

Module 3 : **REINFORCEMENT DES CAPACITÉS ET FORMATION**

Penel^{♀♂}pe



Co-funded by
the European Union

Introduction

Ce module examine la mise en œuvre de formations liées au genre et les changements à mettre en place afin de renforcer les compétences et de favoriser l'évolution de carrière des femmes. La formation est essentielle si nous voulons parvenir à une réduction durable des inégalités entre les femmes et les hommes, car comprendre les enjeux signifie avant tout prendre conscience des stéréotypes, des inégalités systémiques et des préjugés inconscients qui façonnent notre comportement quotidien. Des formations adaptées permettent de déconstruire ces schémas et adopter une vision plus inclusive qui respecte les différences. La sensibilisation, première étape vers le changement, crée un environnement propice à la réflexion et à l'engagement en faveur de l'égalité.

L'objectif de ce module est de proposer des pistes d'actions en matière de formation et, plus généralement, d'évolution de carrière, afin de réduire les inégalités et de permettre l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, de manière durable et quelle que soit la taille ou le type d'organisation.

Unité 3.1

Changement systémique dans la promotion et l'évolution de carrière



« Plafond de verre » et « Plancher collant »

Dans la plupart des secteurs professionnels, les femmes restent sous-représentées dans les postes de haut niveau et davantage représentées aux échelons inférieurs des organisations. Ce déséquilibre s'explique en partie par le **« plafond de verre »**, une barrière invisible qui freine leur progression vers les postes de direction, même lorsque les procédures de recrutement et de promotion semblent équitables. On distingue d'ailleurs deux formes de ce plafond : l'une touchant les cadres supérieurs et l'autre les cadres administratifs.

Mais le plafond de verre n'est pas le seul frein. D'autres facteurs structurels et culturels jouent également un rôle : l'influence de **réseaux d'anciens** dont les femmes sont souvent exclues, la difficulté à concilier **vie professionnelle et personnelle** à des postes de responsabilité, le **manque de modèles féminins** dans les fonctions dirigeantes, ou encore des **procédures de sélection peu transparentes**. Ces éléments peuvent décourager les femmes de postuler à des postes de promotion.

Ce phénomène est renforcé par le **« plancher collant »**, métaphore désignant un système d'emploi qui retient principalement les femmes dans des positions subalternes, limitant leur mobilité et rendant l'avancement professionnel difficile, voire impossible.



Source : Pixabay

Combler l'écart entre les sexes en matière de promotion

Selon une étude réalisée en 2022 (Benson et al., 2022), malgré leurs meilleures performances et leur plus faible propension à démissionner, **les femmes ont moins de chances d'être promues que leurs homologues masculins.**

Cette étude a montré que même si les femmes obtiennent de meilleures évaluations de performance que les hommes, elles ont en moyenne 14 % moins de chances d'être promues que les hommes.



Source : [Jack Moreh](#) dans
Stockvault

Comment combler le fossé entre les sexes en matière de promotion ?

1. TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ



Source : [Jack Moreh](#) dans
Stockvault

- Promouvoir **l'ouverture et la responsabilité** en établissant des critères de promotion impartiaux et explicites, et en veillant à ce que tous les employés en soient informés et aient les mêmes chances de postuler à un poste vacant en interne.
- Afin de réduire la subjectivité dans la prise de décision, mettre en place un processus de **promotion clair** qui comprend des évaluations et des retours fréquents.
- Si des candidats internes sont présélectionnés avec des candidats externes, ils doivent se voir poser les **mêmes questions que les autres**. Le fait de poser des questions différentes aux candidats internes et externes pourrait être interprété comme une preuve de discrimination

Comment combler cet écart en matière de promotion des femmes ?

2. MENTORAT ET PARRAINAGE



Source : cottonbro studio sur Pexels

- Encourager **les programmes formels de mentorat et de parrainage** qui mettent en relation des personnes avec des cadres supérieurs capables de leur offrir des conseils, un soutien et une aide pour leur progression professionnelle.
- Pour de nombreuses femmes, le mentorat offre un cadre idéal pour apprendre auprès **d'une personne qui comprend les défis spécifiques auxquels elles sont confrontées sur leur lieu de travail**. Un mentor peut guider les femmes dans la bonne direction et les aider à trouver des solutions à leurs problèmes de carrière.
- **Le mentorat inversé** associe un jeune employé junior servant de mentor pour partager son expertise à un collègue senior plus âgé agissant en tant que mentoré, peut également être une technique rentable de développement des talents pour intégrer de nouvelles idées sur l'égalité et la diversité.
- Pour réussir, les employés, hommes et femmes, ont besoin de parrains qui **les conseillent et les soutiennent dans leur participation à des projets et des réseaux à forte visibilité**, tout en planifiant activement leur avancement. Des études révèlent que les chances de parrainage reviennent souvent aux hommes ; les cadres supérieurs doivent donc faire un effort conscient pour parrainer à la fois les hommes et les femmes à fort potentiel.

Comment combler cet écart en matière de promotion des femmes ?

3. ÉGALITÉ D'ACCÈS AUX OPPORTUNITÉS



Source : mikhail nilov sur Pexels

- Garantir aux hommes et aux femmes **un accès égal aux projets à forte visibilité, aux missions et aux opportunités de formation** permettra d'égaliser l'accès aux opportunités. Cela évite aux femmes d'être marginalisées et leur permet d'acquérir l'expérience et les compétences nécessaires pour progresser.
- Comme les responsables hiérarchiques pensent souvent que les femmes sont moins motivées que les hommes dans leur carrière, ils peuvent essayer de « protéger » leurs collaboratrices contre le surmenage. Ces préjugés **réduisent les opportunités de développement de carrière pour les femmes**, notamment en matière de missions stimulantes, de formation et d'encouragement professionnel.

Comment combler ce fossé en matière de promotion de l'égalité des sexes ?



Cliquez [ici](#) pour
regarder la
vidéo

Investir dans les compétences et la formation dans une perspective de genre

Une fois qu'une personne commence à travailler, **le développement des compétences se poursuit**.

Ce processus peut être accompli par :

- **La reconversion**, également appelée requalification, vise à former les personnes afin qu'elles puissent s'adapter à un autre poste au sein de l'entreprise, ce qui rend les travailleurs plus polyvalents.
- **Le perfectionnement des compétences**, quant à elle, vise à enseigner aux employés de nouvelles compétences afin d'optimiser leurs performances, ce qui permet d'obtenir des travailleurs plus spécialisés, plus productifs, plus efficaces et plus innovants.



Source : Yan Krukov sur Pexels



Source : glassesshop-gs sur Pexels

Néanmoins, **les femmes continuent de se heurter à davantage d'obstacles en matière d'éducation et de formation.** Le fait que les tâches ménagères et les soins aux personnes restent principalement à la charge des femmes explique en partie ce phénomène, et les horaires de travail et les déplacements constituent encore souvent des obstacles courants qui empêchent les femmes de suivre des formations (Organisation internationale du travail, 2020).

De plus, les femmes qui travaillent à temps partiel et gagnent un salaire modeste sont souvent celles qui ont le moins de chances de bénéficier de formations au travail. Or, ce sont aussi celles qui sont le plus susceptibles d'effectuer des tâches inférieures à leur niveau de compétence. Veiller à ce que **tous les employés aient la possibilité de s'épanouir** et d'utiliser leurs capacités est une stratégie bénéfique tant sur le plan sociale qu'économique.

Pour qu'un projet de développement des compétences (qu'il s'agisse d'une formation formelle ou autre) soit couronné de succès, il doit être capable de **répondre aux caractéristiques en constante évolution du marché du travail** tout en tenant compte des contextes sociaux et culturels qui influencent les femmes dans leur apprentissage et leur travail.

Selon l'enquête Eurostat sur l'éducation des adultes (Eurostat, 2023), les hommes participent davantage que les femmes à des activités d'apprentissage liées à leur emploi. Les programmes de formation doivent **s'adapter au cycle de vie des personnes** et modifier leurs horaires, leurs coûts et leur contenu en fonction des besoins individuels des apprenants afin de surmonter les obstacles à l'accès à la formation tout au long de la vie, dans le but de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ou de corriger les inégalités (Gouthro & Patricia, 2005).



Source : [Jack Moreh](#) dans
Stockvault

Que faut-il prendre en considération lors de la mise en place de formations pour le personnel ?

Veiller à ce que tous les employés aient accès à la formation, au développement et à la certification, même ceux qui travaillent à temps partiel, à distance ou selon des horaires flexibles.

Évitez d'organiser des sessions de formation ou des activités de consolidation d'équipe après les heures de travail ou pendant le week-end. Cela peut être difficile pour les membres du personnel qui ont des obligations familiales.

Encouragez et soutenez les travailleurs (en particulier les femmes) à poursuivre leur formation tout au long de leur carrière afin d'améliorer l'employabilité des personnes ayant un niveau d'éducation moins élevé.

Proposez un soutien ou des ressources après la formation, telles que des outils de travail, des documents de référence ou des sessions de suivi, afin de renforcer l'apprentissage et de faciliter sa mise en pratique.

Respectez les horaires et les lieux de formation, et informez-en votre personnel à l'avance afin que tous ceux qui le souhaitent puissent y participer.

Les employés qui reviennent d'un congé prolongé pour raisons familiales devraient bénéficier d'un accompagnement renforcé dans les programmes de formation.

La formation professionnelle devrait être plus flexible, car des cours plus courts ou modulaires permettraient aux femmes de réduire le temps passé loin de leur travail ou de leur domicile.

Unité 3.2

Conception et mise en œuvre de formations sur le genre



Construire des formations avec l'aide de formateurs spécialisés dans l'égalité des sexes

Pour sensibiliser votre personnel afin d'améliorer progressivement sa sensibilité et sa prise en compte des questions de genre, une solution efficace consiste à faire **appel à des formateurs professionnels spécialisés dans les questions de genre en entreprise**.

Ces formateurs disposent de méthodes pédagogiques très utiles pour des sujets sensibles comme celui-ci, et qui permettent aux participants de déconstruire leurs préjugés. L'idéal est de **co-construire ces formations** avec ces formateurs, afin d'obtenir les formations les plus adaptées aux besoins internes.



Source : Hillary Fox sur
Pexels

Exemples de formations à organiser

Comprendre la question de l'égalité des sexes



Source : Pixabay

- Notions d'égalité et de différence (l'égalité comme notion de droit, malgré les différences entre les personnes).
- Pourquoi l'inégalité entre les sexes est une construction sociale.
- L'ampleur actuelle de l'inégalité professionnelle.
- Les conséquences pour les individus, les entreprises et la société.
- Actions à mener et outils existants (par exemple, la plateforme de formation PENELOPE).

Exemples de formations à organiser

Former sur le Sexisme au travail



Source : [mohamed](#) sur stockvault

- Pour éviter les comportements préjudiciables et améliorer le bien-être et la santé au travail, formez les personnes occupant des postes à responsabilité (cadres, direction, conseil d'administration) ou soutenez les entreprises membres des clusters.
- Comprenez ce qu'est un comportement sexiste et ses répercussions sur les différentes parties prenantes.
- Connaître le cadre juridique dans l'environnement professionnel.
- Identifier les questions de genre et prendre conscience de la notion systémique de violence sexiste et sexuelle au travail.
- Remettez en question vos pratiques et faites des applications concrètes pour apprendre à réagir ou à prévenir les comportements sexistes.

Exemples de formations à organiser

Formation sur l'approche commerciale et la négociation pour les femmes



Source : [Gerd Altmann de Pixabay](#)

- Pour les femmes travaillant dans la vente, la production en relation avec la clientèle ou occupant des postes à responsabilité impliquant la négociation.
- La formation différenciée selon le genre pose des difficultés particulières aux femmes dans ce type de compétences (vendre des services à leur juste valeur, négocier, etc.).
- Ce type de formation peut aider à identifier ces obstacles et les leviers en jeu dans l'aspect commercial. Cela peut conduire à une prise de conscience collective du groupe formé et à la mise à disposition de ressources afin que les femmes soient plus à l'aise dans cet exercice et puissent accéder à des postes plus en rapport avec la clientèle ou à des postes à responsabilité.

Utilisez les cours de formation disponibles gratuitement

Si vous n'avez pas les moyens d'engager un entraîneur professionnel, plusieurs plateformes de formation sont disponibles en ligne.

Voici deux exemples de plateformes d'entraînement gratuites :

- **Plateforme SCHYST :**
<https://regionvarmland.se/schyst/english/schyst>
- **La plateforme de formation PENELOPE**
<https://penelope.learning-platform.eu/>



Source : Hillary Fox sur
Pexels

Unité 3.3

Promouvoir l'égalité des sexes par l'éducation et le renforcement des capacités



Rendre visible le travail des femmes

Rendre visible le travail des femmes sur le lieu de travail est un bon moyen de promouvoir l'égalité professionnelle et de reconnaître les contributions de chacun, quel que soit son sexe.

Plusieurs mesures concrètes peuvent être prises pour mettre en avant les compétences, les réalisations et les efforts des femmes au sein de l'organisation.

1. Reconnaître et célébrer les succès des femmes :

La première étape pour rendre visible le travail des femmes consiste à reconnaître leurs réalisations individuelles et collectives. Cela peut se faire à travers des moments de célébration formels, tels que des réunions, des séminaires ou des bulletins d'information internes. Mettre en avant les femmes qui occupent des postes de direction ou qui ont mené à bien des projets importants permet de montrer l'exemple et d'inspirer les autres. Il est également essentiel d'éviter de réduire leur rôle à des stéréotypes ou à des fonctions secondaires.



2. Promouvoir la transparence dans les évaluations de performance :

Les critères d'évaluation des performances doivent être clairs, équitables et appliqués de manière cohérente à tous, sans distinction de sexe. Il est essentiel de veiller à ce que les femmes, tout comme les hommes, bénéficient d'un suivi de carrière et d'évaluations de performances transparents, basés sur leurs contributions réelles et non sur des préjugés implicites.

3. Offrir des opportunités de visibilité :

Les femmes devraient avoir les mêmes opportunités que leurs homologues masculins d'être entendues et de participer à des projets stratégiques ou à des comités de direction. L'inclusion des femmes dans les processus décisionnels, les panels de discussion ou les équipes visibles permet de mettre en valeur leur expertise. Il est également important de leur offrir des opportunités de développement professionnel afin d'accroître leur présence dans les rôles de direction.

4. Mettre en place un suivi continu :

Il est important de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers afin de mesurer les progrès réalisés pour rendre le travail des femmes visible dans l'entreprise. Cela peut inclure des enquêtes de satisfaction, des bilans de carrière ou des audits sur la diversité. Ces outils permettent d'identifier les obstacles et de mettre en œuvre des solutions adaptées.

Montrer l'amélioration des performances de l'entreprise

Pour montrer pourquoi il est avantageux d'avoir davantage de femmes dans l'entreprise, l'un des moyens les plus efficaces consiste à mettre en avant les meilleures performances de l'entreprise. Cela permet de valoriser les nouveaux marchés conquis, les nouveaux produits, les nouvelles reconnaissances obtenues grâce à la présence de femmes dans l'entreprise.

Communiquer les données de l'entreprise relatives au genre

Afin de promouvoir régulièrement l'égalité des sexes au sein de l'entreprise, un bon moyen consiste à communiquer régulièrement sur les données de l'entreprise relatives au genre ou sur les actualités de l'entreprise qui soulèvent la question de l'égalité des sexes. Cela permet de sensibiliser le personnel et de lui donner l'habitude d'analyser les situations sous l'angle du genre.



Source : [ThisIsEngineering](https://www.thisisengineering.org.uk/2019/06/11/robotic-arm-plays-with-a-ball/).

Par exemple, il est possible de communiquer sur :

- **Diagnostics sur l'égalité entre les femmes et les hommes** réalisés au sein de l'entreprise (par exemple, en produisant une infographie illustrant les données les plus importantes).
- **Plans d'action** élaborés.
- **Des rapports sur les actions menées** (avec des indicateurs et des chiffres, ou des entretiens avec les personnes impliquées dans la mise en œuvre de ces actions).
- **L'évolution des données au fil des ans**, permettant de voir les effets des actions mises en œuvre (avec des documents graphiques ou illustrés qui facilitent la visualisation de ces informations).
- **Travail sur la réussite des femmes** (voir leçon précédente dans ce document).



Source : Dmitriy de Pixabay

Ces informations peuvent être diffusées :

- Dans des bulletins d'information internes destinés au cluster ou à ses membres.
- Sur un site web interne destiné au cluster ou à ses membres.
- En imprimant des infographies à distribuer lors de séminaires ou d'assemblées générales, par exemple.



Encourager l'utilisation de la formation « Women in Power »

La formation « Women in power » est un programme complet destiné aux femmes afin de promouvoir les compétences fondamentales et transversales nécessaires pour accéder à des postes de direction dans l'industrie.

Cette formation est accessible sur une plateforme intuitive et innovante qui héberge le parcours de formation conçu, augmentant ainsi le capital social, les compétences et les aptitudes professionnelles des femmes, en plusieurs langues : training.womeninpower.eu.

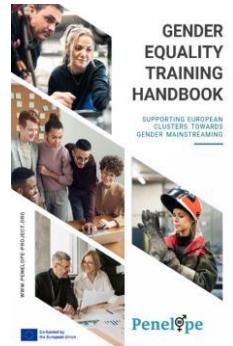
« Women in Power » a été conçu comme un outil visant à soutenir l'égalité et l'équilibre entre les sexes dans les conseils d'administration des entreprises en donnant aux femmes travaillant dans les secteurs traditionnels (chaussures, textile et ameublement) la possibilité d'acquérir des aptitudes et des compétences qui peuvent améliorer leurs compétences sectorielles et leur permettre d'accéder à des postes de direction, favorisant ainsi l'égalité des sexes et l'avancement des femmes qui ont souvent peu d'études secondaires et supérieures, mais qui ont une connaissance approfondie des industries dans lesquelles elles travaillent.



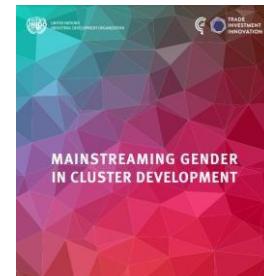
Ressources supplémentaires



Co-funded by
the European Union



PENELOPE
MANUEL



INTÉGRATION DE LA
DIMENSION DE GENRE
DANS LES CLUSTERS
GUIDE DE
DÉVELOPPEMENT

BOÎTE À OUTILS
CLOSINGAP



La boîte à outils "Féminalisation des filières industrielles" de France Clusters, réalisée avec le soutien du ministère de l'Égalité des chances et de l'Inclusion, vise à accompagner les clusters, les pôles et les territoires d'innovation à intégrer la dimension de genre dans leur travail et à les sensibiliser à l'égalité entre les hommes et les femmes.



BOÎTE À OUTILS
DU CLUSTER
FRANCE
BOÎTE À OUTILS



Références

- Benson, Alan ; Li, Danielle ; Shue, Kelly. [« Potentiel » et écart entre les sexes en matière de promotion](#), 22 juin 2022
- Organisation internationale du travail, [Le fossé entre les sexes dans le développement des compétences : progrès, défis et options politiques pour l'autonomisation des femmes](#), 2020.
- Eurostat. [Statistiques sur l'apprentissage des adultes : caractéristiques de l'éducation et de la formation](#). Août 2023.
- Gouthro, Patricia. [Une analyse féministe critique du foyer comme lieu d'apprentissage : élargir le discours sur l'apprentissage tout au long de la vie pour prendre en compte les femmes adultes apprenantes](#), International Journal of Lifelong Education 24, n° 1 (2005) : 5-19.
- Projet Penelope. [Manuel de formation sur l'égalité des sexes. Soutenir les clusters européens vers l'intégration de la dimension de genre](#). 2024.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE a été financé par l'Union européenne.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues responsables.

Penel \varnothing pe



Co-funded by
the European Union

