Conseil n°1 : Formulez vos offres d'emploi de manière neutre.

Conseil n°2 : Recrutez de manière ciblée les catégories de personnes sous-représentées dans votre entreprise.

Conseil n°3 : Lors du recrutement, procédez à des examens d'aptitude ou des tests pratiques approfondis.

Conseil n°4 : Tenez compte des qualifications et compétences spécifiques des personnes migrantes et exploitez-les.

Conseil n°5 : Lancez un système de parrains et marraines ou encore de mentorat.

Conseil n°6 : Composez des équipes avec des profils variés.

Conseil n°7 : Facilitez l'accès de votre personnel aux formations continues et aux spécialisations sur le lieu de travail.

Conseil n°8 : Favorisez les modèles de travail flexibles prenant en compte les situations de vie individuelles.

Conseil n°9 : Formez votre personnel et vos dirigeants en matière d'égalité des chances et de gestion de la diversité.

Conseil n°10 : Elaborez et diffusez de la documentation sur la discrimination et l'égalité des chances.

Contenu

Introduction :
L'égalité des chances signifie exploiter les potentiels sur le marché du travail 2

Dix conseils 4
Conseil n°1: Publier des annonces neutres 4
Conseil n°2 : Favoriser la diversité 5
Conseil n°3 : Identifier les talents 6
Conseil n°4 : Exploiter les potentiels 7
Conseil n°5 : Former des binômes 8
Conseil n°6 : Composer des équipes hétérogènes 9
Conseil n°7 : Favoriser la formation continue 10
Conseil n°8 : Offrir des modèles de travail flexibles 11
Conseil n°9 : Transmettre des valeurs 12
Conseil n°10 : Définir des lignes directrices 13

L'EPER 14
L'Union patronale suisse 15

Pour plus d'informations : www.chances-egales.ch

Donner une chance – exploiter les potentiels

10 conseils pratiques pour votre entreprise

EPER
Entraide Protestante Suisse

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

L'égalité des chances signifie exploiter les potentiels sur le marché du travail

La Suisse est confrontée à un vieillissement de la population et à une baisse du taux de natalité. La quantité de main-d'œuvre disponible chute, alors même que le besoin en personnel qualifié est en hausse.

Dans ce contexte, il est essentiel pour les petites et moyennes entreprises (PME) d'adapter dès à présent leur stratégie en matière de personnel, ce afin d'exploiter au mieux le potentiel de main-d'œuvre disponible et de favoriser la diversité de leurs collaboratrices et collaborateurs. Plusieurs études montrent en effet qu'en appliquant des processus traditionnels de recrutement et de développement du personnel, on exclut – souvent inconsciemment – certaines personnes sur la base de caractéristiques telles que l'âge, le sexe ou l'origine.

Lorsqu'une entreprise réussit à intégrer les personnes de plus de 50 ans et les jeunes, les femmes et les hommes ou encore les personnes migrantes et les Suisses, le gain est multiplié : cela profite aux personnes qui se voient ainsi offrir une chance de prouver leurs compétences et leur engagement, mais également aux entreprises. Car les entreprises qui exploitent délibérément la diversité croissante de leur personnel pour augmenter leur chiffre d'affaires se préparent ainsi activement à l'évolution démographique et augmentent leurs chances de survie face à la concurrence accrue en termes de relève et de main-d'œuvre.

Nombre d'employeurs prennent déjà des mesures pour répondre à ces défis. Pour mieux les faire connaître aux autres entreprises, l'Entraide Protestante Suisse (EPER), en collaboration avec l'Union patronale suisse (UPS), a répertorié dans la présente brochure dix conseils. Ceux-ci devraient inciter tout employeur à favoriser rapidement et facilement l'égalité des chances au sein de son entreprise.

Vous trouverez des exemples concrets de ces dix conseils et de nombreux liens intéressants sous **www.chances-egales.ch**

Conseil n°1 : Formulez vos offres d'emploi de manière neutre.

Les offres d’emploi ne devraient contenir aucune exigence relative à l’âge, au sexe ou à la nationalité, mais être formulées de manière la plus neutre possible et porter uniquement sur les compétences réellement nécessaires au poste.

Bannissez les formulations telles que « vous êtes jeune et dynamique » ou « langue maternelle française ». Vous éviterez ainsi que des personnes âgées ou qui parlent couramment le français mais ne sont pas de langue maternelle française se sentent exclues ou pas concernées et, partant, ne postulent pas alors même qu’elles possèdent les qualifications requises.

Exception : vous cherchez à engager spécifiquement des catégories de personnes sous-représentées dans votre entreprise afin de favoriser la diversité (voir conseil n°2).

Conseil n°2 : Recrutez de manière ciblée les catégories de personnes sous-représentées dans votre entreprise.

Des mesures de recrutement ciblées vous permettront de vous adresser directement à des groupes de personnes sous-représentés au sein de votre entreprise, comme les personnes de plus de 50 ans ou les femmes.

Vous pouvez publier des annonces avec des formulations ciblées, incitant les personnes en question à postuler, ou encore les publier sur des plateformes de recrutement spécifiques, comme :

Personnes de plus de 50 ans :
competences-seniors.ch, phareseniors.org

Femmes qualifiées :
swonet.ch, pacte.ch

Personnes migrantes qualifiées (d’Etats tiers) :
mentoratemploimigration.ch, associationdecouvrir.ch (femmes)

Jeunes socialement défavorisés :
proapprentissage.ch

Personnes à capacité de travail réduite :
fondation-ipt.ch, services cantonaux de l’AI

Conseil n°3 : Lors du recrutement, procédez à des examens d'aptitude ou des tests pratiques approfondis.

Il existe une kyrielle d'alternatives aux entretiens d'embauche classiques pour trouver et recruter des profils adéquats : tests d'aptitude pratiques, outils spécifiques et pratiques de saisie et d'évaluation des compétences clés (par exemple Multicheck, IESKO), journées et semaines de découverte, stages de plusieurs semaines.

Contrairement aux entretiens d'embauche classiques, ces procédures de sélection alternatives offrent la possibilité aux candidates et candidats de prouver leurs compétences et leurs talents.

Pour éviter les évaluations subjectives (décisions spontanées) lors de la sélection du personnel, il est recommandé de déterminer l'aptitude de chaque candidate et candidat au moyen de grilles et check-lists standardisées (avec des critères objectifs).

Conseil n°4 : Tenez compte des qualifications et compétences spécifiques des personnes migrantes et exploitez-les.

Lors du recrutement, tenez compte du fait que les personnes issues de la migration disposent souvent de compétences spécifiques qui ne figurent pas dans les bulletins scolaires et autres documents, comme la capacité à s'adapter de manière flexible à une nouvelle situation ou encore celle d'évoluer aisément entre les cultures et à passer facilement d'une langue à l'autre. Le plurilinguisme et les compétences interculturelles peuvent être considérés comme des critères de qualification particuliers, notamment lorsque vos collaboratrices et collaborateurs sont appelés à avoir des contacts avec un segment de clientèle hétérogène.

Tenez également compte des compétences et qualifications que les personnes migrantes qualifiées, en particulier issues d'Etats tiers, ont acquises à l'étranger. Si nécessaire, aidez-les à faire reconnaître leurs diplômes étrangers.

Conseil n°5 : Lancez un système de parrains et marraines ou encore de mentorat.

La tâche des parrains et marraines consiste à initier les nouveaux collègues aux règles formelles et informelles en vigueur dans l'entreprise et à les aider en cas de questions techniques ou de problèmes relationnels. Cet encadrement étroit par une personne expérimentée favorise un bon départ pour les apprenties et apprentis, les collaboratrices et collaborateurs issus de la migration et ceux à capacité de travail réduite.

Les programmes de mentorat, qu'ils soient internes ou externes, ont fait leurs preuves aussi bien comme instrument de recrutement que comme outil d'encouragement de carrière. Le mentorat consiste en une relation de soutien entre deux personnes ayant des niveaux d'expérience ou hiérarchiques différents. Les mentors soutiennent leurs mentés sur des questions de carrière professionnelle et les introduisent dans les réseaux professionnels.

Conseil n°6 : Composez des équipes avec des profils variés.

Les équipes composées de profils variés (en termes d'âge, de sexe et d'origine) présentent des avantages tant économiques que sociaux. La diversité des expériences et des savoirs permet de relever les défis de manière plus créative et flexible avec, au final, une plus grande innovation. Un même problème est généralement perçu de manière totalement différente par les divers membres d'une telle équipe, ce qui permet souvent d'aboutir à d'excellentes solutions.

Par ailleurs, la collaboration entre générations et nationalités favorise les contacts sociaux et une bonne ambiance de travail, ce qui permet d'éviter les préjugés entre collaboratrices et collaborateurs.

Conseil n°7 : Facilitez l'accès de votre personnel aux formations continues et aux spécialisations sur le lieu de travail.

Contribuez à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre spécialisée en permettant à vos collaboratrices et collaborateurs de se former continuellement. Veillez à ce que les formations continues proposées ou soutenues par votre entreprise soient accessibles à tout le personnel, indépendamment de son âge, de son sexe, de son niveau de qualification ou de son origine.

Il est également recommandé de proposer des formations continues spécifiques pour certains groupes de personnes comme les collaboratrices et collaborateurs peu qualifiés, plus âgés ou avec un passé migratoire. Il est par exemple possible d'organiser des cours de français en interne et durant les heures de travail. Cette mesure permettra aux personnes de langue étrangère d'améliorer leurs compétences linguistiques générales mais également spécifiques à leur profession.

Conseil n°8 : Favorisez les modèles de travail flexibles prenant en compte les situations de vie individuelles.

Favorisez les modèles de travail flexibles : temps partiel, job sharing, home office ou encore différents modèles de vacances (par exemple swap holidays = travailler à Noël et prendre congé pour une autre fête religieuse ou culturelle).

La flexibilité en termes de temps et de lieu de travail permet de tenir compte des situations personnelles de chacun. Ainsi, les collaboratrices et collaborateurs peuvent (continuer à) exercer leur profession même lorsqu'ils ont besoin de plus de temps libre, que ce soit pour garder leurs enfants, prendre soin d'un proche malade, se rétablir après un problème de santé, pratiquer leur religion ou suivre une formation continue.

Conseil n°9 : Formez votre personnel et vos dirigeants en matière d'égalité des chances et de gestion de la diversité.

Veillez à ce que l'égalité des chances et la non-discrimination soient vécues et transmises au sein de votre entreprise, en formant par exemple vos cadres et responsables RH aux politiques de recrutement et de promotion égalitaires et à la gestion de la diversité.

Vous pouvez également prévoir des formations pour l'ensemble du personnel afin de le sensibiliser aux principales formes de discrimination et de développer ses compétences inter- et transculturelles.

Conseil n°10 : Elaborez et diffusez de la documentation sur la discrimination et l'égalité des chances.

Introduisez dans votre entreprise des instruments tels que des lignes directrices ou un code de conduite en matière de non-discrimination et d'égalité des chances, et vérifiez si possible régulièrement qu'ils soient respectés. Définissez une procédure claire ainsi qu'une interlocutrice ou un interlocuteur indépendant auquel le personnel peut s'adresser en cas de discrimination.

Les lignes directrices peuvent être affichées à un endroit stratégique dans l'entreprise et/ou être remises aux collaboratrices et collaborateurs le premier jour de travail. Ces engagements volontaires – si possible fixés par écrit – peuvent déclencher des processus de sensibilisation importants au sein des entreprises.

L'Entraide Protestante Suisse (EPER)

L'Entraide Protestante Suisse (EPER) s'engage pour que toutes les personnes vivant en Suisse aient les mêmes chances de mener leur vie de manière autonome. Ses projets d'intégration professionnelle aident les personnes en recherche d'emploi à renforcer leurs compétences personnelles et techniques afin d'améliorer leurs chances d'accès à la formation et à l'emploi.

Cependant, cela ne suffit pas : si l'on n'offre pas aux personnes en recherche d'emploi la chance de prouver leurs compétences et leur engagement, ce travail de renforcement de leurs ressources n'a qu'un effet limité.

Par conséquent, la promotion de l'égalité des chances doit s'accompagner d'une politique et d'une pratique correspondantes. Aussi bien les institutions et organisations publiques que les acteurs économiques ont un rôle à jouer dans l'abolition des obstacles structurels.

La campagne de l'EPER « L'égalité des chances, un investissement gagnant » attire l'attention sur ce besoin d'agir et montre que l'égalité des chances profite à tous : pas seulement aux personnes défavorisées sur le marché de l'emploi, mais également aux entreprises qui leur offrent une chance.

Ueli Locher,
directeur de l'EPER

L'Union patronale suisse (UPS)

Le besoin de main-d'œuvre en Suisse est et restera élevé. Sur le long terme, faire venir du personnel qualifié de l'étranger ne suffira plus. Un objectif stratégique de l'Union patronale suisse est de s'attaquer activement à ce risque de pénurie de personnel et d'exploiter de manière ciblée le potentiel de la main-d'œuvre nationale.

Dans cette optique, l'aspect de l'égalité des chances gagne aussi en importance. L'origine sociale, le sexe, la nationalité, la religion, l'âge et l'appartenance ethnique d'une personne ne doivent pas faire obstacle à ses chances de trouver un emploi et de réaliser son parcours professionnel. Seuls doivent être pris en compte les compétences et prestations ainsi que le savoir et le talent des personnes.

L'Union patronale suisse réaffirme donc la position qu'elle a déjà exprimée par le passé : la promotion de l'égalité des chances dans le monde du travail représente aussi une chance de trouver la main-d'œuvre requise en Suisse, de sorte qu'un tel engagement peut représenter un réel investissement gagnant aussi bien pour l'employé que pour l'employeur.

Pour cette raison, nous soutenons les efforts de l'EPER de contribuer à une plus forte intégration du potentiel de main-d'œuvre national au travers des dix conseils présentés.

Roland A. Müller,
directeur de l'Union patronale suisse

IMPRESSUM
Rédaction/textes : Corina Bosshard, Nina Gilgen
Traduction : Sandra Först
Photo couverture : Advico
Graphisme/Illustrations : Herzog Design, Zurich
Impression : FO-Fotorotar AG

Adresse de commande : Entraide Protestante Suisse (EPER),
bd de Grancy 17bis, case postale 536, 1001 Lausanne
Tél. : +41 21 613 40 70, e-mail : info@eper.ch