

OUTIL 1.14

Liste de contrôle à l'intention des cadres supérieurs pour démontrer leur engagement

- » **OBJECTIF** : Démontrer la volonté de créer un environnement de travail équitable pour les hommes et les femmes à l'ensemble de l'entreprise et aux actionnaires
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Cadres supérieurs, Service chargé de la formation

Pour soutenir et développer efficacement la diversité des genres, il faut l'adhésion de toute l'organisation. L'impulsion venant du sommet de l'organisation est indispensable pour le changement. Une étude à grande échelle de McKinsey a révélé que les entreprises dont les dirigeants affichaient le comportement et les engagements qu'ils exigeaient de leur personnel réussissaient cinq fois plus à obtenir le changement souhaité. De plus, l'engagement en faveur de la diversité des genres devenant de plus en plus important pour les actionnaires, les cadres supérieurs ont un rôle important à jouer en les informant de la façon dont l'entreprise promeut les objectifs d'équité entre les genres.

Les cadres supérieurs peuvent démontrer leur engagement et leur soutien de plusieurs manières, notamment par la façon dont ils expriment leur adhésion et les incitations qu'ils mettent en place, ainsi que par les programmes internes et externes auxquels ils participent. Cet engagement manifeste suppose aussi la mise en place de systèmes de responsabilisation visant à garantir que le personnel de l'ensemble de l'organisation est comptable du changement. La liste de contrôle ci-dessous décrit de nombreuses façons pour les cadres supérieurs d'utiliser leur propre participation pour démontrer et encourager la diversification des genres dans leur organisation.

« Le soutien et l'approbation de la direction sont essentiels pour favoriser la diversité et l'égalité des genres dans une organisation, ce qui a un impact sur les résultats. Les dirigeants ont le pouvoir d'influencer les décisions clés, de veiller à ce que des politiques respectueuses de l'égalité des genres soient mises en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, de responsabiliser le personnel et d'ouvrir la voie à la réduction des écarts entre les hommes et les femmes dans l'entreprise en matière d'attraction et de rétention des meilleurs talents. Les dirigeants peuvent également donner l'exemple à l'interne et à l'externe et établir des partenariats. »

—AmCham France and BIAC, *Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*

Liste de contrôle des cadres supérieurs pour démontrer leur engagement en faveur de la diversité des genres

Engagement et communication internes

• Communication et changement de la culture

- Faire une déclaration à l'intention de tout le personnel, en personne et par écrit, sur l'importance de la diversité des genres. Expliquer l'intérêt économique et la cohérence avec les priorités institutionnelles. Le champion de l'équité entre les genres ou le groupe de travail sur l'équité entre les genres pourrait piloter cette intervention.
- Expliquer toutes les mesures qui seront prises pour promouvoir l'équité entre les genres sur le lieu de travail. Veiller à ce que le personnel comprenne les raisons pour lesquelles l'équité entre les genres est une priorité institutionnelle. Il conviendra de préciser que ces efforts s'inscrivent dans le cadre d'un plan visant à renforcer et à améliorer l'efficacité du modèle économique, plutôt que d'un plan visant à privilégier les femmes au détriment des hommes.
- Utiliser les rapports institutionnels pour communiquer à toutes les parties prenantes la position de l'institution sur la diversité des genres et les mesures en place.
- Diriger les efforts visant à changer la culture organisationnelle en jouant un rôle de premier plan et visible dans le traitement des plaintes ou des préoccupations relatives à la diversité des genres et en promouvant la transparence dans le traitement de toutes les plaintes.
- Diriger l'élaboration de politiques d'équité entre les genres et encourager publiquement leur utilisation. Les PDG peuvent prendre l'initiative de l'élaboration et de l'adoption d'un principe de salaire égal pour un travail de valeur égale, de politiques de travail flexible et de mesures favorables aux obligations découlant de la maternité et de la paternité, par exemple. Plus important encore, les responsables doivent promouvoir un environnement de travail qui encourage le personnel à se prévaloir de ces politiques sans compromettre leur avancement.

• Incitations

- Élaborer et soutenir des programmes d'incitation en faveur de la diversité des genres, y compris des incitations financières pour les responsables et des récompenses au niveau des directions pour les équipes qui atteignent les objectifs en matière de diversité des genres et de conciliation du travail et de la vie personnelle⁹⁹.
- Remettre personnellement les prix et mettre en lumière les gagnants lors d'événements à l'échelle de l'entreprise pour démontrer l'engagement et le soutien.

• Reddition des comptes

- Désigner un cadre supérieur pour servir de point focal pour la diversité des genres, par exemple, au niveau de vice-président sénior, qui rendra compte au PDG. Ce cadre supérieur servant de point focal peut être un homme ou une femme, mais il/elle devrait consacrer du temps spécifiquement à cette fonction. Trop souvent, cela est confondu avec le simple fait d'ajouter ces responsabilités aux fonctions de la femme la plus haut placée dans la hiérarchie de l'entreprise.
- Constituer un groupe de travail sur la diversité des genres, composé de responsables des unités opérationnelles et d'autres représentants de ces unités. Le groupe de travail devrait collaborer avec le cadre supérieur servant de point focal pour mettre en évidence les difficultés

⁹⁹ Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, 2013, 52.

et les opportunités, élaborer une approche commune à l'échelle de l'organisation, assortie d'objectifs et de cibles, pour promouvoir la diversité des genres, et assurer le suivi et la reddition des comptes pour la réalisation de ces objectifs et cibles¹⁰⁰.

- Travailler avec les équipes des ressources humaines et de la haute direction pour fixer des cibles d'accroissement de la diversité des genres dans chaque unité opérationnelle.
- Élaborer des indicateurs clés de performance qui incluent la promotion de la diversité des genres et mettre en place des mécanismes de responsabilisation pour rendre les dirigeants comptables de l'atteinte des cibles.

Développement des capacités à diriger

- Travailler avec les ressources humaines pour mettre en place des programmes de développement du leadership des femmes, y compris des programmes de mentorat, de réseautage et de renforcement des compétences.
- Jouer un rôle actif dans ces programmes pour démontrer l'engagement.
- Créer des programmes de mentorat pour le personnel subalterne, en particulier le personnel féminin, avec les cadres supérieurs féminins lorsque cela est possible.

ENCADRÉ 1G | L'importance du mentorat

Une étude de *Sun Microsystems* datant de 2006 réalisée par *Gartner* et *Capital Analytics* a utilisé l'analyse statistique pour quantifier l'impact financier du mentorat. L'étude a examiné les progrès de plus de 1 000 employés. Voici quelques-unes de ses conclusions :

- 25 % de ceux qui ont bénéficié de mentors ont vu leur niveau de salaire changer au cours d'une période donnée
- 5 % de ceux qui n'ont pas eu de mentors ont vu leur niveau de salaire changer au cours de la même période
- 28 % des mentors ont vu leur niveau de salaire changer, contre 5 % dans le groupe témoin de ceux qui n'avaient pas été des mentors
- 72 % des participants au programme de mentorat ont été retenus, contre 49 % dans le groupe témoin de personnes n'ayant pas participé à un programme de mentorat
- Les mentorés ont été promus cinq fois plus souvent que les non mentorés du groupe témoin
- Les mentors ont été promus six fois plus souvent que les non mentors du groupe témoin

Source : *Knowledge @Wharton*, « [Workplace Loyalties Change, but the Value of Mentoring Doesn't](#) », Université de Pennsylvanie, 16 mai 2007.

¹⁰⁰ Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women and Verite, « Gender Equality Principles », 2008.

Engagement externe et communication

- **Accords et pactes internationaux sur l'égalité des genres**
 - Démontrer le soutien et l'engagement en s'affiliant à des partenariats mondiaux. Parmi les initiatives internationales les plus importantes figurent les Principes d'autonomisation des femmes, la certification EDGE en matière de genre, *Male Champions for Change* et *HeForShe*. Voir l'encadré 1H pour plus d'informations sur ces initiatives¹⁰¹.
 - Utiliser les outils et les ressources fournis par ces groupes pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de genre.
- **Forums et manifestations à l'échelle internationale sur l'égalité des genres**
 - Participer à des manifestations visant à partager les connaissances et à discuter des progrès accomplis en matière de promotion de la parité hommes-femmes. La participation à ces événements peut être l'occasion de faire connaître les engagements et les actions de votre entreprise en matière d'égalité des genres, d'apprendre des autres et de générer de nouvelles idées ainsi que de nouveaux partenariats pour promouvoir l'égalité des genres. Parmi les manifestations les plus importantes, citons celles organisées par la *Clinton Global Initiative*, l'OIT, le Forum économique mondial et les Nations Unies.
- **Programmes de récompenses pour l'équité entre les genres**
 - Soutenir les efforts de relations publiques visant à mettre en relief les initiatives des employés en matière d'équité entre les genres et permettre le partage d'expériences en mettant en place des programmes de récompenses. Ce type de prix aide également à positionner l'entreprise comme un employeur de choix pour les futurs employés. Voici quelques exemples de programmes de récompenses :
 - Prix du leadership de la direction du WEP : Le programme de récompenses de l'initiative *Women's Empowerment Principles* récompense les actions concrètes et novatrices menées par des PDG pour promouvoir les Principes d'autonomisation des femmes¹⁰².
 - Prix des « Catalyseurs » : Ces prix récompensent les efforts déployés pour soutenir le recrutement, le développement et l'avancement de toutes les femmes, y compris les femmes issues de la diversité. Les critères d'admissibilité au prix sont, entre autres, un examen approfondi des initiatives des candidats, y compris une évaluation sur place, afin de jauger des résultats éprouvés et mesurables qui profitent aux femmes dans un éventail de dimensions, telles que la race/l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion, la génération, la nationalité, le handicap et les peuples indigènes ou autochtones¹⁰³.
 - Entreprise dans la communauté : Il s'agit du prix le plus complet en matière de diversité des genres sur le lieu de travail au Royaume-Uni. Les participants reçoivent des commentaires et des recommandations personnalisés pour améliorer leurs performances, les comparer entre pairs et leur attribuer un score confidentiel¹⁰⁴.

¹⁰¹ Il est important de noter les problèmes qui peuvent survenir avec les programmes de plaidoyer/promotion pilotés par des champions masculins. Dans certains cas, le travail avec les champions masculins a, par inadvertance, exagérément mis en évidence les différences dans les rôles traditionnels dévolus aux femmes et aux hommes et l'importance des femmes dans la communauté, précisément en raison de leurs rôles domestiques importants. Cela peut avoir pour effet de renforcer les rôles reproductifs et domestiques des femmes, au lieu de souligner l'importance de l'égalité des chances et des droits. Les programmes de plaidoyer et de promotion pilotés par des hommes doivent être conçus avec soin afin de ne pas trop mettre l'accent sur les différences dans les rôles et les responsabilités, mais plutôt de mettre en relief les avantages de l'égalité.

¹⁰² Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://www.weps.org/>.

¹⁰³ Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://www.catalyst.org/catalyst-award>.

¹⁰⁴ Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://www.bitc.org.uk/>.

ENCADRÉ 1H | Pactes et ressources sur l'égalité des genres à l'échelle mondiale**Pacte mondial de l'ONU : Déclaration de la directrice générale sur les principes d'autonomisation des femmes**

Les Principes d'autonomisation des femmes sont une initiative de partenariat d'ONU Femmes et du Pacte mondial des Nations Unies visant à aider le secteur privé à promouvoir l'égalité des genres sur le lieu de travail, sur le marché et au sein de la société. En 2020, plus de 2 700 PDG ont signé la Déclaration de soutien de la directrice générale, s'engageant à employer les WEP pour faire progresser l'égalité des genres. Pour en savoir plus, voir : Pacte mondial des Nations Unies, « **Principes d'autonomisation des femmes** »¹⁰⁵.

Certification EDGE en matière de genre

La certification EDGE est l'un des principaux systèmes de certification de l'égalité des genres. Elle aide les entreprises à démontrer leur engagement en faveur de l'égalité des genres. EDGE collabore actuellement avec 200 organisations dans 50 pays et 30 secteurs d'activité. Pour en savoir plus, voir : **Programme de certification EDGE**.

Male Champions for Change

La question du genre est souvent considérée à tort comme un problème de femmes, mais l'égalité des genres concerne aussi bien les femmes que les hommes et profite aux deux sexes. Dans les secteurs dominés par les hommes tels que les industries pétrolières, gazières et minières, la participation et l'engagement des hommes en faveur de l'égalité des genres sont essentiels. Le programme *Male Champions for Change* (MCC) a été lancé en Australie, mais a depuis été repris dans divers pays et contextes. Le programme réunit des leaders masculins influents dans le but de redéfinir le rôle des champions masculins de l'égalité des genres et de créer un groupe de pairs composé de ces leaders pour soutenir les activités en faveur de l'égalité des genres. La Coalition MCC compte aujourd'hui plus de 260 PDG, administrateurs et dirigeants gouvernementaux, universitaires et militaires, dans 155 pays, représentant plus de 1,5 million d'employés dans plus de 230 organisations. Pour en savoir plus, voir : **Male Champions of Change**.

HeForShe Champions : Des hommes pour défendre l'égalité des genres

Cette initiative d'ONU Femmes offre aux hommes et aux garçons une plateforme pour travailler en tant que partenaires à la réalisation de l'égalité des genres. Le premier rapport *HeForShe* sur la parité, publié lors du Forum économique mondial de 2016, contenait des données clés sur le genre provenant de dix entreprises mondiales dont les PDG ont adhéré au programme 10x10x10 de *HeForShe*. Ce programme est une initiative pilote visant à mobiliser les dirigeants mondiaux des secteurs public, privé et universitaire autour de l'engagement à promouvoir l'égalité des genres. Les entreprises participantes étaient notamment *AccorHotels*, *Barclays*, *Koch Holding*, *McKinsey & Company*, *PricewaterhouseCoopers*, *Schneider Electric*, *Tupperware Brands*, *Twitter*, *Unilever* et *Vodafone*. Le rapport comprenait des informations sur le pourcentage d'employées, le pourcentage de femmes occupant des postes dans la haute direction et au sein du conseil d'administration, ainsi que le pourcentage de femmes parmi les nouvelles recrues. Pour en savoir plus, consultez le site heforshe.org.

¹⁰⁵ Aditi Mohapatra and Lauren Gula, "[Women's Empowerment Principles: Turning a Decade of Lessons into Ambitious Business Action](#)," BSR, March 2020.