

## OUTIL 1.2

### Développer un argumentaire en faveur de la diversité des genres

- » **OBJECTIF** : Renforcer le soutien à des solutions intégrant la notion de genre
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, champion des questions de genre ou autre membre du personnel concerné<sup>37</sup>

Un argumentaire solide en faveur de la diversité des genres — qui montre clairement comment une plus grande diversité des genres améliorera les résultats de l'entreprise, soutiendra les employées et renforcera les relations avec la communauté — est essentiel pour débloquer le soutien et les ressources de l'entreprise. Les argumentaires sur la diversité des genres ne sont pas statiques. Une première esquisse de l'argumentaire peut aider à débloquer des ressources pour des évaluations axées sur le genre, dont les résultats peuvent ensuite être utilisés pour affiner et renforcer l'argumentaire. Mais même s'il s'agit d'un document dynamique, des arguments clairs et fondés sur des preuves montrant comment une plus grande diversité et égalité entre les genres peut améliorer votre entreprise sont essentiels pour obtenir l'adhésion à la fois de la haute direction et du personnel subalterne.

L'argumentaire doit d'abord s'appuyer sur toutes les données factuelles disponibles, qu'elles proviennent de l'entreprise elle-même ou, si elles ne sont pas encore disponibles, d'entreprises comparables. Mettre en évidence les domaines connus où l'intégration du genre pourrait améliorer les résultats de votre entreprise ou montrer comment d'autres entreprises tirent avantage d'une plus grande diversité des genres peut aider à galvaniser le soutien aux activités en faveur de l'égalité des genres.

L'argumentaire peut notamment indiquer les raisons opérationnelles pour lesquelles la diversité des genres rendra l'entreprise plus rentable, innovante et mieux intégrée dans la communauté. Il peut s'appuyer sur des engagements ou des exigences sectorielles et législatives, tels que les Principes d'autonomisation des femmes<sup>38</sup>, les engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises et toute législation et réglementation locale et nationale applicable.

Les mesures suivantes sont inspirées de la publication d'IFC intitulée *Investing in Women's Employment : Good for Business, Good for Development*<sup>39</sup>.

Les entreprises peuvent développer des argumentaires à différents stades de leur action en faveur de l'égalité des genres. Pour les entreprises qui n'en sont qu'aux premiers stades de la mobilisation de fonds pour commencer à travailler sur l'égalité des genres, l'étape 1 aidera à présenter les avantages qui peuvent découler de la diversité des genres, en les adaptant à leur environnement particulier. Pour les entreprises qui ont déjà réalisé un audit de la parité hommes-femmes (**OUTILS 1.3** et **1.4**) ou d'autres évaluations (**OUTILS 1.5, 1.6** et **1.7**), ces résultats peuvent fournir des informations précieuses

<sup>37</sup> Au tout début du parcours d'une entreprise en matière de genre, un travail comme l'élaboration de l'argumentaire sur la question peut être entrepris par un grand nombre de personnes, en fonction de qui est chargé de piloter ces efforts au sein de l'entreprise. Il n'y a pas de « bonne » personne — le travail devrait être initié par toute personne qui a pris conscience des problèmes de l'entreprise en matière d'équité entre les genres et qui agit pour y remédier.

<sup>38</sup> Les Principes d'autonomisation des femmes sont un ensemble de principes, élaborés par ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies, qui fournissent des orientations au secteur privé sur l'autonomisation des femmes. Vous trouverez plus d'informations sur le WEP [ici](#).

<sup>39</sup> IFC. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*. 49-50.

concernant les effets des inégalités entre les genres sur l'entreprise et les possibilités d'amélioration de l'équité entre les genres. Les étapes 2 et 3 fournissent des indications supplémentaires sur la manière d'utiliser ces informations pour élaborer un argumentaire.

## Étape 1. Déterminer les moteurs de la diversité et de l'égalité des genres.

Quels sont les principaux leviers d'amélioration de la diversité et de l'égalité des genres dans votre entreprise ? Voici plusieurs raisons courantes pour entreprendre une initiative d'amélioration de la diversité des genres :

- **Possibilités de performance et de rentabilité :** Il a été démontré qu'une main-d'œuvre plus diversifiée augmente l'innovation et la productivité et améliore l'état des équipements et des matériaux. Pour obtenir une main-d'œuvre forte et diversifiée, il est essentiel d'adopter des politiques qui contribuent à intégrer davantage de femmes dans la population active et les incitent à y rester (réduction de la rotation du personnel et constitution d'une main-d'œuvre expérimentée) en leur offrant des possibilités équitables d'avancement, des avantages sociaux, du renforcement des capacités, des équipements et des lieux de travail tenant compte des spécificités de chaque genre, ainsi que des horaires de travail flexibles.
- **Durabilité :** L'entreprise s'est-elle engagée à diversifier son personnel ou à recruter sur place ? Une plus grande diversité des genres peut aider à respecter ces engagements et à améliorer l'intégration des entreprises au sein de la communauté.
- **Engagements sectoriels :** L'entreprise a-t-elle adhéré à des initiatives sectorielles ou d'autres initiatives comportant des engagements en matière de diversité des genres, telles que les Principes d'autonomisation des femmes ? L'élaboration d'une stratégie et la définition de cibles en matière de diversité des genres aidera les entreprises à respecter ces engagements et à améliorer leur classement par rapport aux autres acteurs du secteur.
- **Exigences législatives :** Les lois du pays hôte exigent-elles un certain niveau de diversité des genres ou d'emploi local ? Une stratégie proactive en matière de diversité des genres peut aider les entreprises à respecter les engagements qu'elles sont tenues de prendre et ceux qu'elles prennent librement.
- **Comparabilité :** Présenter ce que font des entreprises similaires pour accroître la diversité et l'égalité entre les genres, en particulier lorsqu'il existe des preuves de la façon dont ces mesures ont entraîné de meilleurs résultats ou ont même été corrélées avec de meilleurs résultats, peut être efficace pour souligner l'importance d'agir en faveur de l'égalité des genres.

## Étape 2. Développer un argumentaire<sup>40</sup>.

Pour les entreprises qui comprennent le besoin général d'équité entre les genres, et dans lesquelles les champions des questions de genre proposent maintenant des initiatives spécifiques et ont besoin de catalyser le soutien et les ressources, un argumentaire plus précis est nécessaire. Les étapes suivantes décrivent comment élaborer un argumentaire axé sur les interventions, en montrant comment des changements dans des paramètres spécifiques de l'égalité des genres pourraient influencer sur les résultats opérationnels de base.

<sup>40</sup> Les informations sur l'étape 2 sont tirées du document d'IFC intitulé, *Investing in Women's Employment*, 49-58.

Pour certaines initiatives, il peut être difficile de démontrer l'existence d'une relation causale spécifique entre une activité particulière liée au genre et les résultats commerciaux, en particulier lorsque d'autres variables entrent en jeu, telles que l'expansion ou la contraction des marchés ou des prix des produits de base, ou l'évolution des ressources ou de l'environnement opérationnel. Il peut être particulièrement difficile d'établir une corrélation à court terme (par exemple, qu'un changement dans la haute direction ou l'augmentation du nombre de femmes recrutées a eu un effet immédiat sur les bénéfices), ou de démontrer les effets à plus long terme (par exemple, comment une politique plus forte en matière de diversité des genres agit sur la réputation). Pourtant, il est important d'élaborer un argumentaire solide autant pour susciter l'adhésion que pour démontrer l'importance de faire de l'équité entre les genres un principe opérationnel fondamental plutôt qu'une initiative autonome.

Remarque : Démontrer la valeur de la participation des femmes ne devrait pas consister à comparer les performances des hommes et des femmes. L'accent devrait plutôt être sur les avantages de l'équité entre les genres et de la diversité, c'est-à-dire sur la manière dont l'égalité des chances entre les femmes et les hommes peut être bénéfique pour l'entreprise.

Pour élaborer un argumentaire efficace axé sur une intervention spécifique ou un ensemble d'interventions, le processus suivant est recommandé :

- **Définir l'intervention :** Sur la base de l'évaluation de la parité hommes-femmes, déterminer les domaines ou les initiatives spécifiques à envisager. Il pourrait s'agir, par exemple, d'accroître le recrutement de femmes, d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail ou de modifier les politiques en matière de congés familiaux. Plus l'initiative examinée sera précise, plus il sera facile de déterminer les effets potentiels d'une modification des politiques.
- **Établir une base de référence :** Pour chaque initiative, élaborer une base de référence — où se situe l'entreprise actuellement — et déterminer comment l'argumentaire sera présenté. Les options possibles comprennent une approche « avant-après » qui examine l'évolution de la performance dans le temps ou une approche « avec et sans » qui examine la performance des différentes unités opérationnelles qui ont adopté l'initiative proposée par rapport à celles qui ne l'ont pas fait. Si ces initiatives n'ont pas encore été expérimentées au sein d'une entreprise, des données utiles peuvent être tirées d'entreprises comparables ayant des expériences similaires.
  - L'établissement de la base de référence et la collecte des données pertinentes nécessiteront l'adhésion des différents services opérationnels. En fonction de l'intervention, il peut s'agir, entre autres, des finances et des ressources humaines.
  - Déterminer comment l'initiative sera mesurée à l'aide d'indicateurs de l'emploi et d'indicateurs commerciaux. Par exemple, une initiative visant à accroître la diversité des genres dans l'emploi devrait comporter des indicateurs sur le nombre de femmes et d'hommes travaillant dans différentes familles d'emplois et à différents niveaux. Les indicateurs commerciaux seront déterminés en fonction des objectifs commerciaux fondamentaux de l'entreprise, mais ils devront être liés à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui démontrent un changement dans la capacité de l'entreprise à atteindre ses principaux objectifs commerciaux. Une partie de cet effort consiste à déterminer la disponibilité d'informations pertinentes, telles que la ventilation par sexe des emplois à différents niveaux, ou si un travail de collecte de données est nécessaire.

- Identifier les coûts et avantages pertinents. Déterminer les coûts éventuels de la mise en œuvre d'une intervention par rapport à l'inaction, ainsi que les avantages potentiels qu'elle peut apporter. Par exemple, pour une intervention proposée visant à fournir des services de garde d'enfants sur place, déterminer les coûts de la non-mise en œuvre de cette dernière, tels que la perte de productivité lorsque le personnel doit s'occuper de ses enfants, l'attrition potentielle suite aux départs d'employés qui doivent s'occuper d'enfants, et le coût du recrutement et de la formation du personnel de remplacement. Comparer ces implications aux coûts de mise en œuvre de l'initiative, tels que le coût des installations et du personnel de garde d'enfants, et aux avantages de l'intervention proposée, notamment l'amélioration de la productivité, l'augmentation de la satisfaction des employés et la réduction des rotations.

« Les entreprises qui affichent le meilleur bilan en matière de promotion des femmes à des postes élevés affichent une rentabilité supérieure de 18 à 69 % . »

—ROY ADLER, « Les femmes occupant des postes de direction sont corrélées à une rentabilité élevée »

- **Élaborer une méthodologie d'évaluation et effectuer des analyses :** Déterminer comment les coûts et les avantages seront mesurés. Les options envisageables consistent, entre autres, à utiliser les données actuellement disponibles et à mener des enquêtes auprès du personnel ou à s'entretenir avec lui.
- **Comparer les coûts et les avantages :** Une fois que les coûts et les avantages ont été déterminés, recueillis et quantifiés, déterminer le retour sur investissement d'une initiative donnée :

$$\frac{\text{avantages} - \text{coûts}}{\text{coûts}} \times 100 = \text{retour sur investissement}$$

Un retour sur investissement positif, voire neutre, peut être un levier puissant pour négocier des initiatives en faveur de la diversité et de l'égalité des genres.

- **Établir l'argumentaire :** Un argumentaire prêt à être présenté devrait inclure une analyse de l'intervention proposée et de ses objectifs, toutes hypothèses ou estimations concernant le programme proposé, une discussion de la méthodologie, une analyse du retour sur investissement, et toute étude de cas ou tout exemple à l'appui des interventions proposées. Formuler aussi des recommandations sur la voie à suivre, indiquer si des évaluations supplémentaires seraient nécessaires et les possibilités de mise en œuvre.

### Étape 3 : Utiliser l'argumentaire pour mobiliser des soutiens.

Une fois que l'argumentaire a été développé, il devrait être partagé et utilisé pour obtenir l'engagement de la direction et des parties prenantes ainsi que leur adhésion aux prochaines étapes du processus.

- Mobiliser l'appui de la direction :** Le soutien du directeur général/de la directrice générale et de l'équipe de direction est essentiel au succès de la stratégie de promotion de la diversité des genres. Ils donneront le ton de la réception et de la mise en œuvre de la stratégie. Il est important qu'ils expriment publiquement leur engagement. Ils doivent envoyer le message à tous les membres du personnel que la diversification des genres est non seulement la bonne chose à faire, mais aussi la chose intelligente à faire pour l'entreprise. Ils doivent en outre faire comprendre à chacun que les responsables et l'ensemble du personnel rendront compte des avancées en matière de diversité des genres. De surcroît, l'équipe de direction doit accompagner cet engagement verbal par des actions concrètes dans le processus de diversification des genres.
- Communiquer la stratégie aux parties prenantes :** En fin de compte, les PDG et les conseils d'administration rendent compte à leurs actionnaires. Le soutien des actionnaires et des autres parties prenantes (comme la communauté et les syndicats locaux) est donc essentiel au succès des initiatives concernant la diversité des genres. Une fois l'argumentaire en faveur de la diversité des genres développé, le processus de communication avec les parties prenantes peut commencer. Elles seront tenues informées des activités à venir, telles que l'audit de la parité hommes-femmes et les progrès accomplis dans la stratégie et les cibles en matière de diversité des genres. S'assurer d'indiquer les corrélations avec la façon dont ces initiatives aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs au niveau des résultats, des bénéficiaires, de la législation et du secteur.