

Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent

Boîte à outils
**COMBATTEZ
LES STEREOTYPES DE GENRE –
FAITES DE BONNES AFFAIRES**
Conseils et outils pour
des gestionnaires intelligents



Préparée par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES) dans le cadre du contrat intitulé « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et commandée par la Commission européenne, Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances.



Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent

**Boîte à outils
COMBATTEZ LES
STÉRÉOTYPES DE GENRE –
FAITES DE BONNES AFFAIRES
Conseils et outils
pour des gestionnaires
intelligents**



Préparée par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES) dans le cadre du contrat intitulé « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et commandée par la Commission européenne, Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances.



La présente publication bénéficie du soutien du programme communautaire pour l'emploi et la solidarité sociale (2007-2013) « PROGRESS ». Ce programme est géré par la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances de la Commission européenne. Il a été établi pour appuyer financièrement la poursuite des objectifs de l'Union européenne dans les domaines de l'emploi et des affaires sociales, tels qu'ils sont énoncés dans l'agenda social, et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la stratégie de Lisbonne dans ces domaines.

Le programme, qui s'étale sur sept ans, s'adresse à toutes les parties prenantes susceptibles de contribuer à façonner l'évolution d'une législation et de politiques sociales et de l'emploi appropriées et efficaces dans l'ensemble de l'UE-27, des pays de l'AELE-EEE ainsi que des pays candidats et précandidats à l'adhésion à l'UE.

PROGRESS a pour mission de renforcer la contribution de l'UE et d'aider ainsi les États membres à respecter leurs engagements et mener à bien leur action en vue de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de bâtir une société plus solidaire. Dès lors, il contribuera:

- 1. à fournir une analyse et des conseils dans les domaines d'activité qui lui sont propres;*
- 2. à assurer le suivi et à faire rapport sur l'application de la législation et des politiques communautaires dans ces mêmes domaines;*
- 3. à promouvoir le transfert de politiques, l'échange de connaissances et le soutien entre les États membres concernant les objectifs et priorités de l'Union, et*
- 4. à relayer les avis des parties prenantes et de la société au sens large.*

Pour de plus amples informations, veuillez consulter:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

Cette publication a été commandée par la Commission européenne, dans le cadre de l'étude intitulée « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et dirigée par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES).

Le document est disponible en 14 langues à l'adresse:

<http://www.businessandgender.eu>

Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne. La Commission ou autre personne agissant en son nom ne pourra être tenue responsable de l'usage qui pourra être fait de l'information contenue dans le document.

ISBN 978-92-9049-518-5

© Commission européenne, 2009

La reproduction est autorisée moyennant mention de la source.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. Introduction.....	5
1.1. But et portée de cette Boîte à outils « Combattez les stéréotypes de genre – faites de bonnes affaires: conseils et outils pour des gestionnaires intelligents »	5
2. Le contexte actuel: égalité des genres et compétitivité	7
2.1. La crise économique mondiale actuelle: effets sur l'emploi et la croissance dans les pays européens, notamment en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises (PME).....	7
2.2. Les tendances en matière de ségrégation sexuelle sur le marché du travail et la crise du point de vue de l'égalité des genres	8
2.3. La réponse de l'UE à la crise: instruments politiques de soutien aux PME; le Small Business Act et les autres initiatives européennes	8
2.4. Les initiatives, du point de vue de l'égalité des genres: promotion de mesures d'action positives sur le marché du travail (en mettant particulièrement l'accent sur les PME) pour soutenir l'emploi et la compétitivité	10
3. BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES. Stratégie: Comment attirer, maintenir en poste et promouvoir le talent au sein de votre entreprise.....	11
3.1. Aperçu – L'Iris des RH du point de vue de l'égalité des genres	11
3.2. Mode de fonctionnement de la Boîte à outils	13
3.2.1. Recrutement	14
Questions pour votre entreprise	14
Quelques concepts clés.....	14
Une perspective d'égalité des genres.....	15
3.2.1.1. Sélection.....	16
a) Étude de cas: <i>L'offre d'emploi</i>	16
b) Conseils relatifs au suivi	18
c) Outils de gestion	20
d) Bonnes pratiques	22
3.2.1.2. Intégration & orientation	23
a) a) Étude de cas: <i>Les valeurs de l'entreprise</i>	23
b) Conseils relatifs au suivi	25
c) Outils de gestion	26
d) Bonnes pratiques	28
3.2.2. Maintien en poste	30
Questions pour votre entreprise	30
Quelques concepts clés.....	31

Une perspective d'égalité des genres.....	32
3.2.2.1. Gestion de la performance	34
a) Étude de cas: <i>La femme conductrice</i>	34
b) Conseils relatifs au suivi	36
c) Outils de gestion	38
d) Bonnes pratiques	39
3.2.2.2. Rémunération & conditions	40
a) Étude de cas: <i>L'agence de voyages Blue Skies</i>	40
b) Conseils relatifs au suivi	43
c) Outils de gestion	44
d) Bonnes pratiques	45
3.2.2.3. Équilibre entre travail & famille/vie privée	47
a) Étude de cas: <i>Le congé de paternité</i>	47
b) Conseils relatifs au suivi	48
c) Outils de gestion	51
d) Bonnes pratiques	53
3.2.2.4. Formation & perfectionnement.....	55
a) Étude de cas: <i>Les soudeurs</i>	55
b) Conseils relatifs au suivi	56
c) Outils de gestion.....	59
d) Bonnes pratiques	61
3.2.3. Départ de l'entreprise.....	63
Questions pour votre entreprise	63
Quelques concepts clés.....	63
Une perspective d'égalité des genres.....	64
3.2.3.1. Gestion des conflits & relations professionnelles.....	65
a) Étude de cas: <i>Le conflit</i>	65
b) Conseils relatifs au suivi	67
c) Outils de gestion.....	68
d) Bonnes pratiques	71
3.2.3.2. Stratégie de sortie	72
a) Étude de cas: <i>Restructuration de l'entreprise</i>	72
b) Conseils relatifs au suivi	74
c) Outils de gestion	75
d) Bonnes pratiques	78
3.3 Tableau relatif à la mise en œuvre d'un Plan d'action pour l'égalité des genres dans les PME.....	80
4. Glossaire.....	83
Bibliographie additionnelle & références	86

SECTION UNE INTRODUCTION

1.1.

But et portée de cette Boîte à outils

« **Combattez les stéréotypes de genre – faites de bonnes affaires: conseils et outils pour des gestionnaires intelligents** »

Ce sont les hommes et les femmes opérant au bon poste qui font la différence.

La gestion efficace et équitable des ressources humaines ainsi que l'organisation d'entreprise axée sur la valeur sont des outils décisifs pour accroître la valeur ajoutée, la productivité et la compétitivité des PME et contribuer à relever les défis posés par la crise économique actuelle.

La Boîte à outils « **Combattez les stéréotypes de genre – faites de bonnes affaires: conseils et outils pour des gestionnaires intelligents** » (2009) propose un cadre pour la gestion des ressources humaines du point de vue de l'égalité entre hommes et femmes. Elle analyse le recrutement, le maintien en poste et les conditions de départ du personnel dans une entreprise, en portant une attention particulière à l'égalité des genres et aux effets nuisibles des stéréotypes de genre. Les outils ayant une approche commerciale, les études de cas, les exercices pratiques, les exemples de bonnes et mauvaises pratiques, les références nationales, communautaires et internationales fournissent un cadre concret pour la mise en œuvre d'un « Plan d'action pour l'égalité des genres » au sein d'une entreprise.

Une section particulière sur les effets de la crise économique a été ajoutée afin de placer dans leur contexte les outils proposés. Une gestion efficace des talents au sein d'une PME, dénuée de tout parti pris sexiste, peut aussi être un atout pour surmonter les périodes difficiles dans une entreprise.

Cette Boîte à outils vient compléter un ensemble de publications plus vaste incluant:

- **La Boîte à outils « Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent. Boîte à outils destinée aux conseillers des PME et aux gestionnaires des ressources humaines »** (2008): preuve et arguments, outils de formation et conseils en matière de RH visant à sensibiliser davantage aux bénéfices de l'élimination des stéréotypes de genre au travail;
- **Reuves** de la situation de l'égalité entre hommes et femmes au sein des PME dans tous les États membres de l'UE et deux pays de l'AELE (Islande et Norvège), à l'appui de données statistiques relatives aux femmes et aux hommes sur les marchés nationaux du travail, en particulier dans les PME;
- Le **site Internet** (www.businessandgender.eu) pour partager informations et ressources dans toutes les langues officielles de l'UE plus islandais et norvégien;
- Une série de **10 clips vidéo** illustrant les bonnes pratiques dans les PME européennes.

INTRODUCTION

Ces produits s'inscrivent dans le cadre d'une approche intégrée: leurs objectifs se complètent les uns les autres et peuvent être appliqués de différente manière, en fonction des intérêts et besoins des utilisateurs. Ils ont été conçus pour aider tous ceux qui œuvrent pour améliorer la qualité et la compétitivité des PME, à savoir:

- Les « intermédiaires » d'entreprise tels que le personnel d'organismes privés ou publics de soutien aux entreprises qui apportent des services-conseils, une assistance et des formations aux PME; les experts et consultants en RH, les formateurs et prestataires de services.
- Les propriétaires de PME ou responsables de la gestion des ressources humaines, de la formation, de la qualité, de la productivité ou de l'innovation au sein des PME.

Cette série d'instruments doit permettre aux utilisateurs de déterminer dans quelle mesure leurs stratégies, politiques, processus et activités mis en œuvre au sein de leurs entreprises tiennent compte de la problématique hommes-femmes. Ils proposent d'illustrer par des situations basées sur des stéréotypes (Boîte à outils destinée aux conseillers des PME et aux gestionnaires des ressources humaines, 2008) et d'aider à surmonter les obstacles qui se posent à l'encontre des personnes talentueuses, femmes et hommes, au travail (Boîte à outils « Combattez les stéréotypes de genre – faites de bonnes affaires: conseils et outils pour des gestionnaires intelligents », 2009).

Ces publications, qui ne sont pas commercialisées sur le marché du livre, sont le résultat d'expériences pratiques menées dans les pays d'Europe dans le cadre d'une initiative de deux ans. Elles sont disponibles dans plusieurs langues de l'UE¹; elles ont été testées lors d'ateliers conduits dans toute l'Europe et tirent parti d'une expérience internationale considérable.

Cet ensemble de publications a été produit dans le cadre de l'étude 2008 intitulée « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et réactualisée en 2009 par la Commission européenne aux côtés du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES).

¹ Voir <http://www.businessandgender.eu/en/products>

SECTION DEUX

LE CONTEXTE ACTUEL: ÉGALITÉ DES GENRES ET COMPÉTITIVITÉ

2.1.

La crise économique mondiale actuelle: effets sur l'emploi et la croissance dans les pays européens, notamment en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises (PME).

L'ampleur de la crise économique actuelle est un phénomène sans précédent depuis la Seconde guerre mondiale. Les effets de la mondialisation se sont répercutés bien au-delà des secteurs américains de l'immobilier et du crédit, générant une crise internationale de la demande et de l'emploi.

Les données disponibles jusqu'en mai 2009 montrent que le chômage au sein de l'UE continue d'augmenter (dépassant aujourd'hui la terrible barre des 20 millions de chômeurs) tandis que les postes à pourvoir continuent de diminuer consécutivement à l'impact initial, affectant nombre de secteurs.² Ces tendances apparaissent de manière évidente dans tous les États membres, ce qui n'était pas le cas auparavant.³

Les secteurs centrés sur les exportations, ainsi que le bâtiment, ont ressenti l'impact de la crise plus précocement. La finance, l'assurance, l'immobilier, le bâtiment et l'industrie de la fabrication ont été à l'origine les plus durement touchés par celle-ci. Mais des entreprises de toutes tailles ont été affectées. Tandis que les médias se sont davantage concentrés sur la détresse des grandes entreprises, les micro-entreprises et les PME ont elles aussi été fortement touchées, notamment par les retards de paiement concernant les biens vendus ou les services fournis aux entreprises plus importantes.⁴

En outre, la crise s'étend désormais aux secteurs des services où opèrent bon nombre de micro-entreprises (travailleurs indépendants y compris), de personnes exerçant une activité libérale et de petites entreprises familiales.

De plus, même s'il est difficile d'évaluer l'impact de la crise sur l'économie informelle, il convient de rappeler que ce secteur représente un vaste marché et une importante source d'emplois, même dans les pays industrialisés⁵.

² Commission européenne, Suivi mensuel de juin 2009 sur la situation de l'emploi et les perspectives sociales au sein de l'UE, p.3 – Données et statistiques disponibles sur les sites Internet: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Accès: juin 2009; et OCDE: www.oecd.org

³ Id, p.3

⁴ Compte tenu de la crise actuelle, plusieurs États membres ont commencé à s'attaquer au problème des retards de paiement en le considérant comme une question nationale. Sur la base d'un engagement ancré dans le SBA (Small Business Act) en avril 2009, la Commission a suggéré une nouvelle approche politique pour s'attaquer à la situation des retards de paiement et proposé d'apporter des modifications substantielles à la dernière directive de 2000 concernant la lutte contre le retard de paiement http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm

⁵ L'accent est mis sur les PME et les micro-entreprises, cf. OIT, *Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses*, 2009 disponible sur le site: <http://www.ilo.org/publns>

2.2.**Les tendances en matière de ségrégation sexuelle sur le marché du travail et la crise du point de vue de l'égalité des genres.**

De prime abord, la crise semble avoir plus fortement affecté les hommes que les femmes, principalement en raison du fait que les secteurs les plus lourdement touchés (le bâtiment et la construction automobile par exemple) emploient bien plus d'hommes que de femmes. On observe en effet pour la première fois un taux de chômage global masculin plus élevé que le taux de chômage féminin. Mais ce schéma varie d'un pays à l'autre, et l'impact sur les femmes demeure sérieux dès lors que les industries de services dans lesquelles elles se concentrent n'ont en aucun cas été épargnées par les effets de la crise et compte tenu du recul des emplois vacants dans ce domaine.⁶

Par ailleurs, les femmes sont surreprésentées dans les emplois à temps partiel et ceux caractérisés par un faible niveau de qualification, un bas salaire et des horaires de travail flexibles, et les pressions suscitées par le déclin de ces domaines pourrait bien engendrer une hausse du niveau de pauvreté des femmes et une détérioration de la sécurité sociale que leur apporte leur travail.⁷

La tendance précédemment évoquée des médias à se concentrer sur les grandes entreprises fausse également la publicité faite autour de l'impact de l'effondrement des crédits sur les hommes et les femmes respectivement, car un grand nombre de secteurs importants sous les feux de la rampe tendent à être dominés par les hommes, tandis que les secteurs plus féminins du détail et des services ont bénéficié d'une couverture médiatique nettement moindre en dépit du lourd impact subi.

2.3.**La réponse de l'UE à la crise: instruments politiques de soutien aux PME; le Small Business Act et les autres initiatives européennes.**

La Commission européenne a adopté le Small Business Act (SBA) pour l'Europe en juin 2008, qui se veut le reflet de sa volonté politique à reconnaître le rôle central des PME dans l'économie communautaire. Le SBA est un ensemble de dix principes destinés à guider la conception et la mise en œuvre des politiques aux niveaux de l'Union et des États membres. Ces principes jouent un rôle central dans l'aide communautaire aux PME affectées par le déclin. Ils visent à améliorer une approche générale de l'esprit d'entreprise, ancrer le principe « Think Small First » (penser aux PME d'abord) dans la formulation des politiques et promouvoir la croissance des PME. Le SBA rappelle

⁶ Adapté de l'analyse présentée en mars 2009 au Conseil européen et au G20 sur les mesures de relance et la réforme de l'architecture financière par un groupe choisi de femmes éminentes, expertes en sciences économiques et sociales en Europe, réunies à Bruxelles sous les auspices de la Plateforme européenne des femmes scientifiques (www.epws.org) afin d'analyser la crise actuelle du point de vue du genre. _

⁷ Lobby européen des femmes, *Les femmes et la crise économique – l'occasion de faire valoir une autre vision du monde?*, 2009. Editorial http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

LE CONTEXTE ACTUEL: ÉGALITÉ DES GENRES ET COMPÉTITIVITÉ

également l'importance des femmes comme moteurs de croissance et de relance et encourage le développement de l'esprit d'entreprise féminin.

Dans le cadre de la réponse de l'UE à la crise, le Conseil européen de printemps et le Sommet sur l'emploi tenu à Prague en mai ont défini trois priorités clés: le maintien de l'emploi, la création de nouveaux postes et la promotion de la mobilité. C'est sur cette base que la Commission a proposé le 3 juin « Un engagement commun en faveur de l'emploi » dans le but de stimuler la coopération sur ces questions prioritaires entre l'UE et les États membres, et entre les partenaires sociaux européens. Les mesures envisagées incluent le versement anticipé de 19 milliards d'euros pour aider les citoyens à garder leur emploi ou à en trouver un nouveau, grâce au développement des compétences et de l'esprit d'entreprise et du renforcement des services publics de l'emploi, avec le soutien du Fonds social européen (FSE)⁸. Un autre engagement vise la création d'au moins cinq millions de postes d'apprentis dans toute l'Union pour les jeunes confrontés au chômage, ainsi que la définition d'objectifs visant à offrir aux jeunes chômeurs des possibilités de formation ou d'emploi⁹.

La Commission européenne a proposé le 2 juillet de mettre sur pied un nouvel instrument de microfinancement. Il est spécialement conçu pour les micro-entreprises employant moins de 10 salariés (soit 91 % de toutes les entreprises européennes), les chômeurs ou les inactifs qui cherchent à créer leur propre petite entreprise mais éprouvent des difficultés à obtenir les fonds nécessaires. Les travailleurs qui risquent de perdre ou qui ont perdu leur emploi et qui souhaitent créer leur propre entreprise accéderont plus aisément au crédit et bénéficieront de mesures d'accompagnement telles que parrainage et formation. Les citoyens appartenant aux groupes défavorisés et notamment les jeunes qui souhaitent créer ou développer leur propre petite entreprise obtiendront, eux aussi, des garanties et une aide pour préparer leurs plans d'affaires.¹⁰

UNE POLITIQUE EUROPÉENNE UTILE AUX PME

Le Small Business Act

Principes et mesures pour rendre la vie plus facile aux PME européennes

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm

L'outil web de financement des PME

Cet outil vise à présenter les principaux programmes européens de financement à l'attention des petites et moyennes entreprises (PME); il fournit de brèves informations ainsi que les principaux sites web relatifs à chaque programme.

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm

Financement de l'UE pour les PME

Outil d'aide aux PME en vue de l'obtention d'un prêt garanti par l'UE

<http://www.access2finance.eu/>

Enterprise Europe Network (Réseau entreprise Europe)

Portail de soutien aux entreprises et de conseil spécialisé. Points de contact nationaux pour les PME dans les États membres.

http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

⁸ http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_fr.htm

⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

¹⁰ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes> Selon les statistiques, 99% des start-ups en Europe sont des micro-entreprises ou des petites entreprises et un tiers d'entre elles naissent de l'initiative de personnes sans emploi.

2.4.

Les initiatives, du point de vue de l'égalité des genres: promotion de mesures d'action positives sur le marché du travail (en mettant particulièrement l'accent sur les PME) pour soutenir l'emploi et la compétitivité.

Ce sont généralement les femmes qui sont touchées par la crise, compte tenu de leur prédominance dans les emplois vulnérables, de l'absence de protection sociale adéquate, et du contrôle généralement très limité qu'elles ont des ressources économiques et financières. Il s'ensuit que la réponse politique à la crise doit se révéler suffisamment sensible à la problématique hommes-femmes pour garantir que, quelles que soient les mesures palliatives prises en termes de création d'emplois et d'investissement dans l'infrastructure sociale, celles-ci profitent au moins aux femmes tout autant qu'aux hommes.¹¹

Le rapport 2009 de la Commission au Conseil sur l'égalité entre les femmes et les hommes rappelle que, même si le ralentissement économique a changé la donne, il faut continuer à renforcer les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes de façon à ne pas risquer d'annihiler les progrès laborieux réalisés pendant des décennies d'efforts conjugués qui ont amélioré la situation et les droits des femmes et ainsi contribué à soutenir le développement économique et social. Il ne s'agit pas là de surestimer l'ampleur de ces progrès, dès lors que la crise contribue à révéler la véritable ampleur des inégalités entre les femmes et les hommes, qui existaient déjà en période de prospérité économique mais apparaissaient de manière moins évidente. Et bien que les plans de relance nationaux et européens soulignent la valeur des modèles sociaux, ils restent neutres du point de vue du genre. Il convient de ce fait de surveiller étroitement les effets des mesures de relance sur la problématique hommes-femmes pour garantir que les bénéfices des progrès récemment accomplis ne soient pas menacés, et que les aspirations et besoins des femmes et des hommes soient considérés comme il se doit.^{12 13}

Dans la même optique, l'investissement dans la prestation de services publics et le développement humain devrait constituer une priorité en allégeant le fardeau de la crise sur les parties de la population les plus touchées et en préparant le terrain pour un avenir meilleur. Il convient tout spécialement d'examiner les effets des réductions fiscales sur les services sociaux, la santé et l'éducation, et d'en observer l'impact sur les femmes et les enfants, dès lors que la pauvreté des femmes est lourde de conséquences pour le bien-être des enfants et le développement démographique. La contribution de la connaissance de la problématique hommes-femmes à une vaste compréhension de la crise ainsi qu'aux mesures appropriées pour la combattre peuvent également orienter les réponses aux futures crises (soins, alimentation, climat, énergie) et promouvoir le rétablissement économique de manière à veiller à l'équilibre hommes-femmes et de façon globalement durable.

Partenaires sociaux, organisations représentant les entreprises, femmes - qui occupent souvent des postes de gestion des RH - et organisations de femmes ont tous un rôle crucial à jouer dans ce processus aux côtés des micro-entreprises et des PME. Il s'agit là d'une chance unique à ne pas manquer.

¹¹ Déclaration de M. Sha Zukang, Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, lors de la 53ème session de la Commission du statut des femmes, 2 mars 2009

¹² *Lobby européen des femmes, Les femmes et la crise économique – l'occasion de faire valoir une autre vision du monde?*, 2009 http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

¹³ Mark Smith, *Gender Equality and recession – analysis note*, École de management de Grenoble - EGGE (Réseau d'experts de la Commission européenne dans les questions d'emploi et d'égalité des genres), mai 2009 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes>, p. 2

SECTION TROIS

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Comment attirer, maintenir en poste et promouvoir le talent au sein de votre entreprise

3.1.

Aperçu – L'Iris des RH du point de vue de l'égalité des genres

Cette Boîte à outils est conçue pour vous aider à revoir vos propres pratiques et éventuellement identifier des mesures qui contribueront à éviter de gaspiller les talents de vos employés actuels ou futurs.

Il existe pour toute entreprise un cycle de vie naturel de la gestion des RH. Celui-ci démarre avec le **recrutement**, suivi par le **maintien en poste**, et il s'achève par le **départ** de l'employé. Ces différents intitulés comprennent des sous-sections qui traitent des principaux aspects de la relation entre employeur et employé.

Ainsi, le **recrutement** inclut *l'intégration* des nouveaux employés et *l'orientation* des employés auxquels on a confié de nouvelles responsabilités. Il est important pour le poste et pour votre entreprise de sélectionner la bonne personne.

Les mesures requises afin de **maintenir en poste** les bonnes personnes sont généralement réparties en quatre sous-sections:

- *gestion de la performance;*
- *rémunération et conditions;*
- *équilibre entre travail et vie de famille/vie privée;*
- *formation et perfectionnement.*

Les individus **quittent leur emploi** pour tous types de raisons personnelles - retraite, santé, reprise des études - ou organisationnelles telles que réduction d'effectifs, licenciement, performance insuffisante ou faute professionnelle. Lorsqu'ils quittent l'entreprise, savez-vous pourquoi? Même si cela était inopportun, ont-ils saisi que vous avez fait de votre mieux pour eux?

Nous décrivons ces cycles sous l'appellation Iris. Nous plaçons au centre l'égalité des genres. Dans ce document, le cycle de vie employeur-employé est positionné sous une **lentille sexospécifique** au travers de laquelle nous examinons l'ensemble des activités.

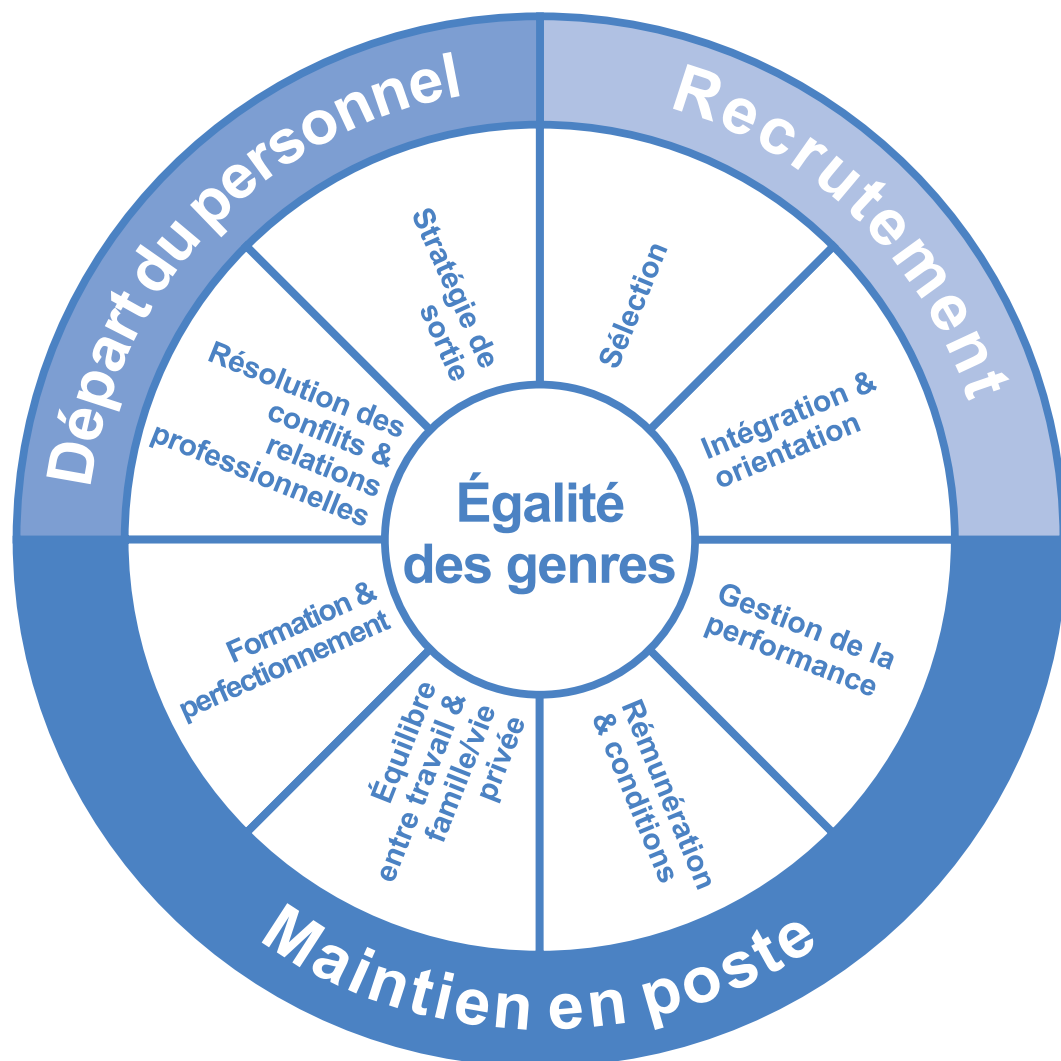
« *Les stéréotypes de genre sont des généralisations de ce que l'on attend des hommes et des femmes dans un contexte social spécifique. Il s'agit d'idées très simplifiées sur les différences entre les hommes et les femmes, leurs compétences, leurs attitudes psychologiques, leurs*

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

ambitions et leurs comportements. Les jugements basés sur ces généralisations peuvent initialement apparaître comme un moyen d'économiser du temps et de l'énergie. En réalité, ils ne permettent pas de saisir la richesse des qualités et capacités de chaque individu. L'UE a identifié la persistance des stéréotypes de genre comme une cause essentielle des inégalités de genre et des inefficacités du marché du travail ».¹⁴

Nous vous invitons à réfléchir à votre entreprise et aux relations que vous entretenez avec vos employés dans une perspective de genre: si vous examinez l'éventail d'activités réalisées, êtes-vous convaincu(e) que vous recrutez et maintenez en poste les meilleurs employés? Ou allez-vous découvrir des pratiques et des attitudes dépassées qui empêchent de détecter tout nouveau talent et de le conserver?

L'Iris des RH



¹⁴ Tiré de *Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent - Boîte à outils destinée aux conseillers des PME et aux gestionnaires des ressources humaines*, Commission européenne, 2008 (page 17) – <http://www.businessandgender.eu>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

3.2.

Mode de fonctionnement de la Boîte à outils

L'Iris des RH forme la structure de la Section Trois de la Boîte à outils. Elle se concentre autour de trois axes principaux:

- Recrutement
- Maintien en poste
- Départ du personnel

Chaque section comporte plusieurs sous-sections, à savoir:

Sections	Recrutement	Maintien en poste	Départ du personnel
Sous-sections	Sélection Intégration & orientation	Gestion de la performance Rémunération & conditions Équilibre entre travail & famille/vie privée Formation & perfectionnement	Résolution des conflits & relations professionnelles Stratégie de sortie

Dans un premier temps

Lisez les trois sections et sous-sections correspondantes, puis, pour vous aider à comprendre leur portée:

- Réfléchissez aux « questions pour votre entreprise »
- Veillez à bien comprendre les concepts clés

Ensuite

Pour chaque sous-section:

- a) Lisez l'étude de cas
- b) Réalisez les exercices pratiques, en vous remémorant les « conseils relatifs au suivi »
- c) Familiarisez-vous avec les outils ou échantillons proposés
- d) Analysez les bonnes/mauvaises pratiques

Enfin

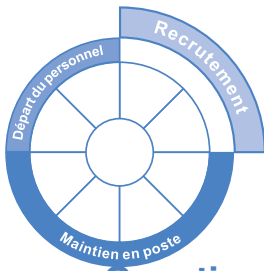
Utilisez le tableau relatif à la mise en œuvre d'un plan d'action pour l'égalité des genres dans les PME (cf. point 3.3) pour vous aider à identifier, à l'aide des sous-sections, ce que vous accomplissez déjà et ce qui est requis au sein de votre entreprise:

- Que peut-on développer à partir de sa position actuelle?
- Qu'est-ce qui fait défaut et que doit-on introduire?

Autres outils

Appuyez-vous sur les études de cas, exercices pratiques, bonnes/mauvaises pratiques, outils et autres supports pour vous aider à (i) étudier comment combattre les stéréotypes de genre au profit de votre entreprise et (ii) mettre en œuvre un plan d'action pour l'égalité des genres dans votre PME!

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1. RECRUTEMENT

Questions pour votre entreprise

- Votre entreprise est-elle préparée à recruter sur le mérite?
- Des femmes sont-elles représentées dans votre structure directionnelle?
- Lorsque votre entreprise recrute un nouvel employé, lui garantisiez-vous la même procédure d'intégration (règlements impartiaux pour le personnel, droits, conditions de travail, etc.) quel que soit son sexe?
- Lorsque le rôle d'un employé dans l'entreprise change, lui dispensez-vous les mêmes conseils vis-à-vis de sa nouvelle mission?

Quelques concepts clés

Recrutement/Sélection: il s'agit du processus de sélection du personnel qualifié pour un emploi. Les gestionnaires ou administrateurs peuvent parfois se charger des procédures nécessaires. Dans d'autres cas, on fait appel à des recruteurs professionnels externes ou des agences de recrutement. Les différents stades du recrutement peuvent inclure les opérations de sourcing, la publicité, la sélection, les tests ou entretiens.

Intégration et orientation: il s'agit d'introduire et d'acclimater le personnel dans une nouvelle organisation et son environnement professionnel. Ce concept couvre les droits de l'employeur et de l'employé ainsi que les conditions d'emploi. Un programme d'intégration doit couvrir toute exigence légale et de conformité (conformité) pour le(s) poste(s) ainsi que les informations de santé et de sécurité, et permettre aux nouveaux engagés d'intégrer rapidement et efficacement leurs équipes. L'orientation se rapporte aux mouvements *internes* de personnel et permet aux individus concernés de saisir quel est leur nouveau rôle et le soutien qui leur est offert.

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****Une perspective d'égalité des genres**

Recruter et sélectionner les bonnes personnes (femmes ou hommes) pour le poste: une approche structurée contribue à éviter les coûts émanant des pratiques suivantes: i) embauche des mauvaises personnes, investissement excessif dans la formation, productivité faible sur une durée prolongée, processus de licenciement et nouveau recrutement; ii) pratiques de recrutement discriminatoires opérées par mégarde, qui contreviennent à la loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes, induisant ainsi un risque de contentieux¹⁵. L'adoption d'une procédure structurée sensible à la problématique hommes-femmes favorise l'égalité des chances entre les candidats féminins et masculins tout en respectant la législation contre la discrimination (les employeurs doivent tenir compte de la directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail - Journal officiel L 303, 02/12/2000 pp. 0016 - 0022¹⁶, sur inspiration de la convention (n° 111) de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession¹⁷), 1958), et aide les entreprises à éviter d'avoir à couvrir les coûts précédemment mentionnés.

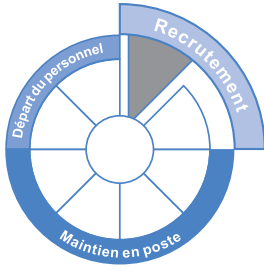
Égalité de traitement entre hommes et femmes au cours des phases d'intégration et d'orientation: une politique interne à l'entreprise peut garantir aux nouveaux employés hommes et femmes la mise en œuvre de voies d'intégration adéquates et l'accès égal à l'information sur les droits, les conditions de travail et les modalités d'orientation accompagnant le transfert interne. L'intégration permet également de s'assurer que les valeurs partagées de l'organisation – telles que le respect de l'égalité des chances et le talent individuel – sont communiquées clairement au nouveau personnel et consolidées parmi les employés plus anciens.

¹⁵ Pour mieux comprendre le sujet, voir *Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent - Boîte à outils destinée aux conseillers des PME et aux gestionnaires des ressources humaines*, Commission européenne, 2008 (pages 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

¹⁶ Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:fr:HTML>

¹⁷ Pour de plus amples renseignements, consulter le site http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang—fr/docName—WCMS_DECL_FS_98_FR/index.htm

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.1. Recrutement SÉLECTION

a) Étude de cas: *L'offre d'emploi*

Apprendre des erreurs des autres au moment du recrutement et de la sélection

POSTE VACANT: Associé de recherche clinique

Un institut de recherche privé recherche un associé de recherche clinique senior jouissant d'une excellente réputation. Travaillant pour le compte de moyennes et grandes sociétés pharmaceutiques, l'Institut opère dans une structure matricielle autorisant une exposition à tous les niveaux de l'entreprise. Il jouit d'un solide historique de produits et d'une expertise de haut niveau. Ce rôle conviendra idéalement à un associé de recherche clinique de poids, disposant d'au moins trois années d'expérience et capable de travailler dans la confidentialité sous supervision restreinte et d'interagir à tous les niveaux.

Vous mènerez vos propres essais et gèrerez vous-mêmes vos relations dans le centre. Un chef d'équipe vous proposera son aide mais vous pourrez également coacher et parrainer les nouveaux employés quant aux produits développés. Vous serez aussi responsable du budget et des délais ainsi que de toutes les étapes clés.

Compétences et expérience

- Diplôme ou expérience équivalente en sciences de la vie ou sciences médicales avec une expérience de trois ans comme associé de recherche clinique
- Compétences de gestion de projet incluant la maîtrise des budgets, des délais et la responsabilité relative à la livraison globale
- Excellentes compétences à l'écrit et à l'oral
- Excellent potentiel de leadership
- Motivation et capacités d'innovation

Bénéfices

- Possibilité de rejoindre de grandes sociétés pharmaceutiques et d'appartenir à une équipe de recherche clinique étroitement unie
- Travailler sur des produits de pointe dans des domaines thérapeutiques spécifiques
- Exposition à tous les niveaux de l'organisation
- Projets supplémentaires permettant d'aiguiser ses compétences techniques et spécifiques au projet
- Très bon équipement du centre, incluant cantine, aire de stationnement et structure solide en termes d'avantages proposés
- Une fonction permanente directement au service du client, assortie d'un salaire compétitif

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****Faits****Le Processus de Sélection**

L'institut a reçu des CV et des lettres de motivation pour le poste, de quatre femmes et 16 hommes. Douze d'entre eux répondaient aux conditions posées: huit hommes et les quatre femmes. Le gestionnaire des RH n'a mené des entretiens téléphoniques initiaux qu'avec quatre hommes, et en a rappelé deux pour un entretien individuel en personne.

Finalement, c'est M. Bryne qui a débuté au poste de nouvel associé de recherche clinique. Il était auparavant le collègue de Mme Stepton qui s'était également portée candidate à ce poste, et pouvait se prévaloir de références nombreuses et impressionnantes. Ils ont suivi des carrières parallèles, décroché des diplômes équivalents et acquis une expérience similaire. Mme Stepton a écrit à l'institut pour connaître les raisons pour lesquelles elle n'avait pas été contactée. Personne ne lui a répondu.

Points à considérer/discuter**Discussion de groupe**

Concernant la description du poste:

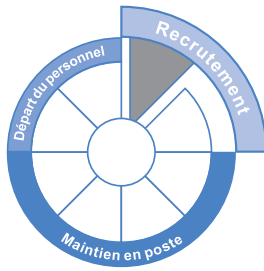
- Est-elle donnée en tenant compte de la problématique du genre?
- Les compétences et attitudes requises sont-elles claires et compréhensibles?
- Contient-elle des éléments pouvant être imputés à l'un ou l'autre sexe?

Concernant le processus de sélection:

- Qui a pris les décisions?
- Quels étaient les critères de sélection? Combien d'outils différents (par exemple: analyse des CV, entretiens, contrôle des références, etc.) ont été utilisés?
- Pourquoi les femmes n'ont-elles pas été appelées?

Énumérez ce qui ne convient pas

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.1. Recrutement SÉLECTION

b) Conseils relatifs au suivi

Un bon exemple d'offre d'emploi

POSTE VACANT: Associé de recherche clinique

Profil du poste (résumé)

Les candidats éligibles devront disposer d'une expérience en recherche clinique dans le domaine pharmaceutique et la gestion, et par ailleurs de capacités relationnelles.

L'employeur

L'institut de recherche privé travaille pour le compte de sociétés pharmaceutiques de taille moyenne et grande et opère dans une structure matricielle autorisant une exposition à tous les niveaux de l'entreprise. Il jouit d'un solide historique de produits et d'une expertise de haut niveau. Il propose un environnement de travail passionnant permettant une organisation flexible de son travail et un niveau élevé de responsabilités individuelles. L'institut, qui dispense des apprentissages et permet le partage de connaissances, promeut et propose à ses employés d'excellentes possibilités de développement professionnel continu. Des arrangements propices à la famille ont été instaurés.

Principales responsabilités

Les candidats retenus seront chargés des activités suivantes et devront rendre compte au responsable du département d'affectation:

- Conduire ses propres essais cliniques et gérer ses propres relations au centre
- Un chef d'équipe proposera son aide mais le candidat retenu pourra également coacher et parrainer les nouveaux employés quant aux produits développés.
- Il est notamment responsable du budget et des délais ainsi que de toutes les étapes clés.

Critères de sélection

- Diplôme ou expérience équivalente en sciences de la vie ou sciences médicales
- Au moins trois ans d'expérience comme associé de recherche clinique

Compétences requises:

- Compétences de gestion de projet incluant la maîtrise des budgets, des délais et la responsabilité relative à la livraison globale
- Excellentes compétences à l'écrit et à l'oral
- Excellent potentiel de leadership
- Motivation et capacités d'innovation
- Capacité à travailler dans la confidentialité sous supervision restreinte et d'interagir à tous les niveaux

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Bénéfices

- Possibilité de rejoindre de grandes sociétés pharmaceutiques et d'appartenir à une équipe de recherche clinique étroitement unie
- Travailler sur des produits de pointe dans des domaines thérapeutiques spécifiques
- Exposition à tous les niveaux de l'organisation
- Projets supplémentaires permettant d'aiguiser ses compétences techniques et spécifiques au projet
- Une fonction permanente directement au service du client, assortie d'un salaire compétitif
- Très bon équipement du centre, incluant cantine, jardin d'enfants, aire de stationnement et structure solide en termes d'avantages proposés

Critères d'éligibilité

Seront considérés comme éligibles les candidats qui répondront aux exigences ci-après:

- Jouir de ses droits civiques
- Avoir satisfait à toute obligation légale de service militaire
- Avoir achevé un cursus universitaire d'au moins quatre années, sanctionné par un diplôme, suivi d'au moins dix ans d'expérience professionnelle correspondante

Avant toute signature de contrat, le candidat retenu sera invité à transmettre des copies originales ou certifiées conformes de tous les documents pertinents attestant de son éligibilité, y compris un extrait de casier judiciaire national.

L'institut est un employeur proposant des possibilités égalitaires, il encourage donc tous les candidats qualifiés à postuler.

« Opérer » la sélection en tenant compte de la problématique hommes-femmes

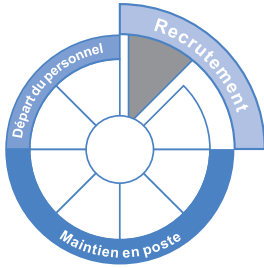
Embaucher les bonnes personnes (femmes/hommes) est essentiel à la réussite de l'entreprise, les erreurs peuvent coûter très cher!

Voici quelques-unes des erreurs les plus fréquentes à l'embauche:

1. se baser uniquement sur les entretiens; les suppositions inconscientes (stéréotypes de genre) peuvent fortement influencer votre analyse;
2. se servir de personnes que vous connaissez et qui ont réussi (y compris vous-même) comme modèles, dès lors que le genre peut influencer;
3. utiliser des facteurs d'évaluation trop nombreux ou non vérifiables;
4. évaluer la « personnalité » plutôt que les compétences: une fois encore, les stéréotypes de genre inconscients exercent une influence;
5. ne pas vérifier les références.

Le processus de recrutement a des implications d'ordre juridique. Définir une procédure de recrutement requiert une procédure sensible à la problématique hommes-femmes et bien définie, de la définition du profil à l'entretien final, les décisions étant prises sur des critères partagés, transparents et non discriminatoires.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.1. Recrutement SÉLECTION

c) Outils de gestion

Comment garantir que l'on se base sur les compétences professionnelles, et non le genre, pour déterminer la personne à qui le poste sera attribué?

Ce qu'il faut faire et ne pas faire

1. Établir un processus structuré et transparent, dénué de tout parti pris sexiste

Beaucoup de recrutements sont opérés via des réseaux informels, des contacts et des recommandations, ou en demandant à quelqu'un de postuler. *Une approche structurée aide les entreprises à sélectionner sur le mérite la meilleure personne pour le poste, et permet au décideur d'expliquer clairement son choix.*¹⁸

- Évitez d'utiliser les réseaux informels, qui tendent à accentuer les proportions d'un sexe parmi les employés.
- Démontrez des processus équitables entre les sexes, transparents et structurés, dont la qualité et l'équité sont contrôlées.
- Assurez-vous que toutes les personnes impliquées sont suffisamment familières des questions de genre et de la législation anti-discrimination, et qu'elles respectent la procédure de recrutement adoptée par l'entreprise.

2. Donner un profil d'exigences objectif pour le poste, dénué de tout parti pris sexiste

Les préjugés et opinions préconçues sur le genre apparaissent souvent de manière évidente lorsque les profils d'exigences liés au poste sont compilés. Les descriptions des tâches à accomplir doivent se baser sur les exigences actuelles ou futures, et ne pas se calquer de façon routinière sur la pratique passée.

- Compilez une description claire des exigences, en évitant les stéréotypes de genre et en donnant la priorité au talent.
- Évitez les caractéristiques attribuables à un sexe. Le profil doit éviter les termes associés de façon stéréotypée à un comportement masculin ou féminin.
- Si vous êtes seul(e) responsable du recrutement, consultez quelqu'un - du sexe opposé éventuellement - qui peut vous aider concernant le profil du poste et poser les questions critiques.
- Évitez les demandes inutiles ou non motivées discriminant directement ou indirectement l'un des deux sexes (par exemple, le fait d'indiquer un jeune âge exclut les femmes à la recherche d'un nouvel emploi après une maternité).

¹⁸ Tiré de « *Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent - Boîte à outils destinée aux conseillers des PME et aux gestionnaires des ressources humaines* », Commission européenne, 2008 (page 44) - <http://www.businessandgender.eu>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

- Pensez à la langue, à la conception publicitaire et au message transmis par les images. La description du poste doit éviter les éléments de nature discriminatoire (par exemple des images montrant uniquement des hommes ou des femmes).

3. Définir un panel de sélection veillant à l'équilibre hommes-femmes

- Choisissez un groupe de recrutement composé d'hommes et de femmes, pour garantir que les compétences des candidats sont vraiment évaluées en s'appuyant sur le profil du poste.
- Faites participer des femmes et des hommes de diverses équipes qui vont interagir avec le nouvel employé pour faciliter son intégration et instaurer un bon environnement.
- Assurez-vous que les personnes impliquées sont suffisamment familières des questions de genre et de la législation antidiscrimination.

4. Veiller à ce que les entretiens ne comprennent aucun préjugé lié au genre

Le processus de sélection débute lorsque les candidats prennent contact pour en savoir davantage sur le poste à pourvoir.

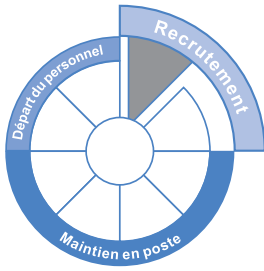
- Assurez-vous que les deux sexes sont traités équitablement et qu'aucune question sans rapport avec le sujet n'est posée.
- Les préjugés ressortent dans notre communication avec autrui. Pour aider les recruteurs à prendre davantage conscience d'eux-mêmes, faites-leur enregistrer et analyser leurs entretiens, de préférence aux côtés d'une autre personne faisant passer l'entretien, si possible du sexe opposé. Les questions sont-elles neutres et dénuées de tout avis ou préjugé personnel?
- Ayez recours à des hommes comme à des femmes pour mener les entretiens.
- Demandez aux hommes et aux femmes de venir pour l'entretien, et posez-leur les mêmes questions.
- Les questions sur le sexe, la religion, la vie de famille, l'âge et la maladie peuvent être acceptées comme preuves en cas de conflit.

5. Traitement égal pour les deux sexes durant l'évaluation et la sélection

Au cours de la première phase de sélection, les documents de candidature ne doivent pas révéler le nom, le genre, l'âge ou d'autres informations sans rapport avec le poste. Les points de vue sans rapport avec le poste affectent le jugement plus qu'on ne le pense.

- Soyez critique par rapport à votre capacité à juger les candidats.
- En cas de recours à des tests ou à d'autres instruments de sélection, vérifiez comment ils ont été produits et dans quel contexte, les normes sur lesquelles ils s'appuient et dans quelle mesure ils reflètent l'expérience et les compétences des deux sexes. Certains résultats documentés sont-ils spécifiques au sexe? En cas de doute, utilisez plusieurs méthodes pour tester l'aptitude des candidats.
- Les responsabilités des hommes et des femmes à leur domicile et vis-à-vis de leur famille sont-elles traitées de façon similaire? Souvenez-vous qu'il est illégal d'éliminer des candidates parce qu'elles attendent un enfant ou sont mères de famille; un employeur qui agit de la sorte est passible de poursuites.
- Lorsque vous prenez des références, pensez à poser la même question aux femmes et aux hommes. Il est bien de disposer d'un nombre égal de femmes et d'hommes pour la sélection finale.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.1. Recrutement SÉLECTION

d) Bonnes pratiques

Taxi Nurx Ltd - LETTONIE¹⁹

Cet exemple montre comment les politiques de recrutement dénuées de tout parti pris sexiste permettent d'accroître la productivité de l'entreprise.

L'homme d'affaires letton Normunds Nurks avait décelé une possibilité de création d'une entreprise de conductrices de taxis dans ce secteur dominé par les hommes en Lettonie. Il est actuellement directeur et copropriétaire de « Lady Taxi », une entreprise moyenne employant 64 conductrices de taxi depuis 2006. Tandis que la première année s'est révélée difficile en raison des stéréotypes sur cette activité (« les femmes conduisent mal »; « ce n'est pas un métier pour une femme », etc.), l'augmentation régulière du nombre de clients parle d'elle-même; ils font savoir qu'ils apprécient l'entreprise et ses services ont gagné une bonne réputation, même dans les pays voisins. L'entreprise met en œuvre un système de qualité interne: avant de commencer à travailler, tous les employés doivent passer des tests particuliers. Le fait que le conducteur de taxi soit une femme exerce un effet positif sur la productivité de l'entreprise (les clients préfèrent les femmes au volant), et la société a prouvé que dans ce domaine, les femmes étaient aussi compétitives que les hommes.

Une entreprise commerciale opérant dans le secteur du bâtiment – ESTONIE²⁰

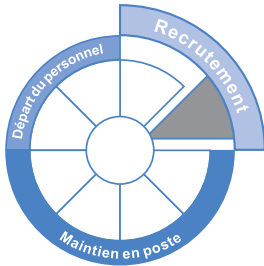
Cet exemple montre comment donner la priorité au talent, en combattant les stéréotypes de genre en matière de recrutement de personnel

Une entreprise commerciale mondiale spécialisée dans la vente de matériaux de fixation et de montage a cherché à augmenter les possibilités d'emploi pour les femmes. Cette société estonienne emploie plus de 150 personnes et possède une vingtaine de magasins dans le pays. Le principal problème rencontré résidait dans la forte ségrégation horizontale avec un effectif quasiment exempt de femmes, reflet d'un milieu généralement dominé par les hommes. En 2003, la société a décidé de commencer à embaucher des femmes au poste de représentantes commerciales, soit plus de 20% de l'effectif commercial en 2007. Conséquence de cette nouvelle orientation, la compétence des représentantes de la société a été rapidement reconnue, malgré la réticence initiale de la clientèle. On a ainsi démenti l'hypothèse selon laquelle les clients du secteur du bâtiment se méfient des représentants de sexe féminin, et désormais, de plus en plus de clients sont heureux de se faire assister par des femmes. Grâce à ces résultats, les responsables de secteur demandent désormais au service des ressources humaines d'embaucher au moins une femme comme représentante pour chacun des magasins.

¹⁹ Tiré de « Revue de la situation nationale en vue de l'atelier organisé en Lettonie », 2009 (page 14) - <http://www.businessandgender.eu>

²⁰ Tiré de « Revue de la situation nationale en vue de l'atelier organisé en Estonie », 2008 (page 10) - <http://www.businessandgender.eu>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.2. Recrutement INTÉGRATION & ORIENTATION

a) Étude de cas: *Les valeurs de l'entreprise*

Scénario

Votre entreprise a connu une période de croissance et vous reconnaissez aujourd'hui qu'il est nécessaire de mettre en place des systèmes et des processus clairs. Auparavant, vos employés réalisaient des tâches multiples compte tenu de la petite taille de l'entreprise. Il était aisé de transmettre les idées puisque chacun travaillait côte à côte.

Mais l'entreprise se développe et vous devez établir clairement ce que vos employés font et de quelle manière ils le font. Il est difficile de réunir tout le monde ou que tous voient comment vous dirigez l'entreprise. Vous devez aujourd'hui vous appuyer sur la mise en place d'une nouvelle structure de management et veiller à la bonne intégration du nouveau personnel et à l'orientation des employés récemment promus.

Vous avez résumé vos convictions avec les termes suivants:

- **G**rowth (croissance)
- **E**xcellence
- **N**urturing (encouragement)
- **D**edication (engagement)
- **E**quality (égalité)
- **R**espect

Pour expliquer la signification de ces termes, vous avez décidé de concevoir un nouveau processus d'intégration et d'orientation expliquant non seulement ce qui est fait, mais aussi *de quelle manière*, c.-à-d. en intégrant les gens à la culture de l'entreprise.

Exercice n° 1

Complétez le tableau suivant en donnant des exemples de la signification possible des six termes au sein de votre entreprise et de la manière dont vous transmettriez leur signification. Notez que les six premières lettres de ces six termes forment le mot anglais GENDER (GENRE, en français); en seconde partie, vous donnerez pour chacun d'entre eux un exemple se rapportant explicitement à l'égalité des genres.

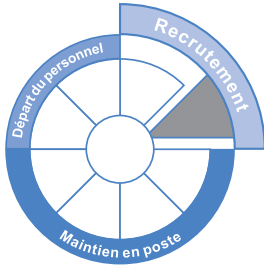
Exercice n° 2

Concevez un processus d'intégration tel que l'intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise couvre non seulement ce qu'eux-mêmes et leurs collègues doivent faire mais aussi ce que l'entreprise s'engage à accomplir.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Valeurs	Explication et exemples	
	Exemple dans votre entreprise	Exemple lié à l'égalité des genres
G rowth (croissance)		
E xcellence		
N urturing (encouragement)		
D edication (engagement)		
E quality (égalité)		
R espect		

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.2. Recrutement INTÉGRATION & ORIENTATION

b) Conseils relatifs au suivi

- **Ayez conscience de la culture propre à votre organisation.** Le professeur et anthropologue Ed Schein²¹ structure la culture organisationnelle en **trois niveaux**:
 - les **manifestations visibles** représentent le premier niveau: les artefacts visibles dans l'entreprise incluent les affiches, œuvres d'art, signes, l'agencement des pièces, le degré de personnalisation de l'espace de travail, etc.;
 - le second niveau représente les **valeurs proclamées** de l'organisation, généralement transmises par des politiques écrites et des procédures, affichées sur des panneaux officiels ou distribuées aux membres du personnel;
 - le troisième niveau représente les **croyanances tacites partagées**, qui sont convenues mais probablement jamais discutées (code vestimentaire par exemple). De nombreux membres du personnel éprouvent des difficultés à reconnaître ces croyances, après une période relativement brève, et il se peut même qu'ils oublient de quoi il s'agit tant que personne ne les aura transgressées. Les nouveaux membres ne partageront pas immédiatement ces croyances communes et peuvent ainsi nous aider à reconnaître les valeurs que nous avons adoptées de manière implicite.

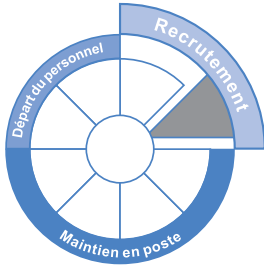
- **Partagez vos valeurs** – Lorsqu'elles préparent des cours d'intégration et d'orientation, la plupart des entreprises se concentrent uniquement sur le domaine de travail immédiat, les collègues et les procédures et processus clés. Les entreprises reconnaissent de plus en plus le besoin de partager leurs *valeurs*, de façon à aider les nouveaux venus à comprendre ce qui est ou non acceptable.

L'égalité des genres est une de ces valeurs et elle doit être établie de façon explicite pour combattre les stéréotypes existants. Les entreprises plus grandes peuvent consigner ces valeurs dans des codes de bonne conduite mais il est suffisant, pour les petites entreprises, d'être en mesure d'articuler clairement et de démontrer leurs croyances en instaurant des mesures appropriées.

- **Informez les gens** – Aidez les gens à bien comprendre d'emblée en partageant vos croyances de manière explicite, surtout en ce qui concerne l'égalité des genres. Il se peut que les nouveaux arrivés aient des attentes différentes et les premiers échanges doivent donc éviter tout conflit potentiel. Le **parrainage** est une technique utile pour informer les nouveaux personnels sur les politiques et procédures de l'entreprise et qui contribue à s'assurer qu'ils comprennent et respectent les valeurs et pratiques centrales dès le moment où ils débutent leur activité. La bonne communication entre les gestionnaires et les employés permet de garantir que tous les membres du personnel (nouveaux et anciens) connaissent bien le « code de bonne conduite » de l'entreprise, et constitue une aide à la gestion des conflits internes (voir également 3.2.3.1 Gestion des conflits & relations professionnelles).

²¹ Pour de plus amples renseignements, consulter le site http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.2. Recrutement INTÉGRATION & ORIENTATION

c) Outils de gestion

Une « **politique sur l'égalité des chances** » est une déclaration adoptée par une organisation employeur déclarant son intention de ne pas discriminer et, en outre, de promouvoir l'égalité. De nombreuses organisations revendiquent publiquement le statut d'« **employeur en faveur de l'égalité des chances** », qui suggère l'existence d'une politique interne. Ces employeurs promettent en fait d'éviter la discrimination basée sur le **sexe** ou le statut marital, et s'engagent parfois aussi de façon similaire pour les handicapés et les minorités ethnique, et pour éviter la discrimination liée au statut parental, à l'âge, l'orientation sexuelle ou les croyances religieuses et politiques.

Mais dans bon nombre de cas, cette promesse d'opportunités égalitaires ne va pas plus loin que de tenter d'éviter la discrimination illégale et consiste seulement en une déclaration publique. Ainsi, dans les offres d'emploi, certains employeurs peuvent mettre en avant des mesures positives tirées de leurs politiques d'égalité des chances.

La politique doit préciser l'action à entreprendre en cas de violation de celle-ci par l'organisation ou par un employé.

Enfin, il est utile de charger de la supervision de la mise en œuvre et du contrôle de la politique un membre de la direction, qui s'acquittera de sa responsabilité en travaillant en liaison avec des syndicats reconnus.²²

Extrait d'une « politique sur l'égalité des chances » au sein d'une entreprise²³

Politique d'accès égal à l'emploi
Réf. de la politique ____

APPROUVÉE PAR:
DATE EFFECTIVE:
DERNIÈRE RÉVISION:

Objet: Déclarer l'engagement du système en faveur de possibilités d'emploi égalitaires.

Politique:

- 1) La société XYZ est fière d'agir comme employeur en faveur de l'égalité des chances. Personne ne sera illégalement exclu de toute considération pour un emploi en raison de son sexe, sa race, sa couleur, ses croyances religieuses, son origine ethnique, son ascendance, son âge, son statut de vétéran, son statut marital ou son handicap.
- 2) La politique s'applique non seulement aux pratiques de recrutement et d'embauche, mais elle inclut également la discrimination positive dans les domaines de l'orientation, de la promotion, du transfert, de la rémunération et de la rupture du contrat de travail.

²² Tiré du site <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>

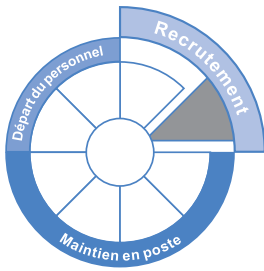
²³ Tiré de http://www.elinfont.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES**

- 3) Les cadres, la direction et le personnel de supervision sont chargés de faire appliquer cette politique et de veiller à son respect par les subordonnés.
- 4) Tout employé de l'entreprise XYZ impliqué dans un cas de discrimination sera suspendu ou démis de ses fonctions.
- 5) Tout personnel de supervision ou de direction qui a connaissance d'un tel comportement et ne décide d'aucune mesure corrective immédiate et appropriée fera également l'objet de mesures disciplinaires.
- 6) Tout individu victime de discrimination est encouragé à faire part du problème à son responsable de département ou, s'il pense que cela n'apportera rien, au responsable/service des ressources humaines.
- 7) Un membre du service des ressources humaines (ou un membre du personnel non impliqué) sera nommé pour enquêter sur la plainte.
- 8) L'individu accusé pourra être suspendu jusqu'à ce que l'enquête aboutisse.
- 9) Aucun acte de vengeance contre le plaignant ne sera toléré.

Par ailleurs, aucune forme de discrimination ou de harcèlement de nos employés ne sera tolérée de la part de collègues, superviseurs, clients ou vendeurs. Cet engagement couvre les politiques en matière de recrutement, publicité, embauche, orientation, promotion, formation, transfert, avantages, fin de contrat et tous autres privilèges et conditions de l'emploi.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.1.2. Recrutement INTÉGRATION & ORIENTATION

d) Bonnes pratiques

Les exemples ci-dessous montrent comment les entreprises appliquent et diffusent les politiques et la pratique internes pour garantir à l'ensemble de leur personnel des chances égales en matière d'emploi.

VicHealth – AUSTRALIE ²⁴

Les près de 45 salariés à temps plein de la Victorian Health Promotion Foundation (VicHealth) travaillent en partenariat avec des organisations, communautés et individus pour la promotion de la santé.

Agissant au nom du ministère de la Santé, VicHealth opère prudemment, en respectant l'éthique et la loi. Elle s'engage à appliquer toutes les politiques, pratiques et procédures d'entreprise, en faveur d'un lieu de travail excluant toute discrimination (tous les employés jouissent de chances égales au sein de l'organisation. Les décisions relatives à l'emploi se basent sur le mérite individuel) et harcèlement.

Elle s'engage également à fournir un environnement de travail sûr et agréable et à encourager de bonnes relations professionnelles entre les employés.

VicHealth s'engage à réaliser les objectifs suivants en matière d'accès égal à l'emploi:

- garantir un traitement équitable à tous les employés
- exploiter intégralement et développer le potentiel de chaque employé
- veiller à ce que toutes les politiques et procédures soient conformes aux principes d'accès égal à l'emploi
- développer le moral et la motivation des employés en leur donnant davantage confiance en l'équité de nos pratiques de ressources humaines et en leur permettant d'accéder aux possibilités d'emploi
- garantir la réalisation de nos objectifs au travers de notre programme d'accès égal à l'emploi, qui inclut la formation du personnel dans ce domaine ainsi que les questions y relatives.

²⁴ Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****Dundee College – ÉCOSSE (Royaume-Uni)²⁵**

Le Dundee College, qui est l'une des universités les plus importantes d'Écosse, propose des programmes d'étude et de formation dans les domaines de la comptabilité, des lettres, de la communication, la danse, et d'autres filières.

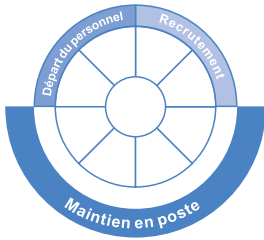
Il s'engage en faveur d'une politique globale d'égalité des chances pour son personnel, ses étudiants et ses prestataires de services, visant un traitement égal pour chacun d'entre eux en dépit de l'âge, du handicap, des responsabilités familiales, du statut marital, de l'origine ethnique, de la nationalité, des croyances, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'activité syndicale ou de condamnations criminelles sans rapport avec le milieu.

À la fois lieu d'apprentissage et employeur, la faculté s'efforce de rendre l'organisation totalement inclusive de manière à ce que les individus de tout sexe puissent participer complètement en tant que citoyens égaux. Elle va adhérer à la législation nationale en la matière: la loi sur l'égalité (Equality Act) de 2006.

Le personnel, les étudiants et les prestataires de services sont rapidement informés des politiques adoptées par leur faculté.

²⁵ Pour de plus amples renseignements, consulter le site
http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2. MAINTIEN EN POSTE

Questions pour votre entreprise

Est-ce que vous:

- évaluez les progrès du personnel de votre entreprise en restant neutre du point de vue du genre?
- pensez que les hommes et les femmes employés dans votre société ont les mêmes objectifs prédéfinis?
- proposez la même rémunération pour un travail de valeur égale?
- proposez des conditions de travail et un traitement identiques à vos employés?
- permettez aux hommes comme aux femmes d'accéder aux possibilités de formation et de perfectionnement?
- proposez les mêmes possibilités de formation et de perfectionnement aux deux sexes? Avez-vous établi des limites quant à la promotion et la progression de carrière des hommes et des femmes?
- exploitez de manière optimale le potentiel de chaque employé?

Quelques concepts clés

Le « maintien en poste » couvre quatre sous-sections différentes de la gestion des ressources humaines:

Gestion de la performance: évalue les progrès réalisés par rapport aux objectifs commerciaux prédéfinis, et aligne l'activité des employés en fonction de ceux-ci. Il existe des mécanismes tels que planification commerciale, programmes d'évaluation et d'incitation. La gestion de la performance implique:

- de définir et s'accorder sur des objectifs
- d'ajouter des stratégies de communication pertinentes
- de contrôler et revoir les progrès réalisés par rapport aux objectifs
- de créer un environnement permettant aux employés de contribuer à la réalisation des objectifs .

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Rémunération & conditions: centrée sur le contrat d'embauche. Les facteurs essentiels sont les suivants:

- niveau et nature du paiement
- orientation professionnelle
- programmes de retraite
- délais de préavis en cas de licenciement
- congés payés et droits

La loi exige habituellement que ces facteurs soient consignés dans un contrat écrit. Celui-ci peut couvrir les problèmes y relatifs tels que des arrangements en matière d'indemnisation et des avantages spécifiques.

Équilibre entre travail & famille/vie privée: parmi les mesures et politiques proactives conçues pour assurer les meilleures conditions de travail à tous les employés, des mesures de réconciliation entre travail et vie privée peuvent être mises à disposition pour régler un conflit persistant de travailleurs ayant une famille à leur charge.

Les activités de **formation et perfectionnement** se concentrent sur la manière d'améliorer la performance de l'entreprise en aidant les employés à acquérir les compétences, connaissances et attitudes attendues d'une main d'œuvre compétitive²⁶. **La formation** vise normalement à accroître la performance à des postes spécifiques en améliorant les compétences, en particulier lorsque l'évolution technologique rend nécessaire l'acquisition de nouvelles compétences, ou lorsqu'un employé est recruté, muté ou promu. **Le perfectionnement** fait référence aux activités destinées à préparer les travailleurs à leurs futurs rôles.

²⁶ Rogovsky, N., Tolentino, A. et al., *Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management*, Centre international de formation de l'OIT, 2007, p. 136.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Une perspective d'égalité des genres

Gestion égale de la performance du personnel: au sein d'une entreprise, la gestion de la performance doit être la même pour les hommes comme pour les femmes (principe UE/OIT de non-discrimination entre les sexes)²⁷, elle doit tenir compte des besoins et caractéristiques divergents et prévenir les conflits internes. Les niveaux et les objectifs doivent être établis en accord avec le personnel. Les mécanismes d'évaluation de la performance et des progrès du personnel doivent être établis, sans préjugés ni stéréotypes de genre. Il convient d'encourager l'échange d'informations et la communication internes entre le personnel pour avoir écho de leurs réactions.

Rémunération et conditions égales: dans l'UE, les femmes gagnent en moyenne 17,4% de moins que les hommes²⁸. « Les écarts de rémunération demeurent l'une des formes d'inégalité entre hommes et femmes les plus ancrées (...). Il faut que les politiques visant à éliminer la discrimination dans la rémunération fondée sur le sexe non seulement s'attaquent aux inégalités du marché du travail mais tiennent compte de la façon dont le rôle des femmes est perçu, de leur participation au dialogue social et de la difficulté à concilier travail et responsabilités familiales ».²⁹ Les inégalités de salaire ont des causes multiples, comme la concentration des femmes dans des emplois de statut moindre ou des emplois à temps partiel, leur plus faible capacité de négociation, ou les systèmes d'évaluation du travail et de détermination du salaire non objectifs. Les normes internationales, ratifiées par les États, promeuvent l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale³⁰ (voir également Boîte à outils 2008, chapitres 3 et 4). Il convient de définir la valeur d'un travail en analysant les tâches induites et les compétences requises; celle-ci doit être évaluée à l'aide de critères objectifs, non-discriminatoires et non stéréotypés. Les PME peuvent contribuer à combler cet écart en recourant à des méthodes égalitaires de détermination de la rémunération et des conditions d'emploi pour les femmes et les hommes.

²⁷ Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail - Journal officiel L 303, 02/12/2000 pp. 0016 – 0022, sur inspiration de la convention (n° 111) de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession), 1958. « L'égalité entre hommes et femmes repose sur l'égalité des droits, des responsabilités et des possibilités dont chacun devrait jouir, indépendamment de son sexe. Étant donné qu'au travail les femmes sont souvent désavantagées par rapport aux hommes, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes nécessite d'accorder une attention particulière aux besoins et aux aspirations des femmes. En outre, l'inégalité des attentes et des relations de pouvoir influence négativement les hommes et les garçons à cause d'idées reçues sur la condition masculine. » (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-fr/index.htm>).

²⁸ Pour plus d'informations sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'UE: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=fr>

²⁹ Rapport de l'OIT « L'égalité entre hommes et femmes au cœur du travail décent », page 130

³⁰ Convention (n° 100) de l'OIT sur l'égalité de rémunération, 1951 <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/singlef.pl?query=011951100@ref&chspec=01>

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES**

Équilibre entre travail & famille/vie privée: un bon environnement de travail doit être assuré pour tous. Il convient de promouvoir et garantir aux femmes comme aux hommes de nombreux aspects de la qualité de l'emploi – y compris les horaires de travail, la satisfaction apportée par l'emploi, la compatibilité entre travail et vie privée et les conséquences du travail sur la santé. L'UE encourage l'instauration de mesures visant à améliorer l'équilibre entre famille et vie professionnelle³¹, conformément aux dispositions de la convention n° 156 et de la recommandation de n° 165³² de l'OIT. Les arrangements favorables à la famille ne sont pas destinés uniquement aux femmes, ils encouragent aussi les hommes à contribuer davantage à la vie de famille.

Égalité des chances en matière de formation et de perfectionnement: La recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines³³, 2004, déclare que « l'éducation et la formation tout au long de la vie contribuent de manière significative à promouvoir les intérêts des individus, des entreprises, de l'économie et de la société dans son ensemble (...). Reconnaître que l'éducation et la formation tout au long de la vie devraient être fondées sur l'engagement explicite: (...) des entreprises de former leurs salariés, et des individus de développer leurs compétences et d'organiser au mieux leur parcours professionnel (...). Les Membres devraient promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes dans l'éducation et la formation tout au long de la vie. (...) ».

Les entreprises jouent un rôle majeur dans la croissance et la création « d'emplois décents ».³⁴ Elles doivent « assurer et faciliter la participation et l'accès, tout au long de la vie de l'individu, à l'information et l'orientation professionnelle (...) » sans distinction de sexe.

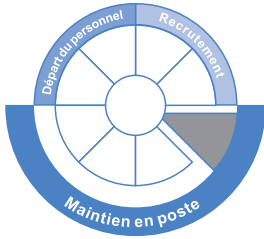
³¹ La communication de la Commission COM(2008) 635 final – 3.10.2008 « Redoubler d'efforts pour mieux concilier vie professionnelle, vie privée et vie de famille » fournit une bonne description des actions communautaires sur le thème
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:FR:DOC>

³² Pour de plus amples informations, consulter le site en anglais
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

³³ Pour de plus amples renseignements, consulter le site
<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/singlef.pl?query=022004195@ref&chspec=02>

³⁴ Pour de plus amples informations sur le concept de « travail décent » de l'OIT, consulter le site
http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-fr/index.htm

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.1. Maintien en poste GESTION DE LA PERFORMANCE

a) Étude de cas: *La femme conductrice*

Contexte

Vous êtes un nouveau gestionnaire dans une section employant plusieurs conducteurs. Jane est la seule femme de l'effectif. Elle travaille dans l'équipe depuis 2 ans et demi. Il semble qu'elle n'ait pas bonne réputation. Votre responsable vous a demandé de la surveiller, et a déclaré qu'elle conduisait mal et que son véhicule était sale.

Situation

Alors que vous l'avez mise en garde, vous remarquez que Jane prend des jours de congé pour maladie. Vous ressentez aussi rapidement que ses collègues semblent ne pas l'apprécier. Ils plaisantent sur l'état de son véhicule et ses compétences de conduite, bien qu'elle n'ait jamais été impliquée dans un accident. L'un des membres de l'équipe vient vers vous et vous fait savoir que vous devriez régler le problème et ne pas être aussi indulgent avec elle que votre prédécesseur.

Questions à garder à l'esprit



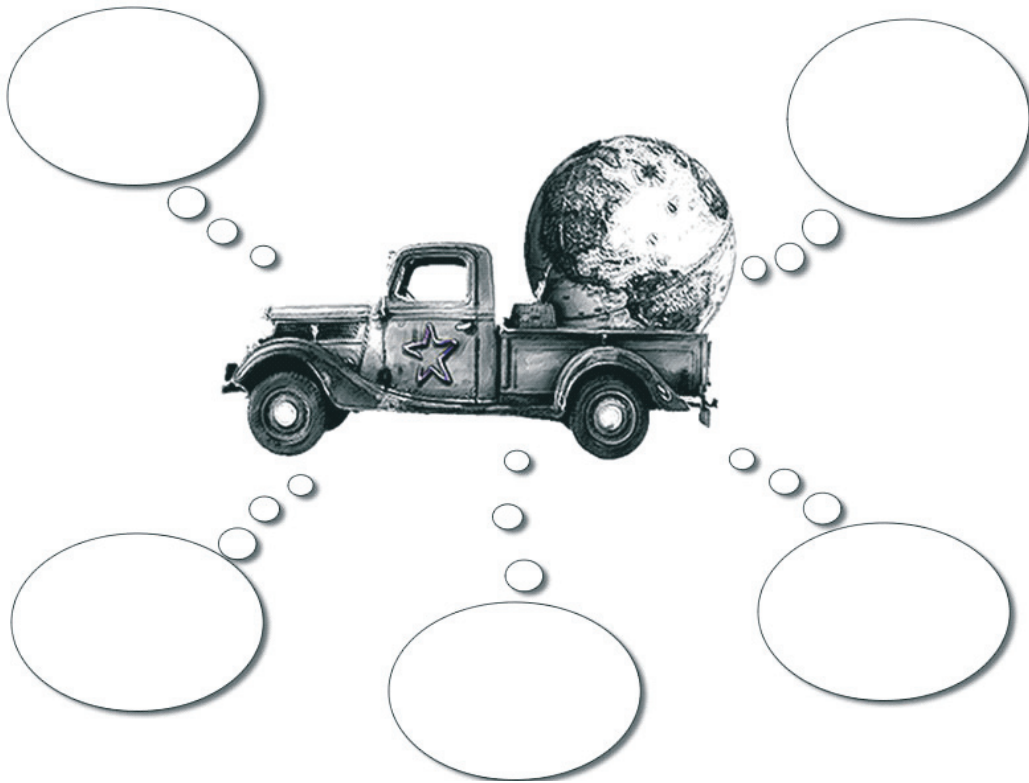
- Le nouveau gestionnaire se consacre-t-il à une évaluation de la performance?
- Le chef (= le responsable du nouveau gestionnaire) a-t-il expliqué et transmis les objectifs commerciaux?
- A-t-on mis en place un processus de contrôle et d'évaluation de la performance des conducteurs?
- Les employés participent-ils à la détermination des critères et niveaux d'évaluation?
- Les employés participent-ils à la planification et la mise en œuvre du processus d'évaluation?
- A-t-on assigné des priorités aux emplois?

Points à considérer/discuter

1. Identifiez les problèmes clés (via la carte heuristique).
2. Quelles sont les mesures que vous prendriez?
3. Quelles qualifications et quelle préparation vous seraient utiles?

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

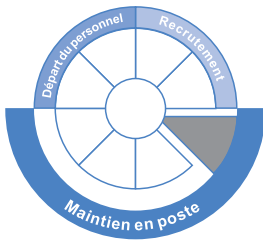
Figure 1: La carte heuristique du gestionnaire



Planification d'actions: *La femme conducteur*

Problèmes identifiés	Action à entreprendre	Préparation

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.1. Maintien en poste GESTION DE LA PERFORMANCE

b) Conseils relatifs au suivi

Fiche réponse

En 2005, près de 36% des femmes exerçant une activité dans l'Union européenne étaient employées dans seulement six des 130 catégories professionnelles types (niveau à 3 chiffres de la CITP-88), alors que les six premières professions exercées par des hommes représentaient un peu plus de 25% de la main-d'œuvre masculine totale. En outre, les professions concernées étaient nettement différentes chez les femmes et chez les hommes.³⁵ Le métier de « conducteur de véhicule à moteur » est l'une des six premières occupations masculines. Cela implique un lien entre la réputation de mauvaise conductrice de Jane et un stéréotype courant, à savoir: « les femmes ne sont pas faites pour occuper les mêmes emplois que les hommes, et inversement ». Il s'agit-là de l'un des deux méta-stéréotypes identifiés comme étant à la base de la ségrégation sexuelle (voir Boîte à outils 2008, section 1, chapitre 2).

- **La preuve par les objectifs et les standards:** Il est important de ne pas simplement considérer les perceptions anecdotiques au sujet de Jane et de sa performance. Sur quoi ces opinions s'appuient-elles? Pour diriger Jane et les autres conducteurs efficacement, vous devez leur donner des buts et établir des standards, qui soient clairs, équitables et objectifs. Ils peuvent être similaires pour les hommes et les femmes, certains peuvent même être identiques. Vous devez également établir la raison pour laquelle Jane prend des congés maladie. En établissant des objectifs et des standards clairs, vous pouvez alors surveiller chaque individu et assurer qu'il réponde à ces objectifs et, s'ils ne sont pas compris, identifier les obstacles. Anecdotes et perceptions représentent parfois des préjugés et les personnes différentes se posent comme les cibles potentielles. Ainsi, si vous disposez de preuves vous pourrez contester les informations désuètes et les stéréotypes.
- **Contester les stéréotypes:** Certains membres de l'équipe peuvent nourrir des stéréotypes négatifs: une femme employée à un poste « d'homme » peut les mettre mal à l'aise. Le fait d'ignorer ces sentiments n'aidera pas les membres de l'équipe à aborder les différences. Au niveau de l'équipe, il est important de discuter de la manière dont ces préjugés influencent l'entreprise puis d'établir des standards pertinents pour les membres de l'équipe.
- **Développement de l'équipe:** Si certains membres ont l'impression qu'un individu bénéficie d'un « traitement de faveur » ou qu'il n'a pas à respecter les mêmes standards que les autres, ils se sentiront offensés. Être juste n'implique pas de traiter tout le monde de la même manière. Être juste, c'est reconnaître les capacités de chacun et utiliser ces informations pour améliorer la performance de l'équipe.

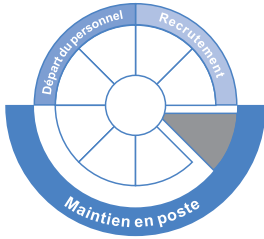
³⁵ EUROSTAT, Statistiques en bref, 53/2007 « La concentration des hommes et des femmes dans les différents secteurs d'activité », Ana Franco.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Fixer des objectifs moins ambitieux à Jane ou lui accorder des dérogations spéciales parce qu'elle est une femme ne l'aide pas et peut même accentuer le ressentiment des autres membres de l'équipe. Jane n'a pas non plus à accomplir des performances exceptionnelles pour prouver qu'une femme peut faire ce métier.

- **Soutien individuel:** Jane et les autres membres de l'équipe doivent passer des entretiens individuels réguliers avec leur responsable direct. Cela leur permettra de contrôler les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Jane pourra également parler de ses relations avec ses collègues. Si un membre de l'équipe est différent et semble mal intégré, il est de votre responsabilité de comprendre pourquoi et d'étudier ce qui est réalisable à cet égard.
- **Communiquer au sujet de la réussite de l'équipe:** Certaines personnes estiment que le fait que des hommes exercent des « métiers de femmes » ou des femmes des « métiers d'hommes » est problématique. Ils peuvent alors chercher à étayer leur conviction et ne percevront donc que les aspects négatifs. Pour contrer cela, il suffit de démontrer qu'une personne donnée peut aussi bien s'acquitter de ce travail qu'une autre. Cela ne n'implique pas de choisir cette personne différente, mais de connaître la performance de chaque membre de l'équipe et parler avec assurance de la réussite de l'équipe.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.1. Maintien en poste GESTION DE LA PERFORMANCE

c) Outils de gestion

L'évaluation de performance

Il s'agit du processus d'évaluation et de consignation de la performance du personnel afin d'établir des jugements en vue de décisions. Ce processus est très interactif, impliquant à des degrés différents le personnel de tous les niveaux hiérarchiques dans la détermination d'attentes relatives au poste, la description du poste, la sélection de critères d'évaluation pertinents, la mise au point d'outils et procédures d'évaluation, et la collecte, l'interprétation et le compte-rendu des résultats.

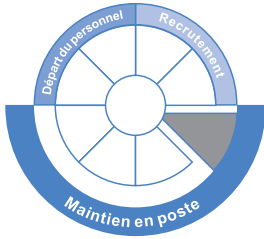
L'évaluation de la performance doit être participative et interactive, conçue en consultation avec toutes les parties prenantes et ouverte à une interaction permanente avec celles-ci, en comprenant bien les objectifs en termes de bénéfices potentiels, tels que :

- motivation accrue pour réaliser une véritable performance
- amour propre plus marqué du personnel
- meilleure vue d'ensemble du personnel et des superviseurs
- fonctions et responsabilités du poste mieux définies
- communication précieuse sur l'évaluation développée entre les employés
- meilleure compréhension entre les membres du personnel et meilleur aperçu du type d'activités de développement présentant de la valeur
- récompenses accordées sur une base juste et plausible
- objectifs organisationnels clarifiés de façon à être plus facilement acceptés
- améliorations apportées dans la planification de la main-d'œuvre institutionnelle/départementale, validation de tests et mise au point de programmes de formation.

Clarté, ouverture et équité sont les principales caractéristiques d'un système d'évaluation efficace. Celui-ci doit inclure des formats exploitables évitant les partis pris systématiques tels que d'accorder un traitement de faveur à certains employés; donner la même note à tous les membres du personnel; être excessivement indulgent ou dur envers certains membres, ou tous; ou avoir des préjugés raciaux ou sexistes conscients/inconscients. L'implication d'un ou plusieurs évaluateurs (équipes mixtes composées de femmes et d'hommes) peut contribuer à éviter ces partis pris. Un système efficace inclut en outre une évaluation **continue à la fois** du poste *et* de l'employé qui l'occupe.

Les descriptions qui sont données d'un poste doivent être précises, compréhensibles, et suffisamment spécifiques pour orienter la conduite du personnel. Elles doivent se concentrer sur la mission de l'employé et les résultats attendus, qui doivent être clairement associés aux objectifs généraux de l'organisation. Les responsabilités de l'employé doivent, si possible, être indiquées et classées par ordre d'importance, et **contrôlées pour garantir qu'elles soient dénuées de tout parti pris sexiste.**

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.1. Maintien en poste GESTION DE LA PERFORMANCE

d) Bonnes pratiques

Market Makers – ROYAUME-UNI³⁶

Cet exemple montre comment les employés bénéficient d'un traitement égal en termes d'évaluation de la performance dans le cadre du développement professionnel.

Market Makers est une petite agence de marketing (64 employés). Le personnel est jeune, pour la plupart (25 ans environ). La proportion femmes/hommes est élevée: 44:56. Les gestionnaires ont tous été nommés par un processus interne. Les employés déclarent « *notre croissance dans l'entreprise ne connaît pas de limite* » (83%). L'entreprise se situe en 25^{ème} position du classement « The Sunday Times 100 best SMEs in 2009 » (les meilleures PME en 2009, d'après le Sunday Times).

La proportion élevée de femmes parmi le personnel, associée à la nomination interne des gestionnaires, montre que la société évalue la performance de façon équitable et mène un processus de perfectionnement juste. La faible rotation ainsi réalisée (10%) permet également d'économiser de l'argent sur le recrutement.

J Sainsbury plc – ROYAUME-UNI³⁷

Cet exemple montre comment les employeurs peuvent promouvoir l'égalité de traitement parmi leur personnel.

J Sainsbury plc est une entreprise de distribution alimentaire majeure. Elle reconnaît l'importance d'un traitement juste et égal sur le lieu de travail et a adopté une politique sur l'égalité et la diversité. Son engagement a été reconnu par « l'indice FTSE Female »³⁸ qui a placé l'entreprise au 4^{ème} rang en 2008, alors que 30% des postes de direction étaient occupés par des femmes.

L'entreprise a mis en place le « groupe de pilotage sur l'égalité et la diversité » afin de garantir la réalisation des objectifs d'équité au sein de l'entreprise, dont la progression est mesurée au moyen d'objectifs quantifiables et de réactions de la part des collègues:

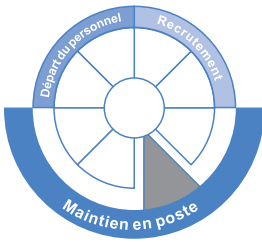
- un sondage semestriel, au travers duquel l'entreprise interroge les employés – en tenant compte de la problématique hommes-femmes – sur leur point de vue quant au fait de travailler au sein de cette société, quant à leur performance et la façon dont ils perçoivent sa stratégie commerciale;
- un contrôle annuel de la main-d'œuvre à tous les niveaux;
- une révision annuelle des politiques de RH visant à garantir leur caractère non discriminatoire;
- un contrôle annuel des formations proposées en vue du perfectionnement du personnel. L'entreprise accorde aux femmes et aux hommes un congé spécial pouvant s'étendre sur une année complète et destiné à leur épanouissement personnel.

³⁶ Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece

³⁷ Tiré de: OIT, *Gender Equality and Decent Work – Good practices at the workplace*, 2004

³⁸ Pour de plus amples renseignements, consulter le site: <http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.2. Maintien en poste RÉMUNÉRATION & CONDITIONS

a) Étude de cas: *L'agence de voyages Blue Skies*

Contexte

L'agence de voyages Blue Skies Travel

Cette agence est en place depuis dix ans. Elle a été fondée par M. Makarious, qui en est le propriétaire. Elle a connu une croissance constante et s'est agrandie il y a cinq ans pour atteindre sa taille actuelle, employant un effectif de six personnes; M. Makarious, qui ne participe pas à la gestion quotidienne de l'affaire, se verse un salaire et accorde généralement des augmentations (si le bénéfice le permet) en octobre de chaque année. M. Makarious n'est pas marié et considère l'entreprise comme sa propre famille.

C'est M. Dubois, qui est dans l'agence depuis six ans, qui se charge de sa gestion quotidienne. Il a démarré au poste d'assistant de M. Makarious mais, à mesure que l'entreprise se développait, a été promu agent de réservation principal il y a trois ans dans le cadre du recrutement de deux nouveaux agents de réservation.

M. Warne (42 ans) a été embauché il y a cinq ans comme agent de réservation; il a trois enfants et vit dans la ville où l'agence est basée.

Les deux nouveaux agents étaient M. Thomas (32 ans) et Mme Kiln (43 ans). Ils ont pris leur poste à trois mois d'intervalle, avec le même salaire de départ. En début d'année, après la naissance de son premier enfant, M. Thomas s'est vu accorder une augmentation de salaire par M. Makarious.

Mlle Royce travaille comme employée de bureau et se charge de toutes les tâches administratives y compris les transactions financières et la correspondance. Elle ne prend pas les réservations et ne traite pas directement avec les clients. Elle travaille cinq heures par jour car elle doit récupérer ses enfants à l'école.

Mme Chani (55 ans) travaille à temps plein comme femme de ménage, au domicile privé de M. Makarious et dans les locaux de l'agence. Elle accepte parfois certaines missions, comme aller faire les courses pour M. Makarious.

M. Makarious pense traiter son personnel correctement et équitablement. Il n'a pas conscience que la masse salariale au sein de son entreprise est ventilée par sexe, mais pense que ses employés perçoivent des rémunérations équitables, sans discrimination sexuelle.

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES**

Organigramme de l'agence de voyages Blue Skies Travel

Intitulé du poste	Rémunération	Occupé par H ou F	Ancienneté
1. Directeur	50 000	H	10 ans
2. Agent de réservation principal	25 000	H	6 ans
3. Employé de bureau	15 000	F	6 ans
4. Agent de réservation	20 000	H	5 ans
5. Agent de réservation	18 000	F	3 ans
6. Agent de réservation	18 500	H	3 ans
7. Femme de ménage	10 000	F	9 ans

Ventilation des postes par sexe et par salaire au sein de l'agence de voyages Blue Skies Travel

Intitulé du poste	Rémunération	Occupé par H ou F	Ancienneté
1. Directeur	50 000	H	10 ans
2. Agent de réservation principal	25 000	H	6 ans
3. Agent de réservation	20 000	H	5 ans
4. Agent de réservation	18 500	H	3 ans
Sous-total des gains annuels des hommes	113 500		
Moyenne	28 375		
5. Employé de bureau	15 000	F	6 ans
6. Agent de réservation	18 000	F	3 ans
7. Femme de ménage	10 000	F	9 ans
Sous-total des gains annuels des femmes	43 000		
Moyenne	14 333		

Points à considérer/discuter

Une différence relative apparaît au niveau de la moyenne des gains annuels des hommes et des femmes.

Selon vous, qu'est-ce qui peut contribuer à cet écart de rémunération entre hommes et femmes chez Blue Skies Travel.

3

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Raisons de l'écart de rémunération hommes-femmes	Potentiel d'occurrence dans votre entreprise	Actions de prévention éventuelles...
Discrimination directe/indirecte		
Mésestime du travail des femmes		
Ségrégation verticale et horizontale sur le marché du travail		
Stéréotypes et traditions		
Équilibre entre vie privée et travail		
...		

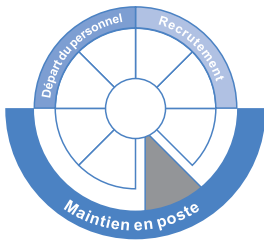
Si un tel écart de rémunération existe dans votre entreprise, pouvez-vous identifier une action à mettre en place pour réduire ou supprimer celui-ci?

Le but de cet exercice est de vous rendre vigilant(e) quant aux éventuelles différences qui peuvent exister au sein d'une entreprise. C'est à vous ensuite qu'il revient de décider d'y remédier ou de laisser perdurer ces inégalités.

Cet exercice est un outil de démarrage très basique inspiré d'un processus graduel bien plus complexe dont il est l'élément de sensibilisation initial. En l'appliquant, vous devez être capable non seulement de mieux apprécier le fait que les hommes et les femmes doivent bénéficier de rémunérations égales pour des postes de même nature, mais aussi de saisir le concept d'« égalité de rémunération pour un travail de même valeur ». Pour en savoir davantage sur les méthodes d'évaluation professionnelle dénuées de tout parti pris sexiste, consultez la bibliographie.

Nombreuses sont les raisons expliquant les écarts de rémunération entre hommes et femmes au travail. Vous pouvez découvrir de plus amples informations sur leurs causes à la section « Conseils relatif au suivi » ci-dessous.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.2 Maintien en poste RÉMUNÉRATION & CONDITIONS

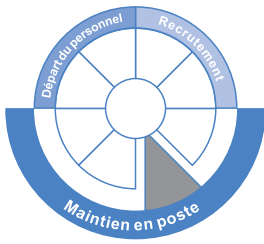
b) Conseils relatifs au suivi

En dépit de nombreuses années de législation dans les pays d'Europe, les statistiques démontrent encore un écart de rémunération significatif entre les femmes et les hommes, le salaire des femmes étant en moyenne inférieur de 17,4%³⁹ à celui de leurs homologues masculins. La capacité à ventiler les données sur la rémunération au sein de votre entreprise vous aidera à analyser le potentiel à contrer ou laisser perdurer cet écart, dont les causes sont multiples et peuvent découler des éléments suivants:

- **La discrimination directe:** vérifiez si vous accordez aux femmes une rémunération moindre qu'aux hommes pour un poste identique. La législation européenne interdit toute forme de discrimination. Assurez-vous que vous respectez la loi et que vous n'encourez aucune sanction.
- **L'absence de reconnaissance du principe d'égalité de rémunération pour un travail de même valeur:** en Europe, la discrimination indirecte survient plus fréquemment que la discrimination directe. Les femmes se voient souvent offrir un travail de même valeur que les hommes, mais à moindre salaire. Les emplois dits « féminins », caractérisés par une forte concentration de femmes, sont généralement moins valorisés et moins rémunérés que les emplois typiquement « masculins ».
- La rémunération peut aussi varier pour un emploi similaire mais dont l'intitulé aura un effet plus ou moins prestigieux. Dans votre entreprise, nommez-vous de différente manière des emplois pourtant similaires?
- **Stéréotypes:** une fois encore, les stéréotypes traditionnels peuvent être à la base d'une perpétuation de l'écart de rémunération entre hommes et femmes. Ils tendent également à maintenir les formes de ségrégation sur le marché du travail, perpétuant les systèmes de détermination du salaire obsolètes et injustifiables.
- **Ségrégation verticale et horizontale:** les femmes sont sous-représentées dans les postes de gestion et les fonctions élevées (ségrégation verticale) et sont davantage présentes aux postes mal rémunérés qui requièrent peu de qualifications, où elle représentent la grande majorité (ségrégation horizontale). Les femmes et les hommes dominent souvent certains secteurs, même au sein de la même entreprise. Recherchez, s'il en est, des raisons objectives à cette situation, ou si vous pouvez aisément la modifier et mieux profiter de vos ressources humaines.
- **Conciliation entre travail et vie de famille:** il ne doit pas s'agir d'un facteur pénalisant en termes de rémunération et de conditions de travail. Les employés qui choisissent de travailler à temps partiel afin d'équilibrer diverses responsabilités perçoivent non seulement un salaire réduit, mais souffrent souvent de perspectives de carrière limitées. Considérez les talents particuliers que vous êtes susceptibles de perdre ou de sous-exploiter si vous ne laissez aucune chance de carrière à ces employés pour tenir compte de leur disponibilité réduite.
- **L'absence de données désagrégées par sexe** – ou de façon plus basique, le manque d'attention accordée aux différences de genre, peut entraîner une ventilation et une analyse inadaptées de la main-d'œuvre dans l'entreprise. Les choix basés sur la tradition plutôt que sur le talent peuvent entraîner une utilisation non stratégique de la rémunération, des incitations, etc.

³⁹ Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=fr>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.2. Maintien en poste RÉMUNÉRATION & CONDITIONS

c) Outils de gestion

Au niveau de l'entreprise, il est utile de:

- Énumérer tous les emplois qui existent dans l'entreprise et identifier pour chacun d'entre eux le salaire brut (avantages compris)
- Identifier le sexe des personnes qui occupent ces postes actuellement.
- À l'aide de ces données, identifier et comparer les gains moyens respectifs des hommes et des femmes employés.

Dans votre entreprise:

Ventilation des postes de l'entreprise par sexe et par salaire			
Intitulé du poste	Rémunération	Occupé par H ou F	Ancienneté
1.			
2.			
3.			

- Pour tous les emplois actuellement occupés par des hommes, ajoutez la colonne de salaire et divisez-la par le nombre d'hommes à ce poste.
- Répétez l'exercice pour les femmes.
- Analysez les données désagrégées relatives aux salaires dans votre entreprise et réfléchissez aux différences observées ainsi qu'aux causes éventuelles.

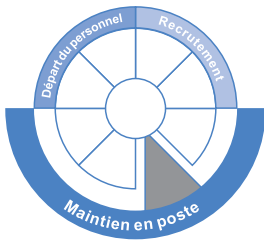
Les contrats d'embauche doivent tenir compte de la législation en vigueur sur l'égalité de rémunération, en particulier:

- la convention (n° 100) de l'OIT sur l'égalité de rémunération, 1951⁴⁰
- la législation européenne (en 1957, le traité instituant la CEE contenait déjà une disposition interdisant l'inégalité salariale pour les hommes et les femmes, qui a été révisée par le traité d'Amsterdam. À compter de 1975, l'UE a publié plusieurs directives sur la discrimination sexuelle et la Cour européenne de justice a émis de nombreux arrêts sur des affaires de discrimination sexuelle)⁴¹.

⁴⁰ Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/singlef.pl?query=011951100@ref&chspec=01>

⁴¹ Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=fr>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.2. Maintien en poste RÉMUNÉRATION & CONDITIONS

d) Bonnes pratiques

Hôtels et restaurants - PORTUGAL

Absence de parti pris sexiste dans le cadre de l'évaluation des emplois dans les hôtels et restaurants⁴²

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration portugais est le premier dans le pays à développer une méthode d'évaluation des emplois dénuée de tout parti pris sexiste.

Un projet récent intitulé « Revaloriser le travail pour promouvoir l'égalité des genres » (Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade) a été mis en place par l'Initiative communautaire EQUAL et coordonné par la Confédération générale des travailleurs portugais (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN).

L'évaluation permet de déterminer si les emplois de ce secteur sont appréciés de façon équitable, à savoir si les travailleurs sont rémunérés en fonction de ce qu'ils font, sans aucun parti pris sexiste.

En 2005, au démarrage du projet, la FESAHT⁴³ se préoccupait des conditions de travail dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Le secteur était caractérisé par une prédominance féminine à des postes typiquement féminins (cuisine, service, assistantes) moins qualifiés et moins rémunérés que les autres fonctions typiquement masculines. En 2004, les femmes employées dans ces établissements gagnaient environ 91% du salaire de leurs homologues masculins.

Compte tenu de la diversité des méthodes d'évaluation des emplois, les concepteurs du projet ont opté pour le développement d'une méthode analytique permettant d'évaluer et de comparer de manière systématique tous les emplois au sein d'une organisation, en appliquant des critères communs, précis et détaillés. Au vu des critères, cette « méthode des points » convient pour évaluer l'égalité entre les hommes et les femmes. Elle permet d'identifier et d'éliminer l'influence des préjugés et stéréotypes de genre dans le cadre de la détermination du salaire des hommes et des femmes.

Un questionnaire a été déposé dans 25 restaurants et débits de boissons, soit un total de 79 emplois de type divers, dans le but de recueillir les informations pertinentes pour l'élaboration de la méthode d'évaluation des emplois.

Au moment de finaliser le projet, les partenaires sociaux en ont conclu que, par l'analyse approfondie des caractéristiques et demandes relatives aux emplois, cette méthode contribue également à améliorer la gestion des ressources humaines en termes de recrutement, formation professionnelle, évaluation de la performance, rémunération, et santé et sécurité au travail. Dès lors que celle-ci présuppose une participation active des partenaires sociaux, elle encourage également à la négociation collective et au dialogue social.

⁴² Pour de plus amples renseignements, consulter le site:
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>

⁴³ <http://www.fesaht.pt/>

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****Sörmlands Grafiska Quebecor AB – SUÈDE****Plans d'action en faveur de l'égalité⁴⁴**

Obtenir des conditions de rémunération égales dans une entreprise ou une organisation constitue une étape importante en faveur de l'égalité des genres, et permet également de réévaluer les exigences relatives aux différents postes ainsi que les procédures de rémunération.

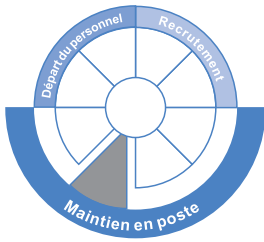
Sörmlands Grafiska Quebecor AB est le chef de file du marché suédois de l'impression sur presses offset. La loi sur l'égalité des chances impose aux employeurs suédois d'étudier et de comparer le salaire entre les femmes et les hommes réalisant un même travail ou un travail de même valeur. Sörmlands Grafiska a adhéré à l'European Project on Equal Pay (PEP, projet européen en faveur de l'égalité de salaire) pour être assisté à cette fin. Le réseau développé à partir du projet a servi de banc d'essai et a également apporté un précieux soutien pour répondre aux diverses questions pratiques et stratégiques qui se posaient parfois au cours du processus d'examen des salaires.

Outre la rémunération, d'autres points faibles associés à l'égalité des genres ont été identifiés. Certains emplois et services sont fortement ou totalement dominés par les hommes et la présence féminine fait défaut parmi le personnel cadre supérieur. Consécutivement à l'examen des salaires, et afin de remédier à ces problèmes, un plan d'action est sur le point d'être établi.

S'il met en avant les écarts de rémunération entre le personnel masculin et féminin, l'examen des salaires offre également à l'employeur un tableau détaillé des exigences et responsabilités liées à un poste, dès lors que celles-ci sont précisées dans le cadre du processus d'évaluation des emplois. Cela peut alors amener les individus à revoir leur point de vue quant au niveau de difficulté propre à un emploi et engendrer la réévaluation de certains postes.

⁴⁴ Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.3. Maintien en poste ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL & FAMILLE/VIE PRIVÉE

a) Étude de cas: *Le congé de paternité*

Contexte

Joe travaille pour vous depuis quatre ans; c'est un bon employé, qui dirige l'équipe commerciale et entretient de bons rapports avec la clientèle.

Il a eu un enfant. Sa femme, qui est comptable, perçoit un meilleur salaire que lui. Il vous a adressé une demande de congé de paternité de 5 jours pour pouvoir passer du temps avec son épouse et son enfant; vous avez accepté car cette époque de l'année est relativement calme.

Situation

De retour, il demande cependant un congé d'un an pour s'occuper de son enfant de façon à ce que sa femme puisse reprendre son travail. Il souhaite revenir lorsque l'enfant aura un an et pourra être pris en charge en crèche.

Son responsable aimerait pouvoir accéder à la requête de Joe mais il décide d'en discuter avec son équipe lors d'une réunion du personnel.

L'équipe commerciale se compose de (ancienneté dans l'entreprise entre parenthèses):

- Joe (homme), chef d'équipe âgé de 33 ans (4 ans)
- TT (homme), chef d'équipe adjoint âgé de 59 ans (10 ans)
- Mary (femme), commerciale âgée de 45 ans (1 an)
- Jasmine (femme), commerciale âgée de 30 ans (2 ans)
- Marco (homme), administrateur d'équipe âgé de 22 ans (8 mois)

Points à considérer/discuter

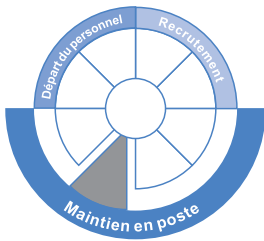
Préparez une présentation des problèmes et la recommandation que vous donneriez. Prévoyez dans votre présentation les éventuelles objections des membres de l'équipe, en particulier les stéréotypes qui pourraient exister.

Voici quelques questions que vous pouvez vous poser:

- Quelle est votre réponse initiale?
- Quel type de réponses pouvez-vous généralement attendre de l'équipe?
- Quels stéréotypes pourraient être évidents?
- Comment assurer que Joe reste intégré à l'équipe?
- Dans quelle mesure votre réponse serait-elle différente si Joe était une femme?
- Comment répondre à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux des employés?
- De quelles informations avez-vous besoin pour formuler votre réponse finale?

Si vous pensez pouvoir gérer la situation, vous pourrez en faire profiter Joe ainsi que l'équipe. Il pourrait être utile de relever les défis et avantages liés à l'octroi de ce congé à Joe. Vous pouvez analyser les facteurs en faveur de ou contre le changement puis prévoir comment faire fond sur les moteurs positifs et réduire les obstacles potentiels.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.3 Maintien en poste ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL & FAMILLE/VIE PRIVÉE

b) Conseils relatifs au suivi

Mesures suggérées – La liste de contrôle ci-après peut vous apporter quelques idées sur les mesures éventuelles permettant à vos employés de réconcilier avec succès travail, famille et vie privée.

Arrangements propices à la vie de famille sur le lieu de travail ⁴⁵

Arrangements professionnels

- Semaine de travail réduite pour les travailleurs à temps complet
- Horaires de travail flexibles et roulements
- Contrats en période scolaire uniquement
- Passage d'un temps plein à un temps partiel sur une base permanente ou temporaire
- Partage de poste
- Travail à domicile ou télétravail

Prise en charge des enfants ou des personnes âgées

- Garde d'enfant sur le lieu de travail ou associée à celui-ci
- Droit d'amener les enfants au travail/salles dédiées à la famille
- Soutien financier/subvention aux parents pour la garde d'enfant
- Équipement adapté à l'allaitement
- Assistance sur le lieu de travail, pour les employés ayant des enfants ou des personnes âgées à charge
- Droit d'utiliser le téléphone professionnel pour des motifs familiaux

⁴⁵ Pour de plus amples informations, consulter le site en anglais
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Congé

- Congé d'urgence pour assurer ses responsabilités familiales
- Congé payé
- Congé non payé
- Arrêt maladie
- Congé pour cause de grossesse
- Congé de maternité/paternité
- Congé parental
- Congé relatif à la prise en charge de parents âgés
- Interruptions de carrière
- Congé de deuil

Informations pertinentes et formation

- Packs maternité/informations sur le congé de maternité
- Politique visant à informer activement le personnel sur les avantages proposés et à l'encourager à utiliser ces informations
- Informations supplémentaires sur les aides, par exemple sur la prise en charge locale des enfants
- Contact durant le congé de maternité/paternité/parental
- Cours et ateliers d'information et de soutien ou en préparation du retour sur le lieu de travail

Stéréotypes – Dans nombre de pays, le congé de paternité n'est encore reconnu que sur du court terme et l'idée qu'un homme puisse élever un enfant en bas âge est contestée. Un examen plus poussé des véritables objections peut révéler une notion sous-jacente « d'homme assumant un rôle de femme ».

En présence d'une réglementation (droits de maternité ou de paternité)⁴⁶, il est aisé d'accepter et d'appliquer la requête, et le processus adapté sera alors développé. Si aucune réglementation ne s'applique, ou dans le cas d'une réglementation partielle, il est plus difficile de contrer les stéréotypes.

Besoins de l'entreprise – Considérez les avantages potentiels pour l'entreprise dans cette situation; vous pourriez identifier diverses possibilités, par exemple:

- accroître la performance et la motivation des employés et améliorer la productivité⁴⁷;
- retenir un bon élément et accroître sa loyauté et son engagement envers l'entreprise et, dans le même temps, diminuer les rotations de personnel, ce qui peut permettre de réduire le coût du recrutement, de l'intégration et de la formation associés au remplacement du personnel quittant l'entreprise⁴⁸;

⁴⁶ Voir un résumé de la législation nationale sur le congé de paternité en Europe dans la base de données du BIT <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁴⁷ Tiré de « The family-friendly workplace » (la famille et le lieu de travail) – Fiche d'information n° WF-3 / OIT, Programme sur les conditions de travail et d'emploi <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

⁴⁸ Pour de plus amples informations, consulter le site en anglais <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/ffworkplace.htm>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

- attirer le personnel convoité en proposant des offres de paternité généreuses (en allant même au-delà de ce que la législation impose)⁴⁹;
- réduire l'absentéisme et les retards⁵⁰;
- instaurer et maintenir l'avance et la capacité novatrice face à la concurrence, contribuant ainsi à accroître la compétitivité⁵¹;
- améliorer la réputation de votre entreprise et devenir un « Employeur de choix » local;
- donner des responsabilités à d'autres membres du personnel et développer plus avant leur compétence;
- commencer à planifier la succession.

« La mise en œuvre de politiques favorables à la famille est une stratégie d'entreprise présentant un objectif double: instaurer une situation où tout le monde s'y retrouve, et parvenir à l'efficacité de l'organisation et au bien-être des employés. Pour le personnel, les initiatives favorables à la famille permettent d'accroître la satisfaction des employés, leur engagement, leur loyauté et leur moral, et de contribuer à un environnement professionnel plus axé sur le soutien et positif. Pour l'employeur, on relève parmi les bénéfiques les plus importants l'augmentation de la productivité ainsi que la réduction de l'absentéisme et des rotations de personnel. En aidant l'organisation à attirer, recruter et maintenir en poste le personnel, les pratiques favorables à la famille peuvent réduire les coûts associés au remplacement des salariés quittant l'entreprise »⁵². Une telle approche favorable à l'entreprise peut aussi donner une meilleure image de l'entreprise auprès des actionnaires, des investisseurs et des clients.

Préoccupations de l'équipe – Considérez ce qui peut préoccuper l'équipe et assurez-vous que les membres soient en mesure d'exprimer complètement leurs préoccupations. Écoutez bien et incitez-les à trouver la solution et résoudre le problème. Pour y parvenir, il doit y avoir un vrai sens de l'équipe qui, en retour, requiert la participation; les membres de l'équipe doivent donc pouvoir discuter totalement de tout ce qui les inquiète et également tester les possibilités susceptibles de découler d'un changement.

Préoccupations d'ordre social - En Europe, le taux de remplacement de la population est de 2,1 enfants par femme. Le taux de fécondité moyen de l'UE-27 est de 1,53.⁵³ Les gouvernements doivent encourager un environnement positif pour l'éducation des enfants dans le but de soutenir les naissances. Si les taux continuent de baisser, la main-d'œuvre sera moins importante pour soutenir les besoins des personnes âgées et plus généralement la durabilité des systèmes de protection sociale. Les employeurs peuvent eux aussi apporter leur contribution en instaurant des mesures favorables à la famille, telles que le travail flexible, les autorisations de congé spécifique, les mesures de prise en charge des enfants etc., afin d'aider les jeunes familles à faire face à leurs obligations.

⁴⁹ Ibid.

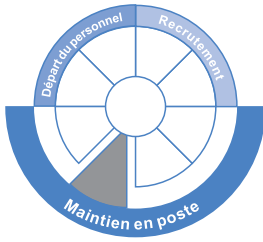
⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² OIT – Programme sur les conditions de travail et d'emploi – Réconcilier le travail et la famille: Politiques d'entreprise <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwlf/entpolicies.htm>

⁵³ Source: Eurostat – chiffres de 2006

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.3. Maintien en poste ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL & FAMILLE/VIE PRIVÉE

c) Outils de gestion

Les contrats d'embauche doivent tenir compte du cadre juridique en vigueur concernant le congé de maternité/paternité et le congé parental. Plus précisément:

- **Principes internationaux - Conventions de l'OIT sur:**
 - les travailleurs ayant des responsabilités familiales (n° 156, 1981) et recommandation n° 165 de l'OIT, 1981⁵⁴;
 - la protection de la maternité (n° 183, 2000)⁵⁵ ou, dans les cas où celle-ci n'a pas été ratifiée;
 - la protection de la maternité (n° 103, 1952).
- **Législation communautaire - Directives de l'UE sur:**
 - le temps de travail (directive 93/104/CE du 23 novembre 1993 - JO L 307, 13/12/1993, pp. 0018-0024);
 - le congé parental (directive 96/34/CE du 3 juin 1996 - JO L 145, 19/06/1996, pp. 0004-0009);
 - le congé de maternité (directive 92/85/CEE du 19 octobre 1992 - JO L 348, 28/11/1992, pp. 0001-0008).
- **Législation nationale/locale**

Les politiques de réconciliation travail-famille sont promues et mises en application par les gouvernements nationaux et locaux. Les États européens ont adopté diverses approches des questions liées au travail et à la famille.⁵⁶ On peut notamment citer le bon exemple de la législation suédoise⁵⁷:

⁵⁴ Pour de plus amples informations, consulter le site en anglais
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

⁵⁵ Jusqu'à présent ratifiée par l'Autriche, la Bulgarie, Chypre, la Hongrie, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Roumanie, la Slovaquie (pour les États membres de l'UE). Pour de plus amples informations, consulter le site en anglais
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

⁵⁶ Voir un résumé de la législation nationale en Europe dans la base de données du BIT
<http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁵⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Pays	Congé de maternité payé	Congé de paternité payé	Congé de maternité non payé	Congé de paternité non payé	Restrictions
Suède	480 jours (16 mois) (80% plafonnés les 390 premiers jours, 90 jours à taux forfaitaire) – partagé avec le père (60 jours dédiés)	480 jours (16 mois) (80% plafonnés les 390 premiers jours, 90 jours à taux forfaitaire) – partagé avec la mère (60 jours dédiés) + 10 jours ouvrables dans le cadre de la naissance de l'enfant	Les 18 premiers mois (au maximum) individuelle-ment, en décalant la période partagée payée.	Les 18 premiers mois (au maximum) individuellement, en décalant la période partagée payée.	/

Les contrats d'embauche doivent également considérer les négociations bilatérales sur le congé parental menées entre les partenaires sociaux⁵⁸:

■ Conventions collectives

Les conventions collectives entre partenaires sociaux renforcent souvent et vont parfois même au-delà des exigences statutaires. L'établissement d'accords bilatéraux entre organisations de travailleurs et d'employeurs constitue une approche éprouvée afin de garantir que les politiques nationales et celles propres à l'entreprise soient pertinentes et répondent aux besoins de toutes les parties.

Il est également très important que l'entreprise s'engage à soutenir l'équilibre travail-vie privée:

■ Pratique au niveau de la gestion de l'entreprise

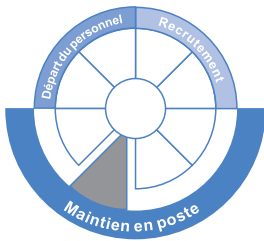
Les mesures travail-famille peuvent aussi être prises au niveau de l'entreprise. Encourager l'instauration de mesures favorables à la famille sur le lieu de travail et améliorer les conditions de travail tout en garantissant la compétitivité de l'entreprise engendre des bénéfices significatifs pour l'entreprise et son personnel ainsi que pour la société en général.

■ Formation et orientation des gestionnaires

Les gestionnaires de haut niveau peuvent témoigner de leur engagement en appliquant eux-mêmes une approche favorable à la famille. Il est important également de proposer des formations adaptées aux gestionnaires qui sont souvent chargés de la mise en œuvre des politiques internes, de manière à garantir la bonne application des mesures prises. Le dialogue et la communication entre les gestionnaires et les employés sont essentiels à une pratique réussie.

⁵⁸ Le 18 juin 2009, les représentants d'employeurs et de travailleurs au niveau européen ont officiellement signé une révision de l'accord cadre sur le congé parental de 1995. Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=fr>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.3. Maintien en poste ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL & FAMILLE/VIE PRIVÉE

d) Bonnes pratiques

Groupe d'entreprises DeLeMa – CHYPRE⁵⁹

Cet exemple montre comment les employeurs peuvent promouvoir les politiques d'égalité des genres et de réconciliation.

DeLeMa est un groupe de publicité/communication composé de DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd et RedMelon Universal Cyprus Ltd. Le groupe emploie une cinquantaine de personnes. Il soutient depuis 2006, via ses propres ressources, des politiques d'égalité entre les hommes et les femmes, une question jugée très importante, en instaurant les mesures suivantes:

- Congé de paternité lorsqu'un nouvel enfant arrive dans la famille: le père bénéficie de 3 jours supplémentaires de congé payé en cas de naissance
- Extension de la prime maternelle pour couvrir une prime paternelle de naissance: les employés, femmes et hommes, reçoivent une prime de naissance de 1 700€ (comptant)
- Amélioration de la politique contre le harcèlement sexuel pour couvrir les employés de sexe masculin (lorsque le superviseur/gestionnaire est une femme): dès lors qu'au sein du groupe beaucoup de gestionnaires sont des femmes, la politique a été étendue pour couvrir le harcèlement sexuel opéré par un responsable féminin à l'encontre d'employés masculins.

Le groupe déclare que les individus sont plus productifs, et le travail d'équipe exceptionnel. Comme c'est le cas lorsqu'une femme bénéficie d'un congé de maternité, les collègues respectent et assurent également le travail d'un homme qui doit s'absenter pour élever son enfant. L'entreprise est considérée comme un « employeur préféré », à la fois en raison de la qualité de son travail créatif et également de sa mission qui promeut la croissance de son effectif, indépendamment du genre.

Pour de plus amples informations sur l'entreprise, voir le clip vidéo sur les bonnes pratiques <http://www.businessandgender.eu>

⁵⁹ Pour de plus amples renseignements sur la société, voir le clip vidéo à l'adresse <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

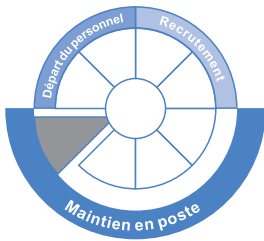
**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****TDC – DANEMARK** ⁶⁰

Cet exemple montre comment les employeurs peuvent promouvoir le congé de paternité auprès du personnel.

TDC est le principal fournisseur de solutions de communication au Danemark. L'entreprise compte près de 250 nouveaux pères chaque année, qui profitent d'un congé de paternité de 14 jours rémunéré à taux plein, suite à la naissance de leur enfant. La société propose un congé supplémentaire de 10 semaines rémunéré à taux plein, dont le père peut profiter au cours de la première année de l'enfant. Cet arrangement accroît la motivation des employés qui y trouvent un bon équilibre, profitant tant à TDC qu'aux familles. En moyenne, les salariés de TDC jeunes parents ont pris en 2005 une semaine et demie de congé en plus par rapport à 2002, année où le projet « Dad's stuff » a été mis en place.

⁶⁰ Tiré de « Revue de la situation nationale en vue de l'atelier organisé au Danemark », 2009 (page 13) - <http://www.businessandgender.eu>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.4. Maintien en poste FORMATION & PERFECTIONNEMENT

a) Étude de cas: *Les soudeurs*

Situation

Tatjana S. est responsable des ressources humaines d'une entreprise moyenne de construction de machines. Le directeur lui a demandé d'identifier dix travailleurs à former au poste de soudeurs.

Pour accroître la compétitivité de l'usine, le directeur lance un plan de réorganisation; il réduit les méthodes de production non qualitatives et met en œuvre la formation des employés.

Avant la réorganisation, l'entreprise comptait dix soudeurs, deux hommes et huit femmes. Les femmes étaient les premières à assumer cette fonction dans l'entreprise. À l'origine, peu croyaient qu'elles pourraient faire aussi bien que leurs homologues masculins, mais il s'est très rapidement avéré qu'elles travaillaient plus rapidement et produisaient un travail de bonne qualité. Il a été décidé de doubler le nombre de soudeurs.

Le service commercial compte 25 femmes et 65 hommes: la plupart des femmes ont un faible niveau d'études et travaillent à des postes n'exigeant aucune qualification.

Tatjana est responsable de l'ensemble du processus de formation, de la communication interne à la mise à disposition et l'évaluation finale du programme, en passant par la sélection des participants.

Exercice

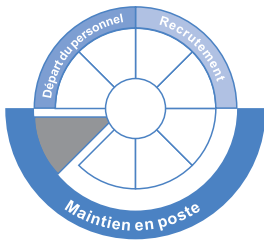
Endossez le rôle de Tatjana.

1. Définissez la manière dont vous allez communiquer et promouvoir la formation au sein de l'usine. *Vous voulez qu'un grand nombre de travailleurs se portent candidats.*
2. Identifiez les critères de sélection des dix participants.

Lancez la discussion de groupe en posant les questions suivantes:

- Comment allez-vous faire part aux gestionnaires/superviseurs et aux employés (i) des besoins en formation mis en avant par le directeur, et (ii) de l'offre de formation?
- Quel style, quelles images et quel langage allez-vous utiliser?
- Lorsque vous utiliserez et adapterez les supports de promotion de formation déjà utilisés, allez-vous vérifier s'ils ont été conçus pour un profil de participant spécifique (par exemple en termes de sexe, d'âge, etc.)?
- Les participants devront-ils avoir certaines qualifications, connaissances ou qualités?
- Quels seront les critères de sélection pour participer?

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.4. Maintien en poste FORMATION & PERFECTIONNEMENT

b) Conseils relatifs au suivi

Tirer le meilleur de vos éléments talentueux

Les défis

La concurrence étrangère **plus intense** engendrée par l'élargissement de l'UE et la mondialisation exige impérativement des PME européennes qu'elles améliorent leur capacité d'innovation et revalorisent les qualifications et compétences. La population européenne vieillit et les entreprises sont confrontées à des pénuries de main-d'œuvre croissantes.

La formation est coûteuse pour une PME qui doit **compenser les fonds investis**. Les PME accordent souvent des formations à leurs employés mais ceux-ci les quittent ultérieurement pour des emplois mieux rémunérés dans des entreprises plus importantes. Dans les petites entreprises, il est difficile de se ménager du temps pour assister à des formations. Il est essentiel de trouver les bons éléments à former et de veiller à ce qu'ils restent dans l'entreprise par la suite.

Les femmes ont réalisé d'excellentes performances dans des rôles où l'on n'a pas l'habitude de les voir, qu'il s'agisse de fonctions techniques ou de gestion. Il peut se révéler payant d'**attirer les employées talentueuses et loyales** vers ces professions et de les aider à développer tout leur potentiel.

Des études de recherche ont montré que, dans le monde professionnel, les hommes et les femmes ne jouent pas encore tout à fait sur le même terrain, et qu'en plus des obstacles « internes » (par exemple en ce qui concerne la confiance en soi et l'estime de soi), il existe également des obstacles externes qui empêchent les femmes de se diriger vers des emplois non traditionnels ou des postes de gestion (comme les préjugés des employeurs concernant leurs capacités ou leur disponibilité en raison de leurs engagements familiaux).

La formation et le développement des qualifications peuvent aider à surmonter certains de ces problèmes.

Conseils pour mettre en pratique la formation et le perfectionnement en veillant à l'équilibre hommes-femmes

- **Inscrivez la formation et le perfectionnement dans le cadre de votre plan d'affaires compétitif et de votre politique de ressources humaines équitable entre les genres.** Quelles qualifications recherchez-vous? Les départs à la retraite sont-ils nombreux? Comment ferez-vous face aux changements soudains (une commande importante ou la nécessité de réduire certaines lignes de production)? La formation et le perfectionnement de votre effectif – y compris les femmes et les personnes occupant des postes qui requièrent peu de qualifications – peuvent vous aider à répondre à des demandes externes soudaines et constituer une stratégie plus durable que le recrutement externe.

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES**

- **Ventilez les données sur votre personnel désagrégées par sexe.** Identifiez les individus qui ont reçu des formations dans le passé et à quelle fréquence, pour quelles raisons, et que s'est-il passé par la suite. Qui a assisté à quel type de cours? Les femmes tendent-elles à se concentrer sur l'amélioration de leurs emplois actuels ou à s'aventurer vers de nouvelles professions? Qui a eu l'occasion de participer à des activités de perfectionnement/développement de capacités de leadership? Ou d'améliorer ses compétences en matière de leadership ou de technologie? Pourquoi? Qui a quitté l'entreprise et pourquoi? Qui a échoué et pourquoi? Était-ce lié à un manque de capacité ou à un soutien inadapté? Pression externe (crainte ou anticipation par rapport à un environnement de travail hostile)?
- **Incitez les cadres supérieurs à s'engager en faveur d'un meilleur équilibre entre hommes et femmes à tous les niveaux, tant sur le plan technique que de la gestion.** Obtenez des informations solides sur les femmes très compétentes, observez celles qui servent de modèles, leurs niveaux de performance, et déterminez si un meilleur équilibre entre hommes et femmes au sein du personnel a engendré des améliorations en termes de qualité du travail et de productivité en général.
- **Découvrez les talents cachés.** Y a-t-il des talents cachés parmi vos employés, tout particulièrement aux postes de production à faible qualification? Préparez un petit questionnaire sur leurs centres d'intérêt et leurs loisirs. Ou mettez à leur disposition un faible montant qui servira de « prime de formation » que tous pourront utiliser comme bon leur semble, à condition d'en discuter avec vous. Il apparaît que les travailleurs non qualifiés cachent des talents étonnants qui peuvent profiter à votre entreprise.
- **Offrez des possibilités similaires aux hommes et aux femmes et encouragez-les à montrer tout leur talent.** Offrez à chacun la chance de développer ses plans de développement. Appliquez cependant une procédure de sélection rigoureuse, transparente et impartiale lorsque vous proposez des possibilités de formation, de perfectionnement et de progression hiérarchique (voir rubrique 3.2.1.1 Sélection), et associez les possibilités de perfectionnement à des objectifs et des standards de performance clairs (voir 3.2.2.1 Gestion de la performance). Évitez toute discrimination basée sur des stéréotypes de genre susceptibles d'influencer vos choix de manière inconsciente!
- **Servez-vous de la formation et du perfectionnement pour communiquer votre stratégie d'entreprise.** Assurez-vous que les employés comprennent la raison des possibilités de (re-)formation proposées. Vous pouvez préparer et distribuer à l'ensemble du personnel un document facile à lire expliquant la stratégie de l'entreprise et la manière dont la formation s'y intègre.
- **Donnez aux gestionnaires et superviseurs un rôle d'agents du changement.** Informez les gestionnaires et les superviseurs quant à la manière de communiquer les possibilités de formation et de perfectionnement de façon non discriminatoire, en s'appuyant sur des critères objectifs sans rapport avec le genre.
- **Vendez la formation et ses aboutissements (devenir soudeur, technicien, gestionnaire...)** comme une option attrayante pour laquelle les femmes et les hommes se sentiront éligibles et voudront se porter candidats. Veillez à ce que tous les éléments potentiellement éligibles soient informés et motivés. Évitez d'employer un jargon technique ou de diffuser l'information auprès de certains groupes seulement. Invitez les femmes qui occupent déjà de nouvelles fonctions (technique, gestion) à partager leurs expériences et leur réussite.
- **Assurez une large promotion** en adoptant un langage non technique, évitez les images stéréotypées sur le métier et montrez des modèles positifs incluant des femmes qui occupent déjà cette fonction avec succès. Veillez à ce qu'il n'y ait

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

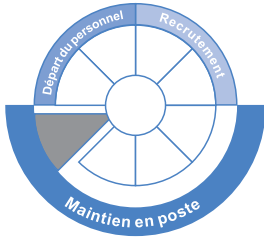
aucune suggestion implicite sur la personne qui sera sélectionnée, dans la conception graphique ou le langage utilisé pour le support publicitaire (utilisez par exemple des images de femmes ET d'hommes).

- **Servez-vous de la formation comme d'une chance pour innover.** N'utilisez pas de vieux curriculum vitae. Évaluez les besoins en matière de qualifications, mettez en avant les défis posés et l'expérience de ceux qui accomplissent ce travail avec brio - femmes et hommes - et concevez la formation et le perfectionnement autour des qualifications et besoins existants des participants potentiels.
- **Appliquez diverses méthodes d'apprentissage** pour satisfaire aux profils et besoins différents de votre personnel. (par exemple formation sur le tas, rotation, coaching, apprentissage à distance). Les femmes ont besoin de se sentir encouragées au travers d'approches moins formelles de l'apprentissage, ou soutenues dans le cadre du développement de compétences de leadership et de gestion. Proposez des séances de coaching par des collègues.
- **Garantissez l'accessibilité et supprimez les obstacles inutiles afin de minimiser les risques de litiges à l'avenir.** Ceci revêt une importance particulière si la formation s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de réorganisation, ou si elle est directement associée au perfectionnement et aux augmentations de salaire. La législation – qui doit être transposée en droit national – établit que les institutions privées et publiques doivent garantir que les *femmes ne se voient pas directement ou indirectement refuser l'accès à tous les niveaux d'orientation professionnelle, de formation et de formation de reconversion, y compris l'acquisition d'une expérience pratique du travail*⁶¹. L'OIT souligne également l'engagement des employeurs à promouvoir et mettre en application l'éducation et la formation tout au long de la vie professionnelle⁶². Gardez à l'esprit les défis auxquels les femmes et les hommes avec des responsabilités familiales peuvent être confrontés, par exemple en rapport avec les horaires (besoins de travailleurs à temps partiel/flexibles) et la disponibilité des transports en commun. De même, la participation ne doit exiger aucun prérequis inutile (diplôme technique formel par exemple, alors que le poste ne le requiert pas), excluant *de facto* certaines femmes.
- **Encouragez la loyauté.** Soyez un « employeur de choix », de sorte que le personnel formé ne quitte pas l'entreprise par la suite. Les possibilités de perfectionnement équitables associées à une gestion de la performance claire, ou recherchant parallèlement des solutions aux problèmes de réconciliation entre travail et vie privée pour tous les employés, seront bénéfiques non seulement pour les femmes mais aussi pour les hommes et pour l'environnement sur le lieu de travail.
- **Communiquer et promouvoir la cohésion d'équipe.** Lorsque des équipes sont confrontées à d'importants changements, il peut être utile d'organiser un événement sur la cohésion d'équipe de manière à ce que les membres (hommes et femmes) puissent étudier les changements opérés et réfléchir sur leurs propres rôles et contributions. Cela permet également d'examiner les normes et processus opérationnels adoptés par l'équipe dans le but de s'assurer qu'ils correspondent encore aux valeurs et convictions de l'équipe.
- **Tolérance zéro contre les préjugés sexistes!** L'environnement de formation et de travail ne doit pas laisser de place aux plaisanteries sexistes, aux stéréotypes et au harcèlement sexuel.

⁶¹ (Directive 2002/73/CE) « ... l'absence de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe dans les secteurs public ou privé, y compris les organismes publics, en ce qui concerne: b) l'accès à tous les types et à tous les niveaux d'orientation professionnelle, de formation professionnelle, de perfectionnement et de formation de reconversion, y compris l'acquisition d'une expérience pratique du travail »

⁶² Recommandation de l'OIT n° 195, 2004 sur la mise en valeur des ressources humaines - <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/singlef.pl?query=022004195@ref&chspec=02>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.4. Maintien en poste FORMATION & PERFECTIONNEMENT

c) Outils de gestion

Gérer le changement organisationnel par la formation et le perfectionnement

1^{ère} étape

Utilisez la grille ci-dessous pour établir vos prévisions concernant vos besoins futurs en personnel et planifier des formations et des mesures de perfectionnement.

- Comment pouvez-vous utiliser le potentiel inexploité de chaque employé?
- Pouvez-vous former des personnes afin qu'elles puissent en remplacer d'autres sur une base temporaire, en cas de besoin?
- Le recrutement externe est-il plus avantageux en termes de coût pour l'entreprise?

	Aujourd'hui		dans 2/3/5 ans		Formation?	Recrutement?
	H	F	H	F		
Postes de gestion						
Postes administratifs/ secrétariat						
Marketing						
Superviseurs						
Emplois techniques						
Production						

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

2^{ème} étape

Utilisez la liste de vérification ci-dessous pour identifier les problèmes que vous pourriez rencontrer en essayant de promouvoir l'accès des femmes à des emplois non traditionnels ou des postes de gestion.

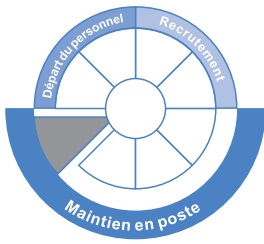
Obstacles éventuels	Réponses/solutions possibles
Les femmes ne postulent pas à des fonctions de gestion, elles ne se donnent pas assez de peine et font d'abord passer leur famille	
Les postes techniques n'attirent pas les femmes, et ils engendrent des heures supplémentaires	
Les femmes n'ont généralement pas l'expérience requise par le descriptif de poste et ne sont donc pas sélectionnées à des postes de gestionnaires	
L'organisation veut des gestionnaires plus agressifs et compétitifs et ces capacités sont souvent peu marquées chez les femmes	
Il serait problématique de voir une femme gérer une équipe d'hommes	
On ne dispose d'aucun modèle féminin pour ouvrir la voie à d'autres femmes qui souhaitent accéder à des fonctions de gestion ou des métiers techniques	
Une femme a déjà occupé le poste de gestionnaire, et cela était un véritable cauchemar; nous n'en voulons plus!	
Les qualifications requises pour le poste font souvent défaut aux femmes	
Le quotidien professionnel d'une femme technicienne dans une équipe d'hommes serait difficile	
Les relations avec la femme technicienne de notre équipe étaient désastreuses, elle ne s'entendait avec personne	
Nous avons recruté une fois un homme au poste de secrétaire mais il n'était pas assez précis	
Les clients préfèrent être reçus par une femme agréable, mais lorsqu'il s'agit de technique les hommes sont plus convaincants	

Un outil utile pour les entreprises

Le **Guide de l'UE sur la formation dans les PME (Guide for Training in SME - juillet 2009)** illustre comment les PME peuvent réussir à relever les défis et accomplir les missions qui se posent à elles au quotidien, dans le contexte de la formation et du développement de qualifications. Le guide s'appuie sur une expérience pratique et s'accompagne de **50 exemples de bonnes pratiques**.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.2.4. Maintien en poste FORMATION & PERFECTIONNEMENT

d) Bonnes pratiques

SKUBIOS SIUNTOS UAB, prestataire de services postaux agréé d'UPS - LITUANIE⁶³

Cet exemple montre comment une entreprise promeut les possibilités de formation pour les femmes

SKUBIOS SIUNTOS UAB, prestataire international de services postaux express, a été créé en 1991 à Kaunas et emploie 70 salariés (dont 38% sont des femmes et 62% des hommes). L'entreprise a signé un accord avec UPS pour devenir son prestataire agréé en Lituanie.

Depuis 2001, la société a tenté de combattre les stéréotypes et la ségrégation professionnelle à l'encontre des femmes:

- en encourageant la participation des femmes à des séminaires/conférences de l'entreprise (en couvrant par exemple les frais de participation);
- en encourageant les femmes à achever leur cursus universitaire (en couvrant en tout ou partie leurs frais d'études): 40 employés ont un diplôme universitaire (18 hommes, 22 femmes, dont 11 ont obtenu leur licence ou master alors qu'elles évoluaient déjà dans l'entreprise);
- en invitant les femmes à participer aux formations proposées par l'entreprise lorsqu'elles sont en congé de maternité, et en leur accordant le droit de poursuivre, si elles le désirent, une carrière dans l'entreprise à l'issue de leur congé;
- en encourageant les femmes à accéder à des postes supérieurs de gestion: 8 des 10 départements de l'entreprise sont dirigés par des femmes;
- en encourageant l'innovation, par exemple un projet de RH mis en œuvre par trois femmes, dans le cadre duquel les employés ont pu fixer leurs propres salaires. Ce projet a été distingué par le titre de « Meilleur projet de gestion des ressources humaines en Lituanie en 2008 ».

⁶³ Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.skubiossiuntos.lt/>

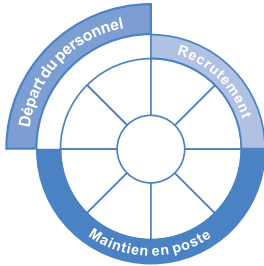
**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****ETAP LIGHTING SA, Malle - BELGIQUE⁶⁴**

Cet exemple montre comment une entreprise peut promouvoir par la formation l'accès des femmes aux emplois typiquement masculins.

Il y a quelques années, cet important fabricant belge de systèmes d'éclairage a adopté une politique spécifique de recrutement de femmes n'ayant que peu de, voire aucune, formation et ayant occupé des postes n'exigeant aucune qualification au sein d'entreprises industrielles. L'entreprise a lancé il y a trois ans une formation destinée à permettre aux femmes d'acquérir des qualifications techniques (comme installateur-opérateur), un métier typiquement masculin. Cette politique offre aux femmes des chances de progression hiérarchique similaires à celles des hommes. Elle vise à accroître le nombre de travailleurs techniques spécialisés. La stratégie de RH consiste à recruter dans toutes les catégories de la société; les travailleuses sont encouragées à accéder aux postes de gestion, tandis qu'un centre technologique délivre une formation spécialisée ainsi qu'un suivi sur le terrain afin d'aider les femmes à acquérir l'expertise requise. Un coaching intense est dispensé aux femmes qui ont pris leurs fonctions.

⁶⁴ Tiré de « Revue de la situation nationale en vue de l'atelier organisé en Belgique », 2009 (page 15) - <http://www.businessandgender.eu> Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918&LangType=1036>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3. DÉPART DE L'ENTREPRISE

Questions pour votre entreprise

- Garantissez-vous à vos employés un traitement égal en termes de gestion des conflits internes?
- S'il est nécessaire de réduire les effectifs, tenez-vous compte du fait que la procédure puisse exercer un effet divers sur les femmes et sur les hommes employés dans votre société?

Quelques concepts clés

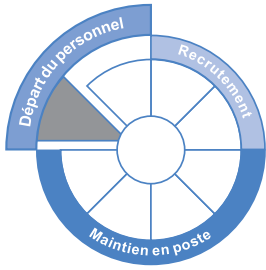
Le « départ de l'entreprise » couvre trois sous-sections différentes de la gestion des ressources humaines:

- **Gestion des conflits & relations professionnelles:** fait référence à la gestion des employés (au cours des processus de réclamation et procédures disciplinaires) et la gestion des conflits d'employés. La gestion peut couvrir la gestion sur le long terme de conflits inflexibles et les mesures pouvant être prises. Les relations des employés couvrent généralement le cycle de vie de la communication pour tous ceux qui travaillent dans l'organisation; celui-ci tourne autour de mécanismes de conception et d'entretien du soutien mutuel par l'engagement et la participation. Il englobe tous les moyens par lesquels les individus gèrent les doléances (commérages, disputes, évitement, etc.). Les sociétés et autres organisations doivent développer des solutions à ces problèmes. Les mêmes processus s'appliquent aux groupes internes et externes de la société ou de l'organisation concernant les flux de communication et le recours à l'information.
- **Stratégie de sortie:** aussi connue sous le nom de plan de sortie ou retrait stratégique. Il s'agit de la manière dont l'organisation passe en revue, aux côtés des employés, les éléments talentueux et l'expertise qui vont faire défaut, ce qui peut être réalisé pour conserver les qualités des employés quittant l'entreprise, et comment l'organisation s'engage conjointement à assurer une transition tout en douceur, pour permettre un départ confortable et digne du salarié. Dans le contexte des PME, une stratégie de sortie a une double signification; la première, en rapport avec les employés qui souhaitent, ou sont contraints de, quitter l'entreprise pour partir en retraite; la seconde concerne les licenciements nécessaires, ou un vaste processus de compression des effectifs au sein de la société, ou la planification de la « succession » en raison d'un transfert de propriété au sein de la famille ou de la vente de la société à des intérêts extérieurs.

Une perspective d'égalité des genres

- **L'égalité entre hommes et femmes dans la gestion des conflits et les relations professionnelles:** les mêmes principes d'égalité de traitement et des chances pour les femmes et les hommes doivent s'appliquer aux entreprises pour ce qui concerne la gestion des conflits. Les inégalités entre les genres au travail résultent souvent de comportements culturels profondément ancrés; c'est pourquoi les entreprises se doivent d'adopter des politiques internes afin de gérer ces problèmes (des mesures contre le harcèlement sexuel par exemple). Il est essentiel de comprendre la stratégie pour mettre en place un forum de discussion et instaurer un climat de confiance.
- **Des stratégies de sortie égales pour les femmes et les hommes:** consécutivement à la crise économique, nombre d'entreprises européennes subissent des restructurations. Ces changements peuvent se répercuter négativement sur les emplois des femmes et des hommes. La convention (n° 158), 1982 et la recommandation (n° 166), 1982 de l'OIT sur le licenciement peuvent être considérées par les employeurs qui mettent en place une stratégie de sortie. Il convient de respecter les principes de traitement égal entre les femmes et les hommes. Le stéréotype de l'homme *soutien financier de la famille* et de la femme *ménagère* peut jouer un rôle inconsciemment en déterminant la personne qui sera choisie en cas de réduction des dépenses ou de « passage de flambeau » pour les PME familiales.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.1. Départ de l'entreprise GESTION DES CONFLITS & RELATIONS PROFESSIONNELLES

a) Étude de cas: *Le conflit*

Contexte

Vous avez nommé John au poste de réceptionniste dans votre entreprise il y a six mois. Même s'il s'agit d'un choix pour le moins inhabituel puisque tous les réceptionnistes précédents étaient des femmes, il semble être le meilleur candidat. Il remplit ses obligations comme il se doit, est toujours ponctuel, ne prend pas de congé, est amical et serviable avec les clients, et maintient une bonne organisation dans l'espace de réception. Le poste est supervisé par la responsable administrative, Sara.

Situation

Vous avez parlé avec Sara qui estime que l'arrivée de John est problématique car il ne partage pas les mêmes valeurs et expériences que les autres membres de l'équipe, et elle pense, à l'instar des autres, qu'il n'essaie pas de s'intégrer. Lorsque vous avez abordé le sujet de ses performances, Sara a suggéré que vous-même et les clients ne voyez pas ce qu'il est réellement, c'est-à-dire d'humeur changeante et peu communicatif. Pour cette raison, l'équipe a décidé de l'ignorer et de ne pas l'impliquer dans les activités extraprofessionnelles, estimant qu'elle n'a pas besoin de l'inviter pour le déjeuner puisqu'il s'agit d'un moment où elle est libre de faire ce que bon lui semble. L'équipe administrative est stable depuis longtemps, et a connu peu de rotations de personnel. Elle comporte quatre employés administratifs/de bureau ainsi que le cadre supérieur, qui occupe le bureau contigu à l'espace de réception. Vous avez rassemblé des données en vue de son évaluation à mi-parcours, et bien que les retours des clients et personnes à l'accueil soient excellents, ceux de l'équipe administrative sont très divergents. Ils ont déclaré ce qui suit:

- « Il ne s'intègre pas »
- « Il ne fonctionne pas avec l'équipe »
- « Les choses ont changé depuis que la dernière réceptionniste est partie »
- « Qu'est-ce qui cloche chez lui? Ne peut-il pas chercher un métier d'homme? »

Vous êtes surpris(e) que personne de l'équipe ne soit intervenu en faveur de John. Vous avez découvert un problème au sein de l'équipe dont vous n'aviez pas conscience et, en vérifiant auprès de John vous apprenez qu'il n'est pas satisfait de la manière dont il est traité. Il vous a dit qu'on l'excluait des conversations générales du bureau, qu'il n'est jamais invité à déjeuner avec le reste de l'équipe et que personne n'a jamais cherché à en savoir davantage à son sujet. John a pris des médicaments contre le stress lié à la situation, et il envisage de déposer une plainte formelle. Il pense qu'il est traité de la sorte parce qu'il est un homme, et dans le cas inverse ce sexisme ne serait pas toléré.

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****Points à considérer/discuter**

1. Énumérez les problèmes que vous observez et répartissez-les selon les symptômes et les causes.
2. Identifiez les options qui s'offrent à vous, en indiquant votre premier choix et en donnant la raison.
3. Comme vous ne souhaitez pas voir John partir, élaborer un plan d'action pour résoudre les problèmes tels que vous les voyez et instaurer un meilleur climat au sein de l'équipe.

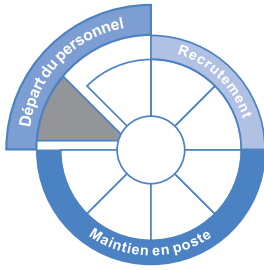
Plan d'action

Au moment d'identifier les problèmes ou symptômes, vous allez découvrir une ou deux causes majeures. C'est à ces causes que vous devez vous attaquer, car en vous attaquant aux symptômes seuls vous ne résoudrez pas le véritable problème.

Plan d'action

Problème/symptôme	Cause majeure	Action

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.1. Départ de l'entreprise GESTION DES CONFLITS & RELATIONS PROFESSIONNELLES

b) Conseils relatifs au suivi

D'abord chercher à comprendre – Dans le contexte de la résolution de conflits, il convient avant toute autre chose, et c'est là l'instrument le plus important, d'écouter activement en veillant à ce que toutes les parties puissent donner leur point de vue au sujet des problèmes évoqués. Les personnes que l'on écoute activement se sentent aussi estimées. Ce n'est qu'après avoir écouté intégralement ce que chacun avait à dire que vous devez apporter votre contribution.

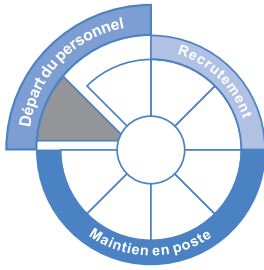
Recourir efficacement à un agent du changement – Lorsqu'un nouveau membre rejoint l'équipe, il peut être intéressant d'utiliser un système de pairage. Sélectionnez une personne qui influence l'équipe (de manière formelle ou informelle) et donnez lui le rôle du « copain » du nouvel arrivant, afin de l'aider à devenir un membre à part entière de l'équipe. La présence de cet agent du changement peut aussi se révéler utile pour plaider la cause du nouveau membre et contrer tout stéréotype négatif évident que pourraient avoir les autres membres.

Célébrer la différence – Dans certaines équipes, c'est la similarité, et non la différence, qui unit les individus les uns aux autres. Mais le fait de se concentrer sur ce qui nous unit peut en fait devenir une faiblesse. On reconnaît aisément l'existence d'une « pensée de groupe » dans une équipe. On rapporte que les entreprises dont les activités sont diversifiées atteignent des niveaux de performance *supérieurs aux autres*. Du point de vue du genre, il convient de gérer les différences afin de mettre en relief les avantages procurés par les différences de genre. La performance de l'entreprise est influencée par la manière dont la mixité est gérée. Un environnement organisationnel soutenant cette mixité peut contribuer à la résolution des conflits et confirmer les avantages de la mixité. Plus la composition de votre équipe est variée, plus il est aisé d'accueillir les nouveaux membres différents.

Usage excessif des stéréotypes – Le groupe développe des stéréotypes négatifs au sujet des individus qui n'y appartiennent pas et, ce faisant, instaure une pression pour s'y conformer, à l'encontre de toute personne qui exprime un avis contraire aux stéréotypes, illusions ou engagements du groupe, considérant comme déloyale une telle opposition. Le groupe peut aussi instaurer une illusion d'unanimité, lorsque les membres croient à tort que tous acceptent la décision du groupe; le silence a valeur de consentement et l'on n'estime ni n'encourage les divergences d'opinion. Pour s'intégrer au groupe, il arrive souvent que les membres s'autocensurent en gardant pour eux leurs points de vue divergents ou alternatifs.

Dans pareilles situations, on retrouve fréquemment un sens erroné d'invulnérabilité: les membres fuient le danger ou le risque évident et se montrent exagérément optimistes, ils pensent faire preuve de moralité, pensent que leurs décisions sont bonnes et en ignorent les conséquences sur le plan éthique. Il est commun également pour les membres d'un groupe de discréditer et justifier les avis divergents allant contre l'opinion de la majorité, et certains membres se désignent même comme les protecteurs des idées du groupe, protégeant ce dernier de toute information négative qui se poserait comme une menace à son contentement.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.1. Départ de l'entreprise GESTION DES CONFLITS & RELATIONS PROFESSIONNELLES

c) Outils de gestion

La gestion des conflits comporte en général cinq approches:

- La première et la plus courante consiste à **éviter** le conflit; on peut y parvenir lorsque ni la réalisation (ou la mission) ni les relations ne sont importantes ou autres que temporaires. Mais en évitant le conflit de manière systématique, on laisse le ressentiment couvrir et devenir alors moins gérable.
- Une approche **compétitive** risque de définir des vainqueurs et des perdants et c'est la personne la plus puissante qui est alors susceptible de « gagner ».
- Une préoccupation importante en termes de relations *vis-à-vis* de la mission à accomplir/réalisation aboutira à un « **accommodement** », auquel cas les personnes abandonnent ce à quoi elles aspirent pour préserver la relation; mais la confrontation peut aboutir à ce que l'individu doté de la volonté la plus forte s'impose, sans qu'il s'agisse là de la meilleure solution pour l'entreprise.
- On parvient souvent à un **compromis**, une solution de fortune qui ne résout pas la cause du conflit mais trouve un accord intermédiaire. Le compromis peut être utile s'il faut obtenir un résultat rapide ou face à une impasse, mais il est fort probable que le conflit refasse surface puisque la cause majeure a été éludée.
- Une approche du conflit basée sur une réelle **collaboration** est destinée à répondre aux besoins exprimés par les deux parties et à révéler le véritable fondement du conflit. Elle inclut notamment une évaluation des déterminants de genre existants. Cette approche permet de résoudre réellement le conflit mais peut demander un certain temps et il faut alors déterminer s'il vaut la peine de dépenser autant de temps et d'énergie pour résoudre le conflit complètement.

Questions pour votre entreprise

- Quelle est la **stratégie de résolution des conflits** qui domine dans votre entreprise?
- Pensez-vous qu'elle garantit un traitement équitable entre les deux sexes?
- Citez des exemples de cas où elle a été appliquée (en essayant de comparer les cas impliquant les deux sexes); était-elle appropriée dans chacun des cas?
- Quel style revient le moins souvent? Pourquoi?

Lorsque vous choisissez l'approche que vous allez adopter pour gérer un conflit, veuillez toujours à agir sans aucun parti pris sexiste.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

Éviter la pensée de groupe

La pensée de groupe est un type de pensée manifesté par les membres d'un groupe qui cherchent à minimiser le conflit et parvenir à un consensus sans tester, analyser ni évaluer les idées d'un point de vue critique. La créativité individuelle, la singularité et la pensée indépendante sont abandonnées au profit de la cohésion et du consensus au sein du groupe, comme le sont les avantages normalement offerts par un équilibre raisonnable en termes de choix et de pensée en prenant des décisions en groupe. En présence d'une pensée de groupe influente, il peut être difficile de contrer les stéréotypes de genre. Nombreuses sont les raisons expliquant pourquoi les membres d'un groupe sont peu disposés à se défier les uns les autres; ils cherchent à éviter de se montrer idiots ou embarrassants, ou d'irriter les autres membres. La pensée de groupe peut engendrer des décisions hâtives irrationnelles, les doutes individuels étant laissés de côté par crainte de bouleverser l'équilibre du groupe. Ce terme est parfois utilisé dans un sens péjoratif; il peut empêcher un groupe d'inclure les différences et la diversité alors qu'il s'efforce de se maintenir en équilibre et de préserver le statu quo.

1. Suggérez au groupe d'examiner ses « principes opérationnels » et de chercher à comprendre les convictions de ses membres et ce qu'elles impliquent.
2. Formez ou orientez l'équipe afin de contrer les stéréotypes, en insistant sur le fait que la force réside dans la diversité plutôt que dans l'uniformité.
3. Encouragez les dirigeants à instaurer un climat encourageant les individus à poser des questions et émettre des critiques de façon constructive.
4. Organisez des activités régulières sur le thème de la cohésion d'équipe afin d'établir des liens entre les membres, une meilleure compréhension réciproque et un travail d'équipe plus efficace.
5. Désignez un « avocat du diable » pour qu'une personne de l'équipe puisse contester les modes de pensée et les stéréotypes (alternez le rôle de sorte que tous les membres puissent développer une faculté critique et que ce rôle impopulaire ne soit pas le fardeau d'une seule personne).
6. Récompensez activement les pensées critiques.

Les politiques d'entreprise

On peut résoudre les conflits au travers de procédures de traitement des plaintes de tous types. Les bons gestionnaires savent que veiller au traitement respectueux des employés et à la promotion d'un bon environnement de travail va dans l'intérêt à long terme de l'entreprise et apporte de la valeur ajoutée aux employeurs. Il est tout particulièrement important de développer, appliquer et évaluer les politiques et mesures internes pour assurer un bon environnement de travail favorable à l'égalité entre hommes et femmes.

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****Quelques outils utiles pour les entreprises**

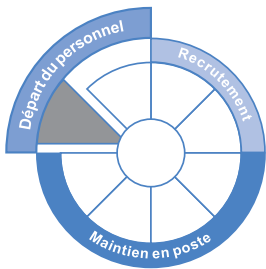
La publication de l'OIT sur le harcèlement sexuel: ***Addressing sexual harassment in the workplace – A management information booklet (La question du harcèlement sexuel sur le lieu de travail – Brochure informative sur la gestion du harcèlement)*** (1999), par A. Reinhart, peut être une référence utile pour les employeurs. Elle examine les étapes nécessaires au développement, à l'application et l'évaluation des politiques et programmes, et propose de nombreux exemples de pratiques actuelles en entreprise.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

Le ***Manuel de formation pour le Management de la Diversité*** (produit dans le cadre du programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination, septembre 2007) montre comment les entreprises peuvent entamer des processus de changement tendant vers une gestion optimale de la diversité. Des études de cas réels illustrent les mesures prises par plusieurs entreprises européennes.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.1. Départ de l'entreprise GESTION DES CONFLITS & RELATIONS PROFESSIONNELLES

d) Bonnes pratiques

Une femme chef cuisinier - MALTE⁶⁵

La réussite d'une petite entreprise qui est parvenue à surmonter les stéréotypes de genre. Les vrais noms de l'entreprise et des personnes impliquées ont été changés pour maintenir la confidentialité.

Une femme chef cuisinier qualifiée, que nous appellerons Hélène, est passée à côté de possibilités de travail de long terme offrant une bonne rémunération. Elle s'est promis que, si elle était à nouveau confrontée à une attitude discriminatoire similaire, elle interrogerait alors la personne faisant passer l'entretien. L'occasion se présenta et son entretien s'acheva en lui indiquant que, bien qu'elle paraisse être la candidate idéale pour ce poste, celui-ci impliquait de finir tard le soir et de travailler dans une cuisine chargée, entourée d'hommes, où la pression est forte, le climat chahuteur et les jurons nombreux. Hélène a répondu que c'était son problème et que si cela était difficile pour elle, ça l'était aussi pour les autres employés de sexe masculin qui n'aiment pas ce genre d'environnement. L'employeur lui a accordé une période d'essai.

Au début, elle a été mal accueillie par ses collègues et a été la cible de remarques sournoises. Mais elle a réussi à impressionner son employeur en adoptant une attitude terre-à-terre et en se montrant très efficace. Elle a proposé de changer les méthodes qui prenaient trop de temps et nécessitaient une approche mécanisée. Elle a gagné le respect de ses collègues et, bien qu'elle ait eu à faire face à des remarques sournoises à la limite du harcèlement sexuel, une amélioration générale a pu être constatée. Cette nomination a été un succès tant pour Hélène, qui a été promue peu de temps après, que pour l'employeur, qui a par la suite recruté une autre femme, faisant savoir que le comportement et les attitudes du personnel avaient connu une amélioration liée à la présence féminine.

Sitel Belgium NV – BELGIQUE⁶⁶

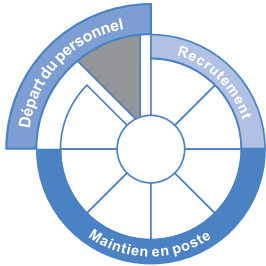
La réussite d'une entreprise qui a introduit une approche égalitaire des possibilités proposées aux hommes et aux femmes.

L'entreprise, un prestataire de services de centrale d'appels aux entreprises, a introduit les politiques non discriminatoires et le soutien individuel qui s'imposaient; elle respecte les différences culturelles et propose des solutions *ad hoc*, incluant des arrangements de travail flexibles, en réponse aux besoins exprimés par les employés qui se trouvent dans des situations difficiles, conflits internes y compris. En 2002-2003, la société a introduit un politique de rémunération égale ainsi qu'un système de classification des emplois offrant des chances identiques aux femmes et aux hommes. Les deux sexes sont représentés de manière égalitaire, à tous les niveaux. Les autres pratiques de référence incluent la communication interne ouverte pour ce qui concerne les nouvelles initiatives ainsi qu'un nouveau système de soutien visant à aider les nouveaux employés à réussir leur intégration.

⁶⁵ Tiré de « Revue de la situation nationale en vue de l'atelier organisé à Malte », 2008 (page 11) - <http://www.businessandgender.eu>

⁶⁶ Tiré de « Revue de la situation nationale en vue de l'atelier organisé en Belgique », 2009 (page 15) - <http://www.businessandgender.eu> Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.2. Départ de l'entreprise STRATÉGIE DE SORTIE

a) Étude de cas: *Restructuration de l'entreprise*

Apprendre des erreurs des autres dans le cadre d'une restructuration

Contexte

RESTRUCTURATION D'ENTREPRISE

XXYY était une petite entreprise de 40 salariés produisant des accessoires de luxe en cuir. Fondée en 1912, il s'agissait d'une entreprise familiale transmise de père en fils depuis des décennies. Suite au décès soudain de son propriétaire en 2006, elle a été vendue à un fonds d'assurance international. Un an après la transition, elle a commencé à détériorer ses performances financières. En conséquence, le nouveau directeur général a décidé de rationaliser les opérations de production, délocaliser une partie de la production à l'étranger, et réduire les effectifs. Les douze employés âgés de 55 ans et plus se sont vus proposer un départ en retraite anticipé, assorti de certains avantages. Tous avaient passé au moins 15 ans dans la société.

M. et Mme Cruciani ont été surpris lorsqu'ils ont reçu la lettre correspondante. M. Cruciani travaillait à l'entretien des machines depuis les années 90; personne ne connaissait aussi bien que lui les machines qui découpent et cousent le cuir. Mme Cruciani travaillait depuis des années dans le service d'approvisionnement, gérant les opérations avec des fournisseurs très qualifiés qu'elle connaissait individuellement.

Les employés de 55 ans et plus ont écrit au directeur général afin qu'il justifie sa décision. En retour, il a fourni une brève réponse communiquée sur le tableau d'affichage, justifiant la réduction de personnel. Les travailleurs ont sollicité l'intervention de l'autorité locale ainsi que des syndicats. Au final, la majorité a accepté de prendre sa retraite anticipée en bénéficiant d'avantages plus conséquents.

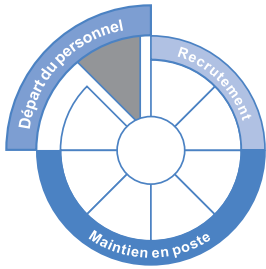
M. Cruciani a gardé son travail; Mme Cruciani a demandé à réduire ses heures et a proposé de parrainer sa nouvelle assistante pendant un an; mais devant le refus du directeur général, elle a décidé de rester chez elle et d'aider sa fille à s'occuper de ses enfants.

La réputation de l'entreprise s'est effondrée. En raison de la délocalisation de la production, certains fournisseurs hautement qualifiés, craignant de perdre des commandes, ont cherché de nouveaux clients. La qualité a chuté et la société a perdu ses parts de marché.

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****Points à considérer/discuter**

- Quels critères ont été utilisés pour la réduction de personnel?
- Comment évaluez-vous les communications entre le directeur général et les employés?
- Estimez-vous que le mode de communication ascendant convient dans le monde des affaires?
- Selon vous, pourquoi M. Cruciani est-il resté?
- Selon vous, pourquoi le directeur général a-t-il refusé la proposition de Mme Cruciani qui offrait de rester dans l'entreprise et de réduire son temps de travail tout en parrainant la nouvelle assistante?
- Identifiez les liens entre la stratégie de sortie de l'entreprise et sa réputation.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.2. Départ de l'entreprise STRATÉGIE DE SORTIE

b) Conseils relatifs au suivi

La planification d'une stratégie de sortie des employés doit être une priorité absolue pour les entreprises dès lors que les connaissances, les qualifications et l'expérience professionnelle accentuent le développement de l'entreprise. Les stratégies de sortie ont des conséquences sur les processus et les ressources de l'entreprise. Les employeurs peuvent se faire la réflexion que tout départ impacte sur les compétences et les sentiments de ceux qui quittent la société, mais aussi de ceux qui restent.

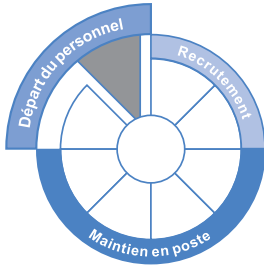
Une stratégie de sortie efficace est un élément déterminant pour la **réputation de l'entreprise**: les employeurs qui mettent en œuvre des processus de restructuration équitables entre les sexes et procurent un service d'aide au remplacement pour ceux qui quittent l'entreprise, attirent davantage de candidats, renforcent le moral de leur personnel et protègent la réputation de leur société. Une politique bien orchestrée au sujet de la stratégie de sortie, associée à des initiatives de RH destinées à optimiser les attitudes et le comportement des employés, devient un précieux outil pour contribuer à réduire les rotations de personnel et accroître la satisfaction et la participation des employés. Et une réduction efficace des rotations de personnel présente des bénéfices économiques et organisationnels évidents.

Concernant les **modèles de mutation familiale** (d'une génération à l'autre, principalement pour les PME), il est important pour conserver l'efficacité de l'entreprise, que les entrepreneurs basent leur évaluation sur les qualifications et talents du successeur, en évitant tout stéréotype de genre (par exemple une transition de père en fils, plutôt que de père en fille).

Stratégie de sortie et crise économique: les gestionnaires de PME intelligents savent bien que le maintien dans l'entreprise des employés qualifiés est déterminant pour espérer surmonter la crise. Même lorsque les réductions de personnel sont inévitables, les entreprises ne doivent pas « ruiner » leurs ressources. Dans les entreprises moyennes à grandes, les gestionnaires chargés des programmes de compression des effectifs se concentrent généralement sur les chiffres à atteindre, en se souciant peu, voire pas du tout, de la qualité ou du sexe du personnel concerné. Les propriétaires de micro-entreprises et petites entreprises semblent travailler différemment du fait de leurs relations personnelles avec les employés. Au sein des PME, une stratégie de sortie efficace, tenant compte de la problématique du genre, peut aider les propriétaires et employeurs à prendre les bonnes décisions.

Stop à la ségrégation sexuelle: dès lors que la crise actuelle affecte davantage les hommes que les femmes, il convient de veiller tout particulièrement à éviter une ségrégation sexuelle plus intense et développer les qualifications qui seront le moteur des futures entreprises à succès. Nombreuses sont les femmes peu qualifiées, même dans les pays où le taux d'emploi des femmes est élevé. Les employés concernés par un processus de compression des effectifs devront acquérir de nouvelles qualifications. Les gouvernements, aux côtés des PME, peuvent jouer un rôle fondamental en les aidant à éviter de gaspiller leur potentiel ou d'accentuer leur vulnérabilité sociale et économique, et à se tenir prêtes pour la relance de l'économie.

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.2. Départ de l'entreprise STRATÉGIE DE SORTIE

c) Outils de gestion

Concernant les principales raisons expliquant le départ d'un salarié, cinq « thèmes » principaux se dessinent, avec des implications diverses pour les femmes et les hommes:

- Les possibilités de carrière (incluant les chances de progression hiérarchique perçues comme égalitaires; la présence et/ou la précision d'un plan de développement ou autre plan similaire équitable pour les deux sexes)
- (Le plaisir éprouvé au travail (dans quelle mesure l'organisation utilise les qualifications des hommes/femmes et tient compte du fait que le travail soit adapté à la personne, de l'équilibre travail/vie de famille, etc.)
- (Les dirigeants de l'entreprise (vision/mission, style de management, respect et soutien donné, égalité entre les sexes)
- (Les possibilités de formation (chances égales d'acquérir de nouvelles qualifications/nouveaux talents, engagement de la société en faveur de la formation et du perfectionnement pour tous, en se tenant au fait des nouvelles technologies)
- (L'égalité en matière d'indemnisation/récompenses/traitement (salaire/avantages, reconnaissance des contributions, communication relative à la performance)

Les entreprises bien gérées instaurent des procédures transparentes anticipant sur les pertes d'emploi, en identifiant une « stratégie de sortie » qui définisse des procédures et outils clairs, et des programmes de formation destinés aux employés, évitant ainsi toute approche dite « de dernière minute ».

Les mesures ci-après peuvent aider les employeurs/gestionnaires des RH des PME à définir une stratégie de sortie de qualité, tenant compte de la problématique hommes-femmes:

1. Analyse: appliquer la matrice de la main-d'œuvre vieillissante

Cette mesure permet d'aider les propriétaires et gestionnaires des RH des PME à connaître l'âge moyen des employés et leur ancienneté, ainsi qu'à planifier par avance des mesures de préservation des connaissances lorsque des employés quittent l'entreprise. Elle peut faciliter la prise de décisions organisationnelles neutres et justes à l'égard du personnel, en évitant que les stéréotypes de genre n'exercent d'influence de manière inconsciente.

Matrice de la main-d'œuvre vieillissante d'une PME					
Poste	Service	Femme/homme	Âge	Ancienneté	Date supposée du départ

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

2. Écoute: mettre en place une étude relative à la sortie

Lorsqu'un individu est sur le point de quitter l'organisation, il est temps à nouveau d'écouter et d'apprendre de lui, et de lui prouver que l'organisation se soucie de lui.

L'étude de sortie s'appuie sur un questionnaire et un entretien structurés. Pour aider les employeurs et les gestionnaires des RH à se concentrer sur les raisons du départ de l'employé, il est sensé, sur le plan stratégique, d'intégrer à l'étude les principales mesures attitudinales telles que la satisfaction du salarié par rapport à son travail; une évaluation de la culture de travail de l'organisation; l'efficacité de ses axes de communication; la qualité de la définition des responsabilités professionnelles; les chances de progression hiérarchique; et le point de vue des employés sur la formation, les retours et la reconnaissance reçus.

Utilisée en cas de départ à la retraite, de licenciement ou de compression d'effectifs, l'étude de sortie est utile pour identifier les mesures permettant de minimiser la perte de connaissances et de qualifications pour l'organisation, et l'impact négatif que peuvent avoir les licenciements ou les compressions d'effectifs sur l'engagement des salariés restant dans l'entreprise.

L'étude peut en outre révéler dans quelle mesure une entreprise est favorable aux femmes/à la famille, et permettre aux propriétaires et gestionnaires des RH de garder conscience de l'importance du genre lors des démissions et des licenciements.

3. Préservation des connaissances: le parrainage

Un employé qui quitte l'entreprise emporte avec lui une myriade de compétences et d'informations ainsi qu'une riche expérience, qui sont quasiment irremplaçables. Ce faisant, la préservation des connaissances doit être considérée comme un atout en plus des produits et services proposés.

Le cas échéant, le parrainage est un bon moyen de s'occuper des employés sur le point de partir. Pendant cette période, les travailleurs consacrent une partie de leur temps à transmettre leur savoir et leur expérience à leurs collègues. Réalisé correctement, ce transfert est bénéfique tant pour l'organisation que pour les travailleurs parrainés et les parrains eux-mêmes (qui prennent ainsi davantage conscience de leur savoir). Le parrainage doit être proposé aux hommes comme aux femmes, et il peut permettre de combattre les stéréotypes de genre existants.

4. Mesures de remplacement: *communication et procédures égalitaires*

Toute organisation, micro-entreprises ou petites sociétés y compris, peut adopter des mesures de remplacement. La première de ces mesures est la consultation; de nombreux problèmes résultent d'un manque de communication entre les employeurs et leurs salariés. La confiance entre la main-d'œuvre et le propriétaire ou la direction est un élément essentiel qui doit être développé dans le temps. La seconde est l'adoption de procédures transparentes et équitables pour les deux sexes.

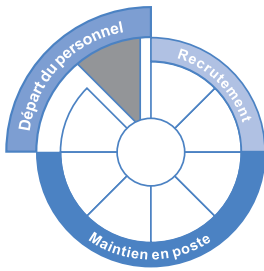
Enfin, les licenciements doivent émaner d'un accord formel entre la direction et les employés ou leurs représentants. L'organisation doit justifier les licenciements proposés, en précisant les critères de sélection qui doivent expressément éviter tout parti pris sexiste.

Dans la mesure du possible, il est bien d'aider les employés à trouver des emplois alternatifs dans l'entreprise ou en dehors, en proposant conseils et formation à ceux qui souhaitent rester.

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES**

OUTILS SERVANT À LA PLANIFICATION D'UNE STRATÉGIE DE SORTIE DANS VOTRE SOCIÉTÉ	
Phases	Outils
1 – Analyse	<i>Matrice sur le vieillissement</i>
2 – Écoute	<i>Étude de sortie</i>
3 – Préservation des connaissances	<i>Parrainage</i>
4 – Mesures de remplacement	<i>Communication & procédures équitables</i>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES



3.2.3.2. Départ de l'entreprise STRATÉGIE DE SORTIE

d) Bonnes pratiques

IGT – AUSTRALIE⁶⁷

Cet exemple montre comment une PME peut mettre en œuvre une stratégie de sortie structurée veillant à l'équilibre hommes-femmes

IGT, une entreprise moyenne (250 employés, 24% de femmes, 20% de femmes à des postes de direction) leader dans la conception, la fabrication et la fourniture de produits et services de jeu, s'engage à fournir à son personnel un environnement de travail de haute qualité, permettant de recruter et maintenir en poste les meilleurs employés. Pour devenir un « employeur de choix », IGT a élaboré et soutenu des politiques et initiatives clés destinées à offrir aux employés de nombreuses options de gestion de leur carrière. Les initiatives relatives aux stratégies de sortie sont les suivantes:

- Identification des problèmes liés au travail/à la vie privée au travers d'études annuelles, de la recherche et l'analyse comparative, de l'examen annuel des performances, et des réunions régulières des services
- Programme d'aide à l'attention des employés
- Séminaires de conseil financier incluant la planification de la retraite
- Retraite progressive

Ces procédures garantissent que toutes les propositions de restructuration s'appuient sur des données statistiques et des recherches bien documentées et n'émanent pas de décisions subjectives sujettes aux stéréotypes et au traitement inégal entre les sexes.

⁶⁷ EOWA (Agence sur l'égalité des chances pour les femmes sur le lieu de travail, Australie) / Études de cas – Pour de plus amples renseignements, consulter le site en anglais http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf

**BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES****L'ouvrière agricole - MALTE⁶⁸**

Cette histoire à succès montre comment une entreprise a réussi à instaurer des mesures pour surmonter les stéréotypes de genre en matière de succession générationnelle (tous les vrais noms ont été changés pour maintenir la confidentialité).

Jane est issue d'une famille de quatre garçons et deux filles. Ses quatre frères, sa sœur, et elle-même ont étudié jusqu'en secondaire, mais la sœur aînée de Jane a poursuivi ses études puis s'est mariée. Son père, et parfois sa mère, travaillaient dans les champs, tout comme chacun des enfants qui avait atteint l'âge requis. Le père projetait cependant de prendre sa retraite et de transmettre l'exploitation aux garçons. Jane a contesté cette décision car elle aimait travailler dans les champs et s'était déjà fait une idée de l'avenir de l'exploitation. Cette contestation était problématique pour le père, car il fallait alors également considérer son autre sœur. Après des années de disputes, ses frères ont poussé le père à inclure Jane dans l'exploitation; et le père a cédé, bien que cette décision aille à l'encontre de ses convictions.

Jane s'est révélée être une véritable meneuse alors que l'exploitation a évolué pour passer de la culture et de la vente des récoltes à la confection de conserves et confitures, en conservant l'excédent produit à la haute saison. Avec deux de ses frères, elle a suivi d'autres formations en rapport avec son travail. Son père pense encore qu'elle aurait du se marier et fonder une famille, mais Jane a à peine une trentaine d'années et se mariera si elle rencontre un homme qui lui convient, tout en continuant à travailler; elle est certaine qu'elle pourra assumer sa vie de famille et sa vie professionnelle.

⁶⁸ Tiré de « Revue de la situation nationale en vue de l'atelier organisé à Malte », 2008 (page 11) - <http://www.businessandgender.eu>

BASER VOTRE STRATÉGIE DE RÉUSSITE
SUR L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES

3.3. Tableau relatif à la mise en œuvre d'un Plan d'action pour l'égalité des genres dans les PME

RECRUTEMENT	Quelle pratique est actuellement en place?	Pertinence: comment contre-t-elle les stéréotypes de genre?	Comment est-elle évaluée?	Suggérez des mesures et modifications
Aspects de la sélection				
Aspects de l'intégration				
Aspects de l'orientation				

MAINTIEN EN POSTE	Quelle pratique est actuellement en place?	Pertinence: comment contre-t-elle les stéréotypes de genre?	Comment est-elle évaluée?	Suggérez des mesures et modifications
Gestion de la performance				
Rémunération & conditions				
Équilibre entre travail & famille/vie privée				
Formation & perfectionnement				

DÉPART DE L'ENTREPRISE	Quelle pratique est actuellement en place?	Pertinence: comment contre-t-elle les stéréotypes de genre?	Comment est-elle évaluée?	Suggérez des mesures et modifications
Résolution des conflits & relations professionnelles				
Stratégie de sortie				

4. GLOSSAIRE

Action positive

L'action positive, également connue sous le nom de « discrimination positive », consiste en la mise en place de mesures spécifiques provisoires visant à corriger les effets des discriminations passées en établissant une égalité de fait des chances et de traitement entre hommes et femmes. De telles mesures ont pour objectif d'éliminer et de prévenir la discrimination, ainsi que de compenser les inconvénients résultant des comportements, attitudes et structures reposant sur une approche stéréotypée de la fonction sociale de chaque sexe. (OIT, 2000).

Congé parental

Droit individuel accordé aux travailleurs, hommes et femmes, en raison de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, pour pouvoir s'occuper de cet enfant jusqu'à un âge déterminé pouvant aller jusqu'à huit ans, à définir par les États membres et/ou les partenaires sociaux. (Partenaires sociaux européens, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP et CES, 2009).

Discrimination sexuelle

Différence de traitement entre un homme et une femme – en matière de travail, d'éducation et d'accès aux ressources et avantages, etc. – en raison de son sexe.

Discrimination sexuelle directe: lorsqu'une personne est traitée de façon moins favorable en raison de son sexe. (Commission européenne, 1998).

Discrimination sexuelle indirecte: lorsqu'une législation, une réglementation ou une pratique apparemment neutre affecte une proportion considérablement plus importante de personnes d'un sexe, à moins que la différence de traitement puisse être objectivement justifiée (directive du Conseil n° 76/207 du 09/02/76, JO L 39) (cf. Commission européenne, 1998).

Écart de rémunération hommes-femmes

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes représente la différence moyenne de rémunération horaire entre les travailleurs de sexe féminin et de sexe masculin dans l'ensemble de l'économie. (Commission européenne, 2009).

Égalité des chances

Absence d'obstacle à la participation économique, politique et sociale en raison du sexe. (Commission européenne, 1998).

L'égalité des chances dans le monde du travail signifie avoir des chances égales de postuler à un emploi spécifique, être employé, posséder ou diriger une entreprise, assister à des cours de formation et perfectionnement, être éligible pour accéder à certaines qualifications, et être considéré comme un travailleur ou pour une promotion à tous les emplois ou postes, y compris ceux dominés par l'un ou l'autre sexe.

L'égalité de traitement dans le monde du travail fait référence à des droits égaux tels que rémunération, conditions de travail, sécurité de l'emploi et sécurité sociale.

Égalité des genres, égalité des sexes

Notion signifiant, d'une part, que tout être humain est libre de développer ses propres attitudes et de procéder à des choix, indépendamment des restrictions imposées par les rôles réservés aux hommes et aux femmes et, d'autre part, que les divers comportements, aspirations et besoins des femmes et des hommes sont considérés, appréciés et promus sur un pied d'égalité. (Commission européenne, 1998).

Genre

Concept qui se réfère aux différences sociales entre les femmes et les hommes qui sont acquises, susceptibles de changer avec le temps et largement variables tant à l'intérieur que parmi les différentes cultures (Commission européenne, 1998).

Harcèlement sexuel

Tout comportement intempestif à connotation sexuelle ou tout autre comportement fondé sur le sexe, qui affecte la dignité de la femme et de l'homme au travail, que ce comportement soit le fait de supérieurs hiérarchiques ou de collègues (Conseil des Communautés européennes, 1990).

Management de la diversité

On entend par diversité la participation des femmes, des minorités, des migrants, des personnes âgées et de différentes nationalités dans l'effectif d'une entreprise. Le management de la diversité est le développement actif et conscient d'un processus de communication et de gestion tourné vers l'avenir, stratégique, conscient des valeurs, portant sur l'acceptation et l'utilisation de certaines différences et similarités comme potentiel au sein d'une organisation - un processus créant de la valeur ajoutée pour l'entreprise. (Commission européenne, 2007).

Partenaires sociaux

Représentants d'employeurs et d'employés. (OIT, 1998).

PME (Petite et Moyenne Entreprise)

La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros et/ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. (Commission des Communautés européennes, 2003).

Rémunération égale pour travail de valeur égale

Rémunération égale pour un travail de même valeur, sans discrimination fondée sur le sexe ou la situation familiale en ce qui concerne tous les aspects relatifs au salaire et aux conditions de rémunération (Art. 141 (ex-119) du Traité) (cf. Commission européenne, 1998).

Responsabilités familiales

Cette notion couvre les soins et l'assistance aux enfants à charge et aux autres membres de la famille directe qui ont manifestement besoin de soins ou de soutien. Les politiques nationales devraient viser à créer une véritable égalité des chances et de traitement pour les travailleurs des deux sexes ayant des responsabilités familiales (...) ils devraient être exemptés des restrictions fondées sur les responsabilités familiales au moment de se préparer à l'activité économique, d'y accéder, d'y participer ou d'y progresser. (OIT, 2000)

Ségrégation professionnelle (dans l'emploi)

Concentration des femmes et des hommes dans des types et niveaux d'activité et d'emploi différents, où les femmes sont limitées à une gamme restreinte d'occupations (*ségrégation horizontale*) et à des niveaux inférieurs de responsabilité (*ségrégation verticale*). (Commission européenne, 1998).

Stéréotypes

Les stéréotypes de genre sont des généralisations de ce que l'on attend des hommes et des femmes dans un contexte social spécifique. Il s'agit d'idées très simplifiées sur les différences entre les hommes et les femmes, leurs compétences, leurs attitudes psychologiques, leurs ambitions et leurs comportements. Les jugements basés sur ces généralisations peuvent initialement apparaître comme un moyen d'économiser du temps et de l'énergie. En réalité, ils ne permettent pas de saisir la richesse des qualités et capacités de chaque individu. (Commission européenne, 2006).

Travail décent

On entend par travail décent un travail productif allant de pair avec la protection des droits, permettant de générer un revenu suffisant et de bénéficier d'une protection sociale appropriée. Cette notion implique également un volume de travail suffisant dans la mesure où tout un chacun doit avoir pleinement accès à des possibilités d'emploi lucratif. (OIT, 1999).

RÉFÉRENCES DU GLOSSAIRE

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal L 124, 20/05/2003 P. 0036 – 0041.

COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1990). Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02). Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05):EN:HTML)).

EUROPEAN COMMISSION (EC) (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).

EC (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Training Manual for Diversity Management.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).

EC (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010. COM (2006) 92.
(http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm).

EC (1998) 100 words for equality.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). (2000). ABC of women workers' rights and gender equality. Geneva, International Labour Office.

ILO (1999). Report of the Director-General: Decent Work. Geneva, 87th International Labour Conference.
(<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).

ILO (1998). The role of the social partners in the design and implementation of active measures .Geneva, International Labour Office.
(<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).

ILO (1951). C100 Equal Remuneration Convention. Geneva, 34th International Labour Conference.
(<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).

European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC. (2009). Framework Agreement on Parental Leave.
(http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf).

BIBLIOGRAPHIE ADDITIONNELLE & RÉFÉRENCES

SECTION DEUX - Le contexte actuel: égalité des genres et compétitivité

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/ed_norm/-/relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang-en/docName-WCMS_103456/index.htm

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>

SECTION TROIS - Baser votre stratégie de réussite sur l'égalité entre femmes et hommes. Stratégie: comment attirer, maintenir en poste et promouvoir le talent au sein de votre entreprise

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), on line Available at

http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm

EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency
<http://www.eowa.gov.au>

EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>

EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPublications=yes>

EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPublications=yes>

EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPublications=yes>

ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf

ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang-en/docName-WCMS_106538/index.htm

ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm>

ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf

ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf

ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.
<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting20Gender20ANG.pdf>

LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at: http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf

MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.

NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.

SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-90019-77-0. Available at:
<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.
<http://enterpriseacademy.etcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd
www.dev-chemist.com

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.
http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm