandes entreprises du secteur S1(crédit).

Si les trois entreprises appartiennent à la même catégorie de l'étude allemande, Dexia-BIL SA en tant qu'institut de crédit et les deux autres en tant qu'entreprises fournissant des services aux entreprises, il faut néanmoins remarquer que de par leur structure du personnel et leurs objectifs, Dexia-BIL SA et PricewaterhouseCoopers SA sont très proches, alors que Luxplan SA s'apparente plus au secteur SPB (secteur primaire et bâtiment) avec un personnel à qualifications très techniques. Or, l'étude allemande démontre clairement que les entreprises du secteur SPB emploient en moyenne le moins de femmes (seulement 15,9% en moyenne dans l'échantillon allemand, ce qui est également le cas pour Luxplan SA), alors que les entreprises du secteur S1(crédits) en emploient le plus (50,0%).

### 3. Activités lancées en vue de la promotion de l'égalité des chances

Pour l'évaluation de la quantité de mesures entreprises, nous nous sommes référées à celles évaluées dans l'enquête allemande concernant l'accord entre le Gouvernement et les confédérations patronales en matière de promotion de l'égalité des chances.

**Tableau 2.** – Mesures mises en œuvre par les trois entreprises en comparaison avec les résultats de l'enquête allemande

Mesures	Luxplan SA		Pricewaterhouse-Coopers SA		Dexia-BIL SA		Moyenne en RFA	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Horaire mobile, comptes épargne, années sabbatiques			x		x		67,1%	5,8%
Intégration du concept d'égalité des chances dans la philosophie d'entreprise	x		x		x		47,5%	5,9%
Accès au congé parental			x		x		37,4%	5,3%
Recrutement de femmes	x				x		24,0%	2,0%
Temps partiel pour le management			x	x	x		23,8%	2,8%
Télétravail							17,9%	3,2%
Augmentation du% de femmes dans le management			x		x		8,1%	6,3%
Création de poste, groupe de travail	x	x	x	x			6,8%	1,4%
Structure d'accueil pour enfants					x		5,2%	3,0%
Recrutement de femmes dans professions techniques	x						12,6%	1,0%
Autres	x	x	x		x	x	12,4%	2,0%
Total	5	2	7	2	8	1		

r = réalisé

p = planifier

L'enquête allemande a révélé que seulement un quart des entreprises questionnées réalisait plus de trois des mesures énumérées ci-avant, les trois entreprises luxembourgeoises sélectionnées pour le Prix Féminin de l'Entreprise se trouveraient donc dans le peloton de tête de course. Par ailleurs, l'enquête allemande a révélé que les entreprises avec un quotient élevé de collaboratrices (ce qui est le cas pour PricewaterhouseCoopers SA et Dexia-BIL SA) mettent en œuvre le plus de mesures, de même que celles où il existe un poste de délégué ou une autre forme de structure (tel est également le cas pour PricewaterhouseCoopers SA et Dexia-BIL SA).

L'enquête allemande a montré que 3/4 des entreprises qui ont entrepris jusqu'ici des actions positives n'ont pas l'intention de mettre en œuvre des mesures supplémentaires, seulement 1/4 veulent en faire encore une ou deux de plus, ce qui est également le cas des trois entreprises luxembourgeoises.



## 4. Résultats des activités

### 4.1. Acceptance des démarches et du concept d'égalité au sein du personnel

La perception des résultats est ambivalente dans les trois entreprises. En effet, dans les trois entreprises les personnes responsables de l'élaboration des programmes et la direction semblent assez satisfaits des résultats obtenus (engagement de plus de femmes, augmentation des congés parentaux et réduction des départs, participation à des séminaires ou workshops en relation avec le plan d'action, acceptation du concept d'égalité ou de diversité), alors que les délégué-e-s à l'égalité ont une vue plus critique des démarches et des résultats obtenus. En ce qui concerne l'intégration du concept d'égalité dans la philosophie d'entreprise, il semble qu'au sein de Luxplan SA une telle nécessité n'ait pas été constatée, auprès de PricewaterhouseCoopers SA le scepticisme des débuts aurait fait place à un esprit plus ouvert, alors que chez Dexia-BIL SA c'était l'objectif du changement d'image de marque qui primait et qui fait qu'actuellement il est envisagé de remplacer le concept par celui, plus vaste, de «diversity management».

### 4.2. Résultats effectifs en rapport avec l'égalité des chances

Chez Luxplan SA un certain nombre de femmes supplémentaires ont été engagées, mais toujours dans les domaines du bâtiment qui sont traditionnellement plus marqués par les femmes (communication, service client, environnement) et non pas dans les domaines plus exclusivement techniques.

Pour PricewaterhouseCoopers SA, les mesures introduites en vue d'une gestion plus flexible et plus adaptée aux besoins propres des membres du personnel ainsi que les brochures sur le congé parental ont connu le plus de succès. Le nombre des pères optant pour le congé parental va croissant, il faut cependant dire que le pourcentage de congés parentaux et d'années sabbatiques pris diminue de 2001 à 2003. Seul le nombre des personnes ayant demandé et obtenu un temps partiel augmente pour cette période de 2,72% à 5,96%. En outre, le nombre de femmes nommées au grade de directeur a été en 2003 de neuf pour deux hommes. Cependant en 2004, il n'y en a pas du tout.

Chez Dexia-BIL SA, contre 38% de promotions féminines qui ont été recensées en 2003 il y en a 46% en 2004 (pour un pourcentage de 46% de femmes dans la banque), ce qui est une augmentation considérable. En outre l'objectif de modifier l'image de marque de la banque a été réalisé. On peut dire qu'après des hésitations initiales sur le sens du programme «Travailler autrement», il a été bien accueilli alors que 400 personnes ont participé à une mesure quelconque. Les mesures d'adaptation du temps de travail aux besoins personnels font désormais partie du cadre général de l'organisation du travail chez Dexia-BIL S.A.

## 5. Conclusions

La comparaison avec les résultats de l'enquête allemande a montré que les trois entreprises luxembourgeoises analysées sont bel et bien dans leur secteur économique des exemples de bonnes pratiques, quoique les résultats ne soient pas dans tous les domaines convainquants. Je voudrais pour finir approfondir certains points qui me paraissent importants et sujet à discussion.

1. En général, l'idée d'un programme à l'égalité a été assez mal reçue au début dans les trois entreprises, mais pour des raisons différentes: les membres du personnel de Luxplan SA pensaient qu'il n'y avait pas de raison à un tel programme et qu'il n'existait pas de discriminations liées au sexe dans leur entreprise, il en était ainsi également chez PricewaterhouseCoopers SA et Dexia-BIL SA, mais dans la dernière entreprise les employé-e-s craignaient

en plus qu'il s'agit uniquement d'une méthode pour réduire les effectifs du personnel.

C'est d'ailleurs cette même entreprise qui essaie de donner un cadre plus large au programme d'action en ne parlant plus d'égalité des chances, mais de gestion de la diversité, c.-à-d. de la bonne collaboration de personnes de différentes nationalités, races et religions. Même si d'un point de vue social, il est tout à fait justifiable de mener des actions en vue de l'intégration du concept de diversité, il n'en est pas moins qu'il faut réagir spécifiquement aux discriminations fondées sur le sexe et il est à craindre que le concept plus large de diversité ne fasse perdre de vue l'objectif initial qui résulte d'une inégalité sociétale fondamentale.

D'autre part, il faut se poser la question, si, à l'heure actuelle, dans une situation où l'économie tarde à se ressaisir, le moment n'est pas spécialement propice à l'introduction de mesures de politique des ressources humaines permettant de réduire le coût du personnel, à savoir toutes formes de réduction du temps de travail. Il serait donc important de vérifier dans quelle mesure les contrats de réduction du temps de travail comprennent une garantie de reprise à temps plein.

2. Pour ce qui est de l'élaboration et de la réalisation de programmes à l'égalité des chances dans les entreprises, les interviews avec les différents interlocuteurs et interlocutrices ont montré qu'il est important d'être conscient du fait – et de le prendre en compte – qu'une **stratégie «top down»** doit être appliquée, que les échelons supérieurs de la hiérarchie, notamment la direction et les responsables des ressources humaines doivent soutenir activement les diverses initiatives et mesures.

En outre, ces programmes n'auront les résultats escomptés que si la **participation et le soutien tant des représentants syndicaux que de la grande majorité du personnel** lui-même est visée: la réussite dépend largement des moyens de communication et autres que les responsables se donnent pour intéresser le personnel au sujet et pour lui en faire comprendre l'importance.

3. Dans les trois entreprises luxembourgeoises, l'accent a été mis sur des **formations supplémentaires offertes aux femmes (et aux hommes)** en vue de leur permettre d'accomplir les tâches qui leur incomberaient du fait d'un avancement dans la hiérarchie de l'entreprise. Il faut savoir que l'enquête allemande n'a nullement tenu compte de formations offertes aux salarié-e-s comme mesure promouvant l'égalité des chances et il faudrait se demander si ce souci latent que les femmes ne puissent pas être à la hauteur de leur job n'est pas à l'origine des hésitations des femmes quant à leur compétences: n'y a-t-il pas une discrimination sous-jacente dans une approche qui, s'agissant de l'accès des femmes aux postes à responsabilité, met au premier plan les offres de formations?

4. Tant l'étude allemande que l'analyse des trois cas de bonnes pratiques luxembourgeoises montrent qu'il y a des limites à l'action des entreprises, alors que la réalisation de certaines mesures n'est pas uniquement dépendante de la bonne volonté des entreprises:

- **l'engagement de plus de femmes dans des carrières techniques** dépend dans une large mesure de la disponibilité de femmes qualifiées pour ces carrières; s'il est difficile de trouver des femmes à qualifications techniques dans certains domaines, cela veut dire que les stéréotypes traditionnels transmis par l'enseignement n'ont toujours pas été remplacés par un enseignement moins sexospécifique qui apprend aux jeunes filles et aux jeunes gens que toutes les carrières leurs sont ouvertes;

- **la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle** est un des points cruciaux de l'accessibilité de tous les postes et de toutes les carrières aux femmes qui traditionnellement se replient davantage sur les tâches familiales et éducationnelles que les hommes, si les infrastructures de garde d'enfants ne sont pas adaptées à leurs besoins. Or, comme le montrent nos exemples, ce n'est qu'à partir d'une certaine taille et d'un certain chiffre d'affaires qu'une entreprise dispose de la masse critique financière et personnelle pour pouvoir réaliser elle-même des infrastructures de garde d'enfants: au Luxembourg, il n'y a que peu d'entreprises qui pourraient le faire et c'est donc plutôt une mission qui incomberait à l'Etat et aux communes;

- certaines **dispositions légales actuelles tendant à protéger les femmes dans la vie professionnelle** les empêchent en même temps de réintégrer le marché du travail ou bien de poursuivre leurs tâches professionnelles: ainsi des dispositions restrictives quant au travail en cas de maternité ou de participation à des séminaires ou cours de formation en cas de congés, empêchent les femmes de se mettre à jour quant à l'évolution professionnelle dans leur domaine.

5. La loi sur les conventions collectives luxembourgeoises ayant été modifiée en mai 2004, mais sans tenir compte de la demande du CNFL d'inscrire dans celles-ci l'obligation de mettre en œuvre un plan d'action à l'égalité, une bonne occasion pour agir activement en faveur de la réalisation généralisée de plans d'action a été manquée. Il faudrait donc se demander si la méthode de procéder de la République Fédérale d'Allemagne, qui suivant les résultats de l'enquête, a fait ses preuves, ne serait pas une bonne alternative: **un accord entre le Gouvernement et les fédérations patronales sur le cadre des mesures à réaliser en vue de la promotion de l'égalité des chances en entreprise** avec une évaluation régulière des résultats obtenus pourrait, sur une base plus volontariste, apporter des résultats valables.

Je voudrais finir sur une boutade – qui n'en est pas une – en citant une personne (je ne sais plus de qui il s'agit) qui a dit: «L'émancipation de la femme ne sera atteinte que le jour où une femme aura obtenu un poste de décision pour lequel il faut des qualités et des compétences professionnelles très spécifiques et qu'elle ne les aura pas.» Il y a encore un grand bout de chemin à faire jusque-là.

---

*Karin Victorine MANDERSCHIED*

7, rue Dr. Th. Urbain  
L-5893 HESPERANGE  
Geburtsdatum: 21. Mai 1957

Seit 1977 Beamtin der Generalinspektion für soziale Sicherheit, zur Zeit zuständig für die verwaltungstechnischen Aspekte der betrieblichen Altersvorsorge,

Vorsitzende des Nationalen Frauenrates Luxemburg (CNF) sowie der Nichtregierungsorganisation Femmes en Détresse



## KURZPORTRAIT: COMET COMPUTER

*Prof. Sissi Closs, Mitinhaberin und Geschäftsführerin der Firma Comet Computer GmbH und Comet Communication GmbH*

Gründungsjahr: 1987

Geschäftsführerin: Prof. Sissi Closs

Mitarbeiterinnen: 68 (Frauenanteil 56%)

Als Fachfirma für Technische Dokumentation konzipiert, entwirft und realisiert Comet Computer alle Arten von Technischer Dokumentation in mehreren Sprachen für elektronische Medien und Papier. Dazu gehören Bedienungsanleitungen, Online-Hilfen, Kataloge auf CD-ROM, Nachschlagewerke, Systemhandbücher, Lehrbücher, Schulungsunterlagen, Computer Based Training und Web-Seiten für Internet/Intranet.

Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben dank frauen- und familienfreundlicher Arbeitsbedingungen ist Comet Computer seit Unternehmensgründung 1987 ein besonderes Anliegen. Flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zur Telearbeit, integrierte Kinderbetreuung und Führungspositionen für Teilzeitkräfte bedeuten nicht nur für Mütter und Väter eine interessante berufliche Alternative. Sie ermöglichen vor allem die Verwirklichung privater und persönlicher Ziele ohne Verzicht auf eine attraktive, anspruchsvolle Arbeit.

Im Laufe der Jahre wurde das Konzept zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und individueller Lebensplanung weiterentwickelt, um den wandelnden Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenzukommen und sowohl dem Wohlergehen des Unternehmens als auch den Herausforderungen der innovativen Arbeitswelt Rechnung zu tragen.

In Absprache und im Sinne der Eltern wird die Kleinkinderbetreuung in Arbeitsplatznähe dem erweiterten Angebot flexibler Arbeitszeitgestaltung und Telearbeit. Den Schulkindern steht im Höhenrainer Büro eine umfassende Betreuung, inklusive Hausaufgaben, zur Verfügung - ein Angebot, das im Bedarfsfall, auch in Ferienzeiten, von allen Firmen-Kindern genutzt werden kann.

Dank moderner Kommunikationsmöglichkeiten, speziell Internet und Intranet, reicht das Firmennetzwerk weit über die Bürostandorte hinaus. Dies gewährleistet eine problemlose Einbindung aller «fernen» Mitarbeiterinnen und unterstützt ihre aktive Teilnahme am aktuellen Firmengeschehen. Um den gemeinschaftlichen Gedanken zu pflegen sowie Netzwerk und Kommunikationswege zu optimieren, legt Comet Computer viel Wert auf Kommunikationsmanagement, wofür schon vor mehreren Jahren eigens eine Position geschaffen wurde.

Mit unkonventionellen Arbeitsmodellen bietet das Unternehmen insbesondere Müttern und Vätern attraktive Alternativen zum herkömmlichen Arbeitsplatz und gibt auch Berufsrückkehrerinnen eine Chance. Wichtige Faktoren dieser Unternehmenskultur sind:

- Integration von Frauen in die Berufswelt
- Flexible Arbeitszeiten
- Führungspositionen auch für Teilzeitkräfte
- Gezielte Weiterbildung für alle
- Familienfreundliche Arbeitsbedingungen
- Kinderbetreuung

In der Hoffnung auf möglichst viele Nachahmer unterstützt Comet Computer zahlreiche Initiativen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und stellt die erfolgreiche Umsetzung ihres Konzeptes immer wieder in der Öffentlichkeit vor.

Um dem gravierenden Mangel an gut ausgebildeten Frauen in technischen Berufen entgegenzuwirken, was natürlich auch in der IT-Branche zu spüren ist, unterstützt Comet Computer seit vielen Jahren mit großem Engagement zahlreiche Aktivitäten für Schülerinnen und Studentinnen, um ihr Interesse für diese Berufe zu wecken. Im Jahr 2002 und 2003 spendete Comet Computer der TU München einen Preis für die beste Absolventin des Studiengangs Informatik.

Auch darin sieht das Unternehmen einen wichtigen Schritt zur Frauenförderung auf dem Weg zur Chancengleichheit.

Alle Arbeitsmodelle stehen selbstverständlich auch den männlichen Beschäftigten offen.

Comet Computer wurde für die fachliche Kompetenz und das Engagement für Chancengleichheit im Beruf immer wieder ausgezeichnet:

- 1994    1. Preis beim Europäischen Wettbewerb für Technische Dokumentation der Society for Technical Communication, Sparte Referenzhandbücher
- 1. Preis der Bayerischen Staatsregierung für die Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der betrieblichen Praxis
  
- 1995    1. Preis beim Europäischen Wettbewerb für Technische Dokumentation der Society for Technical Communication
  
- 1997    Total E-Quality Prädikat für eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik
  
- 1998    Auszeichnung der Bayerischen Staatsregierung für gute Ideen zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der betrieblichen Praxis. Besonders anerkannt wurde die konsequente Durchführung von Frauenfördermaßnahmen.
  
- 1999    Cosmopolitan-Award als familienfreundlichstes Unternehmen Deutschlands
  
- 2000    Total E-Quality Prädikat für eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik

Auszeichnung der Bayerischen Staatsregierung für gute Ideen zur Verbesserung der Chancengleichheit. Besonders anerkannt wurde die konsequente Weiterentwicklung der Maßnahmen zur Chancengleichheit.

Excellence in Technical Communication beim Europäischen Wettbewerb für Technische Dokumentation der Society for Technical Communication, Sparte Software Guides

- 2001    Top Business Site 2001 - eine Auszeichnung des Elektronischen Branchenbuchs für Nutzwert und Aktualität von Internetseiten mit wirtschaftlichem Bezug

Verleihung der Bayerischen Staatsmedaille für soziale Verdienste an Frau Prof. Sissi Closs in Würdigung ihres sozialen Engagements

- 2002    Auszeichnung der Bayerischen Staatsregierung für Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Unternehmen. Besonders anerkannt wurde die Nachhaltigkeit durch die konsequente Weiterführung dieser Maßnahmen
  
- 2003    Zum dritten Mal in Folge: Total E-Quality Prädikat für eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik

# «FÜHRUNGSVERANTWORTUNG OHNE VOLLZEITPRÄSENZ» DIE CHANCE FÜR FRAUEN

Prof. Sissi Closs, Mitinhaberin und Geschäftsführerin der Firma Comet Computer GmbH und Comet Communication GmbH

Wettbewerbsstärke zeichnet sich heute durch schnelle Reaktion auf geänderte Marktanforderungen aus. Die Komplexität dieser Herausforderung wird von vielen Unternehmen massiv unterschätzt. Herkömmliche Strukturen können mit dem Tempo in der Regel nicht mehr mithalten. Fortschreitende Globalisierung und stärkere Vernetzung führen zudem unweigerlich zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Etablierte Begriffe aus der herkömmlichen Arbeitskultur ändern somit ihre Bedeutung.

## Was heißt Vollzeit?

War früher Vollzeit gleichbedeutend mit 40-Stunden-Woche, erwartet man heute je nach Unternehmen einen Einsatz von 40, 38, 37,5 oder 35 Stunden pro Woche. Bezogen auf Führungskräfte ist das Spektrum noch weitaus größer. So kann je nach Position und Gehaltsstufe Vollzeit durchaus auch heißen ganz nach Bedarf mit undefiniertem (insbesondere nach oben nicht beschränktem) Stundenvolumen.

## Was heißt Präsenz?

Beim zweiten Begriff „Präsenz“ können wir einen ähnlichen Bedeutungswandel beobachten. Bedeutete es früher Anwesenheit am zugeteilten Arbeitsplatz, gibt es heute in der Regel viele Plätze, an denen sich eine Person während ihrer Arbeitszeit aufhalten kann. Gerade bei Führungspersonen ist Präsenz nur noch selten mit physischer Präsenz gleich zu setzen. Permanente Besprechungen verbunden mit langen Reisen und großen Zeitverschiebungen machen Anwesenheit an einem festen Ort und durchgängige Erreichbarkeit unmöglich.

## Wie wirken sich die Änderungen aus?

Wenn sich in gewachsenen Gebilden einzelne Stellen ändern, ohne dass sich die Gesamtstruktur ändert, führt dies in der Regel unweigerlich zu Unstimmigkeiten.

Am Beispiel der Vollzeit-Präsenz lässt sich dies sehr anschaulich beobachten. Ändern sich zum Beispiel auf Grund globaler Neuorientierung des Unternehmens lediglich die Arbeitsmodalitäten auf Führungsebene, kann das bedeuten, dass sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der ihnen zugeteilten Mitarbeiter die Arbeit deutlich erschwert wird. Arbeiten die Führungskräfte zu ungewohnten Zeiten an verschiedenen Orten, können sie nicht auf gewohnte Ressourcen zurückgreifen, und den Mitarbeitern, die nach herkömmlichen Muster arbeiten, fehlen die Ansprechpartner.

## Wie sehen mögliche Lösungen aus?

Erfolgsversprechend ist ein auf Flexibilität ausgerichtetes Gesamtkonzept, das stimmig und durchgängig in allen Unternehmensbereichen umgesetzt wird. Flache Hierarchien und dynamische Strukturen sind erforderlich, um schnell auf Anforderungen reagieren zu können. Statt Stellen und Funktionsträger fest zu etablieren, wird mehr und mehr auf Kreativität und hohe Eigenverantwortung der einzelnen Person gesetzt. Jeder sollte möglichst viel Freiraum haben, Erfahrungen einzubringen und eigenverantwortlich zu arbeiten. Selbstorganisierte Projektgruppen suchen gemeinsam einen Weg, die Notwendigkeiten des Projekts und die Interessen der beteiligten Personen aufeinander abzustimmen.

## Anforderung an Führungskräfte

Daher sind Führungskräfte gefragt, die neue Tendenzen frühzeitig erkennen, sich schnell auf die wechselnden Anforderungen umstellen und besondere Fähigkeiten haben, um kreative, eigenständige Teams zu führen.

## Was zeichnet Frauen aus?

Frauen haben daher die besten Voraussetzungen für moderne Führungspositionen. Sie besitzen häufig ein ausgeprägtes Organisationstalent und gute kommunikative Fähigkeiten. Aufgrund ihrer geschlechtsspezifischen Sozialisation besitzen sie eine durchaus differenzierte Sichtweise, was berufliche Laufbahn und Karriere betrifft. Ein breites Spektrum an Fähigkeiten, Neigungen, Lebenserfahrung und Kompetenz führen zu einer vielschichtigen Persönlichkeitsstruktur, mit der sie gut gerüstet sind für die genannten Herausforderungen an Führungspersonen.

## Beispiel Comet

Die Comet Unternehmensgruppe bietet Full-Service rund um die Technische Dokumentation. Eckpfeiler des Unternehmens sind innovative Dienstleistungen, flexible Firmenkultur und Personalführung sowie die außergewöhnliche Verbindung von Ausbildung und Praxis.



Heute sind wir der führende Anbieter für Online-Dokumentation in Deutschland. Diese Position verdanken wir weitgehend unserer Unternehmenskultur, die es uns ermöglicht hat, Krisenzeiten gut zu überstehen und schnell auf neue Entwicklungen am Markt zu reagieren. Bereits Ende der 80er Jahre haben wir erste Erfahrungen mit Telearbeit gesammelt. Die wichtigste Erkenntnis war, dass eine Unternehmenskultur für flexible Arbeitswelten nicht von alleine kommt, sondern harte Arbeit ist. Kommunikationsprobleme, ungewohnte Arbeitsformen und mangelnde Selbstständigkeit sind einige der Hauptprobleme, mit denen wir immer wieder konfrontiert werden.

Grundvoraussetzung für eine flexible Organisation ist eine funktionierende technische Basis, die einen reibungslosen Informationsfluss zwischen allen Personen sicherstellt und die Kommunikation untereinander so weit wie möglich fördert.

Aber die technische Basis ist längst nicht alles. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung ist eine auf Vertrauen und Eigenverantwortung ausgerichtete Unternehmenskultur, die ausreichend Platz lässt für Experimentierräume und Kreativitätszonen. Wir haben im Lauf der Jahre Lösungen entwickelt, die sich bewährt haben und können heute unseren Mitarbeiterinnen problemlos unterschiedlichste Arbeitsformen ermöglichen.

## Unsere Lösungen

Mit dem Ziel, Familie, Beruf und individueller Lebensplanung harmonisch vereinbaren zu können, entwickeln wir immer wieder unkonventionelle Arbeitsmodelle, die insbesondere Frauen attraktive Alternativen zum herkömmlichen Arbeitsplatz und Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

### Flache Hierarchie

Flache Hierarchien führen zu kurzen Verwaltungswegen und begünstigen schnelles Reagieren auf neue Anforderungen. Wir haben auch heute nur drei Führungsebenen, ansonsten ausschließlich projektbezogene Leitungsfunktionen, die sich im und nach dem Projekt ändern können.

### Innovative Personalpolitik

Einhergehend damit ist eine innovative Personalpolitik mit unkonventionellen Auswahl- und Bewertungskriterien. Ausschlaggebend für eine Einstellung sind weniger die spezifischen fachlichen Qualifikationen sondern vielmehr soziale Kompetenzen, Lernfähigkeit, Dynamik und Flexibilität. Bürokratische, soziale und psychologische Barrieren müssen von allen Beteiligten überwunden werden, insbesondere im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Herkunft und vorherigen Bildungs- und Lebenslauf.

### Gestaltungsmöglichkeiten für den Arbeitsalltag

Im Comet-Team findet sich für jede und jeden eine individuelle und optimale Arbeitsplatzvariante. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung sollen für alle weitgehend möglich sein. Freie Zeiteinteilung und Ortswahl ermöglichen mobiles Arbeiten, ohne an feste Arbeitszeiten und Standorte gebunden zu sein. Private Angelegenheiten können ohne Stress und schlechtes Gewissen erledigt werden. Wenn nötig bietet das Unternehmen Unterstützung bei der Regelung privater Aufgaben an, wie zum Beispiel bei der Kinderbetreuung. Unbelastet können sich dann die Mitarbeitenden zu den selbst gewählten Zeiten auf ihre beruflichen Aufgaben konzentrieren.

### Differenzierte Bewertung

Vertrauen statt Kontrolle sorgen für eine angstfreie Arbeitsumgebung, in der Fehler als Chance für Verbesserungen angesehen werden. Die Bewertung der Mitarbeiter richtet sich nicht nur nach der fachlichen Leistung. Neben dem Projektergebnis werden auch Projektverlauf, Verhalten im Team und soziale Rolle im Unternehmen beurteilt. Generell gibt es keine Rangordnung nach Tätigkeiten wie in vielen Unternehmen, wo beispielsweise Vertrieb und EDV ein ungleich höheres Ansehen genießen als andere Tätigkeiten.

### Erfolgreicher Informationsaustausch

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich vom Know-how und den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen ab. Informationsaustausch und Umgang mit den Inhalten sind daher zentraler Bestandteil einer innovativen Firmenkultur. Wichtig ist ein Betriebsklima, in dem Weitergabe von Know-how eine Selbstverständlichkeit ist. Wenn Tätigkeiten als gleichwertig angesehen werden, kann jeder von jedem profitieren und muss nicht fürchten, durch Informationsweitergabe Macht zu verlieren. Bei aller Individualität der Arbeitsorganisation ist es allerdings wichtig, dass die Bindung zum Unternehmen auch bei längerer Abwesenheit erhalten bleibt. Die eigens dafür eingerichtete Kommunikationszentrale sorgt für den internen und externen Informationsfluss. Darüber hinaus zählt Informationsbeschaffung als wichtige Holschuld für alle Mitarbeiterinnen.

Gute Ausbildung und ständige Weiterbildung sind eine Grundvoraussetzung für die durchgängige Umsetzung des Innovationsgedankens.

Die erforderlichen Kenntnisse finden sich selten schon in den vorhandenen Ausbildungsgängen. Das hat zur Folge, dass das Unternehmen seine Mitarbeitenden zusätzlich zu der vorhandenen Qualifikation für die speziellen Praxisaufgaben ausbilden muß. Bei Comet werden alle Mitarbeitenden durch ein intensives Einarbeitungsprogramm und Coaching-System in ihre Aufgaben eingeführt. Unser

eigenes Schulungscenter und die Professur für Informations- und Medientechnik ermöglichen uns, die ideale Verbindung zwischen Ausbildung und Praxis herzustellen.

#### **Frauen in Führungspositionen**

Bei Comet werden Frauen entsprechend ihrer Qualifikation und ihrem Talent beschäftigt, gefördert und eingesetzt. Das nutzen viele, die in anderen Unternehmen aus den bekannten Gründen (Schwangerschaftsrisiko, Teilzeitwunsch etc.) trotz ihrer beruflichen Fähigkeiten keine oder keine angemessene Arbeit finden. Durch Kompetenz und Engagement gelingt es den Comet Frauen, sich in der IT-Branche durchzusetzen und zu überzeugen, insbesondere wenn sie Leitungsfunktionen übernehmen und dies auch in Teilzeit. So ist beispielsweise die Geschäftsführerin von Comet Communication eine Mutter mit drei Kindern, die reduziert (30 Stunden pro Woche) arbeitet.

#### **Sie können nur gewinnen**

Eine erfolgreich gelebte flexible Arbeitswelt bringt Vorteile für Mitarbeitende, Kunden und Unternehmen.

Große Freiräume und hohe Selbstverantwortung erleichtern die Personalsuche und sorgen für geringe Fluktuation, wenig Ausfallzeiten und hohe Motivation. Die Flexibilisierung der Führungspositionen macht es auch für viele Frauen möglich, eine Führungsposition einzunehmen, was der gesamten Firmenkultur sehr zugute kommt.

Mit engagierten Mitarbeiter kann das Unternehmen flexibel auf Kundenanforderungen reagieren und erfolgreich am Markt bestehen.

So meistern Sie komplexe, schwierige, ja selbst aussichtslos scheinende Situationen.

---

#### *Prof. Sissi CLOOS*

Mitinhaberin und Geschäftsführerin der Firmen Comet Computer GmbH und Comet Communication GmbH

1987 gründete Sissi Closs das Unternehmen Comet Computer mit der innovativen Geschäftsidee, Dienstleistungen für Softwareprodukte zu bieten. Dazu gehören technische Beschreibungen, Schulungen, Übersetzungen und Entwicklungsleistungen. Das Unternehmen zählt heute zu den renommiertesten Anbietern für Technische Dokumentation und Softwareentwicklung. Zum Kundenkreis gehören große Hersteller, Behörden, Banken und Versicherungen. Die Arbeiten von Comet Computer wurden mehrfach mit nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet und haben in einigen Firmen Standards gesetzt.

Bekannt wurde Sissi Closs auch durch ihre Firmenkultur, deren wesentliche Grundprinzipien Flexibilität und Innovation sind. Die Comet Firmengruppe beschäftigt heute 75 MitarbeiterInnen und zeichnet sich durch ihre ungewöhnliche Personal- und Arbeitszeitstruktur aus. Bereits 1994 erhielt ihr Unternehmen den 1. Preis der Bayerischen Staatsregierung für Chancengleichheit im Betrieb und wurde seither mehrfach mit dem Total E-Quality Prädikat ausgezeichnet. 2001 wurde Sissi Closs die Bayerischen Staatsmedaille für soziale Verdienste verliehen in Würdigung ihres sozialen Engagements.

1997 erhielt Sissi Closs einen Ruf an die FH Karlsruhe und vertritt dort Informations- und Medientechnik im Studiengang Technische Redaktion.



# ECHANGE DES BONNES PRATIQUES ET DE STRATEGIES EN FAVEUR DE L'EGALITE DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LA PRISE DE DECISION ECONOMIQUE: LUXPLAN S.A.

Marcel Hetto, Leitung und Teilhaber des Ingenieurbüros LUXPLAN S.A.

## 1. Einführung

Luxplan S.A. Beratende Ingenieure wurde 1981 gegründet und bietet seinen Kunden Gesamtdienstleistungen aus einer Hand, die sämtliche Projektphasen von der Planung bis zur Umsetzung umfassen. Dienstleistungsbereiche sind die Bauleitung, Infrastruktur- und Verkehrsplanung, Vermessung, bodenkundliche Untersuchungen, Umweltstudien, Raumplanung und Projektmanagement.

Luxplan beschäftigt insgesamt 83 Personen – 11 Frauen und 72 Männer. Der Anteil von Frauen insgesamt an der Belegschaft ist 13%, davon 2 (16%) in Führungspositionen.

Diese Situation reflektiert die starke Unterrepräsentation von Frauen insgesamt in diesem technischen Sektor. Als Referenz ist hinzuzufügen, dass es vor 5 Jahren nur 2 weibliche Fachkräfte, Ingenieurinnen in der Firma gab und somit ein erheblicher Fortschritt stattgefunden hat.

## 2. Motivation der Firma zur Förderung von Frauen in gehobenen Positionen

Gleichstellung und Förderung von Frauen in gehobenen Positionen hat für Luxplan eine besondere Bedeutung. Bei der Realisierung von Kundenwünschen gehen das Wissen sowie die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen der Beteiligten Personen ein. Die Baubranche ist jedoch ein traditioneller Männerbereich, in dem eine weibliche Perspektive bisher kaum vertreten war. Nach Überzeugung unseres Unternehmens entsprechen die erbrachten Dienstleistungen jedoch stärker den Bedürfnissen der Gesellschaft, wenn Frauen und Männer gemeinsam dazu beigetragen haben. Die Erkenntnisse des Potentials und des Mehrwertes einer gleichwertigen Berücksichtigung von männlichen und weiblichen Perspektiven und Stärken stellt für Luxplan die entscheidende Motivation dar sich mit dem Thema Gleichstellung von Frauen und Männern zu beschäftigen.

## 3. Ziele

- Höherer Anteil weiblicher Fach- und Führungskräfte
- Ergänzung der Firmenkultur um weibliche Stärken
- Bei Leistungsbeurteilung Softskills berücksichtigen
- Bessere Kommunikation
- Höhere Motivation der Beschäftigten

Unsere Einstellungen erfolgen nach fachlichem Bedarf und den vorhandenen Kompetenzen. Aufgrund der geringen Anzahl von weiblichen Bewerbungen können wir keine Quoten setzen, da allein die Qualifikation für die Besetzung entscheidet.

## 4. Methoden

Um diese Ziele zu erreichen haben wir in unsere Personal – und Organisationsentwicklung, sowie in unser Qualitätsmanagement zwei vom Frauenministerium unterstützte Positive Aktionen eingebunden, die von Oktober 2002 bis Juli 2004 durchgeführt wurden in Zusammenarbeit mit einer externen Beraterin.

### Aktivitäten

- Analyse des Ist-Zustandes
- Durchführung von Workshops zur Sensibilisierung über Genderaspekte

Austausch zu berufsrelevanten Themen wie z.B. Erwartungen an die Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation.

- Identifikation von Massnahmen

In den Workshops entstanden Ideen, die zu einem Aktionsplan zusammengestellt wurden. Bei einem Teil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestand der Wunsch, nun auch an der Umsetzung der Vorschläge zu arbeiten.

- Trainings und Coachings für Führungskräfte

Für die Führungskräfte fanden Trainings und Coachings zu den Themen «Kommunikation» und «Personengerechte Leistungsbewertung» statt.

- Veränderung der Stellenausschreibungen

Um den Anteil an weiblichen Fachkräften zu erhöhen wurden sämtliche Stellenausschreibungen dahingehend verändert, dass Frauen gezielt zur Bewerbung ermutigt werden. Die endgültigen Auswahlkriterien sind für alle Kandidaten dieselben.

- Gründung der Gruppe Intrasolution

Eine interne Gruppe hat sich gegründet mit dem Ziel die Kommunikation innerhalb des Unternehmens über die Hierarchieebenen hinweg zu fördern, aber auch gleichermassen zwischen den Abteilungen und innerhalb des Teams. Die Gruppe konzipiert und organisiert Aktivitäten zur Motivation und zur Unterstützung der beruflichen und persönlichen Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie z.B. einen Vortrags – und Diskussionszyklus zum Thema: «Wohlbefinden am Arbeitsplatz».

Die Themen umfassten folgendes Spektrum: «Work-Life Balance,» «Stressvermeidung» «Diversity management: das Miteinander von Frauen und Männern im Berufsleben» sowie «Mobbing».

Die Gruppe Intrasolution hat mittlerweile ihren eigenen Stellenwert in der Firma und arbeitet selbstständig und engagiert weiter.

## 5. Beteiligte Personen

Die Initiatorin des Projektes war die Personalverantwortliche in Zusammenarbeit mit einer externen Beraterin.

Führende Personen bei der Umsetzung sind die Personalverantwortliche und die Direktion.

Teilnehmer sind alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich von dem Programm angesprochen fühlen und aktiv teilnehmen.

Zielgruppe ist die gesamte Belegschaft

## 6. Probleme

- Ein Projekt ans Laufen zu bekommen und Interesse zu wecken

Die ersten Reaktionen intern waren eher negativ. Es wurde nicht verstanden, warum wir uns überhaupt für das Thema interessieren. Workshops zu sozialen Fragestellungen in einem Ingenieurbüro? So stand dies hier noch nie auf der Tagesordnung. Es

gab auch Männer, die sich angegriffen fühlten, vom Slogan und dem Logo der «Promotion Féminine»

- Chancengleichheit wird von den meisten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht als relevantes Thema und nicht als Problem wahrgenommen

In den Workshops erhielten wir immer wieder das Feed-back, dass es keine Probleme der Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern gäbe und auch nur wenig Notwendigkeit zur Auseinandersetzung generell mit dem Thema gesehen wird.

Es ging also erst einmal darum überhaupt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Fragestellung zu wecken. Viel Energie wurde investiert um eine Dynamik der Reflexion, der Lernbereitschaft und der Diskussion in Gang zu bekommen.

- Die Isolation: ein typisches Problem eines Pilotprojektes

Das Projekt entsprach einer einzelnen Initiative, die Idee war neu und die Aktivitäten konnten an nichts Bekanntes angeschlossen werden.

Wenn langfristig etwas erreicht werden soll, so ist es wichtig, dass die aktive Unterstützung von verschiedenen Akteuren gesichert ist.

## 7. Ergebnisse

Es handelt sich um ein Pilotprojekt und im Rahmen eines solchen sind die Ergebnisse nicht ökonomisch messbar, sondern eher auf qualitativer Ebene auszumachen.

- Mehr weibliche Fach- und Führungskräfte eingestellt

Die Anzahl an weiblichen Fachkräften konnte auf 11 erhöht werden.

- Stärkere Anerkennung von weiblichen Stärken

Die positiven Aktionen boten einen Rahmen, innerhalb dessen nicht technische Aspekte der Arbeit diskutiert und wertgeschätzt werden konnten.

- Softskills als Bestandteil der Leistungsbewertung

Die Bedeutung von Softskills ist gestiegen, was sich z.B. darin zeigt, dass diese Aspekte auch Bestandteil der jährlichen Personalgespräche zur Leistungsbeurteilung sind.

- Sensibilisierung für unterschiedliche Herangehensweisen

Männer und Frauen sind sensibilisiert auf ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Herangehensweisen, die gleichermaßen geschätzt werden.

- Höhere Motivation der Beschäftigten
- Würdigung unseres Engagements mit dem «Prix Féminin de l'Entreprise 2002»

Die Aktivitäten haben dazu beigetragen, dass Luxplan seinem Ziel, ein modernes, lernendes Unternehmen mit motivierten Arbeitskräften zu sein, nähergekommen ist.

## **8. Reaktionen**

Die internen Reaktionen waren sehr unterschiedlich und reichten von angeregtem Interesse bis zur offensiven Ablehnung.

Von Kunden und Geschäftspartnern erhielten wir Reaktionen auf Zeitungsartikel und Werbespots (rezent), auch wurden wir auf den «Prix Féminin» angesprochen: Zumeist handelte es sich um Fragen, «was ist das» und wofür wir den Preis erhalten haben.

## **9. Impact auf die Personalpolitik**

Ausgangspunkt für unser Engagement war die Einbindung von Positiven Aktionen in die Organisations- und Personalentwicklungspolitik.

Die Personalentwicklung ist weiterhin unsere Basis für unser Engagement zur Gleichstellung von Frauen und Männern in unserer Firma.

*Marcel HETTO*

1. PERSÖNLICHE DATEN

NAME: HETTO Marcel  
 GEBURTSJAHR: 1959  
 STAATSANGEHÖRIGKEIT: Luxemburgisch  
 FAMILIENSTAND: Verheiratet, 2 Kinder  
 AKTUELLER BERUF: Leitung des Ingenieurbüros und Teilhaber LUXPLAN S.A.  
 FIRMENANGEHÖRIGKEIT: 1985

2. QUALIFIKATIONEN

Diplomingenieur Marcel Hetto verfügt über 15 Jahre Erfahrung in der Bauleitung von grossen Straßenbauprojekten und Bauwerken (Technische Begleitung, Projektmanagement, administrative und finanzielle Überwachung).

3. SPRACHKENNTNISSE

Luxemburgisch, Muttersprache  
 Deutsch, sehr gut  
 Französisch, sehr gut  
 English, sehr gut

4. AUSBILDUNG - DIPLOME

4.1. Grundausbildung

1984	Diplom: Ingenieur Bauwesen
1978-1984	Rheinisch Westfälische Technische Hochschule, Aachen Vertiefung: Städteplanung, Landesplanung, städtisches Verkehrswesen, Siedlungswasserwirtschaft, Strassenwesen
1978	Abitur
1972-1978	Lycée Classique Diekirch

5. BERUFSERFAHRUNG

Seit 1996	LUXPLAN S.A. Leitung des Ingenieurbüros und Teilhaber LUXPLAN S.A.
Seit 1985 - 1996	LUXPLAN S.A. a) * Bauleitung Verantwortlicher Bauleiter bei öffentlichen Bauvorhaben für die Administration Ponts & Chaussées - Service autoroutier Bereiche: Ingenieurbauwerke, Strassenbau: Bauüberwachung Technische, administrative und finanzielle Koordination der Baustellen.
1984	Lehrer am Lycée Technique des Arts et Métiers Luxembourg



# THE GENDER DISCUSSION IS NO LONGER TABOO, NYKREDIT

Birgitte BRUUN, Executive Vice President, Nykredit

## Facts about Nykredit

Nykredit is a financial services provider headquartered in Copenhagen with branches across Denmark. Two thirds of the staff members work out of Copenhagen. Nykredit’s product range encompasses mortgage banking, banking, insurance and estate agency services. Nykredit’s customers are just as wide-ranging as the products – in addition to the approximately 440,000 retail customers, the Group serves customers from trade and industry, agriculture, rental housing including professional, Danish and foreign as well as institutional investors. In recent years, Nykredit has acquired a number of other financial companies and grown from about 2,000 staff members to about 3,000.



”In this period we acquired a number of companies which had fewer female managers than Nykredit. This suggests that the development has actually been more positive than the figures indicate at first glance. We are rather proud of the fact that we still managed to register an increase from 14% to some 20% throughout the company, and from the beginning we were aware of the fact that it would be a long-term development task involving cultural standards, attitudes and habits.

## Women and management in Nykredit

	Total	Of which women
Group Executive Board and Senior Vice Presidents	35	15%
First Vice Presidents and Vice Presidents	227	13%
Heads of Group	186	33%
Staff members (full-time equivalent)	Approx 3,000	49%

We have interviewed Ms Birgitte Bruun, Executive Vice President of Nykredit.

We have now set clear targets for the increase in the number of female managers”, says Birgitte Bruun.

### Targets for 2010:

	Of which women
Group Executive Board and Executive/Senior Vice Presidents	25%
First Vice/Vice Presidents	30%
Heads of Group	40%

## Glass ceiling

”In 1995, we started focusing on how to increase the number of women in management”. At a Group consultation committee meeting, it was discussed why there was a fifty-fifty gender distribution among the staff, but only 14% of managers were women. We then decided that management and the staff should join forces to change this situation. A task force was appointed with both staff and management representatives. The task force ”Career, Gender and Culture” has now existed for seven years with only few replacements, and we are continuously working on defining targets and objectives and introducing activities that will help increase the number of female managers in Nykredit.

## Results

”One of our most important results is that we have managed to legitimise the gender discussion in Nykredit, and things have clearly changed now. It has also become clear to everybody that in order to be an attractive workplace today companies have to accommodate staff members’ needs to a higher degree. No doubt, companies can do a lot but the women should also have the drive and desire to make a career for themselves.

Nykredit is an attractive company in the financial sector. We attract many candidates from other financial companies”, says Birgitte Bruun.



## Difference between Eastern and Western Denmark

"Behind the 14% woman leaders in Nykredit were some major geographic differences. In Eastern Denmark 30% of management was female and in Western Denmark the same figure was 3%. Basically, this picture has not changed. In the provinces, women leaders are far apart and for many different reasons," says Birgitte Bruun.

## Career, Gender and Culture

"We have been working with a lot of specific activities such as revising staff policies, creating new staff performance interviewing system, staff sentiment surveys, pre-management programmes, mentor programmes (internally and externally) – all based on the challenges that lie within career, gender and culture. The task force has been the source of ideas, and these have then been carried out within the organisation.

## Back-to-work programmes

We offer back-to-work programmes. When you have been away from your job for a period of time, often because of maternity leave, you will start by having a meeting with your manager at which any new developments that have occurred in the company while you have been away are reviewed. Which new systems have been introduced, which new products and business procedures and so forth. The main objective is then to enable the

person in question to return as quickly as possible to where in the job the person was before the absence. This is important as we have experienced that maternity leave often means that your career has side-tracked in a way where it is difficult for many to get back on the right track. Competence levels dive, and this may have quite protracted or permanent consequences.

We are also working with asynchronous careers based on the view that staff members have different options in different phases of their lives. For example when you have young children or are getting an education in your spare time, you need to have some flexibility at work that can be difficult to combine with certain leading positions," says Birgitte Bruun.

## Network and meetings

"We take part in a network together with other companies such as the Danish Broadcasting Corporation, Post Danmark and other companies under the heading "more women in management". In this connection, we arrange open meetings with talks and networking about women and their careers. Internally, we also arrange after-work meetings that focus on broad issues within career, gender and culture. In the Greater Copenhagen area such meetings normally attract some 100 attendants every time. We typically see women at the meetings, but also young male staff members or male managers who are interested in improving the situation," says Birgitte Bruun.

### *Birgitte BRUUN*

Nykredit - Otto Monsteds Plads 11 - DK- 1780 Copenhagen V.

Tel.no : +45 33 77 23 75 - bb@nvkredit.dk - www.nvkredit.dk

Date of birth: 22. september 1951 - Nationality: Danish - Civil status : Married, one child

Education:	1982 Master in organization, 1978 Diploma in financing (Copenhagen Business School)
Professional Experience record:	Since 1972 – Nykredit A/S, Copenhagen, Denmark
Present Position:	Executive Vice President
Field of responsibility:	Production of services, support, optimizing business processes
Membership of Professional bodies:	Member of Association of Danish Business Economists Member of the board of the Pension Fund in Nykredit Head of the Board (activities to increase the number of women leaders in the company) Member of the Association of Business Women Member and initiator of AIDA (network of companies aiming gender equality)

# Powerpoint Presentation

**Nykredit**

Gender balance in decision-making in the economic sector

Wednesday 27TH October 2004

Chambre de Commerce  
Luxembourg

Exchange of good practices and strategies

Nykredit, Denmark

Britte Bruun

**Nykredit**

- One of Denmark's leading financial services providers
- The largest mortgage bank in Denmark
- Has issued mortgage bonds since 1851
- One of the largest private bond issuers in Europe

The corner stone of Nykredit is the mortgage bank  
But Nykredit is also involved in other activities such as

- Banking
- Insurance
- Estate agencies



**Key figures (END-2003) Nykredit**



- Outstanding amount of mortgage bonds EUR 93,8 BN
- 3,200 staff members (of which 49% are women)
- 540,000 retail customers as well as customers within trade and industry, agriculture, rental housing.
- Danish and foreign investors
- Profit (before tax) EUR 630 m
- Capital and reserves EUR 5,5 BN




Read more on our web-page: [www.nykredit.dk](http://www.nykredit.dk)

**WHY? Nykredit**

- Better utilization of all resources of the staff
  - Men as well as Women
- Improvement of an even good image
  - attract more applicants
  - attract more customers
- Be known as a company of the future

All together aims we believe will contribute to improvement of our performance

**Strategies Nykredit**

- Management and staff decided to join forces
- Task force (co-operation between representatives) career, gender & culture
- Aim: Increase the number of women managers in the company through several initiatives
- Commitment from the management and the trade union

Women and management

Targets for 2010	At present, women	2010, women
Group Executive Board and Senior Vice Presidents	13%	20%
First Vice Presidents and Vice Presidents	13%	20%
Heads of Group	33%	40%



**Initiatives Nykredit**



- Staff policies
- New staff performance interviewing system
- Staff sentiment surveys
- Pre-management programmes
- Mentor programmes (internally and externally)
- Networking
- Values in management
- Values in culture
- Back-to-work programmes
- The idea of asynchronous careers
- Co-operation with other companies (joint activities)
- Evening sessions for inspiration and dialog
- Analysis
- Psychological test without obligation
- Debate - debate - debate
- (Often on the agenda - always on our minds)

**Results Nykredit**

The share of women managers have increased.

The discussion of gender and management is no longer taboo.

Nykredit is the most attractive place of work in the financial sector in Denmark.



We receive a large number of applications responding our job announcements.



Co-operation partners and customers have in general preferences for us.

We hope to prove an increase in profit in the long term.

**Advices and warnings Nykredit**

- 😊 A task force based on staff and management
- 😊 An enthusiastic project manager
- 😞 It's a long-term project
- 😞 You will meet resistance
- 😊 There are extra benefits

## EGALITE HOMME-FEMME: UNE POLITIQUE VOLONTARISTE CHEZ DEXIA BIL

*Christian SCHARFF, Directeur des Ressources Humaines de DEXIA Banque Internationale à Luxembourg*

La volonté d'un président. Voici un excellent début pour initier une politique d'égalité homme-femme, tant il est vrai que le sujet est difficile et délicat et nécessite un sponsor fort dans l'entreprise.

Un examen approfondi de la population de la banque fait rapidement apparaître des disparités. Ces dernières se cristallisent autour d'une sous-représentation des femmes dans les postes de direction et d'une sur-représentation dans les groupes de fonction inférieurs. Mais cette constatation est l'arbre qui cache la forêt.

En effet, la participation des femmes aux formations managériales et aux formations qualifiantes de plus de deux jours est insignifiante. Et même lorsqu'une femme assiste à des sessions de ce type, elle est souvent isolée dans un groupe d'hommes qui lui laissent rarement l'occasion d'y participer pleinement. Ce phénomène induit un manque de qualification à un moment critique de la carrière, ce qui, dès lors, a un effet disqualifiant pour les promotions.

Les recrutements externes, qui par définition sont une occasion unique de rétablir un certain équilibre, apportent au contraire de nouveaux contingents d'hommes dans les échelons les plus élevés.

Le rôle maternel de la femme est également un sujet inépuisable de conjectures quant à la conciliation d'une carrière familiale et professionnelle. Certaines études prétendent que la femme «perd» l'équivalent de deux ans de carrière par enfant. La difficulté de concilier les aspects pratiques de la vie d'un ménage et les contraintes d'une vie professionnelle à haut niveau n'est plus à commenter.

Enfin, la psychologie féminine tend à être moins revendicatrice, incite à se concentrer davantage sur son travail que sur sa propre promotion, encourage moins la vie active en réseau et donc, ne favorise pas un processus de promotion majoritairement conduit par des hommes.

Ces quelques éléments ne constituent qu'une partie de la réflexion conduite au sein de l'entreprise. Ils ont été confirmés par une étude de satisfaction menée en 2003 auprès des 2800 collaborateurs de la banque et à laquelle 41% des employés ont répondu.

Epaulée et conseillée par le Ministère de la Promotion Féminine, la banque prend une série de mesures concrètes à la mi-2003, dans une appro-

che holistique du problème. Nous sommes en effet convaincus qu'une réponse doit être apportée à la majorité de ces facteurs inhibant si nous voulons avoir une chance de résoudre cette problématique. Notre campagne «**Homme-Femme: un équilibre au quotidien**» comprend ainsi différents axes.

**La formation.** Nous avons soigneusement contrôlé les inscriptions aux formations et rendues certaines sessions obligatoires (en management par exemple). Le taux de participation féminine est passé de 2 à plus de 20%. Nous avons également signé une convention avec les formateurs actifs dans la banque pour les inciter à favoriser la participation active des femmes dans les groupes.

**Le recrutement.** Nous avons fait signer une convention à toutes les sociétés travaillant pour la banque, les incitant à nous présenter des candidates féminines. A talent équivalent, nous donnons priorité aux candidatures féminines.

**Le networking.** Création d'un programme de mentoring – lancement novembre 2004 – afin de favoriser les échanges de bonnes pratiques et l'intégration dans les réseaux.

**L'équilibre vie professionnelle-vie privée.** Création de services «in-house», tel que teinturerie, boulangerie, presse, garde d'enfants malades, qui viennent s'ajouter à la crèche, aux nombreux clubs sportifs et à l'agence bancaire «employés».

Intensification de nos programmes de temps partiels avec la création du temps partiel à la carte, qui permet d'acheter des jours de congé via une diminution du salaire, tout en travaillant à temps plein. Ceci permet par exemple de rester tout l'été avec ses enfants, tout en travaillant à temps plein le reste de l'année. Ce mode de temps partiel est pris à 30% par des cadres. Notre taux de temps partiel est passé de 12 à 19% en deux ans. Celui des cadres approche aujourd'hui les 9,2% contre moins de 3% en 2002.

**Les mentalités.** Nous avons clairement annoncé dès le début qu'il n'y aurait jamais de «quota». Aucun homme ou femme ne sera promu pour cette raison au sein de la banque. Par contre, nous avons introduit des actions de sensibilisation sur le thème de l'égalité homme-femme dans les formations à l'évaluation, dans le guide annuel des promotions, dans les groupes de jeunes universitaires intégrant l'entreprise, dans les réunions de cadres, ... Nous



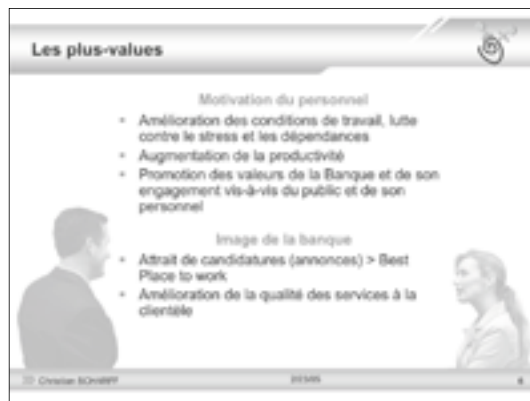
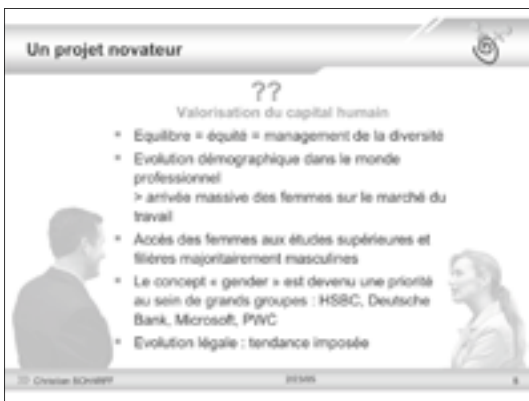
avons veillé à ce que le sujet soit présent partout mais sans ostentation et sans aucune agressivité. Le logo du programme est présent sur nombre de documents internes et sur toutes nos annonces de recrutement.

La banque s'est fixé en 2003 des objectifs ambitieux mais réalistes de présence féminine dans son encadrement. Sur trois niveaux de cadres, nous souhaitons à l'horizon 2006 avoir 15% de cadres féminins du plus haut niveau (9% en 2003), 20% du niveau intermédiaire (10%) et 30% du premier niveau (20%). Avec respectivement 18%, 14% et 24% atteints à ce jour, nous constatons que notre politique produit ses premiers effets.

Le Groupe Dexia a décidé, début 2004, d'intégrer le statut de la Femme comme thème à part entière dans sa stratégie de développement durable. Un livre blanc, résultat du travail de réflexion de cadres dirigeants féminins de Dexia, a été remis au président du Groupe Dexia au mois de septembre 2004.

Honoré par l'obtention du Prix Féminin de l'Entreprise 2003, Dexia BIL continue à investir dans ce domaine considéré comme **stratégique sur le long terme**.

### Présentation Powerpoint



### Une démarche collective

- Engagement de la Direction
- Nouvelle impulsion au niveau du groupe Dexia et plus particulièrement de Dexia BIL
- Implication de la Délégation du Personnel

Christian SCHARFF 23/05

### Le contexte Dexia BIL

- Age et ancienneté
  - 35.7 ans pour les femmes
  - 38.9 ans pour les hommes
  - 12.6 ans d'ancienneté pour les femmes
  - 13.4 ans d'ancienneté pour les hommes
- Temps de Travail
  - 532 employé-e-s travaillent à temps partiel soit 18,8%

Christian SCHARFF 23/05

### Le contexte Dexia BIL

- Salaires
 

	Femmes	Hommes
Salaires moyens**	806	1162
Salaires moyens ajustés compte de la différence de programme salariaux**	881	1180
Salaires moyens ajustés compte de la différence de programme salariaux, de l'âge, du niveau d'études**	946	1045
Salaires moyens ajustés compte de la différence de programme salariaux, de l'âge, du niveau d'études, de la masculinité**	978	1017
Salaires moyens ajustés compte de la différence de programme salariaux, de l'âge, du niveau d'études, de la masculinité et à l'ajout de la prise de responsabilité**	1000	999

\*\* Données effectuées par l'équipe de base des services métiers des services support par la banque

Christian SCHARFF 23/05

### Le contexte Dexia BIL

- Prépondérance des femmes en groupe 3 et 4
  - 87% groupe 4
  - 88% groupe 3
  - 81% groupe 2
- Absence de femmes au Comité de direction, sous-représentation dans les postes de management
  - 22% N.AVP
  - 10% VP
  - 11% SVP
  - 0% Comité
- Objectifs 2006
  - 40% groupe 5B
  - 36% AVP
  - 20% VP
  - 16% SVP

Christian SCHARFF 23/05

## Mon évolution professionnelle

Total N=1164 Femmes N=531 Hommes N=624

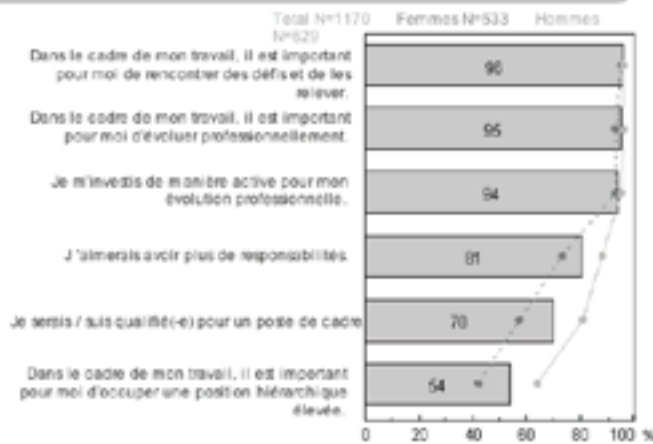
Statement	Men (%)	Women (%)
Je réussis très bien dans ma vie professionnelle	70	69
Jusqu'à présent, j'ai bien réussi mon évolution professionnelle	77	76
Mes collègues qualifieraient ma vie professionnelle de réussie	76	76
Jusqu'à présent je suis satisfaisant(e) de mon évolution professionnelle	69	69

- Les chiffres de perception de la réussite sont globalement positifs (69% du personnel s'affirme satisfait). Il faut toutefois remarquer une différence d'appréciation entre les notions de réussite et de satisfaction.

Christian SCHARFF 2/23/05 11



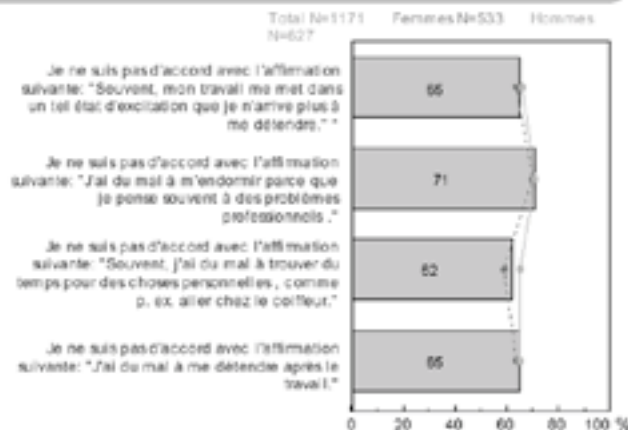
## Souhait d'évolution professionnelle



Si l'importance des challenges et de l'évolution professionnelle est exprimée par une majorité de participants à l'enquête, les écarts se marquent lorsqu'on aborde le thème des responsabilités ...

... les femmes faisant moins fréquemment que les hommes passer l'évolution professionnelle par l'obtention de postes à responsabilité ou hiérarchiquement élevés (ordre d'écart : de 10 à 20 %).


## Impact sur la vie personnelle



■ Chiffres plus mesurés pour les femmes et pour les hommes en ce qui concerne l'impact de la vie professionnelle sur la vie personnelle.

■ A contrario, 30 à 40 % des employés éprouvent des difficultés à concilier privé et professionnel.

## Répartition des tâches entre femmes & hommes



**Je ne suis pas d'accord avec l'affirmation suivante:** Total N=1159 Femmes N=529 Hommes N=623

Affirmation	45%	46%	78%	56%	60%	85%	81%	63%
"Pour un homme, il est plus important de faire carrière que de s'occuper des ses enfants."								
"Pour une femme, il est plus important de s'occuper des ses enfants que de faire carrière."								
"Les femmes devraient soit uniquement s'occuper de leurs enfants, soit faire carrière."								
"C'est bien beau d'avoir une profession, mais en vérité, la plupart des femmes veulent un foyer et des enfants."								
"Etre femme au foyer est aussi épuisant que d'avoir un travail salarié."								
"Le rôle de l'homme consiste à gagner de l'argent, et celui de la femme à s'occuper du foyer et de la famille."								
"Ce n'est pas bien que l'homme reste à la maison pour s'occuper des enfants et que la femme parte travailler."								
"De nombreux problèmes dans la société viennent du fait que les femmes essaient de concilier carrière et famille."								

■ le poids de la culture reste important.

>>> Christian SCHARFF
2/23/05
14

### Les actions réalisées

- Création d'une crèche
  - ⇒ mères employées à la banque pour 67 % des enfants
- Ouverture d'un club de fitness
  - ⇒ 67 % des inscrits sont des hommes
- Aménagement du temps de travail de 40 % à 80 %, POT
  - ⇒ participation majoritairement féminine
- Création d'un nouveau type de temps partiel « à la carte »
  - ⇒ Participation homme-femme à parts
  - ⇒ Forte participation des cadres (30%)

>>> Christian SCHARFF
2/23/05
14

### Les actions réalisées

- Déploiement des services In House
  - ✓ boulangerie
  - ✓ traiteur
  - ✓ teinturerie/condomnerie
  - ✓ presse
  - ✓ garde enfants malades
- Massages anti-stress assurés par un(e) praticien(ne) de l'ASTF (Association pour la Santé au Travail du Secteur Financier)

>>> Christian SCHARFF
2/23/05
14

### Les actions réalisées

- Evaluations
  - ✓ Guide de l'évalué(e) et de l'évaluateur : principe du respect et de la non-discrimination des hommes et des femmes dans le processus d'évaluation
  - ✓ Promotions - Répartition entre les groupes



>>> Christian SCHARFF
2/23/05
17

### Les actions en cours

- Promotions 2004



280 promotions... dont 38 attribuées à des employés à temps partiel soit 13 %

Rééquilibrage sensible des promotions entre hommes et femmes

>>> Christian SCHARFF
2/23/05
18



### Les actions en cours

- \* Recrutement
  - ✓ Message dans contrats cadres signés avec cabinets de recrutement
  - ✓ Campagne PILOT 2004 (60 % F et 40 % H)

© Christian SCHWIFF 2004 18

### Les actions en cours

- \* Vademecum du formateur
- \* Programmes de gestion de la diversité et de sensibilisation aux valeurs Dexia BIL :
  - ✓ Banque commerciale: renforcer assertivité commerciale des femmes et des hommes au guichet, sensibiliser les responsables aux aspects du genre dans leur approche (9 sessions)
  - ✓ Informatique: renforcer assertivité des femmes et des hommes dans la prise de parole face à un public (4 sessions)
  - ✓ PILOT 2003: « self-marketing et gestion de carrière au féminin et au masculin chez Dexia BIL »
  - ✓ Agir sur les comportements et la culture d'entreprise

© Christian SCHWIFF 2004 19

### Les actions en cours

- \* Formation
 

	1999	2002	2003
	% femmes	% femmes	% femmes
TOTAL	41,66%	47,78%	46,91%
Technique	11,00%	10,00%	43,30%
Management	6,00%	3,00%	22,14%
Managériale	10,00%	20,00%	21,43%

  - ✓ Formations « traditionnelles » : proportion normale étant donné la répartition hommes-femmes de moins de 35 ans
  - ✓ Formations séminaires et managériales: une analyse du phénomène s'impose → action (2 inscriptions en octobre 2004 à l'IMD)
  - ✓ Objectifs 2006 :
    - 30 % de participation féminine aux séminaires
    - 30 % à des formations managériales

© Christian SCHWIFF 2004 21

### Les actions à moyen terme

- \* Cycle de conférences – Business Théâtre
  - ✓ Gestion des performances au féminin et au masculin
  - ✓ Développement des compétences des assistantes Banque Privée
  - ✓ Complémentarité des femmes et des hommes en entreprise
  - ✓ Stress: savoir affronter et gérer le stress de manière positive
  - ✓ Harcèlement moral, Work-Life-Balance
- \* Mentoring : développement interne d'un réseau, lancement novembre 2004
- \* Mise en place d'un vivier potentiel de compétences

© Christian SCHWIFF 2004 22

### Les actions en cours

- \* WELCOME BACK DAY : réintégration des employé(e)s après une absence de + de 3 mois
  - ✓ Actualité de la Dexia-BIL et de ses métiers
  - ✓ Actualité des Ressources Humaines
  - ✓ Nouveaux outils IT
  - ✓ Avantages sociaux
  - ✓ Revue partage individuel

© Christian SCHWIFF 2004 23

### Les actions en cours

- \* LIVRE BLANC : La place des femmes dans le groupe Dexia
  - A la demande du Président, Pierre RICHARD :
    - ✓ Mise en place de groupes de réflexion composés de femmes cadres supérieurs ayant pour mission de déterminer les difficultés et freins auxquels les femmes sont confrontées et de mettre en évidence les atouts qu'elles représentent pour Dexia BIL
    - ✓ Interviews d'hommes membres du Comité de Direction
    - ✓ Identification des actions à mener au niveau du groupe Dexia

© Christian SCHWIFF 2004 24

### Baromètre de satisfaction

Participation des femmes aux formations : 66%  
 10 des objectifs de présence de femmes dans les formations managériales et BIL pour les formations spécifiques  
 Services de proximité : 81,8%  
 \* Exemples des actions : ateliers / séminaires / master-mentoring / panels / forums / ateliers / séminaires

Ce baromètre, présent sur intranet, permet de consulter le degré de satisfaction dans l'entreprise, tant au niveau global que sur des sujets particuliers

© Christian SCHWIFF 2004 25

### CONCLUSION

AMORCER UN CHANGEMENT DE CULTURE & DE MENTALITE

Les Femmes une chance pour Dexia BIL

↓

ACTIONS GLOBALES concernant l'ensemble des collaborateurs de Dexia BIL

↓

Référence sur la place de Luxembourg      Intégration du concept « gender » dans le cadre Développement Durable au niveau du groupe Dexia

© Christian SCHWIFF 2004 26

*Christian SCHARFF*

91, Avenue de Longwy - 6780 MESSANCY  
Tél. (0032) 63 38 52 23 - scharff@skynet.be

Née le 15 novembre 1965 à Messancy - Belgique  
Marié, 3 enfants

**Expérience**

- 2004 *HR Director – Dexia Banque Internationale à Luxembourg*  
Détermination de la politique ressources humaines des entités du Groupe Dexia BIL à Luxembourg et à l'étranger (5000 employés). Management de l'équipe ressources humaines à Luxembourg (45 personnes).  
Membre du Comité de direction RH du Groupe Dexia.  
Administrateur de l'IFBL
- 2001-2003 *HR Client Services Team Manager– Dexia Banque Internationale à Luxembourg - Luxembourg*  
Restructuration des équipes de gestionnaires RH, création d'un centre d'appels, gestion de la réduction d'effectifs par une politique de temps partiels et de pauses-carrière, intensification de la mobilité interne, coordination des filiales internationales. Obtention du « Prix Féminin » décerné par le Gouvernement Luxembourgeois.
- 1999 -2001 *Co-fondateur et administrateur - GODFRIND S.A. - Arlon*  
Création et gestion d'une société de distribution automobile dans le cadre familial - 31 personnes, 500 millions CA.
- 1996 - 1999 *Manager HR Development Europe - ROCKWELL AUTOMATION EHQ - Bruxelles*  
Coordination des activités de formation et de développement des cadres pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient.  
Direction des Ressources Humaines pour la filiale belge (60 personnes), les EHQ (40 personnes) et un centre d'excellence (15 personnes).  
Adjoint et remplaçant du DRH Europe en son absence.
- 1991 - 1996 *Directeur Ressources Humaines Benelux - Laboratoires SERVIER BENELUX – Bruxelles/Paris* Création du département RH pour le BENELUX - 5 sociétés, 3 pays, 170 personnes.
- 1988-1991 *Officier de Gendarmerie - Direction Supérieure du Personnel*

*Formation*

- 1996 Post-graduat en Gestion - CEPAC - Ecole de commerce SOLVAY- Bruxelles
- 1995 Licence Spéciale en Management des Ressources Humaines – HEC St Louis – Bruxelles
- 1988 Diplôme d'Officier de Gendarmerie – Ecole Royale de Gendarmerie – Bruxelles
- 1987 Licence en Criminologie (Option Droit) - Université de Liège

*Connaissances linguistiques*

- Français Langue maternelle
- Anglais Très bonne connaissance
- Néerlandais Très bonne connaissance
- Allemand Bonne connaissance orale

*Divers*

- Loisirs œnologie, voyages, golf



## EXCHANGE OF GOOD PRACTICES AND STRATEGIES TO PROMOTE GENDER EQUALITY IN DECISION-MAKING IN THE ECONOMIC SECTOR

After the presentation of the two small to medium-sized companies from Germany and Luxembourg as well as of the financial institutes from Denmark and Luxembourg the key-speakers gave further explanations about the following topics:

As the presentations have shown, the cultural change in companies is in progress and preparing for gender equality is an ongoing process; concerning the actual structures in decision making positions a considerable integration of women has to be done. Barriers are mostly the grown structures of men in management boards and the policy for succession which doesn't intent equality yet; the exception is the company with equal representation on all positions. The process of changing culture in this point has to be pushed and it needs women who dare to take the risk of this positions; the signals have to be send top-down and bottom-up.

The practical experiences have shown, that women as managers have a more flexible attitude to manage conflicts than men have and that there are less conflicts under female leadership.

In this context the learning culture of a company (with internal and external support) can lead to flexible and successful conflict management – for personal conflicts as well as business related problems - on all levels, integrating the equal opportunities for women and men.

