

# MANUEL DE FORMATION À L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

SOUTENIR LES CLUSTERS  
EUROPÉENS VERS  
L'ÉGALITÉ DES SEXES DANS LES PME

---



WWW.PENELOPE-PROJECT.ORG

Penelope



Co-funded by  
the European Union

Le projet PENELOPE a été financé par l'Union européenne (2022-1-FR01-KA220-VET-000088824) dans le cadre du programme Erasmus+.

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.



**Co-funded by  
the European Union**

---

*Les informations contenues dans ce manuel reflètent nos connaissances à la date de publication (janvier 2024) et sont susceptibles d'avoir été modifiées (par exemple, les postes des personnes interrogées, les organisations ou les actions décrites).*

*Bien que tous les efforts aient été faits pour garantir l'exactitude et l'exhaustivité des informations fournies dans ce manuel, nous ne pouvons garantir leur exactitude absolue. Nous déclinons toute responsabilité en cas d'erreurs, d'omissions ou d'inexactitudes dans le contenu. Toute confiance accordée aux informations contenues dans ce document est à votre entière discrétion et à vos propres risques. Nous déclinons toute responsabilité pour les actions entreprises ou les décisions prises sur la base des informations présentées dans ce manuel.*

---

Ce manuel est sous licence Creative Commons Attribution-Non commercial-Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Vous devez mentionner la source de manière appropriée et fournir un lien vers la licence. Vous pouvez le faire librement, à condition de mentionner la source et de ne pas laisser entendre que l'auteur ou le projet approuve votre utilisation.



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International**

## CONTACT

[www.penelope-project.org](http://www.penelope-project.org)

<b>INTRODUCTION</b> .....	6
Qu'est-ce que l'intégration de la dimension de genre ? .....	6
Aspects liés à la recherche, à la réglementation et à la méthodologie de l'intégration de la dimension de genre sur le lieu de travail .....	6
Glossaire .....	8
<b>SOURCE D'INSPIRATION : BONNES PRATIQUES ET ENTRETIENS</b> .....	12
Bonnes pratiques .....	13
Entretiens .....	43
<b>BOÎTE À OUTILS PRATIQUE POUR L'INTÉGRATION DE LA DIMENSION DE GENRE</b> .....	110
<b>1. CULTURE D'ENTREPRISE ET TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE</b> .....	112
Outil #1 : Réalisez un audit de genre sur la situation actuelle dans votre organisation .....	112
Outil #2 : établir une stratégie d'égalité des sexes pour favoriser la transformation institutionnelle .....	119
Outil #3 : Gérer la résistance au changement et l'opposition à l'égalité des sexes .....	123
Outil #4 : Fixer des objectifs pour améliorer le niveau d'inclusion des femmes et des hommes au sein de votre personnel .....	126
<b>2. RECRUTEMENT DE TALENTS</b> .....	129
Outil #5 : Développer une marque employeur inclusive .....	129
Outil #6 : Améliorer les procédures de recrutement et éliminer les préjugés potentiels .....	131
<b>3. ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET ACCÈS À LA FORMATION</b> .....	136
Outil #7 : Comblent l'écart entre les sexes en matière de promotion .....	138
Outil #8 : Investir dans les compétences et la formation dans une perspective de genre .....	140
<b>4. ÉGALITÉ SALARIALE</b> .....	142
Outil #9 : Réaliser un audit sur l'égalité salariale et analyser les écarts salariaux potentiels entre les sexes .....	145
Outil #10 : Promouvoir et garantir l'égalité de rémunération .....	149
<b>5. CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL</b> .....	152
Outil #11 : Intégrer la perspective de genre dans la prévention des risques professionnels .....	152
Outil #12 : Soutenir vos employées pendant leurs menstruations et leur ménopause .....	156
<b>6. MATERNITÉ, ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE ET MODALITÉS DE TRAVAIL FLEXIBLES</b> .....	160
Outil #13 : Protéger la maternité et soutenir les femmes enceintes et les nouvelles mères sur le lieu de travail .....	161
Outil #14 : Élaborez une stratégie de flexibilité pour un lieu de travail hybride et performant .....	166
<b>7. SEXISME ET HARCÈLEMENT SUR LE LIEU DE TRAVAIL</b> .....	171
Outil #15 : Comprendre le sexisme pour prévenir le harcèlement fondé sur le genre sur le lieu de travail .....	173
Outil #16 : Mettre en place une politique contre le harcèlement sexuel dans votre organisation .....	177
<b>8. SUIVI, PERFORMANCE ET RAPPORTS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES</b> .....	182
Outil #17 : Créez une stratégie de suivi et d'évaluation .....	182
Outil #18 : Rédiger un rapport d'évaluation .....	189
<b>CONCLUSION</b> .....	193

*Pour faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes au travail, les bonnes intentions ne suffisent pas. Il est indispensable de s'appuyer sur des connaissances solides et des outils concrets permettant d'agir efficacement..*

*Le projet PENELOPE a pour objectif d'aider les entreprises, les clusters et leurs partenaires à instaurer une égalité durable entre les femmes et les hommes, en s'appuyant sur des démarches éprouvées et des outils opérationnels.*

*Ce manuel partage les enseignements tirés des actions menées par des clusters, des réseaux européens, leurs membres et divers organismes publics. Il met également à la disposition des entreprises — avec l'appui des clusters — des outils pratiques pour intégrer plus efficacement l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs activités.*

*À ce jour, il n'existe aucun support pédagogique comparable au niveau européen abordant cette thématique sous l'angle des clusters. De nombreux clusters ainsi que des représentants de différentes parties prenantes ont d'ailleurs exprimé leur intérêt pour les résultats du projet. C'est pourquoi nous nous sommes fixé pour objectif ambitieux d'identifier les bonnes pratiques et les expériences inspirantes à travers l'Europe, afin de faire de ce manuel le premier de son genre à l'échelle paneuropéenne.*

*La première partie du manuel est consacrée au vocabulaire et aux concepts décrivant la situation actuelle de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde du travail. Pour éviter toute confusion, notre experte Claire Morandea a réuni les définitions essentielles relatives à l'égalité professionnelle.*

*La deuxième partie du manuel rassemble une série de bonnes pratiques et d'entretiens provenant d'Autriche, de Bulgarie, de Finlande, de France, d'Allemagne, d'Italie, de Pologne, de Roumanie, d'Espagne, de Suède, de Lituanie et d'organisations multinationales.*

*La troisième partie du manuel présente des outils concrets et pratiques pour prendre en compte l'égalité entre les femmes et les hommes. Ils vous aideront à concevoir et à mettre en œuvre, au sein de votre organisation, des démarches favorisant une plus grande égalité.*

*Nous remercions chaleureusement tou.te.s celles et ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce manuel : les porteurs de bonnes pratiques, les personnes interrogées et les conseillers, pour le temps, les efforts et le soutien qu'ils y ont consacrés..*

**L'équipe du projet PENELOPE**

**Janvier 2024**





# INTRODUCTION

# INTRODUCTION

## Qu'est-ce que l'intégration de la dimension de genre ?

L'intégration de la dimension de genre est une stratégie internationale visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et à lutter contre les discriminations. Elle consiste à inclure une perspective de genre à chaque étape — de la conception à l'évaluation — des politiques, projets, produits et services.

L'objectif de l'intégration de la dimension de genre va au-delà de la simple prévention de la création ou de la perpétuation d'inégalités, qui peuvent avoir un impact négatif tant sur les hommes que sur les femmes. Elle implique également d'analyser la situation actuelle afin d'identifier les inégalités et d'élaborer des politiques (tant dans la sphère publique au niveau des institutions locales, régionales, nationales et européennes, que dans la sphère privée des organisations et des entreprises) visant à remédier à ces déséquilibres et à inverser les processus qui les ont créés.

L'intégration de la dimension de genre nécessite une analyse contextuelle des besoins, des intérêts, des rôles et des expériences des femmes et des hommes, ainsi que la mise en place d'actions spécifiques visant à remédier aux inégalités fondées sur le genre qui auraient pu être mises en évidence par cette analyse<sup>1</sup>.

[La quatrième Conférence mondiale sur les femmes](#), qui s'est tenue en 1995, a approuvé l'intégration de la dimension de genre comme une approche critique et stratégique pour respecter les engagements en matière d'égalité des sexes.

## Aspects liés à la recherche, à la réglementation et à la méthodologie de l'intégration de la dimension de genre sur le lieu de travail

### *L'illusion de l'égalité*

On dit parfois que l'égalité est acquise, que les femmes et les hommes sont désormais égaux. Pourtant, les chiffres contredisent catégoriquement cette affirmation. Des progrès sont réalisés, mais ils sont souvent lents et pas toujours très significatifs. Dans certains cas, on observe même des régressions auxquelles il faut prêter attention.

C'est pourquoi il est nécessaire d'examiner plusieurs aspects de la vie professionnelle et de rechercher des données sur chaque point :

- La répartition des femmes et des hommes par grands secteurs d'activité.
- L'orientation professionnelle des filles et des garçons.
- L'égalité salariale.
- La formation professionnelle pour l'avancement de carrière.
- Pourcentage de travail à temps partiel.
- Pourcentage de femmes et d'hommes déclarant avoir été victimes de sexisme au travail.
- Importance de la législation dans chaque pays.

<sup>1</sup> Office des Nations unies contre la drogue et le crime. [Intégration de la dimension de genre dans les travaux de l'ONUODC](#), février 2021.

Il est essentiel de connaître la législation en vigueur dans chaque pays en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En effet, la législation constitue un levier essentiel. Il est donc important que les entreprises connaissent cette législation spécifique pour la rendre effective. Dans certains pays, la législation a évolué en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais elle est peu connue ou n'est pas appliquée.

Certains pays ont introduit des sanctions sévères, et aider les entreprises à se conformer à la loi revient à les protéger. Veiller à ce que la loi soit bien comprise permet également de réussir à promouvoir et à intégrer l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les PME européennes.

## ***Diagnostic des inégalités***

Chaque entreprise a le potentiel d'améliorer l'égalité entre les sexes sur le lieu de travail. Pour savoir ce qui peut être amélioré, il est essentiel de réaliser un diagnostic chiffré. Cela permet également de mesurer les changements afin d'évaluer la pertinence des actions entreprises.

## ***Travailler collectivement sur ces questions***

Les outils présentés dans ce manuel n'ont de véritable impact que s'ils sont mis en œuvre collectivement. La réussite de cette démarche repose sur l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cela signifie que toutes les parties prenantes doivent être impliquées, et il est donc essentiel de les identifier toutes et de déterminer leurs rôles et contributions spécifiques.

## ***Lutter contre le sexisme au travail***

Pour lutter efficacement contre le sexisme au travail, sous toutes ses formes, il est essentiel d'être formé à identifier et à nommer correctement les différentes formes de sexisme. C'est une condition préalable essentielle pour une action et une prévention efficaces, à la hauteur de la gravité du problème.

## ***Avantages pour les entreprises***

Lorsque l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est effective, c'est un avantage évident pour les employé.e.s, mais qu'en est-il des avantages pour les entreprises ? Nous pouvons mettre en avant trois avantages incontestables et mesurables :

- **Attractivité de l'entreprise** : les entreprises qui mettent en œuvre l'égalité entre les sexes augmentent leur attractivité tant auprès des hommes que des femmes.
- **Performance** : l'égalité entre les femmes et les hommes et le fait de ne pas exclure les femmes et favoriser leur développement professionnel sont des facteurs de performance pour les entreprises. Par exemple, il est plus facile d'attirer les compétences recherchées, car le vivier de talents est élargi. Plusieurs études ont clairement montré que la performance ne souffre pas d'une égalité effective, au contraire, elle s'en trouve améliorée.
- **Bien-être au travail** : Les études montrent que les salarié.e.s se déclarent plus satisfaits et plus engagés dans les entreprises qui intègrent activement la question de l'égalité femmes-hommes..

## Glossaire

Lorsque l'on parle d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, il est impératif d'utiliser les bons termes. Cela permet de se comprendre, de réfléchir en termes d'analyse et d'utilisation correctes des concepts, mais aussi d'éviter les malentendus. En effet, en utilisant un mot à la place d'un autre, on peut même dire le contraire de ce que l'on veut dire.

**ÉGALITÉ** : L'égalité est le contraire de l'inégalité. En 1945, les Nations unies ont inscrit « l'égalité des droits entre les hommes et les femmes » dans leur charte afin de promouvoir cet idéal. Égalité des droits. Plus récemment, nous avons vu apparaître l'égalité dans la sphère professionnelle et la parité en politique.

L'égalité signifie le traitement égal des individus se trouvant dans la même situation. Par exemple, la rémunération des individus occupant le même poste et exerçant les mêmes responsabilités est égalitaire lorsqu'elle est la même pour chaque individu. L'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle couvre directement plusieurs domaines : égalité salariale, égalité d'accès à l'emploi, etc. Indirectement, plusieurs domaines doivent également faire l'objet d'une attention particulière, tels que l'élargissement des choix professionnels, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, l'accès à la formation, etc.

**ÉQUITÉ** : Ce concept est souvent confondu avec celui d'égalité, bien qu'il ne recouvre pas la même réalité. En termes sociaux, une répartition équitable ne correspond pas à l'égalité au sens strict. Il s'agit d'une mesure qui dépend des valeurs d'une société, d'un « équilibre » subjectif. Elle rend la forme d'inégalité acceptable. Par exemple, un adulte trouvera juste de donner quantitativement plus de nourriture à un enfant de 5 ans qu'à un enfant de 3 ans, en invoquant les besoins énergétiques liés à l'âge.

Cependant, cette considération de « répartition équitable » est très subjective et n'est pas toujours fondée ou pertinente. Il est possible que l'enfant de 3 ans ait dépensé beaucoup d'énergie, tandis que l'enfant de 5 ans a beaucoup mangé au repas précédent et a peu dépensé d'énergie. Il n'existe donc pas de règle universelle : la notion d'équité dépend toujours du contexte social et historique.

**PARITÉ** : La parité est la représentation numériquement identique d'individus de sexes, d'âges et de classes sociales différents. Ce terme est particulièrement utilisé dans le domaine politique pour désigner le nombre équivalent de femmes et d'hommes sur une liste électorale. Par extension, ce terme peut également être utilisé pour d'autres types d'élections (conseil d'administration, etc.).

**MIXITÉ** : Ce terme ne relève pas du même registre que l'égalité ou la parité. Il désigne le fait que des personnes socialement classées comme appartenant à des sexes, des âges ou des classes sociales différents (selon le critère choisi) se retrouvent ensemble — par exemple dans un cours d'éveil musical, sur une liste électorale ou dans une équipe de direction. Cependant, la mixité ne signifie pas forcément égalité (même traitement dans une situation donnée) ni parité (répartition équilibrée des groupes). L'égalité entre les femmes et les hommes, dans un parti politique ou toute autre organisation, ne se limite donc pas à la parité ou à la mixité : d'autres facteurs doivent être pris en compte. Par exemple, dans certaines structures, les femmes peuvent être plus nombreuses que les hommes. Il s'agit alors d'une situation de mixité, mais pas forcément de parité ni d'égalité. En effet, les femmes occupent souvent des postes moins valorisés et sont parfois moins bien rémunérées que les hommes.

**GENRE :** Le genre est un système de catégorisation hiérarchique des êtres humains, défini par l'histoire et la société. Autrement dit, le genre est un processus qui classe les individus en deux catégories strictes (femmes et hommes) sans tenir compte de toutes les variations biologiques existantes dans l'espèce humaine. On dit donc que « le genre précède le sexe », car c'est la société qui fixe d'abord les critères distinguant hommes et femmes avant même les différences biologiques. Ce sont donc les normes et les valeurs sociales qui déterminent les caractéristiques physiques pertinentes pour séparer les individus en différentes catégories hiérarchisées. Dans la plupart des sociétés, le masculin est considéré non seulement comme l'opposé du féminin, mais aussi comme supérieur à celui-ci.

Cette hiérarchisation est le résultat d'une construction sociale, et non naturelle : le processus de socialisation différenciée des individus en fonction de leur sexe contribue à leur genre. Le genre est donc à la fois le processus et le résultat de cette différenciation et hiérarchisation entre hommes et femmes.

Enfin, dire que le genre est socialement et historiquement situé signifie qu'il varie selon les contextes géographiques, temporels et sociaux. Le genre évolue dans le temps. Par exemple, porter de la dentelle, des talons ou du maquillage était un comportement typiquement bourgeois au XVIII<sup>e</sup> siècle, alors qu'il est attendu et considéré comme typique du genre féminin au XXI<sup>e</sup> siècle.

Cela montre qu'un même attribut peu, selon la période, être un marqueur de classe sociale, ou un marqueur de genre, selon le contexte.

**DISCRIMINATION :** La discrimination est un comportement par lequel une personne ou un groupe refuse à d'autres le traitement égal auquel ils aspirent ou ont droit. Les attitudes et les actions discriminatoires ne concernent pas seulement les questions d'égalité entre les femmes et les hommes, mais peuvent s'appliquer de manière beaucoup plus large.

**STÉRÉOTYPE :** Le stéréotype est une « caricature » d'une personne ou d'un groupe basée sur une simplification excessive de traits de caractère réels ou supposés. Il s'agit d'une exagération, voire d'une pure invention.

**STÉRÉOTYPES DE GENRE :** Plus précisément, les stéréotypes de genre sont des croyances socialement construites sur les hommes et les femmes. Ces constructions se font à travers des dictons, des chansons, des proverbes, les médias, la culture, les habitudes, l'éducation, etc.

**DU STÉRÉOTYPE AU PRÉJUGÉ, ET DU PRÉJUGÉ À LA DISCRIMINATION :** Les stéréotypes sont basés sur les préjugés et créent de la discrimination, et plus précisément de la discrimination fondée sur le genre, parfois aussi appelée « sexisme ». Ils constituent un obstacle à l'égalité entre les hommes et les femmes. Ils constituent également un obstacle à la parité en politique.

**INTERSECTIONNALITÉ :** L'intersectionnalité est un concept qui prend en compte les formes d'oppression ou de discrimination à l'intersection de plusieurs types de discrimination, tels que la race, le genre, la classe sociale et bien d'autres. La prise en compte de l'intersectionnalité permet d'analyser les relations entre les genres.

L'intersectionnalité est aujourd'hui un concept sociologique essentiel pour appréhender l'inégalité entre les sexes dans toute sa complexité, afin de pouvoir y remédier correctement et efficacement.

Cette notion est apparue dans les années 1990 à partir des mouvements du « féminisme noir ». Il s'agit de prendre en compte ce qui se trouve à l'intersection. Il ne s'agit pas seulement de la somme totale des discriminations subies par les femmes. Une nouvelle forme de discrimination se trouve à l'intersection de plusieurs formes de discrimination.

Pour être plus précis et à titre d'exemple, les femmes peuvent être victimes de discrimination parce qu'elles sont des femmes (sexisme). En même temps, elles peuvent être victimes de discrimination parce qu'elles sont noires (racisme). Une approche intersectionnelle examine la nouvelle discrimination à l'intersection des deux, en tenant compte du fait qu'une femme est une « femme noire ». Cette discrimination doit être spécifiquement abordée dans le cadre d'un projet d'égalité des sexes.



## INSPIRATION : BONNES PRATIQUES ET ENTRETIENS

## INSPIRATION : BONNES PRATIQUES ET ENTRETIENS

Pour faciliter la lecture et la consultation, les bonnes pratiques et entretiens recueillis dans le cadre du projet PENELOPE sont présentés ci-dessous, classés par pays et par thématique :



**Autriche**



**Bulgarie**



**Finlande**



**France**



**Allemagne**



**Lituanie**



**Italie**



**Pologne**



**Roumanie**



**Espagne**



**Suède**



**Égalité salariale**



**Conditions de travail**



**Recrutement**



**Évolution de carrière et accès à la formation**



**Maternité, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et modalités de travail flexibles**



**Suivi des inégalités**



**Sexisme et harcèlement**



**Culture d'entreprise et transformation institutionnelle**

## Bonnes pratiques

### Organismes publics

1.   Département de la Loire – Accompagner les jeunes dans leurs choix de carrière.
2.   Région de Värmland – Schyst ! Un manuel pour l'égalité et la communication équitable.
3.   Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH – Groupes de travail pour échanger des expériences sur la diversité et l'inclusion dans les entreprises.
4.   Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH – KOMPASS le centre de compétences pour le congé maternité et la gestion de carrière.
5.   Commune d'Eda – Réseau des femmes d'Eda.
6.   ONUDI – Guide de l'ONUDI – Intégrer la dimension de genre dans le développement des clusters.

### Clusters et groupements d'entreprises

7.   Cluster IDiA – PAMUR : programme de soutien aux femmes dans les zones rurales et urbaines.
8.   Numérique – Sensibilisez votre secteur d'activité grâce aux podcasts.
9.   Ecoplus Green building Cluster of Lower Austria – Programme « Nouveau travail et culture d'entreprise ».
10.   France Clusters – D'une série d'entretiens avec des femmes à la tête de clusters à une boîte à outils complète pour la féminisation de l'industrie.
11.    ClosinGap – Indice ClosinGap – Impact économique de l'inégalité entre les sexes en Espagne.
12.   Ligna Group – Osez être ouvert et créatif.
13.   Oxalis – Agir sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes entrepreneurs.
14.   Oxalis – Agir sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des entrepreneurs.
15.   Oxalis – Agir contre le sexisme au sein d'une coopérative d'entrepreneurs.
16.   RoHealth GP – BeHEALTH : Panel sur l'entrepreneuriat féminin.
17.   IUC Dalarna – Lignes directrices pour l'égalité des sexes dans l'industrie sidérurgique suédoise.
18.    Ocean Technology Campus Rostock – Égalité des chances dans le domaine des ressources humaines.

## Entreprises

-    **19.** Eltra logis GP – La liberté commence et finit avec nous.
-   **20.** GHEPI – Concevoir un avenir circulaire – Le hackathon de Ghepi pour des plastiques durables.
-   **21.** Gruppo Centoform – Équilibre entre vie professionnelle et vie privée chez Teddy SPA.
-   **22.** Euskalit – Apporter une valeur ajoutée à la gestion dans une perspective de genre.

## Universités

-   **23.** TUIASI (Université technique « Gheorghe Asachi » de Iasi) – Ensemble à TUIASI.
-   **24.** Université Danubius – Série « Femmes phénoménales ».

## Européen et international

-   **25.** She makes – Écosystème proactif offrant de nouvelles opportunités aux filles et aux femmes dans le domaine de l'innovation.
-   **26.** World Manufacturing Foundation – Groupe d'experts « Les femmes dans l'industrie manufacturière ».
-   **27.** Women In Power – Soutien à l'égalité et à l'équilibre entre les sexes dans les conseils d'administration des secteurs traditionnels.
-   **28.** EIT Food, EIT Manufacturing & EIT Urban Mobility – Projet Supernovas Cross-KIC pour les femmes.



## GUIDER LES JEUNES DANS LEURS CHOIX DE CARRIERE

Secteur d'activité : Industries numériques

Cibles : Les jeunes et leurs parents

Type d'action : Briser les stéréotypes / inspirer l'orientation professionnelle

### Point de départ

Du lycée au monde du travail, les filles sont sous-représentées dans le secteur numérique :

- 14 % : c'est la part des filles qui suivent des études en sciences numériques et informatiques en dernière année du secondaire en 2021-2022 (source : ministère de l'Éducation).
- 27 % : c'est la part des filles dans les écoles d'ingénieurs (source : Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieurs).
- 15 % : c'est la proportion de femmes occupant des postes techniques dans le secteur du numérique (source : Institut national de la statistique et des études économiques).

Dans ce contexte, et compte tenu des enjeux sociétaux, notamment avec le développement de l'intelligence artificielle, le [département de la Loire](#) souhaite travailler collectivement avec les acteurs locaux pour relever le défi de l'augmentation du nombre de femmes dans les métiers du numérique.

### Actions

En 2021, le département a déjà publié un livre blanc intitulé « Le numérique pour les femmes : au-delà de l'observation », organisé un atelier « [Girl IT](#) » afin d'imaginer des actions visant à inciter les jeunes filles et les femmes en reconversion professionnelle à s'orienter vers des emplois dans le secteur numérique, en soutien et dans le prolongement du dispositif « [Wi-Girls](#) », porté par FACE Loire afin d'inciter les jeunes filles âgées de 14 à 17 ans à s'orienter vers les métiers du numérique.

En 2022, une jeune femme en service civique a créé une campagne de sensibilisation en ligne : une mission pour briser les codes. Accessible depuis septembre 2022, cet outil ludique au contenu varié (vidéos, jeux, etc.) invite à participer physiquement à certains événements et dispositifs du département de la Loire.

### Les défis

Il semble également essentiel de sensibiliser les parents et les enseignants, qui sont les principaux précurseurs de l'orientation. Sensibiliser les jeunes filles à grande échelle nécessite une forte mobilisation des partenaires, via divers médias en ligne, mais aussi dans le cadre d'actions en présentiel. Difficultés à trouver des contenus éducatifs et ludiques existants.

### Objectifs

- Briser les stéréotypes sur les métiers du numérique et informer les jeunes filles (âgées de 12 à 15 ans) sur les métiers existants.
- Attirer leur attention sur les événements et les programmes existants qui leur permettent de découvrir le secteur numérique.

### Parties prenantes

- Direction de la transition numérique du département de la Loire.
- [Digital League](#), le pôle numérique d'Auvergne-Rhône-Alpes.

### Résultats

Plus de 1 200 participants ont pris conscience de la nécessité de briser les stéréotypes de genre dans les professions numériques depuis le début de cette opération.

### Perspectives

Organisation d'un cycle de webinaires visant à déconstruire les stéréotypes et les préjugés autour des technologies numériques, destinés aux parents d'élèves.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents.](#)



## SCHYST ! UN MANUEL POUR L'EGALITE ET LA COMMUNICATION EQUITABLE

Secteur d'activité : toutes les industries

Cibles: Clusters, entreprises, organisations

Type d'action : Campagne de communication, éducation, sensibilisation



### Point de départ

Plusieurs secteurs du Värmland connaissent une forte demande de compétences. Les jeunes font des choix éducatifs stéréotypés en fonction du genre, ce qui conduit à un marché du travail ségrégué, où les hommes dominent dans l'industrie manufacturière et technologique, et les femmes dans les soins de santé et le secteur public.

Les analyses montrent que les secteurs les plus ségrégués en termes de genre sont également ceux qui rencontrent les plus grandes difficultés de recrutement. Cela signifie que de nombreux employeurs du comté ne tirent pas pleinement parti de l'ensemble du vivier de recrutement.

Attraktionskraft Värmland est un projet de quatre ans (2021-2024) dans le cadre duquel la région de Värmland et des organisations de clusters collaborent pour renforcer l'engagement et la sensibilisation aux aspects liés à l'égalité des sexes dans le domaine de l'offre de compétences, de la formation et du recrutement.

### Actions

Attraktionskraft Värmland se concentre sur quatre activités principales :

Des cours diplômants destinés au personnel des clusters afin de leur faire comprendre les avantages d'un lieu de travail égalitaire.

Formations au leadership pour les entreprises, axées sur le rôle des dirigeant-e-s dans la promotion de l'égalité des sexes.

Des petits-déjeuners séminaires sur différents thèmes (pourquoi travailler pour l'égalité, comment diriger les jeunes, les forces des différentes générations, les normes et les préjugés, le recrutement équitable, la culture machiste, la sécurité, le congé parental).

Développement d'informations et d'outils sur une plateforme unifiée, Schyst.se, un site web convivial et vivant où un large public cible peut trouver de l'inspiration, des connaissances, de bons exemples et du matériel de travail liés à l'égalité et à l'inclusion.

### Objectifs

L'objectif principal est d'instaurer une vie professionnelle égalitaire dans le Värmland, avec des lieux de travail inclusifs, une répartition égale entre les sexes et une diversité des origines.

Nous voulons un secteur privé plus innovant, plus attractif et plus performant à long terme.

### Parties prenantes

Les clusters, leurs entreprises membres, les municipalités, les associations et les particuliers ont participé aux activités du projet. Les chefs d'entreprise constituent un groupe cible important, car ils doivent prendre l'initiative de créer un lieu de travail égalitaire, afin de favoriser une culture inclusive et un recrutement égalitaire.

### Résultats

- Tous-tes les employé-e-s du cluster ont obtenu un diplôme en matière d'égalité des sexes.
- Au moins 90 chefs d'entreprise ont suivi des formations au leadership.
- Au moins sept petits-déjeuners séminaires sur différents thèmes ont été organisés pour un large public cible de 500 participants.
- Schyst.se est lancé lors de la plus grande conférence suédoise sur l'égalité des sexes en 2024 et le site est largement utilisé dans le Värmland et au-delà.
- Les chefs d'entreprise du Värmland travaillent de manière ciblée au sein de leurs organisations pour rendre leurs entreprises égalitaires et inclusives.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle](#)



## GROUPES DE TRAVAIL POUR ECHANGER DES EXPERIENCES SUR LA DIVERSITE ET L'INCLUSION DANS LES ENTREPRISES

Secteur d'activité : toutes les industries

Cibles: entreprises

Type d'action : sensibilisation



### Point de départ

L'égalité des sexes est un pilier central de la diversité et de l'inclusion. Dans une province industrialisée comme la Haute-Autriche, le potentiel des femmes sur le marché du travail n'est pas encore aussi bien intégré qu'il pourrait l'être. Un taux de travail à temps partiel très élevé et des modèles traditionnels contribuent à l'écart entre les sexes.

L'agence régionale de promotion économique de Haute-Autriche, Business Upper Austria, est la première adresse pour les entreprises et les responsables des ressources humaines intéressés par le recrutement de personnel qualifié, la gestion des ressources humaines et le développement organisationnel. Nous fournissons une vue d'ensemble de la situation actuelle en matière de personnel qualifié en Haute-Autriche, des mesures pour trouver du personnel qualifié, une aide à la formation et à l'éducation de vos employé·e·s et des conseils sur la politique de subventionnement du marché du personnel. La gestion du capital humain est gérée comme une initiative en réseau, en étroite collaboration avec les neuf structures de clusters « classiques » intégrées dans la même organisation. Il s'agit d'un centre de compétences pour la coopération interentreprises, qui encourage les projets de coopération, promeut la gestion moderne des ressources humaines et soutient le développement continu d'un environnement de travail compatible.

### Actions

La diversité et l'inclusion sont des thèmes auxquels tout employé d'un service RH sera tôt ou tard confronté. À l'avenir, la diversité et l'inclusion seront des thèmes prioritaires dans toutes les entreprises. En tant que gestionnaires du capital humain, nous utilisons l'approche par grappes dans notre coopération avec les entreprises sur des thèmes RH innovants. Dans le cadre de cette action, nous intégrons le thème de l'égalité des sexes dans un échange d'expériences innovant.

### Défis

Malgré un large éventail de mesures, le marché du travail en Haute-Autriche est fortement segmenté selon le genre : les hommes sont souvent associés à l'artisanat et à la technologie, tandis que les femmes sont souvent associées aux professions infirmières et sociales. À tous les niveaux de formation, la proportion de femmes en Haute-Autriche est inférieure à 25 %. Par rapport au reste de l'Autriche, la proportion de femmes travaillant à temps partiel est supérieure à la moyenne, avec environ 59 %. Cet aspect contribue également de manière significative à l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. Les femmes n'exploitent pas encore pleinement leur potentiel d'emploi, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

### Objectifs

En période de plein emploi, il est important pour les entreprises de s'adresser à tous les groupes potentiels. Mais trouver de nouveaux·elles employé·e·s n'est pas le seul défi ; l'intégration et la fidélisation durable de ces employé·e·s constituent également un défi. Il faut avoir le courage d'innover pour s'engager dans ces nouvelles voies. L'échange d'expériences avec d'autres responsables des ressources humaines aide les entreprises, en particulier les PME, à y parvenir. Avec le cycle d'échange d'expériences, nous offrons une plateforme commune d'apprentissage et d'innovation à nos entreprises partenaires.

### Parties prenantes

- Business Upper Austria (chef de file)
- Betriebservice OÖ - (partenaire de coopération)
- Service public de l'emploi de Haute-Autriche (participant)

### Résultats

Le projet est en phase pilote en 2023. La mobilisation et la sensibilisation des entreprises ont été couronnées de succès dans un premier temps. L'égalité des sexes n'est qu'un aspect du thème de la diversité et de l'inclusion, mais c'est un aspect très central. Le développement du groupe potentiel de femmes est un pilier central qui émerge comme un niveau d'action pour les entreprises participantes.

### Perspectives

Après le lancement réussi du nouveau groupe de travail sur le partage d'expériences en matière de diversité et d'inclusion dans les entreprises, nous prévoyons de poursuivre les ateliers après la phase pilote en 2024 et d'augmenter le nombre d'entreprises participantes.

***Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents.***



## KOMPASS – LE CENTRE DE COMPETENCES POUR LE CONGE MATERNITE ET LA GESTION DE CARRIERE

Secteur d'activité : toutes les industries

Cibles : entreprises

Type d'action : Conseil, sensibilisation, soutien financier

### Point de départ

Il devient de plus en plus important pour les entreprises de se positionner comme des employeurs attractifs afin de pouvoir répondre à la demande en employé-e-s qualifié-e-s et motivé-e-s à l'avenir. Un aspect important est le degré de compatibilité d'une entreprise avec la vie de famille et donc avec les femmes. Ceux qui soutiennent activement leurs employé-e-s dans leur décision d'avoir des enfants et de faire carrière ont finalement un grand avantage en termes d'attractivité en tant qu'employeur. En outre, cela augmente la fidélisation au sein de l'entreprise, la loyauté des employé-e-s et donc aussi le succès économique d'une entreprise grâce à des employé-e-s motivé-e-s.

La gestion active du congé parental est donc un facteur concurrentiel essentiel pour les entreprises. C'est pourquoi KOMPASS, le centre de compétences pour la gestion du congé maternité et de la carrière, a été créé en Haute-Autriche. Il regroupe les activités existantes et met en œuvre des mesures pour soutenir au mieux les entreprises.

KOMPASS est basé à l'agence de promotion économique de Haute-Autriche Business Upper Austria ([www.biz-up.at](http://www.biz-up.at)) et fonctionne comme une initiative en réseau, en étroite collaboration avec les neuf structures de clusters « classiques » intégrées dans la même organisation.

### Actions

- Conseils et soutien pour la mise en place de structures d'accueil pour les enfants gérées par les entreprises.
- Soutien financier aux projets de garde d'enfants gérés par les entreprises pendant les vacances scolaires.
- Récompense pour les activités exceptionnelles et l'engagement particulier en faveur de l'égalité des sexes en Haute-Autriche grâce au prix de promotion des femmes de Haute-Autriche *StarkeFrauen.StarkesLand*.
- Grâce à la plateforme d'experts « *ooe.speakerinnen.org* », les femmes de Haute-Autriche sont mises en avant tant au niveau local qu'international en tant qu'expertes, conférencières et représentantes.
- Matériel de travail et d'information gratuit sous forme de nombreuses brochures et guides pratiques.

### Défis

- La nécessité de soutenir les femmes n'est souvent pas considérée comme indispensable dans les entreprises.
- Le fonctionnement d'une crèche d'entreprise est associé à des coûts élevés.

### Objectifs

- Création d'un centre dédié au congé maternité et à la gestion de carrière en Haute-Autriche.
- Création d'un réseau et d'un point de contact pour les entreprises de Haute-Autriche.
- Regroupement des activités en Haute-Autriche.
- Sensibilisation et soutien des entreprises et des employé-e-s aux modèles de congé maternité et de carrière pertinents qui augmentent le nombre de personnes qui réintègrent le marché du travail.

### Parties prenantes

KOMPASS est mis en œuvre pour le compte du département des femmes de la province de Haute-Autriche et de la conseillère pour les femmes du gouvernement provincial, Christine Haberlander, en coopération avec la Chambre de commerce de Haute-Autriche.

### Résultats

KOMPASS s'est positionné en Haute-Autriche comme le centre de compétence pour les questions de conciliation et d'autonomisation des femmes. Le nombre de séances de conseil dans les entreprises est en constante augmentation.

Le nombre de structures d'accueil pour enfants gérées par des entreprises est en forte augmentation.

### Perspectives

- Sensibilisation des entreprises à la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, y compris pour les pères.
- Rendre les lieux de travail plus attractifs grâce à un travail axé sur les phases de la vie.
- Création d'une coopération interentreprises dans le domaine de la garde d'enfants gérée par les entreprises.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de la maternité, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des modalités de travail flexibles](#)



## RESEAU DES FEMMES D'EDA

Secteur d'activité : Acier et industrie

Cibles: Femmes professionnelles dans le secteur privé et public

Type d'action : Communication, sensibilisation, réseau de femmes

### Point de départ

Dans la municipalité d'Eda, le marché du travail est assez traditionnel :

- les femmes travaillent dans les soins, la garde d'enfants et le commerce.
- Les hommes travaillent dans des secteurs tels que l'industrie, la sylviculture, la construction, etc.
- Les hommes travaillent loin de chez eux ; ils font la navette quotidiennement ou hebdomadairement, ce qui représente une lourde charge pour les femmes « au foyer ».
- Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à quitter la municipalité.
- Les filles ont de meilleures notes que les garçons et poursuivent plus souvent leurs études à l'université.

Afin de pouvoir pourvoir les postes dans le domaine du « bien-être » à l'avenir, nous devons rompre avec les méthodes de recrutement traditionnelles. Il faut davantage d'hommes dans les soins, l'enseignement et le bien-être.

Mettre en avant des modèles féminins est essentiel pour encourager la participation des femmes. Pour les femmes qui occupent des postes à responsabilité, il est également important de disposer d'un réseau leur permettant de rencontrer d'autres femmes occupant des postes similaires, ce qui renforce le processus de changement.

### Actions

Nous avons en partie utilisé les statistiques officielles pour démontrer certaines absurdités, par exemple si la municipalité (qui emploie plus de 80 % de femmes) continuait à recruter de la même manière qu'auparavant pour remplacer les départs à la retraite, alors en principe toutes les femmes qui terminent leurs études secondaires devraient travailler pour la municipalité.

Au sein de la municipalité, nous avons également soutenu la création d'un réseau de femmes, qui regroupe à la fois des femmes entrepreneurs et des femmes cadres et dirigeantes des secteurs privé et public.

Création d'un poste à temps plein pour les employé·e·s dans le cadre du contrat municipal. Il existe un accord central entre Kommunal (organisation syndicale qui représente la majorité des employé·e·s municipaux) et SKR (l'organisation patronale correspondante pour les municipalités et les régions suédoises).

### Défis

Il existe des obstacles traditionnels, tels que le choix d'une profession et le fait que ce sont généralement les hommes qui font la navette chaque semaine.

### Objectifs

- Obtenir un recrutement plus équitable.
- Accroître les possibilités pour les femmes de gagner leur vie grâce à leur travail (à temps plein) et ainsi renforcer leur indépendance.
- Les femmes entrepreneurs peuvent, en tant que modèles, susciter davantage d'intérêt pour la création d'entreprises chez les femmes.
- Le réseau de femmes vise à être un forum permettant aux femmes occupant des postes de direction de rencontrer leurs pairs et de se soutenir mutuellement. L'objectif est de créer de nouveaux contacts, de trouver l'inspiration, de favoriser le développement personnel, d'apporter un soutien et de trouver de nouvelles idées grâce à des réunions entre membres, des conférences inspirantes, des déjeuners de travail, des visites d'étude, etc.
- La vision est de créer un réseau dynamique de femmes actives dans le secteur privé et le secteur public qui s'entraident, s'enrichissent et se développent mutuellement, et qui veulent faire la différence.

### Parties prenantes

- La municipalité d'Eda en tant qu'employeur
- Le cluster IUS Stal & Verkstad a soulevé la question et promeut les femmes occupant des postes de direction dans l'industrie sidérurgique et industrielle.
- Entreprises actuelles

### Résultats

Les efforts ont montré que les femmes peuvent également occuper des postes de direction dans l'industrie (outre le commerce, les soins et l'enseignement).

Grâce au cluster d'entreprises IUC Steel & Verkstad, la municipalité a bénéficié d'une aide pour promouvoir son concept unique consistant à avoir de nombreuses femmes à des postes de direction dans des secteurs traditionnellement « masculins ». Cela s'est fait par le biais d'articles, mais surtout de courtes vidéos publiées à la fois sur leur site web et sur le nôtre. Ces publications ont suscité un vif intérêt.

### Perspectives

La municipalité devrait s'engager davantage en faveur de l'égalité des sexes.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement des talents.](#)



## GUIDE DE L'UNIDO – INTEGRER LE GENRE DANS LE DEVELOPPEMENT DES CLUSTERS

Secteur d'activité : tous les secteurs

Cibles : tous les groupes cibles

Type d'action : Intégration de la dimension de genre dans le développement des clusters

### Point de départ

Malgré les progrès remarquables accomplis pour réduire les écarts entre les sexes et les inégalités dans les domaines économique, social et politique, les disparités entre les sexes persistent, les femmes restant désavantagées par rapport aux hommes dans de nombreux domaines.

Pour garantir que les hommes et les femmes bénéficient de manière égale des interventions des projets, il est nécessaire d'évaluer la dynamique entre les sexes : dans la répartition du travail et des rôles, dans les relations de pouvoir, ainsi que dans l'accès aux ressources et leur contrôle.

Le « Guide pour l'intégration de la dimension de genre dans le développement des clusters » se concentre sur les facteurs critiques à prendre en compte dans les efforts visant à intégrer la dimension de genre dans un projet de développement de clusters, dans le but général de guider les praticiens du développement de clusters dans la mise en œuvre d'interventions sensibles au genre.

### Actions

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) adopte une double approche de l'intégration de la dimension de genre, complétée par des interventions spécifiques au genre ou des actions ciblées. Cette approche garantit que les préoccupations et les expériences des femmes font partie intégrante de son travail programmatique et de sa structure organisationnelle.

L'ONUDI s'est efforcée de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes par le biais de projets, de programmes et de politiques dans les trois domaines thématiques de son travail programmatique, à savoir la création d'une prospérité partagée, la promotion de la compétitivité économique et la protection de l'environnement.

Le guide examine les questions clés de l'analyse sensible au genre et décrit les contraintes liées au genre auxquelles sont confrontées les femmes dans différents contextes socio-économiques. Il aborde également la relation bidirectionnelle entre le genre et les politiques macroéconomiques, en analysant comment les préjugés et les inégalités entre les sexes constituent des obstacles au développement économique et social.

### Défis

Les difficultés rencontrées pour intégrer la dimension de genre dans le développement des clusters vont de l'identification des bénéficiaires des clusters à la définition d'activités concrètes susceptibles de renforcer la participation des femmes aux activités économiques et leur leadership en général.

### Objectifs

L'ONUDI s'efforce d'adopter systématiquement une perspective de genre tout au long des phases de planification et de mise en œuvre de ses interventions, depuis la sélection des clusters jusqu'au suivi et à l'évaluation. Le guide se concentre sur les facteurs critiques à intégrer dans un projet de développement de clusters. Il s'articule en deux parties principales : la première fournit un contexte sur le genre et le développement, décrit les préjugés sexistes qui affectent les femmes et présente les questions clés à prendre en compte lors d'une analyse tenant compte du genre. Il permet aux praticiens de comprendre les concepts clés utiles pour adapter les interventions de développement afin d'atténuer ou d'éviter les impacts involontaires sur le genre et de combler les lacunes existantes. La deuxième partie se concentre sur les expériences de projets en matière d'intégration de la dimension de genre dans le développement des clusters, avec des lignes directrices visant à améliorer les pratiques d'intégration de la dimension de genre dans les interventions de l'ONUDI à travers des exemples nationaux qui ont offert des points d'entrée efficaces pour des projets plus équitables et pour la promotion de l'autonomisation économique des femmes.

### Parties prenantes

Ce guide a été élaboré par des experts en développement de clusters de l'ONUDI et des praticiens de terrain impliqués dans la mise en œuvre de différents projets. Entreprises actuelles

### Résultats

La définition d'une vision et la planification d'actions gagnent à intégrer une perspective de genre claire et structurée en énonçant explicitement des objectifs liés au genre et en les intégrant dans les activités du cluster.

Un plan d'action tenant compte de la dimension de genre s'appuie sur l'intégration systématique d'une perspective de genre dans l'allocation des fonds et la définition des activités.

Les activités de sensibilisation aux disparités entre les sexes et à leurs répercussions économiques et sociales sont des outils importants pour faciliter un changement progressif des mentalités chez les parties prenantes du cluster.

### Perspectives

Ce guide est devenu la base des formations organisées par l'organisation dans différents pays. Les listes de contrôle, les outils et les questionnaires qu'il contient peuvent être facilement adaptés à la réalité de différents pays et projets.



## PAMUR : PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FEMMES EN ZONES RURALES ET URBAINES

Secteur d'activité : Écologie et numérique

Cibles : Femmes en Aragon

Type d'action : Coaching

### Point de départ

Depuis 2019, le Cluster IDiA collabore à divers projets avec le gouvernement régional d'Aragon afin de promouvoir l'emploi et de développer les compétences numériques, en accordant la priorité à la participation des femmes dans tous ces projets.

Dans les zones rurales, il est de plus en plus difficile pour les femmes de se rendre visibles sur le marché du travail. Nous considérons qu'il est nécessaire de les aider dans les activités économiques où elles sont sous-représentées, ainsi que de les soutenir dans le développement de leurs compétences numériques.

Le projet PAMUR aide les femmes des zones rurales et urbaines en proposant des formations et des ressources aux femmes qui cherchent à s'insérer sur le marché du travail par le biais d'un emploi salarié ou indépendant.

### Actions

Ce projet financé par l'UE vise à autonomiser les femmes afin qu'elles atteignent leurs objectifs en matière d'emploi ou d'auto-emploi, en donnant la priorité aux emplois verts et numériques.

Le projet est mis en œuvre dans quatre municipalités d'Aragon, où 55 femmes bénéficient d'un mentorat basé sur une analyse initiale et un parcours professionnel personnalisé.

Les actions comprennent la sensibilisation des femmes à leurs capacités professionnelles et à leur participation à l'activité économique locale, des conseils dans les domaines du numérique, de la technologie, de l'entrepreneuriat et du marché du travail, ainsi que des formations pour l'acquisition de compétences.

### Défis

Faible compétence numérique de certains participants, mauvaise connaissance des agents de développement économique au niveau local, implication des parties prenantes dans les différents territoires. Au sein de notre cluster IDiA, nous investissons du temps dans des réunions bilatérales, établissons des liens entre les différents agents et sensibilisons à la nécessité de faciliter l'accès des femmes au marché du travail.

### Objectifs

Autonomiser les femmes des zones rurales et urbaines afin d'accroître leur participation à l'activité économique locale et verte en leur fournissant des conseils et un soutien dans les domaines suivants : numérique, technologique, formation, entrepreneuriat et économie sociale liés à la production et aux services locaux.

### Parties prenantes

Le gouvernement d'Aragon, les mairies des quatre villes où nous développons le projet et les 55 femmes participant au projet.

### Résultats

À la date du rapport, 34 % des femmes participantes étaient intégrées au marché du travail, dépassant de quatorze points l'objectif de 20 %.

Au total, plus de 300 activités ont été menées, dont plusieurs réunions bilatérales de mentorat avec les 55 participantes, 3 ateliers sur les compétences et les emplois numériques, 3 ateliers sur les entretiens et les processus de sélection, 2 ateliers sur les compétences et les emplois verts, 1 atelier sur la recherche active d'emploi et 1 atelier sur l'information sur le marché du travail, auxquels ont participé 92 femmes au total.

### Perspectives

Poursuite des parcours personnalisés afin de mener à bien les actions prévues avec les participants.

Consultation des participants sur leur niveau de satisfaction à l'égard des actions entreprises.

Évaluation des résultats en termes de participation, d'intégration sur le marché du travail et d'amélioration de l'employabilité.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents.](#)



## SENSIBILISEZ VOTRE SECTEUR D'ACTIVITE GRACE AUX PODCASTS

Secteur d'activité : Industrie numérique

Cibles : Pour tous

Type d'action : sensibiliser, inspirer les clusters et leurs membres



### Point de départ

Le secteur du numérique compte 27,4 % de femmes dans ses effectifs, contre 46,8 % pour l'ensemble des secteurs d'activité. L'écart se creuse encore davantage lorsqu'il s'agit des profils les plus techniques. Selon une étude de l'Opiiec réalisée il y a 30 ans, les femmes occupaient environ 30 % des postes techniques dans le secteur numérique (développement, exploitation, production et gestion de projets). Cette part a été divisée par deux depuis lors, et les femmes occupent désormais principalement des postes de soutien. Seuls 20 % des ingénieurs et cadres et 16 % des techniciens dans la recherche et le développement informatiques sont des femmes.

L'écart se creuse également pour les générations suivantes. En effet, au cours de l'année universitaire 2018-2019, 18 % des étudiant-e-s des établissements membres de Talents du Numérique au niveau Bac+5 étaient des étudiantes.

Digital113 souhaite donc sensibiliser les entreprises du numérique, mais aussi les femmes de tous âges, dans toutes les situations (en (ré)orientation/orientation professionnelle, en emploi, en reconversion, en recherche d'emploi...) au fait que le secteur du numérique a besoin d'elles et leur offre des perspectives d'emploi durable et rémunérateur.

### Actions

Le projet de podcast « Les Femmes Digitales » a été créé en partenariat avec la station de radio toulousaine Campus FM. Un format audio de 10 à 20 minutes, animé par Magali Germond, administratrice de Digital113 et déléguée régionale du programme Femmes du Numérique de Numeum, permet d'aborder davantage de sujets, de créer un échange plus confidentiel et ainsi, à travers ces interviews en tête-à-tête, de décrire les parcours, les métiers et les expériences de femmes issues de divers horizons dans le secteur du numérique...

En 2022, 4 émissions ont été enregistrées, à partir de quatre portraits de femmes du numérique très différentes mais très inspirantes.

- Amélie Leclercq, directrice générale de Digital113.
- Alexia Audevert, fondatrice de Datactik et data scientist.
- Eve Certhoux, directrice régionale de Meritis.
- Ingrid Portilla, chef de projet chez Medexprim.

### Objectifs

L'objectif de ce partenariat et du projet Femmes Digitales est de continuer à sensibiliser au fait que les professions numériques manquent de représentation féminine : peu de femmes dans les domaines scientifiques, peu de CV féminins, peu de jeunes filles attirées par les options numériques.

Il semblait essentiel de mettre en avant des femmes inspirantes comme « modèles » afin que chaque étudiante, demandeuse d'emploi, personne en reconversion professionnelle, ou en choix de carrière ou d'option, puisse s'identifier à elles.

### Parties prenantes

- Partenariat avec Campus FM, une station de radio basée à Toulouse.
- Entreprises membres de Digital113.
- Numeum.

### Résultats

Retours très positifs de la part de Campus FM et de son audience, ainsi que de l'écosystème numérique en Occitanie. Digital113 est le lauréat du Trophée FILEX Féminisation et Numérique 2023 organisé par France Clusters.

### Perspectives

La production de portraits plus inspirants de femmes, mais aussi de programmes thématiques pour mettre en lumière les questions sociétales autour des femmes et du secteur numérique. Digital113 souhaite également présenter les emplois occupés par des femmes dans le cadre de ces programmes.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents.](#)



## PROGRAMME “NOUVEAU TRAVAIL ET CULTURE D’ENTREPRISE”

Secteur d'activité : Industrie de la construction

Cibles: Entreprises

Type d'action : sensibilisation, formation

### Point de départ

Le changement démographique et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée constituent de plus en plus un défi majeur pour les entreprises. C'est également ce qui ressort d'une enquête sur les besoins menée en 2021 par le cluster ecoplus Green Building de Basse-Autriche auprès d'entreprises de Basse-Autriche du secteur de la construction. Il est donc important pour une entreprise d'être attractive pour ses employé·e·s actuel·les et futur·es. Il est essentiel de se concentrer sur l'employé en tant qu'individu, avec ses compétences et ses besoins, indépendamment de son sexe, de son origine, etc.

Partant de ce besoin, le cluster a développé « New Work & Corporate Culture » 2022, un format de service qui fournit aux entrepreneurs de l'inspiration et des perspectives externes pour agir de manière proactive.

### Objectifs

Le programme aide les entreprises à réfléchir à leur propre culture d'entreprise et à trouver de nouvelles approches. L'objectif est d'identifier et de conceptualiser des mesures et des activités pour leur propre entreprise.

### Actions

Le programme « New Work & Corporate Culture » vise à instaurer une culture d'entreprise valorisante et à considérer les employé·e·s comme des individus dotés de compétences et de besoins spécifiques.

Avec un minimum de ressources (2,5 jours d'atelier), les représentants des entreprises participantes trouvent l'inspiration grâce aux nombreux apports d'un expert et de deux modèles positifs de la région.

Grâce à de nombreuses méthodes, un échange intensif entre les participants sur le thème de la culture d'entreprise est mis en place, ce qui conduit à un partage d'expériences et à une réflexion sur la situation dans les entreprises. Les participants trouvent ainsi l'inspiration pour apporter des changements dans leur propre entreprise.

### Défis

Les activités quotidiennes constituent un obstacle majeur en termes de temps pour les PME. Les questions relatives aux facteurs immatériels, telles que la culture d'entreprise, sont souvent mises en veilleuse jusqu'à ce que leurs avantages soient visibles. Après plusieurs séries d'ateliers, il est apparu clairement que les PME s'intéressaient au sujet à condition que les ateliers soient gratuits.

### Parties prenantes

- ecoplus Green Building Cluster of Lower Austria en tant que propriétaire du programme.
- Un expert.
- Deux modèles (entrepreneurs locaux).
- Participants : représentants d'entreprises au niveau de la direction.

### Résultats

Avec « New Work & Corporate Culture », le cluster a développé un programme très compact (2,5 jours) qui répond aux besoins des PME : passer à l'action grâce à l'inspiration et prendre de petites mesures simples comme « devoirs » dans l'entreprise, qui initient des changements et permettent ainsi d'obtenir déjà de grands résultats. Un exemple : après avoir examiné les compétences et les domaines d'application des femmes dans l'entreprise, une employée s'est vu proposer activement un poste à plus grandes responsabilités en fonction de son expérience, qu'elle a accepté.

### Perspectives

Le programme sera à nouveau proposé par le cluster en Basse-Autriche. Les enseignements et les contributions du projet Interreg Europe DEBUTING (Égalité des sexes dans les entreprises) y seront intégrés.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle](#)



## ENTRETIENS AVEC DES FEMMES A LA TETE DE CLUSTERS ET BOITE A OUTILS COMPLETE POUR LA FEMINISATION DE L'INDUSTRIE

Secteur d'activité : Entreprises industrielles

Cibles: Clusters

Type d'action : sensibiliser, inspirer les clusters et leurs membres



### Point de départ

France Clusters a observé le paradoxe suivant :

- Les entreprises industrielles françaises ont du mal à recruter, invoquant autant le manque de compétences recherchées sur le marché du travail que la pénurie réelle de candidats motivés. En raison du faible attrait des secteurs industriels auprès des femmes, principalement pour des raisons culturelles, les candidates féminines sont très rares.
- À l'inverse, au sein du réseau national France Clusters, les hommes et les femmes occupent des postes de présidents et/ou de directeurs dans les clusters industriels, et plus de 100 clusters sont dirigés par des femmes, y compris dans les secteurs industriels traditionnellement dominés par les hommes.

### Objectifs

L'objectif des actions de France Clusters est de sensibiliser à l'intégration de la dimension de genre dans l'industrie et au rôle que les clusters peuvent jouer pour accélérer les changements dans leur secteur et leur territoire.

À travers une série d'entretiens avec des « femmes capitaines d'industrie », l'objectif était de mettre en lumière les différents parcours qui ont mené ces femmes à occuper des postes de direction dans des secteurs où les hommes sont majoritaires, d'identifier les difficultés rencontrées au cours de leur carrière et de recueillir leurs propositions pour accroître la présence des femmes dans leur secteur. Les trophées récompensant les initiatives exemplaires visent à inspirer d'autres personnes à faire de même !

La boîte à outils vise à aider à la mise en œuvre en présentant des initiatives inspirantes ainsi que les avantages de l'intégration de la dimension de genre, les outils, les lois et les partenaires financiers et techniques possibles en France.

### Actions

En 2020, France Clusters a mené une action exploratoire afin de consulter 16 femmes présidentes ou dirigeantes de clusters sur cette question de l'intégration de la dimension de genre dans l'industrie. Leurs entretiens ont été rassemblés et publiés dans le rapport « [Femmes capitaines d'industrie](#) ».

En 2021 et 2022, France Clusters a organisé des trophées pour récompenser les initiatives exemplaires des clusters en matière de « féminisation de l'industrie » et inspirer leurs pairs.

En 2022, France Clusters a créé son propre observatoire avec une [boîte à outils](#) pour permettre aux clusters qui ne sont pas encore actifs en matière d'intégration de la dimension de genre de passer à l'action. La boîte à outils comprend des initiatives inspirantes, des arguments et des partenaires financiers et techniques potentiels en France sur les questions d'égalité des genres.

### Parties prenantes

- Clusters du réseau France Clusters.
- Membres et partenaires des clusters (PME, grandes entreprises, collectivités locales, associations partenaires).
- Le Réseau Économique des Femmes (« le REF ») ; Femmes@numérique (« Femmes@Numérique »).
- Soutien de l'Agence nationale de la cohésion territoriale et du ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.

### Résultats

De nombreuses organisations désireuses d'agir mais ne sachant pas par où commencer ni comment s'y prendre ont été inspirées par la boîte à outils créée par France Clusters, par les Trophées et par la collection de témoignages.

La boîte à outils a été créée après avoir remporté un appel à projets du ministère chargé de l'égalité des sexes. Cette expérience a eu un effet d'entraînement, puisqu'un cluster numérique a remporté un projet dans le cadre du deuxième appel à projets du ministère.

### Défis

Le manque de connaissances/compétences sur le thème de l'égalité au sein des équipes des clusters entrave l'action, tout comme l'absence de soutien financier dédié.

L'égalité des sexes est un défi pour l'ensemble de la société. Elle doit être partagée et appropriée par tous les acteurs de la société civile et productive.

### Perspectives

France Clusters a remporté un nouvel appel à projets du ministère de l'Égalité des chances afin de développer les actions déjà expérimentées au cours de l'année écoulée et de promouvoir les initiatives exemplaires identifiées.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents.](#)



## INDICE CLOSINGAP : IMPACT ECONOMIQUE DE L'INEGALITE DES SEXES EN ESPAGNE



Secteur d'activité : grandes entreprises

Cibles: sphère commerciale, secteurs public et privé

Type d'action : recommandations politiques, bonnes pratiques, mentorat croisé

### Point de départ

ClosinGap est un cluster espagnol créé en septembre 2018 et composé de 11 grandes entreprises totalisant environ un million d'employé·e·s dans le monde. L'initiative trouve son origine dans le projet « Healthy Women, Healthy Economies » (Des femmes en bonne santé, des économies saines), lancé par Merck à l'échelle mondiale en 2014 en collaboration avec le Forum de coopération économique Asie-Pacifique, dans le but de s'attaquer aux obstacles qui empêchent d'exploiter tout le potentiel des femmes et de parvenir à une pleine participation des femmes à l'économie des pays.

Depuis sa création, ClosinGap a pour vocation de promouvoir la connaissance des inégalités de chances entre les hommes et les femmes d'un point de vue économique, afin de favoriser le débat et de sensibiliser le public.

### Objectifs

Sa mission est de promouvoir la transformation sociale à partir du monde des affaires en encourageant les mesures et les actions des sphères privée et publique en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, en étroite collaboration entre les secteurs public et privé, contribuant ainsi à l'équité et au développement et à la croissance économiques, conformément aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

### Parties prenantes

ClosinGap est composé des entreprises Merck, BMW Group, CaixaBank, Fundación CEOE, Grupo Social ONCE, KREAB, Mahou San Miguel - Solán de Cabras, MAPFRE, PwC, Repsol et Telefónica.

### Actions

- [Décalogue de recommandations](#) : ensemble de mesures à promouvoir pour faire progresser conjointement l'égalité des chances.
- [Boîte à outils de bonnes pratiques](#) : une feuille de route spécifique et éprouvée, basée sur près de 300 pratiques, qui s'engage à exploiter le talent féminin comme axe stratégique et moteur de la reprise économique du pays.
- [Programme de mentorat croisé](#) : vise à favoriser et à accélérer le développement professionnel des talents féminins, ainsi qu'à faire progresser les mesures de soutien qui contribuent à briser le plafond de verre.
- [Accords volontaires](#) : nous avons créé un plan ambitieux composé de 15 accords volontaires pour progresser vers l'élimination des inégalités entre les sexes.

### Résultats

L'[Indice ClosinGap](#) est un indicateur unique créé par le cluster qui permet de mesurer l'impact économique de l'inégalité entre les sexes en Espagne et de suivre son évolution d'année en année. L'indice se compose de cinq catégories essentielles : l'emploi, l'éducation, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la numérisation, ainsi que la santé et le bien-être. Au sein de ces catégories, 28 variables clés du développement personnel et professionnel d'une société sont analysées, sélectionnées selon des critères de pertinence, de fiabilité (sources publiques) et de mise à jour périodique, dans le but de quantifier le coût d'opportunité de l'absence de parité pour le PIB espagnol. Il s'agit du seul indicateur de ce type en Espagne et l'un des rares existant dans le monde.

### Défis

Les données du rapport soulignent la priorité de joindre les forces et de travailler ensemble pour combler les écarts entre les sexes afin de stimuler la prospérité et la croissance économique. Il ne s'agit pas seulement d'une question d'équité et de justice, mais cela aurait également un impact significatif et positif sur l'économie et le bien-être social. C'est pourquoi exploiter et tirer parti des précieux talents féminins est l'un des grands défis auxquels notre société est confrontée et sera essentiel pour relancer l'économie.

### Perspectives

ClosinGap a défini les axes stratégiques suivants pour l'avenir :

Générer des connaissances et promouvoir le débat sur les inégalités d'un point de vue économique, en mettant en avant le coût d'opportunité pour l'économie et la société de la perte de talents féminins liée aux différentes inégalités entre les sexes.

Être une source d'innovation dans le domaine des initiatives commerciales liées à l'économie et aux femmes.

Agir en tant qu'agent de changement et de transformation sociale et économique grâce à la collaboration entre les secteurs public et privé.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle](#)

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE dans le domaine de l'évolution de carrière et de l'accès à la formation](#)



## OSEZ ETRE OUVERTS ET CREATIFS !

Secteur d'activité : Design d'intérieur

Cibles: Employé-e-s

Type d'action : procédures internes, coaching

### Point de départ

Il y a 20 ans, le [groupe Ligna](#) a été fondé. Il s'agit d'un studio de design d'intérieur et d'une entreprise FF&E spécialisée dans l'ameublement d'hôtels et d'établissements commerciaux. Au fil des ans, nous avons réalisé un riche portefeuille de projets d'aménagement intérieur dans toute l'Europe et, ce faisant, nous avons pu créer et développer un réseau de plus de 50 entreprises du secteur de l'ameublement qui partagent notre passion et nos valeurs commerciales. C'est ainsi qu'est né le Bulgarian Furniture Cluster. Ensemble, nous fournissons du mobilier aux plus grands investisseurs du secteur hôtelier en Europe.

Nous n'avons jamais pensé que l'entrepreneuriat était divisé entre les hommes et les femmes. Mais nous avons remarqué que nous étions souvent seules à la table en compagnie d'autres hommes d'affaires. Nous voulons vraiment être un modèle pour les autres femmes et filles en Bulgarie qui souhaitent se lancer dans les affaires et croire que rien n'est impossible tant que l'on croit vraiment en ses rêves et que l'on les poursuit.

### Actions

En tant que cluster où les liens sont étroits et les interactions quotidiennes entre nos entreprises et nos équipes nombreuses, nous avons appris que le plus important dans les affaires est de constituer la bonne équipe, composée de personnes partageant les mêmes idées, passionnées par leur travail et qui partagent nos rêves ! Comment y parvenons-nous ? Nous nous efforçons toujours de montrer l'exemple, d'instaurer la confiance et d'inspirer les autres.

Nous avons créé des postes intéressants et dynamiques qui attirent les femmes, où l'individualisme, la créativité et l'engagement sont très appréciés et recherchés.

Nous avons créé un environnement de travail convivial, solidaire et durable qui dynamise et motive les employé-e-s, tout en favorisant leur bien-être physique, émotionnel et social. Nous disposons d'un programme de mentorat solide : l'une de nos missions est le développement et la formation de jeunes talents.

### Défis

La confiance est l'un des éléments essentiels qui doivent être présents dans la culture d'une organisation. Nous travaillons quotidiennement à instaurer la confiance en : respectant nos engagements de manière cohérente ; faisant preuve d'honnêteté et de soutien même dans les moments difficiles ; communiquant activement - chaque membre sait que son opinion compte ; célébrant les efforts, les succès et les réalisations.

### Objectifs

Nous voulions initier et transférer l'expérience Ligna en créant une équipe composée de personnes fortes aux profils, parcours, sexes, âges, etc. différents, car nous pensons que cela favorise la créativité, encourage le partage d'idées, de connaissances et de compétences, enrichit tout le monde et, au final, donne des résultats exceptionnels. Nous sommes heureux que notre ambition ait été accueillie avec réciprocité et soutien total par nos partenaires du cluster.

### Parties prenantes

Nous avons une hiérarchie assez plate et pensons également que le succès est le fruit d'un travail d'équipe. Nous comptons donc sur chaque membre du cluster pour s'impliquer dans cette démarche.

### Résultats

Au sein du groupe Ligna, nous avons créé une équipe colorée, créative et très motivée, qui est non seulement équilibrée en termes de genre, mais aussi en termes d'âge, avec des personnes âgées de 20 à 70 ans et inclusives envers les personnes LGBT.

Nous sommes ravis de voir ce phénomène se propager et des processus similaires se mettre en place dans nos entreprises partenaires chez BFC, et tout cela dans le secteur de la fabrication de meubles, une industrie qui emploie traditionnellement plus d'hommes que de femmes.

Nous pensons tous que cela nous donne un avantage concurrentiel et augmente également notre capacité à attirer, retenir et développer les talents, ainsi qu'à accroître la productivité et la créativité des équipes.

### Perspectives

Nous nous efforçons toujours de montrer l'exemple, d'attirer et de rassembler des personnes qui apprendront les unes des autres, d'encourager leur créativité et de les impliquer. Nous avons été mentors dans de nombreux programmes et cette année, nous sommes plus qu'heureux d'être invités à participer à des initiatives telles que BULGARIA WANTS YOU, « Work and Career in Bulgaria », etc. Nous participons également activement à la création du premier accélérateur bulgare à Londres. C'est notre façon de partager notre expérience et d'« inciter » davantage de filles à développer leur propre entreprise, car c'est seulement ainsi que nous pourrions changer l'environnement et le statu quo.

*Cliquez ici pour découvrir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle*



## AGIR SUR LES ECARTS DE REMUNERATION ENTRE FEMMES ET HOMMES ENTREPRENEURS

Secteur d'activité : Entrepreneuriat – Économie sociale et solidaire

Cibles: Femmes entrepreneurs

Type d'action : suivi, accompagnement

### Point de départ

L'égalité entre les sexes est une question importante pour l'économie sociale et solidaire (ESS), qui vise à contribuer à une société plus juste et plus durable. Mais des études ont montré que la finalité sociale des structures de l'ESS a paradoxalement amplifié cette « invisibilisation des inégalités » au sein de ces structures, et divers événements ont également mis en évidence ce phénomène au sein d'Oxalis.

Un diagnostic a montré l'existence d'inégalités entre les sexes au sein de la coopérative. Par exemple, en 2017, la rémunération des femmes était inférieure de 30 % (contre 19 % au niveau national), et les femmes représentaient 35 % du conseil d'administration (alors qu'elles représentent 43 % des effectifs de la coopérative). Ces données nous ont amenés à remettre en question la politique de la coopérative en la matière.

### Actions

Afin d'agir sur l'écart salarial entre les hommes et les femmes, deux actions ont été menées :

Analyse des causes de l'écart en identifiant des indicateurs permettant de suivre la rémunération des hommes et des femmes (en fonction du chiffre d'affaires, du type d'emploi, du type d'activité, de la situation familiale, etc.) et de suivre leur évolution et l'effet des actions mises en œuvre à ce sujet.

Un atelier commercial destiné aux femmes entrepreneurs, combinant des contributions sur les stéréotypes de genre, des outils de développement commercial, des méthodes d'éducation populaire et le partage d'expériences. L'objectif était d'identifier et d'éliminer les barrières sociales liées aux préjugés de genre dans le travail entrepreneurial et d'élaborer des réponses appropriées pour réduire l'écart entre les sexes en matière de chiffre d'affaires (et donc de rémunération).

### Défis

- Surveiller la rémunération des entrepreneurs, autonomes dans leur organisation et leurs approches commerciales.
- Le temps nécessaire pour mettre en place l'ensemble de l'atelier, avec peu ou pas de retours sur ce type d'action (mais maintenant que ce travail créatif est terminé, nous pourrions facilement reproduire ces ateliers).

### Objectifs

Les entrepreneurs choisissent leur propre rémunération, principalement en fonction de leur chiffre d'affaires. Ainsi, il apparaît que l'écart de rémunération observé entre les femmes et les hommes provient parfois d'obstacles liés à l'éducation au genre (capacité à négocier, à fixer un prix juste pour ses propres services). L'atelier entrepreneurial destiné aux femmes entrepreneurs vise à les accompagner sur ces sujets.

### Parties prenantes

- Responsable des questions de genre auprès des représentants du personnel.
- Responsable des ressources humaines.
- Employé·e·s intéressé·e·s par le sujet.
- Contributeur expert en matière de genre.

### Résultats

Toutes ces actions sont trop récentes pour pouvoir observer un effet sur les données diagnostiques, mais nous pouvons noter :

- La publication d'un résumé illustré des indicateurs permettant de suivre la rémunération des femmes et des hommes.
- Les participants à la première session de l'atelier commercial ont été très satisfaits et ont demandé la mise en place de nouvelles sessions de cet atelier.

### Perspectives

L'objectif actuel est de poursuivre les actions engagées, en continuant les diagnostics annuels, en publiant les rapports de diagnostic et en renouvelant les ateliers créés. Par la suite, en fonction des analyses futures des données, d'autres actions pourront être proposées afin d'étudier d'autres causes de l'écart salarial.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de l'égalité salariale](#)

[Cliquez ici pour lire l'interview de Sylvie Arnaud, d'Oxalis.](#)



## AGIR SUR L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET PRIVÉE DES ENTREPRENEURS

Secteur d'activité : Entrepreneuriat – Économie sociale et solidaire

Cibles: Femmes entrepreneurs

Type d'action : suivi, accompagnement

### Point de départ

La vie personnelle, et en particulier la vie familiale, impose de nombreuses tâches et contraintes de temps aux travailleurs. Aujourd'hui encore, ces tâches (domestiques, liées aux enfants ou à la famille) sont très souvent accomplies par les femmes. Cela conduit souvent à un passage à un emploi à temps partiel ou à des horaires de travail contraignants qui peuvent les empêcher de participer à certaines réunions professionnelles, par exemple.

Ces difficultés existent dans le cadre d'un emploi salarié, mais aussi dans celui de l'entrepreneuriat, qui peut offrir une certaine liberté d'organisation, mais qui nécessite souvent un investissement important pouvant empiéter sur le temps personnel, pénalisant ainsi les femmes en particulier. De même, l'arrivée d'un enfant nécessite une interruption de l'activité entrepreneuriale, ce qui peut avoir un impact sur celle-ci et sur la rémunération, voire nécessiter un arrêt total de l'activité.

### Actions

Afin d'agir sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, trois actions ont été menées :

- Publication d'un ouvrage sur la maternité dans la carrière entrepreneuriale, avec des retours d'expérience, des outils et des conseils pour préparer cette période.
- Rédaction et diffusion d'un recueil de bonnes pratiques pour l'organisation de réunions favorisant l'égalité des sexes (par exemple : recommandations de jours et d'heures préférentiels afin de ne pas exclure les personnes ayant des contraintes familiales, ou règles de prise de parole et de prise de décision permettant une plus grande inclusion des femmes)
- Proposition et financement de services de garde d'enfants lors de tous les événements coopératifs importants (par exemple, les assemblées générales) afin de permettre aux parents de ne pas être exclus des événements importants de l'entreprise et des moments de prise de décision.

### Défis

Le temps consacré à la recherche et à la rédaction d'ouvrages sur les retours d'expérience et les bonnes pratiques (mais qui constituent ensuite des ressources utiles pour les années à venir ou pour d'autres structures)

### Objectifs

L'objectif de ces actions est d'introduire de nouvelles pratiques, habitudes de travail et outils pour aider à concilier vie personnelle/familiale et vie professionnelle pour tous-tes les employé-e-s et entrepreneur-e-s, aidant ainsi principalement les femmes à s'intégrer dans le rythme professionnel et à développer leur activité entrepreneuriale dans de bonnes conditions.

### Parties prenantes

Groupe de travail composé de :

- Responsable des questions de genre parmi les représentants du personnel.
- Responsable des ressources humaines.
- Des employé-e-s intéressé-e-s par le sujet.

### Résultats

Toutes ces actions sont trop récentes pour pouvoir observer un effet sur les données diagnostiques (rémunération par exemple), mais nous pouvons noter :

- L'utilisation du guide maternité pour toutes les nouvelles situations de maternité déclarées.
- Des baby-sitters ont été demandées lors de tous les événements coopératifs.

### Perspectives

Nous continuerons à mettre ces documents à la disposition des futurs parents afin qu'ils puissent se préparer à cette période, ainsi qu'à la disposition des employé-e-s afin qu'ils puissent organiser des réunions et ce service de garde d'enfants pour les prochains événements de la coopérative.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE dans le thème Maternité, équilibre entre vie professionnelle et vie privée et travail flexible](#)

[Cliquez ici pour lire l'interview de Sylvie Arnaud, d'Oxalis.](#)



## AGIR SUR LE SEXISME DANS UNE COOPERATIVE D'ENTREPRENEURS

Secteur d'activité : Entrepreneuriat – Économie sociale et solidaire

Cibles : Femmes entrepreneurs

Type d'action : suivi, accompagnement

### Point de départ

Dans son premier inventaire publié en 2017, le Haut Conseil pour l'égalité (HCE) rappelle que le sexisme se manifeste parfois de manière apparemment anodine et que 89 % des victimes d'actes sexistes sont des femmes. La tolérance observée à l'égard de ces actes est présente dans tous les environnements professionnels. Travailler dans une coopérative ne nous protège pas de ces actes. Parfois, l'affichage de valeurs en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes rend encore plus difficile le signalement, comme si les actes sexistes ne pouvaient pas exister dans notre environnement. Il est donc nécessaire de disposer d'un outil commun pour que les personnes concernées puissent briser le silence, y compris lorsque celui-ci prend la forme d'un sexisme « ordinaire ».

### Objectifs

L'objectif de ces actions est de faciliter la prise de conscience, la responsabilisation de chacun et la détection des comportements sexistes pouvant survenir, et de permettre à chaque acteur de jouer son rôle dans un cadre clair et connu de tous : de l'alerte à la prise en charge de la situation.

### Parties prenantes

Responsable des questions de genre des représentants du personnel.  
Responsable des ressources humaines.  
Employé-e-s intéressé-e-s par le sujet.  
Membres de la coopérative concernés par la formation.

### Actions

Afin de lutter contre les actes sexistes au travail, deux actions ont été menées :

- Une formation a été organisée et rendue obligatoire pour les membres des instances de la coopérative sur la prévention du sexisme au travail. Cette formation vise à montrer comment identifier les actes sexistes au travail, les prévenir, connaître le cadre juridique et interne de l'entreprise et travailler sur son attitude personnelle afin de ne pas être soi-même auteur d'actes sexistes.
- Élaboration et mise en place d'une procédure de signalement des comportements sexistes, afin qu'ils puissent être facilement mis en évidence, grâce à un processus connu, clair, opérationnel et responsabilisant, et permettant à la coopérative d'agir de manière appropriée en fonction du comportement identifié.

### Résultats

Toutes ces actions sont trop récentes pour pouvoir observer un effet sur les données diagnostiques, mais nous pouvons noter :

- Une bonne participation aux formations : un total de 48 participants aux différentes sessions de formation.
- Une bonne satisfaction des participants à la formation.
- Une vigilance accrue globale face aux situations de sexisme au sein de l'entreprise.

### Défis

Aucune difficulté particulière à signaler.

### Perspectives

L'objectif actuel est de poursuivre les actions engagées, telles que les formations ou les actions à long terme (procédure de signalement des actes sexistes). De nouveaux diagnostics annuels seront également réalisés afin de voir si l'impact de ces actions permet de réduire les différences observées et si des actions supplémentaires doivent être proposées.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du sexisme et du harcèlement au travail](#)

[Cliquez ici pour lire l'interview de Sylvie Arnaud, d'Oxalis.](#)



## BeHEALTH : TABLE RONDE SUR L'ENTREPRENEURIAT FEMININ

Secteur d'activité : Industrie de la santé et de la bioéconomie

Cibles: Employé·e·s

Type d'action : Procédures internes, formation

### Point de départ

[ROHEALTH](#) est une organisation de cluster créée il y a huit ans et comptant plus de 90 membres. Sa motivation à mener des initiatives en faveur de l'égalité des sexes a été déterminée par les discussions avec les organisations partenaires ainsi qu'avec les collègues de l'équipe du cluster.

- La capacité réduite des entrepreneurs du cluster à se valoriser et, implicitement, à vendre les résultats de leur travail.
- Les collègues féminines victimes de relations abusives avec leur partenaire.

### Actions

- L'inclusion dans le ROF (Règlement d'organisation et de fonctionnement) des articles nécessaires à la gestion des cas de non-respect des principes d'égalité des sexes et d'égalité des chances.
- Politique inclusive non seulement en matière d'égalité des sexes, mais aussi dans le domaine de l'égalité des chances, ROHEALTH comptant actuellement 3 personnes handicapées physiques dans son équipe.
- Participation du personnel à des cours sur l'égalité des chances.
- Inclusion dans la conférence BeHEALTH de la table ronde « Entrepreneuriat féminin ».

### Défis

- Obstacles généraux : l'association culturelle de la violence domestique à la normalité ; l'absence de cours nationaux accrédités sur l'égalité des sexes ; la mauvaise qualité des cours existants sur l'égalité des chances sur le marché ; l'association erronée de la notion d'égalité des sexes à la violation des normes morales chrétiennes ; le manque de valorisation du rôle des femmes dans la société.
- Obstacles spécifiques : peur de l'échec ; peur de la valorisation ; association de la confiance en soi avec un manque de modestie.

### Objectifs

Intégration en 2021 et 2022, dans le cadre de l'événement international BeHEALTH, du panel « Woman Entrepreneurship » : l'objectif était de créer des modèles locaux pour les jeunes femmes roumaines qui souhaitent faire carrière dans la recherche en santé et d'accroître la valorisation des entrepreneurs nationaux existants sur le marché.

### Parties prenantes

- Les employé·e·s de l'entité de gestion du cluster.
- Membres du cluster.
- Participants à la table ronde BeHEALTH.

### Résultats

La table ronde sur l'entrepreneuriat féminin est l'un des plus actifs et des plus écoutés par les participants à BeHEALTH, se classant parmi les trois premiers sur les dix existants. En 2022, pour la première fois, des hommes ont également participé à cette table ronde, certains d'entre eux étant même les partenaires de vie des entrepreneurs.

### Perspectives

Nous poursuivrons ce panel en 2023 et nous chercherons à proposer à nos membres des cours de qualité du point de vue des informations nécessaires sur ce sujet.

Organisation de cours personnalisés pour les entrepreneurs sur ce sujet (si nous trouvons des conférenciers appropriés)

*Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle*



## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES DANS L'INDUSTRIE SIDÉRURGIQUE SUÉDOISE

Secteur d'activité : Industrie sidérurgique

Cibles : Entreprises de l'industrie sidérurgique, femmes ingénieurs

Type d'action : lignes directrices sur l'égalité des sexes, renforcement de l'attractivité du secteur

### Point de départ

L'un des principaux défis de l'industrie sidérurgique suédoise est de fournir et de trouver des ingénieurs et d'autres compétences pour les entreprises. C'est un fait connu depuis longtemps. L'industrie sidérurgique reste un milieu professionnel dominé par les hommes et l'opinion courante est qu'il s'agit d'un lieu de travail sombre, bruyant et dangereux. Cette opinion générale est dépassée et repose sur l'ère de la société industrielle, même si la situation évolue dans le bon sens.

À cela s'ajoute le fait que des marques fortes telles que IKEA, Google ou Volvo (qui intéressent les jeunes ingénieurs) deviennent des concurrents en matière de recrutement. Ces circonstances rendent particulièrement difficile d'attirer des ingénieures dans l'industrie sidérurgique.

### Actions

En collaboration avec le Centre nordique d'excellence sur les femmes dans les carrières technologiques de l'université d'Uppsala, nous avons travaillé sur un projet qui a abouti à l'élaboration de « Lignes directrices pour l'égalité des sexes ». Nous avons diffusé les résultats auprès de l'industrie sidérurgique, du monde universitaire et des réseaux pour l'égalité des sexes, et avons organisé une conférence avec des conférenciers de renom.

Une partie importante du travail a consisté à coopérer avec d'autres organisations afin de renforcer et d'élargir notre action, notamment avec des femmes issues de l'industrie métallurgique et minière, de l'industrie technique, du monde universitaire et des instituts de recherche.

Le projet « Young Global Center of Excellence » (Centre d'excellence mondial pour les jeunes) dans le cadre du programme « Advanced Steel », qui s'adressait à des doctorants du monde entier, visait également en partie à toucher les étudiantes. Ce travail a abouti à la création d'un réseau international de haut niveau académique.

### Défis

La principale difficulté réside généralement dans le changement de culture au sein des entreprises, nécessaire pour attirer les femmes. Il n'est pas facile d'instaurer un nouvel état d'esprit, c'est-à-dire de prendre conscience de l'importance d'être un ambassadeur positif et efficace, et de mettre en avant les innovations et les avancées actuelles, à savoir que l'industrie est high-tech et évolue vers une production sans énergie fossile.

### Objectifs

L'objectif principal était de changer l'image de l'industrie sidérurgique auprès des femmes ingénieurs et d'attirer ces dernières dans les entreprises. Augmenter le nombre de femmes employées, tant au niveau des cols bleus que des cols blancs. Renforcer également la connaissance de l'industrie sidérurgique suédoise de pointe à l'échelle internationale.

### Parties prenantes

Académie, représentants de l'industrie sidérurgique, organisations, instituts de recherche, autorités publiques.

### Résultats

Les lignes directrices en matière d'égalité des sexes sont largement diffusées et peuvent être utilisées dans le cadre du travail stratégique à long terme des entreprises. Le renforcement de l'égalité et de la diversité doit rester une priorité constante.

Meilleure connaissance de l'industrie sidérurgique en tant qu'industrie high-tech innovante qui joue un rôle important dans le processus de changement climatique.

Le travail international a également contribué à diffuser l'importance et la connaissance de la situation suédoise en matière d'égalité des sexes et de diversité.

### Perspectives

L'industrie sidérurgique a élargi sa stratégie d'égalité à la diversité et à l'inclusion. L'expansion majeure de l'industrie minière et sidérurgique suédoise nécessite un recrutement international. La Suède est un pays peu peuplé et nos ingénieurs doivent donc être complétés par des talents internationaux.

[Cliquez ici pour découvrir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents](#)



## EGALITE DES CHANCES DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES

Secteur d'activité : Technologie sous-marine  
Cibles: employé-e-s, jeunes et étudiant-e-s  
Type d'action : sensibilisation, inspiration, suivi

### Point de départ

En février 2021, le Campus des technologies océaniques de Rostock a été reconnu par le ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche comme un cluster d'avenir dans le cadre du concours « Clusters4Future ». Il s'agit d'un écosystème d'innovation pour les technologies sous-marines dans lequel des organismes de recherche et des entreprises travaillent en étroite collaboration. Cependant, la sensibilité à la question du genre n'y est pas très prononcée. Dans les disciplines et les domaines de la technologie sous-marine, on observe une forte ségrégation entre les sexes et un habitus fortement dominé par les hommes. Il y a peu de jeunes femmes et peu de modèles féminins. De plus, il est difficile de recruter des femmes professionnelles. La pénurie générale de main-d'œuvre qualifiée dans ce domaine nécessite de s'adresser de manière explicite et intensive au groupe cible des femmes.

Le Campus des technologies océaniques représente une nouvelle infrastructure dont les membres sont très hétérogènes ; au départ, il n'existait aucune structure/mesure interinstitutionnelle en matière d'égalité des sexes ; de plus, aucune donnée sur les indicateurs d'égalité des sexes dans le domaine des technologies océaniques en général et sur le campus n'était disponible.

### Actions

1. Gouvernance, intégration de la dimension de genre : réseau pour l'égalité des genres sur le campus, comité consultatif pour l'égalité des chances, représentation au sein du comité directeur.
2. Recrutement : recrutement actif et marketing du personnel, élaboration de lignes directrices, identification des canaux de recrutement, création de procédures de recrutement adaptées au genre, film « Making waves for the seas » (public cible : jeunes femmes).
3. Sensibilisation, services de conseil, contribution d'experts, promotion des jeunes talents : camps d'inventeurs pour les élèves de sexe féminin âgées de 15 à 18 ans, mentorat et série de conférences pour les étudiantes.
4. Analyse des données : élaboration d'indicateurs clés sur le genre, collecte et analyse de données statistiques, recommandations d'actions basées sur l'analyse des données, évaluation des mesures.

### Objectifs

Les objectifs d'Ocean Gender sont les suivants :

- Rendre le domaine professionnel attractif pour les femmes.
- Contribuer à la bonne gouvernance et au développement local.
- Améliorer l'égalité/la parité entre les sexes dans le cluster.
- Réduire la discrimination fondée sur le genre.
- Inspirer les jeunes femmes et les professionnelles pour les technologies océaniques, motiver la région et la rendre accueillante et attrayante, et influencer le choix des études/professions.

### Parties prenantes

- Comité de pilotage, comités consultatifs.
- Cadres, services des ressources humaines, groupes d'intérêt.
- Décideurs politiques/autorités publiques, ministères.
- Femmes professionnelles.
- Élèves, écoles, parents.
- Mentorés, mentors.

### Résultats

- Une perception positive et une sensibilisation du public grâce au film promotionnel « Making waves for the oceans » (Faire des vagues pour les océans) et au développement de la section « Carrière » du site web.
- Sensibilisation accrue aux questions de genre et compétences en la matière au sein du cluster grâce à la publication de lignes directrices et à des conférences d'impulsion/keynote.
- Disponibilité de données fiables (statistiques sur le genre, recommandations d'actions).
- Existence de nouvelles structures (réseau pour l'égalité des sexes, comités consultatifs sur le genre et la durabilité).
- Promotion concrète des talents avec développement des compétences individuelles et création de réseaux grâce à un programme de mentorat et à une série de conférences pour les étudiantes et à des camps d'inventeurs pour les élèves de sexe féminin.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents](#)

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du suivi des questions de genre](#)



## LA LIBERTE COMMENCE ET FINIT AVEC NOUS

Secteur d'activité : Transport et logistique

Cibles: Dirigeant-e-s et employé-e-s

Type d'action : Procédures internes

### Point de départ

L'organisation Eltra Logis est une entreprise de transport et de logistique dirigée par une femme et nous pensons que les femmes peuvent diriger de grandes organisations où les gens se sentent en sécurité. En Roumanie, la place des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises n'est encore qu'un souhait et cela ne se produit que dans les multinationales, pas dans les entreprises nationales, un aspect qui doit changer dans la mentalité générale de la société.

### Actions

Grâce au règlement intérieur, nous avons imposé des règles contre toute forme de discrimination et avons mis en place des mesures et des avantages pour les jeunes femmes pendant leurs études, pour les jeunes mères et en particulier pour celles qui souhaitent reprendre le travail avant les délais prévus par la législation en vigueur.

Nous avons prévu dans le règlement des jours de congé supplémentaires pour le premier jour d'école, l'anniversaire de la mère et pour les autres employé-e-s qui souhaitent faire autre chose que travailler pour leur anniversaire. Nous avons créé un espace de travail dans lequel non seulement les femmes, mais tous les employé-e-s peuvent travailler en toute tranquillité et sécurité, en mettant en place :

- Une garderie pour après les heures de travail, afin que les mères puissent travailler en toute tranquillité, avec leurs enfants à proximité, après les heures de garderie ou si elles ont une journée où elles doivent s'occuper de leur enfant. Il n'y a pas d'éducateur sur place, mais les enfants disposent d'une aire de jeux aménagée dans l'entreprise, dans un espace vitré où les mères peuvent surveiller leur enfant.
- Un espace repas et café très convivial afin que les employé-e-s puissent discuter de manière informelle avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise de questions personnelles susceptibles d'avoir une incidence sur l'entreprise afin de trouver des solutions communes.
- Une salle de réunion interactive dans laquelle sont organisés des programmes de formation professionnelle et d'information.

### Défis

Législation obsolète et manque d'implication sociale de l'État dans les programmes d'information et le soutien aux organisations qui défendent l'égalité des sexes.

Les mentalités dépassées des organisations avec lesquelles nous sommes en contact dans le cadre de notre travail.

Le manque de confiance des gens dans l'existence d'une organisation au sein de laquelle ils peuvent s'exprimer librement.

### Objectifs

L'organisation se veut un espace sûr où les femmes et les collègues d'orientation sexuelle ou d'origine ethnique différente peuvent se sentir protégés et travailler efficacement, sans frustration.

Respecter les choix de chacun tant qu'ils sont mentionnés dans le règlement

Créer un cadre favorable à la performance de l'entreprise

### Parties prenantes

Les parties intéressées par nos actions étaient :

Les employé-e-s de l'entreprise.

La direction.

Les clients et les fournisseurs.

### Résultats

Dans notre organisation, 80 % des postes de direction sont occupés par des femmes, il n'y a pas de discrimination et l'espace de travail est un lieu sûr.

Il n'y a pas de discrimination fondée sur le genre dans notre organisation, et nous employons des personnes de différentes orientations sexuelles et origines ethniques.

La productivité des employé-e-s a augmenté après la création de la crèche.

La communication entre les employé-e-s, mais aussi entre les employé-e-s et les chefs de service, s'est améliorée, les problèmes sont immédiatement soulevés et les solutions sont trouvées plus rapidement.

### Perspectives

Nous voulons numériser notre activité autant que possible. Nous voulons une réglementation très démocratique mais efficace pour les deux parties. Nous envisageons de récompenser les personnes qui font preuve d'empathie et qui peuvent offrir à l'organisation le même comportement que celui dont elles bénéficient.

*Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE dans les thèmes Culture d'entreprise et transformation institutionnelle et Maternité, équilibre entre vie professionnelle et vie privée et travail flexible*

*Cliquez ici pour lire l'interview d'Elena Jianu, d'Eltra Logis*



## CONCEVOIR UN AVENIR CIRCULAIRE – HACKATHON POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Secteur d'activité : STEM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques)

Cibles : étudiantes

Type d'action : Hackathon (concours d'innovation) dédié aux étudiantes

**CLUST-ER  
MECH**  
MECCATRONICA E MOTORISTICA

### Point de départ

Ghepi n'est pas seulement membre mais également président du [conseil d'administration de Clust-ER MECH](#). Être un acteur actif au sein d'un écosystème innovant signifie toucher davantage d'acteurs, générer plus d'idées et relever de nouveaux défis et saisir de nouvelles opportunités. Ainsi, à l'occasion de son 50e anniversaire, Ghepi a lancé des initiatives pour célébrer son histoire ainsi que son important héritage en matière d'entrepreneuriat féminin, en impliquant d'autres membres de Clust-ER.

Ghepi a décidé d'organiser un hackathon dédié aux étudiantes en ingénierie afin de remédier à la sous-représentation des femmes dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM) et de promouvoir les talents techniques des femmes, en particulier dans l'ingénierie et la fabrication.

En offrant aux étudiantes une plateforme leur permettant de mettre en valeur leurs compétences et leurs capacités, ainsi que des possibilités de mentorat et de réseautage, Ghepi espère encourager davantage de femmes à poursuivre une carrière dans ces domaines, tout en inspirant d'autres organisations à promouvoir des initiatives visant à favoriser une culture d'entreprise plus diversifiée et plus inclusive dans le secteur manufacturier.

### Actions

Un hackathon dédié aux étudiantes en ingénierie et en design industriel a été organisé. Il a duré trois jours consécutifs, et les 20 participantes ont travaillé en cinq équipes sur l'un des deux défis proposés par Ghepi :

- Imaginer des applications ou des produits fabriqués à partir de polymères expansés afin de réduire les émissions de CO2.
- Communiquer la valeur des polymères circulaires aux clients.

Le hackathon a suivi des étapes spécifiques qui ont guidé les équipes : 1. Formation technologique et inspiration ; 2. Lancement du défi ; 3. Benchmarking ; 4. Idéation ; 5. Prototypage ; 6. Présentations.

Le responsable de Ghepi et des facilitateurs externes étaient disponibles pour soutenir les équipes à chaque étape du processus.

### Défis

Nous n'avons rencontré aucune difficulté ni obstacle particulier ; le seul défi était la communication et l'attractivité de l'événement lui-même. Afin d'atteindre les étudiant·e·s, nous avons fait appel à 10 professeurs d'université qui nous ont aidés à communiquer sur l'initiative.

### Objectifs

- Promotion des talents techniques des femmes : en offrant aux étudiantes une plateforme leur permettant de mettre en valeur leurs compétences et leurs capacités.
- Attirer les talents : en identifiant les étudiantes en ingénierie talentueuses qui pourraient être intéressées par un poste chez Ghepi.
- Innovation : trouver l'inspiration pour de nouvelles idées et solutions.
- Encourager l'enseignement des STEM : en promouvant la valeur des étudiantes dans les environnements de travail techniques.

### Parties prenantes

- Entreprises : GHEPI S.r.l., JSP International
- Professeurs d'université de l'université de Modène et Reggio Emilia, de l'université de Bologne et de l'université de Parme
- L'écosystème Clust-ER a facilité les connexions et les interactions avec ces parties prenantes, soutenant ainsi le développement du projet.

### Résultats

Soutenus par un environnement sûr et favorable, les étudiantes ont fait preuve d'une capacité exceptionnelle à trouver des idées créatives pour relever des défis complexes en très peu de temps, ainsi que d'une merveilleuse aptitude à travailler en équipe et à collaborer pour atteindre leur objectif commun de manière constructive.

Parmi les prix remis aux étudiantes à la fin de l'événement, deux d'entre elles ont eu la chance de remporter un stage chez Ghepi. L'un des stages était axé sur les premières étapes du développement technique d'une des idées émergées lors du Hackathon.

### Perspectives

Le hackathon a été une expérience extraordinaire pour le GHEPI et les autres membres du cluster, et il existe une volonté de mener d'autres initiatives visant à promouvoir les talents des femmes et leur implication, en particulier dans le domaine des STEM.

[Cliquez ici pour découvrir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle](#)



## EQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET PRIVEE CHEZ TEDDY SPA

Secteur d'activité : Formation professionnelle

Cibles: Employé·e·s

Type d'action : procédures internes

**CLUST-ER  
INNOVATE**  
INNOVAZIONE NEI SERVIZI

### Point de départ

Gruppo Centoform (Centoform Srl et Phorma Mentis Srl) est membre de plusieurs Clust-ER régionaux et Phorma Mentis Srl est également membre du conseil d'administration du Clust-ER Innovate. Le fait d'être un acteur actif au sein de notre écosystème régional d'innovation offre davantage d'opportunités et de résultats en termes de connexions, de génération d'idées et de partage des meilleures pratiques. C'est pourquoi, lorsque Gruppo Centoform a aidé une entreprise nommée TEDDY SPA à mettre en place un système de protection sociale plus complet, ses liens avec l'écosystème local étaient déjà solides et complets.

Les ressources humaines employées chez TEDDY SPA sont essentielles pour gérer la complexité, et l'attention portée à leurs besoins et exigences a incité la direction à développer un système d'outils et d'actions concrets visant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à des politiques favorables à la famille, axées sur l'amélioration de la gestion du temps entre la vie privée, le travail et les services publics, la qualité de vie des travailleurs et le bien-être dans l'entreprise.

Les besoins de conciliation exprimés par les travailleurs concernés peuvent être attribués à :

- La garde d'enfants en bas âge.
- Prise en charge des personnes handicapées.
- La coïncidence des horaires de travail avec les heures d'ouverture des services publics.
- Les obligations familiales.

### Actions

- Flexibilité horaire et organisationnelle : contrat à temps partiel pour des raisons d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Services d'aide aux familles : prolongation de l'après-midi de la crèche d'entreprise, service d'entreprise après l'école.
- Aide à la naissance : primes à la naissance.
- Interventions et services : service de facilitation de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée avec des « majordomes d'entreprise », navettes pour les employé·e·s, bons d'essence / tickets restaurant.

### Défis

Barrières culturelles, horaires des services publics dans les écoles, soins et assistance incompatibles avec les horaires de travail, horaires de travail rigides et inflexibles, réglementation du droit du travail inadéquate, conventions collectives nationales (CCNL) inadéquates.

### Objectifs

- Allègement des charges liées aux soins entre les hommes et les femmes, avec une flexibilité horaire
- Augmentation de l'emploi féminin, avec création d'emplois.
- Soutien aux familles, avec des services de garde d'enfants.
- Augmentation de la natalité, grâce à des primes à la naissance.

### Parties prenantes

- Gruppo Centoform (Centoform Srl et Phorma Mentis Srl).
- Conseiller pour l'égalité de la province de Rimini.
- Confindustria Romagna.
- Fondation Karis - écoles publiques sous contrat, Rimini.
- Municipalité de Rimini.

### Résultats

- Surmonter une approche organisationnelle basée sur des horaires rigides grâce à une flexibilisation des performances qui permet une plus grande autonomie et flexibilité.
- Améliorer le climat interne en apportant des réponses aux besoins de conciliation entre vie professionnelle et vie privée présents dans l'entreprise.
- Augmenter l'efficacité et la productivité en répondant au besoin de flexibilité et en maximisant les effets positifs des performances professionnelles réalisées dans un environnement plus serein.

### Perspectives

Il est prévu que les mesures introduites par TEDDY SPA dans le cadre de ce projet soient stabilisées de manière permanente en les intégrant dans des conventions collectives d'entreprise de deuxième niveau, renouvelables périodiquement à l'expiration du contrat.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de la maternité, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et du travail flexible](#)



## APPORTER DE LA VALEUR A LA GOUVERNANCE AVEC UNE PERSPECTIVE DE GENRE

Secteur d'activité : Promotion de la gestion des organisations

Cibles : entreprises du Pays basque

Type d'actions : Renforcement des capacités, bonnes pratiques

### Point de départ

Depuis 2004, [Euskalit](#) est sensible à la question de l'égalité, qui s'est traduite par trois diagnostics d'égalité qui ont conduit à des actions internes et externes. La systématisation des actions internes et leur intégration dans la structure de gestion des processus ont été essentielles pour garantir que l'égalité ne soit pas quelque chose de « supplémentaire », mais qu'elle soit intégrée dans le travail quotidien. L'idée est de s'améliorer de l'intérieur afin de sensibiliser les clients et les fournisseurs. Le tournant a eu lieu en 2017 lorsque, grâce à l'alliance avec [Emakunde](#), ils ont uni leurs forces, ce qui nous a permis de mettre en œuvre des actions pertinentes dans la Communauté autonome basque.

### Objectifs

- Garantir l'égalité de traitement, l'égalité des chances et la prise en compte de besoins et attentes spécifiques
- Être une entreprise socialement responsable et fournir de bonnes pratiques aux organisations afin qu'elles puissent les mettre en œuvre.

### Actions

- [Moteur de recherche de bonnes pratiques de gestion](#) : il s'agit d'une liste de 65 pratiques qui favorisent l'égalité entre les femmes et les hommes dans différents types d'organisations au Pays basque. Vous y trouverez des actions, des méthodologies et des outils qui ont donné des résultats positifs dans l'élimination des facteurs d'inégalité entre les sexes et qui peuvent être transférés à d'autres types d'organisations ou à d'autres secteurs.
- [Guide pour ajouter de la valeur à la gestion dans une perspective de genre](#) : l'objectif de ce guide est de permettre aux organisations d'identifier tous les domaines de gestion où il est possible d'intégrer la perspective de genre et de faciliter son application.
- [Cours KnowInn sur la gestion de l'égalité dans les entreprises](#) : son objectif est de réfléchir à l'existence actuelle d'inégalités structurelles entre les femmes et les hommes, ainsi qu'au diagnostic et au plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle.
- Deuxième plan d'égalité 2022-25 d'EUSKALIT : la taille de notre organisation ne rend pas nécessaire son enregistrement, mais nous avons souhaité le faire de la manière la plus exigeante possible.

### Parties prenantes

Euskalit et Emakunde (Institut basque pour les femmes) ont signé en 2017 un accord de collaboration dans le cadre duquel elles développent différents projets visant à améliorer l'intégration de l'égalité dans la gestion avancée et à contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et au développement durable du Pays basque.

### Résultats

La compétitivité des entreprises et le développement durable du Pays basque sont des objectifs communs à Euskalit et Emakunde. Le développement durable ne sera possible que s'il s'accompagne d'une égalité réelle et effective entre les femmes et les hommes dans le domaine économique. Afin d'atteindre ces objectifs, les deux entités ont développé une série d'actions conjointes destinées aux entreprises.

### Défis

L'apparition de la pandémie et la nécessité de s'adapter aux nouvelles conditions socio-économiques.

L'adaptation à la nouvelle législation nationale et aux nouvelles exigences qui n'existaient pas auparavant, telles que la collaboration nécessaire des représentants syndicaux.

### Perspectives

Donner du contenu et de la valeur à l'alliance avec Emakunde, en anticipant les besoins sociaux et commerciaux.

Offrir des formations et des références (bonnes pratiques) aux entreprises basques, en particulier aux entreprises industrielles.

Répondre aux principaux défis identifiés dans le Plan pour l'égalité 2022-25.



## ENSEMBLE A TUIASI

Secteur d'activité : Tous les secteurs Cibles:  
Employé-e-s, étudiant-e-s

Type d'action : Plan stratégique, information



### Point de départ

Consolidant la mission et les valeurs de l'université, la stratégie et le plan pour l'égalité des genres visent à garantir l'égalité et la diversité dans l'accès aux connaissances et l'acquisition de compétences pour tous les employé-e-s et étudiant-e-s de la TUIASI, dans le but de protéger une culture organisationnelle équitable et inclusive et de promouvoir l'égalité des genres à tous les niveaux, en sensibilisant de manière proactive aux questions d'égalité des genres, en garantissant l'équilibre entre les genres dans les structures et les processus décisionnels, y compris les processus de recrutement et de sélection, ainsi que l'égalité des genres dans les activités d'enseignement et de recherche.

[L'université technique Gheorghe Asachi de Iași](#) (TUIASI) est membre de tous les clusters textiles roumains.

### Actions

À ce jour, les actions suivantes ont été menées :

Élaboration de la [stratégie et du plan pour l'égalité des genres](#) pour la période 2022-2025 et leur publication dans le manuel de procédures sur le site web de l'université

Création, au niveau de la direction de l'université, de la commission pour l'égalité des genres et formation des membres de la commission en tant qu'experts en matière d'égalité des chances

Création d'une adresse électronique institutionnelle pour la Commission à laquelle tout membre de la communauté universitaire de la TUIASI peut envoyer des commentaires, des notifications et des propositions sur ce sujet

Mise en place d'une première campagne d'information à l'intention de la communauté universitaire de la TUIASI concernant l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et du plan pour l'égalité des sexes au niveau de l'université.

### Défis

Jusqu'à présent, nous n'avons rencontré aucune difficulté, mais nous pouvons nous attendre à au moins un obstacle important, lié aux stéréotypes et aux préjugés socioculturels de certaines personnes, en dehors des membres de la Commission, bien sûr, qui peuvent générer ou entraîner des réactions (attitudes, comportements plus ou moins explicites) de ridicule, de marginalisation, voire de refus d'accepter les principes qui sous-tendent les stratégies d'égalité des genres.

### Objectifs

À la suite de l'analyse diagnostique sur le thème de l'égalité des sexes réalisée au niveau de l'université, les principaux objectifs identifiés pour la période 2022-2025 visent à garantir l'équilibre entre les sexes dans les structures décisionnelles et de gestion et, bien sûr, à prévenir toute forme de violence et/ou de harcèlement moral ou psychologique fondé sur le sexe.

### Parties prenantes

Tous les membres de la communauté universitaire de TUIASI, c'est-à-dire les employé-e-s à tous les niveaux institutionnels, les étudiant-e-s, le personnel enseignant et associé, les collaborateurs.

### Résultats

Grâce aux actions que nous avons proposées, nous pensons contribuer à la promotion et à la consolidation d'attitudes positives envers la diversité et l'inclusion dans tous les domaines d'activité de TUIASI, ainsi qu'à la création d'un environnement universitaire favorable à la vie personnelle et familiale, aspect essentiel de l'équilibre et du bien-être individuel et professionnel. La création et l'approbation de la Commission par la direction de l'université garantiront le niveau d'autorité et de représentativité nécessaire à la mise en œuvre effective des principes et des objectifs prévus dans la stratégie.

### Perspectives

Au cours de la prochaine période, nous organiserons un débat sur le thème de l'égalité des sexes et des opportunités dans l'enseignement supérieur et la recherche, avec la participation de tous les membres de la commission GEP (Gender Equality Plan) et d'au moins un représentant de la direction de la TUIASI, ainsi qu'un atelier dédié aux jeunes femmes chercheuses.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle](#)



## SERIE « FEMMES PHENOMENALES »

Secteur d'activité : tous les secteurs

Cibles: les jeunes

Type d'action : inspirer

### Point de départ

L'université Danubius est un établissement d'enseignement supérieur privé et entrepreneurial qui s'engage à présenter des experts et des chercheurs de premier plan dans divers domaines afin d'informer le public et de sensibiliser les communautés et les circonscriptions desservies. Nous nous engageons à éliminer la discrimination sexuelle dans tous les domaines d'activité et notre université entend inspirer la prochaine génération à poursuivre activement la parité entre les sexes. Nous sommes fiers du fait que la moitié des postes de direction de l'établissement sont occupés par des femmes, ce qui nous distingue de manière positive dans la région. L'université Danubius gère plusieurs clusters de la région sud-est de la Roumanie.

### Actions

En 2022, l'université Danubius a jeté les bases d'un nouveau projet, la série « Phenomenal Women », qui, pendant quatre mois, a capitalisé sur la sagesse collective, l'expérience et l'énergie de femmes d'âges et de qualifications différents, tout en soulignant l'importance du soutien et de l'implication de la communauté dans sa vie, celle du pays et du monde entier. Les participantes à ce projet ont atteint les plus hauts sommets professionnels et obtenu des résultats enviables dans leur carrière, devenant ainsi des exemples dans leurs domaines d'activité.

### Défis

Le projet a bénéficié d'un soutien tant au niveau national qu'international, réussissant à réunir des personnalités issues de différents domaines d'activité, ainsi que des participants de différentes catégories d'âge et de qualification. La situation géopolitique au niveau international a eu un impact négatif sur la poursuite de ce projet.

### Objectifs

La série « Phenomenal Women » (PWS) était un événement unique en son genre dont l'objectif principal était de promouvoir, communiquer et amplifier l'influence des femmes ayant réussi professionnellement. Elle était donc conçue pour inspirer les femmes et les hommes qui deviendront les leaders de la prochaine génération.

### Parties prenantes

Les thèmes abordés ont intéressé toutes les tranches d'âge. Nous avons bénéficié du soutien de partenaires issus du milieu des affaires local, ainsi que de l'enseignement pré-universitaire.

### Résultats

La série d'événements « Femmes phénoménales » a réuni des femmes qui ont réussi dans différents domaines d'activité, tels que le journalisme, l'industrie pharmaceutique, l'informatique, l'éducation et le droit. Toutes les éditions ont remporté un franc succès, réunissant plus de 400 participants physiques et en ligne, tant dans le pays qu'à l'étranger. Les participants des lycées de la région de Galati-Braila ont apprécié l'expérience partagée par les personnalités qui ont réussi qu'ils ont rencontrées, contribuant ainsi à l'identification des opportunités de carrière au niveau local.

### Perspectives

La direction de l'université Danubius de Galati accorde une place importante à sa politique de lutte contre la discrimination fondée sur le sexe et à la valorisation de modèles à suivre pour la jeune génération. Ainsi, dans toutes les activités menées au niveau institutionnel, les aspects liés à l'égalité des sexes et à l'inclusion sociale sont pris en compte.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement de talents](#)

[Cliquez ici pour lire l'interview d'Andra Luciana Marcu, de l'université Danubius](#)



## SYSTEME PRO-ACTIF OFFRANT DE NOUVELLES OPPORTUNITAS AUX FILLES ET AUX FEMMES DANS L'INNOVATION

Secteur d'activité : Textile et habillement

Cibles: employées, filles et femmes européennes

Type d'action : briser les stéréotypes, méthodes de recrutement

Cedecs  
TCBL

shemakes

### Point de départ

Au cours des dix dernières années, l'accent a été mis sur le genre et la diversité afin d'augmenter le nombre de femmes dans l'enseignement et la recherche scientifiques et technologiques, ainsi que dans les grandes industries et les grandes entreprises, dans le cadre de l'obligation de rendre compte des questions ESG (notamment en ce qui concerne le pourcentage de femmes occupant des postes de direction à tous les niveaux).

Il faut désormais compléter cette démarche en mettant davantage l'accent sur les questions courantes auxquelles sont confrontées les femmes « ordinaires », dont le travail professionnel reste invisible dans les secteurs de la fabrication et de la vente au détail. C'est le cas du secteur du textile et de l'habillement, où 74 % des emplois européens sont occupés par des femmes, où l'écart de rémunération avec les hommes reste énorme (36 %) et où leurs valeurs d'innovation et de leadership restent ignorées dans un contexte général de turbulences mondiales (pandémie, guerres, surconsommation des ressources de la planète, mouvements antidémocratiques, etc.

### Actions

Nous avons élaboré une série de principes pour guider nos actions, parmi lesquels la multiplicité, l'égalité et la responsabilité sont importants, afin d'engager notre équipe de consultants à relever les défis liés au genre et à la diversité, lorsqu'ils participent à des consortiums de projets de grande envergure ou à des missions de conseil sélectives.

Ces actions s'inspirent de notre expertise et de notre expérience collectives des questions féminines dans le secteur du textile et de l'habillement et au-delà. Elles ont été activées/développées lors de la coordination du projet européen [SheMakes](#) « Structures d'opportunité pour combler l'écart entre les sexes » et de l'interaction avec les projets partenaires Sage et Spear.

### Défis

- Stéréotypes profondément enracinés concernant les rôles respectifs des femmes et des hommes, dans des secteurs qui suivent encore des modèles hiérarchiques et patriarcaux.
- Les grandes organisations (découlant de ce qui précède) qui restent « aveugles » aux modèles économiques alternatifs, principalement proposés par les femmes et les jeunes générations (afin d'atteindre plus d'égalité et d'harmonie dans la société).

### Objectifs

Nos principaux objectifs étaient de dépasser les stéréotypes liés au genre et de permettre à toutes les femmes et filles ou communautés de femmes, ainsi qu'à leurs alliés, de développer leurs compétences professionnelles afin de contribuer à des secteurs industriels plus écologiques, socialement responsables et viables, en commençant par l'exemple du textile et de l'habillement.

### Parties prenantes

- Partenaires du consortium, représentant la quadruple hélice : universités, entreprises, citoyens et décideurs politiques (dont le cluster roumain NE).
- Les laboratoires d'excellence et leurs réseaux, pour une innovation collective, co-créative et pratique avec des objectifs.
- Trois niveaux de pollinisateurs engagés : les responsables de laboratoire (pour le soutien aux activités de conception et de développement, le transfert de connaissances et le mentorat), les ambassadeurs (pour le partage d'expériences et de retours d'information entre pairs) et les conseillers (pour des parcours inspirants dans le domaine du textile et de l'habillement et pour des conseils).
- Consultants Cedecs-TCBL.

### Résultats

En deux ans, plus de 2 000 filles et femmes de 16 pays européens ont été formées à l'innovation technologique grâce à 100 activités, documentées dans une boîte à outils ouverte et entièrement accessible, et soutenues par 9 mentors de laboratoire, 30 ambassadeurs et 9 conseillers qui ont contribué à l'élaboration d'une méthodologie (définie dans la question 9), le tout activement soutenu par la communication.

Une évaluation d'impact qui met en évidence les preuves d'un écosystème porteur de changement.

### Perspectives

La municipalité devrait œuvrer encore davantage en faveur de l'égalité des sexes.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème du recrutement des talents](#)



## GRUPE D'EXPERTS « LES FEMMES DANS L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE »

Secteur d'activité : Industrie manufacturière

Cibles : Décideurs politiques et dirigeant-e-s industriels

Type d'action : analyse sectorielle, recommandations politiques



### Point de départ

[Les femmes dans l'industrie manufacturière](#) est l'un des thèmes centraux de la [World Manufacturing Foundation](#), qui aborde le rôle des femmes pendant et après la pandémie et analyse comment la nouvelle normalité contribuera à rééquilibrer les différences entre les sexes dans l'industrie manufacturière. La nouvelle industrie manufacturière a besoin du potentiel des femmes pour s'assurer qu'elle dispose des talents nécessaires pour surmonter les perturbations économiques imposées par la crise du Covid-19.

Les femmes sont aujourd'hui largement sous-représentées dans ce secteur. En général, elles représentent environ 30 % des employé-e-s de l'industrie. Selon le Forum économique mondial, elles occupent 33 % des postes de niveau junior, 24 % des postes de niveau intermédiaire, 15 % des postes de niveau senior et 9 % des postes de PDG dans tous les secteurs.

### Actions

Le principal résultat de notre travail sera un ensemble de recommandations destinées aux décideurs politiques et aux dirigeant-e-s industriels afin de stimuler les actions futures pour les meilleures pratiques « retour vers le futur », qui seront plus numériques, plus écologiques et plus inclusives.

Notre travail a commencé par une meilleure compréhension de la situation des femmes dans le secteur manufacturier. À cette fin, le groupe analyse les principaux obstacles à l'entrée des femmes dans l'industrie, les raisons pour lesquelles les industries manufacturières ne sont pas attrayantes pour les femmes et les raisons pour lesquelles les femmes sont peu présentes dans les domaines des STEM. Il existe une perception des rôles de genre qui fait que les femmes ont le sentiment que l'industrie « n'est pas pour elles » et qu'il manque des modèles à suivre au niveau de la direction et dans les ateliers. Les attentes très fortes de la société concernant les rôles de genre des hommes et des femmes ont une influence très importante sur la culture organisationnelle dans l'industrie (des entreprises familiales aux grandes entreprises).

### Défis

Les principaux obstacles identifiés par le groupe d'experts pour accroître la présence des femmes dans l'industrie sont la fracture numérique, le faible intérêt pour les STEM, les mauvaises conditions de travail et le plafond de verre.

Pour surmonter ces obstacles, le groupe d'experts « Les femmes dans l'industrie manufacturière » a identifié 1 impératif stratégique, 3 piliers (éléments constitutifs) et 8 actions décisives visant à changer les règles de travail dans l'industrie, les établissements d'enseignement et l'administration publique.

### Objectifs

Le groupe a décidé de se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée de l'industrie manufacturière, où nous espérons avoir un impact plus important en renforçant la présence et les responsabilités des femmes, contribuant ainsi à la dynamique visant à réduire l'écart entre les sexes dans l'industrie manufacturière.

Le groupe accorde une attention particulière à la présence des femmes dans les domaines de la R&D. L'industrie du « retour vers le futur » sera plus innovante et durable, et l'innovation et la technologie sont les facteurs clés du succès.

### Parties prenantes

Le groupe est composé de 20 experts provenant de 11 pays sur trois continents. Sept d'entre eux travaillent pour des organisations internationales, huit pour des entreprises privées, trois dans le milieu universitaire et deux dans le secteur public.

### Résultats

Le groupe d'experts « Les femmes dans l'industrie manufacturière » s'efforce de stimuler la participation égale des femmes et des hommes sur le lieu de travail afin de construire une reprise durable et prospère de l'industrie. À cette fin, il a rédigé une série de recommandations contenues dans deux livres blancs (« [L'industrie manufacturière après la COVID-19](#) » et « [Thèmes émergents pour la résilience à long terme dans l'industrie manufacturière](#) ») inclus dans le rapport « [Retour vers le futur : l'industrie manufacturière après la COVID-19](#) ».

Ces deux livres blancs constituent un décalogue de bonnes pratiques visant à réduire l'écart entre les sexes et à être promues par l'industrie, les centres de recherche, les universités, les institutions et organisations internationales, ainsi que les entités de la société civile qui peuvent influencer et aider l'industrie manufacturière à mener des politiques en faveur de l'égalité des sexes dans les nouveaux processus d'une industrie durable, numérique et de services.

### Perspectives

Identifier des actions spécifiques pour favoriser l'accès, la promotion et le leadership des femmes dans l'industrie. La proposition consiste à développer une méthodologie pour prouver cette corrélation entre l'égalité des sexes et la compétitivité.

[Cliquez ici pour découvrir les outils PENELOPE sur le thème de la culture d'entreprise et de la transformation institutionnelle](#)



## FEMMES AU POUVOIR : PROMOUVOIR LA PARITÉ ENTRE LES SEXES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SECTEURS TRADITIONNELS

Secteur d'activité : Chaussures, textile et ameublement

Cibles: Femmes travaillant dans les secteurs traditionnels

Type d'action : Renforcement des capacités

### Point de départ

Bien que les femmes représentent la moitié du vivier mondial de talents, une femme active sur trois en Europe se sent désavantagée sur son lieu de travail, estimant que les hommes se voient offrir de meilleures opportunités professionnelles. Malgré la tendance générale en faveur des politiques d'égalité entre les sexes dans la société et sur le marché du travail, les écarts entre les sexes persistent en Europe, où les conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées en bourse dans les 28 États membres de l'UE comptaient 28 % de femmes et 72 % d'hommes en avril 2019.

Il est impératif que les femmes aient les mêmes chances d'être à l'avant-garde de la scène économique et sociale européenne. Cela permettra de garantir que les meilleurs esprits, sans distinction de sexe, s'attaquent ensemble aux défis auxquels l'Europe est confrontée.

### Objectifs

« Women in Power » a été conçu comme un outil visant à promouvoir 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 entre les 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.

### Actions

À l'issue de ce projet européen, cofinancé par l'UE dans le cadre du programme Erasmus+, trois résultats principaux ont été obtenus :

- Un [rapport](#) complet qui identifie et compile les aptitudes et compétences qui ont aidé des femmes de différentes nationalités, secteurs et origines à progresser dans leur profession, ainsi que les besoins d'apprentissage dont elles ont besoin pour continuer à évoluer dans leur carrière.
- Une [formation en ligne](#) destinée aux femmes afin de leur permettre d'acquérir des compétences de base et transversales leur permettant d'accéder à des postes de direction dans leur secteur d'activité.
- Une plateforme intuitive et innovante qui héberge le parcours de formation conçu, augmentant le capital social, les compétences et les aptitudes professionnelles des femmes.

La formation en ligne gratuite est disponible en plusieurs langues et accessible sur le site [womeninpower.eu](http://womeninpower.eu).

### Parties prenantes

Le consortium européen réuni pour mener à bien ce projet était composé de sept prestataires de formation professionnelle, d'associations d'entreprises et d'associations de femmes professionnelles d'Espagne ([AMUEBLA](#), [Consortio Campus Iberus](#) et [AMBIT](#)), de Lituanie ([Jaunimo Karjeros Centras](#)), du Royaume-Uni ([Inova Consultancy](#)), de Roumanie ([Romanian Textile Concept](#)) et de Malte ([Women Directors in Malta](#)).

### Défis

Le principal obstacle identifié par les femmes comme freinant leur avancement professionnel était la difficulté à trouver un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, combinée aux responsabilités familiales.

Elles ont également estimé bénéficier de peu de soutien de la part de la direction, d'un manque d'accompagnement/de mentorat et de modèles féminins, ainsi que d'un manque de visibilité au sein de l'entreprise, ce qui, combiné à la culture masculine au sein de l'entreprise, leur a donné le sentiment que la discrimination sexuelle constituait un problème dans leur carrière.

### Résultats

Dans le cadre de cette initiative, quatre domaines ou groupes cibles ont été concernés : les apprenantes (les étudiantes de « Women in Power », en particulier les femmes européennes), les organisations participantes (ce partenariat stratégique), le personnel (les personnes directement impliquées dans le projet) et le système (entendu comme l'industrie et la société). L'impact du projet a dépassé les attentes des partenaires, qui ont reçu près d'une centaine de manifestations d'intérêt pour la formation provenant du monde entier. Des femmes des cinq pays participants, bien sûr, mais aussi de Colombie, d'Australie, d'Afrique du Sud, des États-Unis, des Pays-Bas, de Moldavie, d'Estonie, de Suisse, d'Autriche, d'Allemagne, d'Albanie, de Belgique, du Brésil, de France, du Mozambique et du Mexique.

### Perspectives

En tant que coordinatrice du projet, l'AMUEBLA a ensuite participé à d'autres projets liés à l'égalité des sexes, tels que [« Women Making Leads »](#), qui vise à autonomiser les femmes doublement défavorisées afin qu'elles développent leurs compétences et leurs atouts en matière de leadership.

[Cliquez ici pour parcourir les outils PENELOPE sur le thème de l'évolution de carrière et de l'accès à la formation](#)



## PROJET SUPERNOVAS CROSS-KIC (Centre de connaissance et d'Innovation) POUR LES FEMMES



Secteur d'activité : Start-ups deep tech, entrepreneuriat et investissement en capital-risque

Cibles : Femmes entrepreneurs, investisseuses et femmes ayant suivi des études universitaires dans le domaine des STEAM

Type d'action : Renforcement des capacités et mentorat

### Point de départ

Les femmes sont actuellement très sous-représentées tant dans l'entrepreneuriat deep tech que dans l'investissement en capital-risque, et ces deux faits se renforcent mutuellement :

- Seulement 15 % des start-ups deep tech sont fondées ou cofondées par des femmes.
- Les start-ups dirigées par des femmes lèvent moins de fonds que leurs homologues masculines : en Europe, seuls 2 % des capitaux à risque sont accordés à des équipes entièrement féminines et environ 5 % à des équipes mixtes.
- Les sociétés de capital-risque manquent de diversité de genre à l'échelle mondiale : 85 % des comités d'investissement sont exclusivement masculins et seulement 13 % des partenaires de capital-risque sont des femmes.

Nous voulons contribuer à changer cette situation en aidant à créer la prochaine génération de start-ups deep tech dirigées par des femmes et en donnant aux femmes en début de carrière accès à des postes dans l'écosystème entrepreneurial et d'investissement.

### Actions

- [Rocket Up](#) : aider les entrepreneurs à pénétrer un nouveau marché européen grâce à une stratégie solide et à la validation locale du produit et du service. L'objectif est de permettre à davantage de femmes entrepreneurs de se développer et d'obtenir des financements.
- [Women2Invest](#) : nous souhaitons aider les femmes ayant suivi des études universitaires dans le domaine des STEAM à démarrer leur carrière dans l'investissement en capital-risque en les formant aux fondamentaux de cette profession et en les mettant en relation avec des investisseurs pour des stages.
- [Communauté des femmes investisseuses](#) : nous formons les femmes investisseuses, qu'elles travaillent pour des fonds de capital-risque ou qu'elles investissent à titre personnel (business angels), nous organisons des sessions de développement personnel, des événements de réseautage et nous facilitons l'accès à des opportunités d'investissement grâce à des forums d'investissement dans les secteurs deeptech, en donnant la priorité aux start-ups dirigées par des femmes.
- [Mentorat pour les femmes leaders](#) : offre aux femmes de la communauté EIT l'accès à un vaste réseau, à du mentorat, à du coaching et à des possibilités de formation afin de faire passer leurs compétences en matière de gestion et de leadership au niveau supérieur.

### Défis

Comme nous nous concentrons sur les femmes diplômées en STEAM et/ou les start-ups dirigées par des femmes, et que la présence des femmes reste faible dans ces domaines, il est difficile de trouver des participantes.

### Objectifs

Supernovas est un programme qui vise à promouvoir un écosystème entrepreneurial comptant davantage de femmes afin de façonner les innovations disponibles sur le marché. Supernovas cherche à libérer le potentiel des femmes afin de briser les barrières et d'accroître la présence féminine dans l'écosystème de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de l'investissement.

Il met également en place un système de soutien pour aider les femmes à entrer et à gravir les échelons dans l'écosystème, tout en élargissant l'éventail des rôles qui doivent être davantage occupés par des femmes. Dans l'ensemble, nous voulons aider les participantes à ce programme à obtenir un soutien financier, leur fournir des informations et des recommandations en matière d'éducation et créer des opportunités de réseautage.

### Parties prenantes

[EIT Food](#), [EIT Manufacturing](#) et [EIT Urban Mobility](#) se sont associés pour gérer Supernovas. Les autres parties prenantes sont l'EIC, l'EIF, des organisations telles que Female Founders et EU Women in VC, des fonds d'investissement, etc.

### Résultats

Nous avons dépassé tous nos objectifs, notamment en termes de nombre de participants, de niveau de progression et de satisfaction dans le cadre du programme Rocket Up ; de nombre de participants, de fonds de recrutement, d'entretiens et de stages dans le cadre du programme Women2Invest ; et de nombre de participants, de satisfaction globale et d'excellence dans la formation dispensée.

D'autre part, nous sommes très satisfaits de la façon dont le programme a été accueilli par les fonds, les start-ups, les mentors, les coaches et les experts qui ont également participé aux activités.

### Perspectives

Comme indiqué, nous avons mis fin à l'une des activités, mais nous en lançons une nouvelle afin d'encourager les investisseurs féminins à investir dans des start-ups dirigées par des femmes, afin de réduire le déficit de financement existant dans ce segment.

[Cliquez ici pour découvrir les outils PENELOPE sur le thème de l'évolution de carrière et de l'accès à la formation](#)

## Entretiens

### Organismes publics

1.  Anne-Laure Petit – Ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.
2.  Karolina Lipińska – Bureau du maréchal de la voïvodie de Poméranie.
3.  Luis Goni – SODENA, Agence régionale de développement de la région de Navarre.
4.  Päivi Ekdahl – Conseil régional de Laponie.

### Clusters et groupes d'entreprises

5.  Camille Esquerré – Mecanic Vallée.
6.  Marie-Noëlle Tiné-Dyèvre – Cluster maritime français.
7.  Massimiliano Rumignani – AMBIT.
8.  Ola Svedin – Cluster of Sweden / Mobile Heights Cluster.
9.  Sylvie Arnaud – Oxalis.
10.  Kristina Šermukšnytė-Alešiūnienė – AgriFood Lithuania.

### Entreprises

11.  Beatriz Coloma Rentero – ECUS Sleep.
12.  Elena Jianu – Eltra Logis.
13.  Marianne Sytchkov – LEXI-L.

### Universités

14.  Andra Marcu – Université Danubius.
15.  Mihaela Cojan – Université technique « Gheorghe Asachi » de Iasi.

## Réseaux et syndicats

-  **16.** Ana Belén Barqueros Jiménez – UGT (Union générale des travailleurs) de la région de Murcie.
-  **17.** Malgorzata Woch – MEDEF AURA (Mouvement des entreprises de France – Auvergne-Rhône-Alpes).
-  **18.** Delphine Remy-Boutang – JFD (Journée des femmes dans le numérique).
-  **19.** Paola Ligabue & Nadine Nembach – Réseau européen pour le développement du management féminin.
-  **20.** Elpi Petraki – WISTA International.



## Anne-Laure Petit

Chargée de mission à l'Égalité entre les femmes et les hommes

*Ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la  
Diversité et de l'Égalité des chances*

**Secteur : Égalité entre les femmes et les  
hommes dans la vie professionnelle**



### Pourriez-vous vous présenter ?

Avocate de formation, j'ai commencé ma carrière il y a près de dix ans dans les tribunaux (tribunaux et cours d'appel), dans de grands groupes d'assurance et également dans des associations. J'ai dû travailler sur le droit du travail, le droit de la protection sociale (risques psychosociaux au travail, accidents du travail, maladies professionnelles), ce qui m'a amenée dans mon précédent poste à être avocate au service social du Tribunal de Grande Instance de Paris.

Trouvant la profession d'avocat fascinante mais un peu plus contraignante que celle de chef de projet, j'ai souhaité changer. Forte de mes compétences et de mon expérience antérieures

expérience, notamment en droit du travail, ainsi que mon goût pour le service public et l'intérêt général, en particulier la cause des femmes et des minorités, j'ai rejoint le [ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes](#) pendant un an et demi en tant que chef de projet.

L'égalité entre les femmes et les hommes est un sujet passionnant car c'est la clé de voûte de tout ce qui est en jeu en termes d'enjeux pour la société, car une société qui n'inclut pas la moitié de la population est une société qui ne peut pas bien fonctionner. Agir pour cette égalité entre les femmes et les hommes, c'est donc agir pour le bien-être commun et global de la société.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Le Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes (SDFE) est le service chargé de la mise en œuvre de la politique du ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances. Le SDFE est rattaché à la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et travaille sur l'accès des femmes à leurs droits, la lutte contre les violences à leur égard, le développement d'une culture de l'égalité et l'autonomisation économique des femmes, la diversité professionnelle et l'égalité professionnelle. Je travaille sur ces derniers thèmes et j'ai, entre autres, la diversité professionnelle dans mon portefeuille de missions.

Devenue une priorité politique depuis 2017, l'égalité entre les hommes et les femmes a mobilisé l'ensemble du gouvernement, en particulier depuis le lancement du [Plan interministériel](#). Le budget qui lui est alloué a plus que doublé en six ans pour atteindre 65 millions d'euros cette année.

Toutes les actions menées par le programme de financement sont réalisées dans le cadre de partenariats nationaux et locaux, en particulier avec des associations (plus de 90 % distribués sous forme de subventions à des associations sur l'ensemble du territoire).

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

Le Service de l'égalité des femmes et de l'égalité entre les sexes (SDFE) publie chaque année les chiffres clés de l'égalité en français et en anglais. En ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les sexes, on constate que seules

18 % des professions sont mixtes. Dans toutes les autres professions, on observe une répartition d'au moins 60 % des employé·e·s représentant l'un des sexes contre 40 % représentant l'autre sexe.

Dans les professions essentiellement féminisées, on observe que la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée est celle des employé·e·s, tandis que les catégories socioprofessionnelles sont plus élevées dans les professions où les hommes sont majoritaires. Les cadres sont donc plus souvent des hommes.

Cependant, depuis 2018, la diversité des genres a néanmoins progressé, mais cette progression est lente. Il existe encore des professions qui sont très en retard en matière de diversité des genres, telles que les professions socio-médicales, le bâtiment, l'industrie, les travaux publics et le numérique. La

## Comment relever ces défis

Le ministère de l'Égalité a été chargé de contribuer à l'élaboration d'une directive de l'Union européenne visant à lutter contre la discrimination salariale et à contribuer à réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'UE. Ainsi, toute personne qui estime avoir été victime de discrimination salariale dans une entreprise pourra demander des informations sur la rémunération des personnes appartenant aux mêmes catégories socioprofessionnelles et ayant le même niveau de compétences et d'expérience. Cela lui permettra de se faire une idée de sa place dans l'échelle des salaires (sans avoir directement connaissance des salaires de ses collègues) et de demander que son salaire soit aligné.

Cette transparence devrait exister dès le recrutement, car il a été démontré que les femmes ont plus de mal que les hommes à négocier leur salaire ou à demander des augmentations au cours de leur carrière. Un homme et une femme devraient avoir le même niveau de rémunération pour les mêmes compétences et la même expérience, ce qui n'est pas encore le cas, du moins en France. Cette directive européenne pourrait donc constituer un levier intéressant pour réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes.

Le nouveau Plan interministériel pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2023-2027) apporte également des solutions. L'égalité entre les sexes ayant été déclarée « grande cause nationale » après l'élection du président français, ce plan d'une centaine de mesures s'articule autour de plusieurs thèmes majeurs, dont

score moyen de l'« Indice d'égalité professionnelle » des entreprises n'est pas encore dans la moyenne haute, mais il s'améliore depuis 2020.

En France, seulement 30 % des étudiant·e·s des classes préparatoires scientifiques/ingénierie sont des femmes. En revanche, les emplois à temps partiel sont occupés à 30 % par des femmes. Enfin, les inégalités salariales entre les femmes et les hommes sont réduites, passant de 18,6 % en 2000 à 16,1 % en 2019 dans le secteur privé (source : chiffres clés de l'égalité SDFE).

l'égalité professionnelle et économique. Dans ce domaine, les mesures visent à :

- Encourager une plus grande diversité des genres dans toutes les professions.
- Supprimer les obstacles à l'entrepreneuriat féminin, car il a été observé que les femmes ont moins accès à l'entrepreneuriat : elles ont plus de difficultés que les hommes à créer leur propre entreprise et à la développer sur le long terme.
- Garantir l'égalité dans la sphère professionnelle privée et publique : à cette fin, l'indice d'égalité professionnelle utilisé dans les entreprises (pour évaluer le niveau d'égalité entre les femmes et les hommes sur la base de 100 points à l'aide de cinq critères, puis publier son score) sera adapté à la fonction publique ; les administrations seront tenues d'avoir un score sur cet indice et seront pénalisées si ce score n'est pas satisfaisant.

Les clusters peuvent jouer plusieurs rôles. Ils peuvent diffuser des informations sur les actions et les outils mis en place par chaque cluster afin de créer un effet d'entraînement parmi les entreprises et les autres organisations qu'ils regroupent. Ils peuvent également contribuer à adapter les mesures du plan à la situation sur le terrain.

## Y a-t-il des difficultés de recrutement ?

Le manque de diversité des genres dans les professions en France aujourd'hui pose un réel problème, non seulement pour les entreprises, mais aussi pour le pays dans son ensemble, sur le plan économique. Nous nous privons d'une partie de la population et donc d'un énorme vivier de recrutement. Nous avons aujourd'hui un taux de chômage de 7 % en France, mais certains secteurs et certaines professions souffrent d'une pénurie cruelle de candidats. Accroître la mixité dans ces professions serait un moyen de remédier à ces problèmes de recrutement. Dans le secteur numérique, par exemple, si davantage de femmes suivaient une formation, il y aurait automatiquement plus de

candidats dans l'ensemble.

De même, dans le secteur de la petite enfance, s'il y avait plus de candidats masculins, cela contribuerait à résoudre le problème.

La pénurie d'emplois est bien sûr un problème plus global que l'égalité des sexes. Néanmoins, les stéréotypes font que les femmes ou les hommes ne postulent pas à certains emplois très genrés. Nous devons donc agir dès l'enfance et dans l'orientation professionnelle pour briser ces stéréotypes.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

En France, les obligations légales des employeurs en matière d'égalité professionnelle et les sanctions en cas de non-respect sont décrites ici. Depuis 2018, nous sommes passés d'une obligation de moyens à une obligation de résultats avec l'introduction de l'indice d'égalité professionnelle, qui évalue le niveau d'égalité entre les femmes et les hommes sur 100 points en fonction des critères suivants :

- Écart de rémunération entre les hommes et les femmes.
- Différence dans le taux d'augmentation salariale individuelle.
- Nombre de salariées ayant bénéficié d'une augmentation de salaire à leur retour de congé maternité.
- Parité parmi les dix salariés les mieux rémunérés.
- Différence dans les taux de promotion (pour les entreprises de plus de 250 salarié.e.s).

À partir de 2021, les obligations seront renforcées :

- Pour un score global inférieur à 75 points : obligation de publier les mesures correctives, tant à l'extérieur qu'au sein de l'entreprise.
- Pour un score global inférieur à 85 points : obligation de fixer et de publier des objectifs d'amélioration pour chacun des indicateurs de l'indice.

En 2022, 61 % des entreprises de plus de 50 salarié.e-s avaient publié leur score. Le score moyen a augmenté d'un point par rapport à 2021, pour atteindre 86/100. L'indice d'égalité professionnelle est mis en œuvre et accepté dans les grandes entreprises,

tandis que dans les PME, il s'agit d'un outil moins connu, même

bien qu'il soit obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salarié.e-s.

Un guide sur l'égalité entre les sexes, intitulé « [Mon entreprise s'engage](#) », a été publié à l'intention des micro-entreprises et des PME, dans le but de supprimer les obstacles liés aux stéréotypes et d'encourager l'élaboration de plans d'action visant à promouvoir l'égalité entre les sexes sur le lieu de travail. Il est conçu pour fournir des outils aux micro-entreprises et aux PME qui souhaitent s'engager dans le processus d'égalité entre les sexes.

[Le label Égalité professionnelle](#) a également été créé pour encourager et récompenser les pratiques exemplaires des organismes privés et publics. À ce jour, 53 institutions publiques et 59 entreprises privées ont obtenu ce label. Cette année, le label est mis à jour afin de mieux prendre en compte la violence à l'égard des femmes, l'évolution des pratiques de travail, l'indice d'égalité entre les sexes et l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines. Il s'agit d'une dynamique positive et globale qui doit être instaurée dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ainsi que dans d'autres organisations.

[La loi Rixain](#) de 2021, qui comprend des mesures visant à améliorer la vie quotidienne des femmes et à renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'enseignement supérieur, les entreprises et l'entrepreneuriat, est la pierre angulaire de cette dynamique. L'objectif principal de cette loi est de fixer des quotas pour la présence des femmes dans les comités exécutifs et les conseils d'administration des grandes entreprises et de lutter contre le plafond de verre qui maintient les femmes à des postes à moindre responsabilité.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Les femmes quittent souvent certaines professions en raison du sexisme et des violences sexuelles auxquels elles sont confrontées. Ainsi, même si elles ont initialement choisi un environnement de travail très masculin, elles finissent par le quitter. Par conséquent, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles sur le lieu de travail est un levier pour retenir les employées.

Plus généralement, l'amélioration de la qualité de vie au travail est l'un des éléments clés pour attirer et retenir les employé·e·s dans les professions en pénurie de main-d'œuvre. On constate par exemple que les rares femmes qui accèdent à des professions numériques ne s'y maintiennent pas.

À l'inverse, les emplois où les femmes sont majoritaires, tels que les professions médicales et sociales, la garde d'enfants et l'aide à domicile, ont une mauvaise image, sont mal rémunérés et comportent de nombreux risques psychosociaux (accidents et maladies liés au travail). Si nous agissions sur ces trois leviers, nous pourrions rendre ces professions plus attrayantes pour les hommes également. Ou est-ce, au contraire, en attirant davantage d'hommes vers ces professions que leur image, leur rémunération et leur niveau de risque s'amélioreraient ? Il y a deux écoles de pensée !

Les technologies numériques et les professions médico-sociales sont les métiers d'avenir si l'on considère les nouveaux métiers qui vont émerger du développement des technologies telles que l'intelligence artificielle, par exemple, et si l'on considère le défi majeur du vieillissement de la population.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous personnellement

Au ministère, nous ne sommes pas confrontés à la discrimination

Selon le rapport 2017 du Forum économique mondial sur l'écart entre les sexes dans le monde, 65 % des enfants qui entrent aujourd'hui à la maternelle exerceront un métier qui n'existe pas encore (métiers du big data, de la cybersécurité, de l'intelligence artificielle, etc.). Aujourd'hui, dans les start-ups numériques qui inventent les applications de demain, les femmes sont très peu nombreuses.

Si la France veut prendre le virage du numérique, elle ne peut le faire sans les femmes. Il est donc urgent d'agir, sinon les conséquences économiques seront lourdes.

Mais il faut aussi réfléchir à la place des femmes dans la société et par rapport à la maternité et au foyer. Les emplois à temps partiel sont le plus souvent occupés par des femmes, souvent pour s'occuper des enfants et du foyer. Les congés parentaux sont généralement pris par les femmes. Les hommes sont moins susceptibles d'être confrontés à ce type de frein à leur carrière. L'allongement du congé paternité, comme cela a été fait en France, permet aux femmes de reprendre le travail plus tôt si elles le souhaitent. Une répartition plus égalitaire des tâches domestiques et parentales est un moyen de permettre à davantage de femmes de poursuivre leur carrière.

De plus, plus les femmes sont indépendantes sur le plan économique, moins elles sont susceptibles d'être victimes de violence dans leur vie personnelle, ou mieux elles seront en mesure de sortir de situations violentes. L'autonomie économique des femmes est donc une question majeure.

et nous y sommes très attentifs.

## Valeur ajoutée, défis et opportunités d'être une femme à votre poste ?

Je pense que le fait d'être moi-même une femme, une mère et la tête d'une famille monoparentale avec un enfant en bas âge est un atout, car cela me permet de bien comprendre le quotidien de nombreuses femmes et les enjeux auxquels elles sont confrontées.

Malheureusement, il existe encore beaucoup de discrimination à l'égard des femmes qui ont des enfants ou qui sont en âge de procréer. Il est très difficile d'accéder à des postes à responsabilité quand on est une femme avec

enfants. Il existe en France une culture du présentisme, où il faut rester jusqu'à 20 ou 21 heures pour prouver sa valeur au travail, ce qui empêche de faire carrière en partant à 18 heures pour s'occuper de ses enfants. Malheureusement, c'est encore le cas dans de nombreuses entreprises et administrations, même si le ministère s'efforce d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Heureusement, des mères qui ont fait une grande carrière ont témoigné pour aider à faire évoluer les mentalités.

Nous avons également besoin de plus de crèches et de garderies dans les entreprises et les administrations. Les entreprises doivent également comprendre les difficultés

auxquelles sont confrontées les familles monoparentales, dont le nombre ne cesse d'augmenter (des guides existent).

## Conclusion

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est la pierre angulaire de la lutte contre toutes les formes de discrimination dont souffrent les femmes. Promouvoir l'égalité professionnelle permettra de réduire tous les obstacles qui entravent la carrière personnelle et professionnelle des femmes.

Les entreprises, et en particulier les PME, sont les principaux artisans de l'égalité professionnelle, car sans elles, les progrès envisagés ne peuvent être réalisés.



## Karolina Lipińska

Architecte en innovation, directeur adjoint, département du développement économique

*Bureau du maréchal de la voïvodie de Poméranie*

Secteur : politique d'innovation et d'énergie, promotion économique et coopération internationale



### Brève présentation

Le Dr Karolina Lipińska est une fonctionnaire locale forte de 20 ans d'expérience, responsable du développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans la [voïvodie de Poméranie](#). Elle a travaillé dans des structures internationales, où elle a appris les mécanismes de la coopération interrégionale et compris l'importance du réseautage, qui a abouti à la création de projets et d'initiatives internationaux. Elle a coordonné les actions liées à la mise en œuvre de la première politique régionale pour le développement des clusters en Pologne. Les modèles de soutien et les bonnes pratiques introduits dans la voïvodie de Poméranie ont ensuite été mis en œuvre au niveau national (clusters clés nationaux).

Elle coordonne actuellement les activités liées à la stratégie régionale d'innovation, dont les éléments clés sont les spécialisations intelligentes de Poméranie ainsi que la plateforme offshore de Poméranie. Membre de l'

équipe chargée de la politique des clusters au ministère polonais du Développement et de la Technologie et du groupe d'experts sur les stratégies de spécialisation intelligente mis en place par la DG REGIO de la Commission européenne. En observant les phénomènes et les processus qui se déroulent dans la région, elle constate l'importance fondamentale de la culture entrepreneuriale, de la mentalité, de la motivation et de la créativité.

Elle a l'occasion d'étudier ces phénomènes de manière scientifique grâce aux résultats de sa thèse de doctorat sur l'impact des institutions informelles sur le financement de la R&D dans les entreprises. Elle publie et donne des conférences à l'université technologique de Gdańsk dans le domaine de la gestion de projets, des processus d'innovation et des fonds européens. Experte au sein du Conseil des femmes auprès du maréchal de la voïvodie de Poméranie.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Le bureau du maréchal remplit les tâches statutaires de l'autonomie administrative de la voïvodie de Poméranie. Le département du développement économique que je représente est responsable de la politique d'innovation et de l'énergie, ainsi que de la promotion économique et de la coopération internationale. Nous menons également un processus de découverte entrepreneuriale dans le cadre des spécialisations intelligentes de la Poméranie et de la politique de clusters dans la région, en coopération avec de nombreux partenaires économiques et organisations.

La politique de clusters a une longue histoire en Poméranie, puisque dès 2009-2010, nous avons organisé des concours pour les clusters régionaux clés, qui ont jeté les bases du développement de quatre spécialisations intelligentes : offshore et portuaire,

technologies logistiques, TIC, efficacité énergétique et technologies médicales. En 2021, le [Conseil des femmes de Poméranie](#) a été créé, un organe consultatif et d'opinion du conseil d'administration de la voïvodie de Poméranie. Sa tâche la plus importante est de sensibiliser à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de travail, de rémunération, d'opportunités professionnelles et de promotion des femmes.

Le Conseil analyse les activités des organisations, des collectivités locales et d'autres entités dans le domaine des pratiques en matière d'égalité. Sa tâche principale consiste à préparer un rapport sur la situation dans la région en termes d'égalité des droits entre les femmes et les hommes, à diagnostiquer les obstacles et à recommander un système de promotion des pratiques et des politiques en matière d'égalité dans ce domaine.

## Genre

### L'égalité dans votre secteur et les défis rencontrés

L'écart salarial médian entre les hommes et les femmes en Pologne (10 %) est l'un des plus faibles des pays de l'OCDE (la moyenne de l'OCDE est de 16 %). En Pologne, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'avoir un emploi permanent et d'exercer des professions libérales. La proportion de femmes cadres en Pologne (36 %) est l'une des plus élevées des pays de l'OCDE (la moyenne est de 32 %).

Par rapport à d'autres pays européens, la Pologne affiche un écart salarial brut entre les sexes relativement faible, de 4,5 % selon EUROSTAT en 2021 (Rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2022), c'est-à-dire la différence entre le salaire horaire brut moyen des employé·e·s masculins et féminins en %. En comparaison, la moyenne de l'UE est de 13 %.

Nous avons un nombre assez important de femmes scientifiques qui travaillent dans les universités polonaises, et même dans l'est de la Pologne, cet indicateur est le plus élevé de l'UE et s'élève à 53 %. Selon le classement The Times Higher Education Impact Rankings, l'université de Gdańsk se classe première en Pologne et 13e au monde en matière de mesures d'égalité entre les sexes mises en œuvre et d'engagement en faveur du recrutement et de la promotion des femmes.

Cependant, malgré ces exemples, les stéréotypes persistent dans la société polonaise. Il est important de sensibiliser le public au manque de représentation des femmes en Europe et de partager des informations sur les points sensibles, ainsi que sur la manière dont les dirigeant·e·s du secteur peuvent encourager la croissance et l'intégration des femmes dans le monde de la technologie.

Nous avons de nombreux exemples d'activités et de bonnes pratiques qui ont été mises en œuvre dans la voïvodie de Poméranie

### Comment relever ces défis

Face aux changements et à l'évolution rapide des technologies, il est essentiel de rechercher des avantages pour renforcer la compétitivité, en particulier parmi les PME. C'est pourquoi le Conseil des femmes de Poméranie a pour objectif de renforcer la culture de l'égalité des sexes dans les entreprises de Poméranie. Les PME ont du mal à comprendre le modèle économique de l'égalité des sexes. Même si elles essaient de mettre en œuvre les principes de l'égalité, elles sont souvent confrontées au défi de « comment le faire dans la pratique ». Il est donc nécessaire de renforcer les capacités des

. Quelques exemples méritent d'être soulignés ici. [Women Build Ships Too](#) est un projet de l'incubateur STARTER de la Fondation pour l'entrepreneuriat de Gdańsk, dont l'objectif est de renforcer les compétences de leadership des femmes travaillant dans le secteur maritime et logistique, d'accroître leur visibilité en tant qu'expertes et de promouvoir leur travail auprès des jeunes. Le lancement du projet en 2019 a coïncidé avec la Journée mondiale de la mer organisée par l'Organisation maritime internationale sous le slogan « Autonomiser les femmes dans la communauté maritime ». Le projet a également mis en œuvre les recommandations du modèle de Gdańsk en matière d'égalité de traitement concernant les choix de carrière non stéréotypés.

Les activités mises en œuvre comprenaient un programme de mentorat, avec des ateliers visant à développer les compétences clés des leaders : élimination de la discrimination sur le lieu de travail, communication et esprit d'équipe. Celui que j'aime vraiment, c'est March On High Heels (Marchez en talons hauts) – une série de réunions, d'ateliers et de webinaires pour les femmes, organisés par l'Office régional du travail depuis 2014, avec la participation de 1 000 à 2 000 femmes. Il s'adresse aux femmes de la région qui recherchent un emploi, envisagent de reprendre le travail ou viennent de commencer à travailler, souhaitent développer leurs compétences et choisir consciemment leur parcours professionnel, et recherchent l'inspiration pour de nouvelles activités. Nous avons également organisé le salon de l'emploi [EDU OFFSHORE WIND](#) 2023, qui vise à présenter des parcours professionnels complets aux jeunes et à leur transmettre la passion pour l'énergie verte, quel que soit leur sexe.

PME afin de développer des modèles commerciaux sensibles au genre et une culture de travail égalitaire.

Au niveau politique, il convient de mettre en place un cadre plus efficace pour la mise en œuvre de mesures visant à aider les PME à rester compétitives, à innover et à créer de nouvelles opportunités commerciales. Les clusters, en tant que « créateurs de changement », constituent un excellent outil pour aider les PME à mener à bien leurs activités, car ils jouent un rôle clé dans la conception et la mise en œuvre des spécialisations intelligentes de Poméranie. C'est pourquoi nous avons décidé

de participer au projet [DEBUTING](#), cofinancé par le programme Interreg Europe, qui offre une nouvelle perspective sur l'égalité des genres en tant que facteur de compétitivité des PME, avec une approche innovante, à travers les clusters et les spécialisations intelligentes. Nous avons l'intention de mettre en œuvre de nouveaux modèles commerciaux et prévoyons de promouvoir des pratiques et des politiques d'égalité fondées sur l'inclusion.

En Poméranie, nous allons nous concentrer sur la promotion de l'égalité sur le lieu de travail, en développant une culture du travail qui inclut les femmes, en mettant l'accent sur les domaines de l'éducation et de l'emploi où les femmes sont minoritaires et qui sont importants du point de vue de la région, à savoir le secteur des technologies modernes, le secteur maritime, les TIC et l'énergie.

Nous souhaitons également rendre les mesures et politiques existantes plus efficaces et améliorer leur suivi et leur évaluation à l'aide d'indicateurs appropriés. L'objectif du projet est également de sensibiliser davantage les décideurs politiques et les clusters et de renforcer leurs capacités afin qu'ils considèrent l'égalité des genres dans l'industrie et l'économie comme un facteur clé pour le développement et la compétitivité des PME.

D'une manière générale, le meilleur levier consiste à s'appuyer sur des connaissances solides et à être conscient des changements en cours. Cela vaut également pour la politique d'égalité des sexes à chaque étape du développement d'une entreprise ou d'une institution. Il s'agit également de sensibiliser les femmes aux obstacles à l'entrée sur le marché et à la manière de les surmonter. Il est essentiel de montrer de bons exemples et d'encourager les femmes à relever des défis. Les clusters jouent un rôle important dans ce processus car, en tant que plates-formes solides de coopération entre les entreprises et les institutions scientifiques, ils peuvent briser les barrières et les stéréotypes.

Un bon exemple d'une telle initiative est certainement le

projet intitulé WOMANIZE IT préparé par notre plus grand cluster TIC INTERIZON (également le plus grand cluster de PME en Pologne – un cluster national clé). Selon le dernier [rapport Woman In Tech Report 2023](#), la pénurie de talents informatiques en Europe s'aggrave de minute en minute. Attirer davantage de femmes dans le secteur des technologies pourrait être la meilleure solution pour les entreprises à la recherche de professionnels qualifiés dans ce domaine. Ce n'est un secret pour personne que les femmes sont sous-représentées dans le secteur des technologies. En Europe, environ 28 % des travailleurs du secteur sont des femmes. D'ici 2030, la demande en travailleurs qualifiés dans le secteur des technologies dépassera certainement l'offre. Cela crée une opportunité parfaite pour davantage de femmes professionnelles dans ce domaine.

Le projet WOMANIZE IT vise à réduire les obstacles à l'accès des femmes au marché des technologies de l'information en les sensibilisant, en les motivant, en les soutenant et, enfin, en leur inculquant une attitude proactive. Le projet apportera un soutien concret au développement de carrière dans le domaine informatique et, qui plus est, il mettra en évidence les énormes opportunités offertes par le monde informatique. Cette initiative permettra de vérifier les difficultés rencontrées par les femmes sur le marché informatique, notamment la peur du changement ou la décision de travailler et de développer cette carrière. Il s'agit de la première étape, et la plus importante, qui doit être franchie en toute conscience.

Un défi très important consiste également à briser la croyance commune des femmes selon laquelle « ce secteur n'est pas fait pour elles » et qu'il s'agit d'une « profession typiquement masculine ». Principales activités entreprises : une série d'enregistrements préparant les femmes au changement, en particulier : choisir la bonne offre de formation ; montrer à quel point il est peu coûteux de se préparer au changement ; montrer d'autres actions permettant d'utiliser efficacement les opportunités de développement ; montrer les « réussites » - promotion de femmes qui ont réussi, avec l'histoire de leur évolution de carrière et le soutien financier apporté aux candidates du projet « Bons pour des formations ».

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Bien sûr que oui ! En Pologne, en particulier en ce qui concerne les instruments politiques, les questions liées à l'égalité des sexes et à la représentation des femmes sont encore loin derrière celles d'autres économies plus développées et plus sensibles à la question du genre. Le plus grand défi pour la voïvodie de Poméranie est de sensibiliser davantage les femmes qui souhaitent revenir sur le marché du travail. Les statistiques montrent que les femmes très instruites restent à la maison (nous sommes numéro un en Pologne à cet égard). C'est l'un des nombreux obstacles à

surmonter et il est nécessaire de préparer concrètement les femmes à revenir dans le monde professionnel afin de libérer leur potentiel.

C'est pourquoi nous prévoyons d'élaborer un manuel pratique présentant les différents aspects et opportunités dans les secteurs bien rémunérés et sous-représentés par les femmes. L'idée est d'offrir une analyse approfondie du marché en se concentrant sur les industries présentant le plus fort potentiel de développement où les femmes sont

sous-représentées, telles que les secteurs des technologies de l'information, du transport maritime ou de l'énergie. Cette analyse servira de ligne directrice pour élaborer des politiques adaptées aux besoins régionaux, en tenant compte du niveau de développement, de la spécificité de l'économie régionale, de la stratégie régionale de spécialisation intelligente, mais aussi de la présence plutôt faible des femmes dans certains secteurs économiques qui présentent un intérêt particulier pour la région.

Afin de créer et de concevoir des instruments politiques visant à accroître

la part des femmes dans ces secteurs et de reconnaître les opportunités et les obstacles pour les femmes sur le marché du travail, nous devons avoir une vue d'ensemble de la situation des femmes en matière d'éducation et sur le marché du travail. Le rapport que nous souhaitons obtenir doit tenir compte des tendances actuelles et futures du développement dans les secteurs sélectionnés et indiquer l'impact possible sur le rôle des femmes dans ces secteurs. Nous prévoyons qu'il sera prêt d'ici la mi-2025.

## Valeur ajoutée, défis et opportunités liés au fait d'être une femme à la tête d'une organisation

Il convient de souligner que les clusters de la voïvodie de Poméranie constituent le fondement des spécialisations intelligentes. L'interdisciplinarité des activités et des groupes dans lesquels opèrent les clusters peut contribuer à sensibiliser davantage à la politique de genre, à la participation des femmes au marché du travail et à la nécessité d'une approche individuelle et flexible de l'emploi, notamment des horaires flexibles, des possibilités de travail à distance et un salaire stable. Concilier le monde professionnel et la passion qui y est associée avec la vie familiale n'est pas facile dans les conditions juridiques actuelles. Je pense que les clusters et les spécialisations intelligentes sont les domaines qui offrent le plus grand potentiel de développement pour permettre aux femmes de déployer leurs ailes, car chaque nouveau talent sur le marché est une valeur ajoutée précieuse.

Actuellement, de nombreux défis se posent pour motiver les entreprises et les acteurs régionaux à

renforcer les industries présentant le plus grand potentiel de développement, appelées spécialisations intelligentes. L'évolution rapide des technologies, les effets de la pandémie et la guerre qui se poursuit au-delà de nos frontières ont complètement changé la perception de la conduite des affaires, y compris les processus d'innovation. La transformation numérique et énergétique ne laisse aucune illusion quant à la rapidité des changements et à la flexibilité de la réponse à ceux-ci. Je suis convaincue que les femmes sont un élément important de ces changements et qu'elles apporteront une grande valeur ajoutée.

La diversité des talents est aujourd'hui un avantage sur le marché mondial et augmente les chances de rivaliser avec des partenaires du monde entier. Cependant, ces changements à long terme impliquent de briser les stéréotypes et de changer les mentalités. Il s'agit d'un processus continu, qui prendra encore du temps.

## Mot de la fin

Personne ne soutient mieux une femme qu'une autre femme qui comprend ses dilemmes et ses problèmes. C'est pourquoi, face à la réalité difficile d'aujourd'hui, il est si important de se soutenir mutuellement et d'être

ensemble. Montrer de bons exemples et encourager les changements qui se traduisent souvent par une amélioration de la qualité de vie. Je souhaite à toutes les filles d'être plus fortes et de changer ensemble leur monde pour le mieux. Je croise les doigts pour elles et je crois en elles !



## Luis Goñi

Responsable de la stratégie régionale

**SODENfi - Agence de développement régional de la région de Navarre**

Secteur : politique d'innovation, politique des clusters



**SODENA**  
DESARROLLO DE NAVARRA  
NAFARROAKO GARAPENA

### Pourriez-vous vous présenter ?

En 1998, j'ai commencé ma carrière professionnelle en tant qu'avocat indépendant, évoluant progressivement vers la gestion alternative des conflits. J'ai fondé XILEMA, une entité sociale, où j'ai travaillé comme médiateur familial dans un service social, membre du conseil d'administration et directeur financier. Depuis septembre 2009, j'apporte mon soutien au gouvernement régional en matière de stratégies de spécialisation intelligente et de politique des clusters, ayant participé à trois stratégies régionales d'innovation et à la création

de huit organisations de clusters. Depuis 2015, j'occupe le poste de directeur régional de la stratégie au sein de [la SODENA](#), l'agence de développement de Navarre.

Je suis titulaire d'une licence en droit (Université de Navarre) et j'ai suivi des études de troisième cycle en pratique juridique, médiation familiale, gestion financière, politique des clusters et innovation stratégique.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

La SODENA est l'agence de développement de Navarre. Sa mission est d'être l'instrument du gouvernement de Navarre pour attirer et développer des projets commerciaux à valeur ajoutée, contribuant ainsi au développement régional et à la création d'emplois de qualité, en travaillant dans les domaines suivants :

- Coordonner la conception et la mise en œuvre de la stratégie de spécialisation intelligente (S3) qui favorise la transformation et le développement économiques régionaux.
- Captant, identifiant et promouvant la génération et le développement de projets d'entreprise pour la Navarre, tant au niveau local qu'externe, grâce à l'utilisation d'outils financiers, principalement le capital-risque, et en facilitant l'introduction d'investissements étrangers dans la région, tout en offrant des conseils et un soutien.
- Stimuler la compétitivité des entreprises en apportant de la valeur ajoutée, en favorisant la collaboration et la croissance des entreprises.

### Égalité des sexes dans votre secteur et défis rencontrés

La Navarre est la troisième région d'Espagne où l'écart salarial est le plus élevé, avec 22,37 %, principalement en raison de la structure industrielle de notre économie et des conséquences de la répartition inégale des responsabilités familiales. Voici les faits : seulement 24 % des cadres sont des femmes. Les femmes ne représentent que 27 % des emplois dans les secteurs manufacturiers (mieux rémunérés) et 10 % de la

main-d'œuvre dans l'industrie manufacturière et la construction. Les secteurs où travaillent généralement les femmes moins qualifiées sont les moins bien rémunérés (chaîne alimentaire, secteurs des soins). En raison des responsabilités familiales, les femmes ont davantage de contrats temporaires (57 %) et d'emplois à temps partiel (x4). 90,55 % des congés sans solde pour s'occuper des enfants ont été pris par des femmes.

## Comment relever ces défis

Les organisations de clusters jouent un rôle clé dans l'écosystème de l'innovation en apportant une vision orientée vers le marché, en rassemblant principalement des entreprises privées autour des défis qu'elles rencontrent pour se développer et créer plus de valeur ajoutée. Les clusters sont des moteurs d'innovation qui aident les entreprises, en particulier les PME, à comprendre et à s'adapter au monde en rapide évolution dans lequel elles opèrent, ainsi qu'à apprendre et à tester rapidement, à moindre coût et de manière coopérative

## Y a-t-il des difficultés de recrutement ?

Oui, absolument. Lorsque l'on discute avec des chefs d'entreprise, la pénurie de talents est considérée comme le principal obstacle pour les entreprises. Cela est particulièrement vrai pour les postes dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM), où la Navarre compte des entreprises exceptionnelles et très sophistiquées dans les secteurs de l'automobile, de l'alimentation, des énergies renouvelables, de la mécatronique, des machines et des équipements. Mais paradoxalement, nous observons non seulement une stagnation, mais même une régression de la

les solutions possibles. Il est essentiel pour les entreprises de disposer d'une main-d'œuvre diversifiée et équilibrée afin de comprendre les besoins de leurs clients, qui évoluent constamment. Les entreprises peuvent apprendre à s'améliorer grâce à la diffusion des meilleures pratiques, à l'évaluation technique et aux projets pilotes, toujours dans une perspective commerciale, ce qui, à mon avis, est absolument nécessaire. Cela en vaut tout simplement la peine.

parmi les étudiant-e-s en STEM, alors même que la force physique n'est plus nécessaire dans de nombreuses activités. De plus, la créativité et les compétences relationnelles font partie des aptitudes les plus recherchées. Enfin, de nombreux dirigeant-e-s ont indiqué que les femmes sont plus performantes dans les tâches répétitives qui exigent une grande attention aux détails, ce qui correspond aux exigences de fabrication zéro défaut des multinationales.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur/région

La conformité n'est qu'un dernier recours et n'est pas le moteur de changement le plus souhaitable. Nous devons encourager les dirigeant-e-s à prendre conscience de la contribution compétitive et innovante des femmes dans nos entreprises. Dans une enquête menée par la Chambre de commerce, 85 % des entreprises ont reconnu leurs obligations, mais seulement 65 % avaient mis en place un plan pour l'égalité. Néanmoins, les faits que nous avons observés montrent que les plans et les règles ne suffisent pas.

Les mesures de soutien non plus. La Navarre dispose de nombreuses ressources pour favoriser la conformité : subventions publiques, assistance technique gratuite, activités de sensibilisation, prix, feuilles de route sur mesure... Que manque-t-il ? Essayer. Nous souhaitons que les entreprises expérimentent les avantages d'une main-d'œuvre plus diversifiée et complémentaire. Notre devise principale devrait être « de l'obligation à l'engagement ».

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Tous sont des externalités positives, mais le premier devrait être le désir d'épanouissement personnel et d'équité pour tous. Il a été prouvé que dans les zones rurales de Navarre, la population reste dans les villages lorsque les femmes trouvent des emplois locaux, elles sont donc essentielles pour relever le défi de la cohésion territoriale. Mais aussi en interne, l'intégration de la dimension de genre dans une entreprise peut

créer une culture de respect, en aidant à intégrer des profils plus variés (y compris les hommes, bien sûr) dans une organisation plus riche et plus humaine, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance. Cela peut stimuler la créativité et l'engagement à tous les niveaux, ce qui, dans un environnement (plus que jamais) complexe et incertain, peut vraiment faire la différence.

## Quelle est pour vous l'importance de l'égalité des sexes ?

Personnellement, c'est ma reconnaissance envers certaines femmes qui m'ont aidé, par leur confiance et leur exemple, à développer mes propres capacités et ma confiance en moi. Deuxièmement, je considère cela comme une question de justice, et j'ai le sentiment que

nous avons pris beaucoup de retard dans ce domaine... Enfin, je pense qu'une vision plus diversifiée, holistique et intégrée, peut permettre aux membres d'une équipe de se sentir mieux et donc d'être plus performants.

## Le point de vue des hommes sur la question de l'égalité des sexes

Au fil des ans, j'ai changé ma compréhension et mon attitude sur ce sujet après avoir réalisé les avantages d'une équipe plus diversifiée. En tant qu'hommes, je pense que nous pouvons apprendre de nouvelles façons de gérer, et parfois nous manquons de la capacité à mieux communiquer avec les personnes avec lesquelles nous travaillons. L'

Il ne faut pas se concentrer uniquement sur le travail à accomplir, c'est-à-dire les tâches, les règles et les délais, mais aussi sur les personnes qui doivent accomplir ce travail. Nous pouvons apprendre beaucoup des femmes à ce sujet.

## Conclusion

Essayez, tout simplement !



## Päivi Ekdahl

Directeur du développement

**Conseil régional de Laponie**

Secteur : Politique d'innovation, politique des clusters



REGIONAL COUNCIL  
OF LAPLAND

### Pourriez-vous vous présenter ?

Je travaille comme directeur du développement au [Conseil régional de Laponie](#), où je suis responsable du développement régional basé sur des programmes, du financement du Fonds européen de développement régional (FEDER) et du Fonds pour une transition juste (FTJ) au niveau régional en tant qu'organisme intermédiaire, ainsi que de la stratégie de spécialisation intelligente de la Laponie.

Je suis titulaire d'un master en éducation de l'université de Laponie, à Rovaniemi, en Finlande, d'un diplôme en pédagogie de l'université des sciences appliquées d'Oulu

(OAMK), en Finlande, ainsi qu'un diplôme professionnel en gestion de la School of Management. J'ai également suivi des études sur le leadership à l'université de Laponie.

Mon travail quotidien est international, je participe activement à des réseaux nationaux et internationaux tels que Northern Sparcely Populated Areas (NSPA), Barents et North Calotte. Je suis également membre du réseau des directeurs de la région de la mer Baltique et de la Communauté européenne de pratique sur le partenariat (ECOPP-EC) de la DG Regio.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Le Conseil régional de Laponie est une autorité municipale conjointe statutaire, dont les membres sont les 21 municipalités de Laponie. Nous sommes responsables du développement régional, de l'aménagement du territoire et de la sauvegarde des intérêts de la région la plus septentrionale, la plus étendue géographiquement et la plus internationale de Finlande. Notre travail est axé sur le bien-être de la population de Laponie, ainsi que sur la force vive, la force d'attraction et la force de cohésion de la Laponie

Nous agissons en tant qu'organisme intermédiaire pour le FEDER et le CIF en Laponie, et participons également activement à la mise en œuvre du programme Interreg Aurora. Nous sommes des partenaires actifs dans des projets internationaux et soutenons également la participation d'autres organisations locales à ces projets.

### Égalité des sexes dans votre secteur et défis rencontrés

Au Conseil régional de Laponie, nous employons 56 personnes, dont 85 % (47 personnes) sont des femmes et 16 % (9 personnes) sont des hommes. En tant que tel, la situation ne pose pas de problème, mais il est bien connu qu'un équilibre plus égalitaire entre les sexes dans une organisation a un effet positif sur l'atmosphère, c'est pourquoi nous essayons également d'influencer cela par le biais du recrutement. Les critères de sélection les plus importants lors du recrutement étant l'expertise et l'adéquation au poste, l'équilibre entre les sexes n'est pas souvent abordé dans ces situations.

En Laponie, et en Finlande en général, les femmes sont plus

nombreuses que les hommes dans les organisations publiques. Aujourd'hui, il est plus courant d'avoir des organisations à prédominance féminine et, progressivement, cela se voit également dans les postes à responsabilité. En tant que telle, cette situation ne pose pas de problème, mais un équilibre plus égal entre les sexes dans les organisations élargit la diversité des discussions et des réflexions, et laisse également plus de place à des opinions différentes.

Dans le secteur privé, et plus particulièrement dans le secteur technologique ou les industries de base, la situation est différente, la plupart des employé·e·s étant des hommes.

## Comment relever ces défis

Nous considérons la numérisation, l'industrie 4.0, comme l'une des solutions clés pour accroître l'intérêt des femmes pour les industries de base. Grâce à la numérisation des usines et des tâches traditionnellement considérées comme « masculines », il est possible de susciter l'intérêt des femmes.

Le rôle des clusters dans ce domaine est important, principalement pour donner de bons exemples et partager les bonnes pratiques, créant ainsi une atmosphère positive en faveur des lieux de travail mixtes.

## Rencontrez-vous des difficultés de recrutement ?

En tant que Conseil régional de Laponie (RCL), nous n'avons pas encore rencontré de difficultés en matière de recrutement. En général, nous recrutons des personnes pour des tâches administratives dans le domaine du développement régional et de la gestion de projets. La plupart des candidats aux postes proposés par le RCL sont des femmes, et celles-ci sont plus souvent choisies que les hommes pour occuper ces postes.

Dans le cadre de nos tâches et de nos postes, le genre ne fait aucune différence, nous n'avons pas utilisé de méthodes ou d'approches spécifiques dans notre recrutement. Pour nous, l'égalité des genres signifie que nous offrons des possibilités indépendamment du genre, c'est-à-dire que tout le monde peut postuler et être recruté.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre région

Je pense que, dans l'ensemble, l'administration publique est très consciente des règles en matière d'égalité des sexes et sait comment les respecter. La loi impose un plan d'égalité à toutes les organisations publiques qui comptent plus de 50 employé·e·s.

Dans le secteur privé cependant, principalement dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les micro-entreprises, la situation n'est pas aussi bonne. Là encore, de bons exemples pourraient contribuer à sensibiliser à cette question. Ceux-ci pourraient être diffusés dans le cadre de formations et de séminaires, mais aussi par le biais de campagnes visibles et facilement accessibles à tous.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Oui, il est clair qu'il existe un lien entre ces deux aspects.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

L'égalité des sexes améliore le bien-être dans les organisations et permet d'avoir des discussions et des brainstormings plus diversifiés, tout en laissant plus de place aux opinions différentes. Elle favorise l'équilibre sur le lieu de travail. Le Conseil régional peut également servir d'

un exemple pour d'autres organisations, sensibiliser aux effets positifs et faire de l'égalité des sexes un facteur d'attraction pour les employé·e·s.

## Perspective d'une femme favorisant les changements politiques

Pour moi, il est très important d'accroître la participation des femmes aux postes de haut niveau, d'aider les jeunes femmes à se fixer des objectifs ambitieux et à croire en elles-mêmes. En tant que mère de trois jeunes femmes, j'

j'ai toujours pensé que je devais montrer, par mon propre exemple, que tout le monde est capable d'accomplir les tâches et les devoirs qu'il souhaite réaliser. Ce n'est pas une question de genre, mais de talent et d'aptitude.

## Conclusion

Nous devons reconnaître l'effet de l'égalité des sexes afin de pouvoir agir en conséquence et l'utiliser comme un facteur de

compétitivité.



## Camille Esquerré

Directrice adjointe

*Mécanique Vallée*  
Secteur : Ingénierie mécanique



Les entreprises en mouvement

### Pourriez-vous vous présenter ?

Après des études de lettres et de gestion de projets et événements culturels, et grâce à mon affinité pour les langues étrangères, j'ai rejoint [Mecanic Vallée](#) il y a cinq ans en tant que chef de projet européen. Je suis ensuite devenue chef de projet RH avant d'occuper mon poste actuel de directrice adjointe du cluster. J'accompagne les entreprises membres et organise des actions collectives sur toutes les questions liées aux ressources humaines, notamment : le recrutement, la formation, l'attractivité des

professions et des formations dans le secteur de la construction mécanique, la promotion de Mecanic Vallée et de ses entreprises.

Je collabore également avec les collectivités locales sur l'attractivité du territoire et les freins à l'emploi (mobilité, logement, emploi du conjoint, etc.) ainsi que sur la diversité des genres et l'égalité professionnelle.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Mecanic Vallée est un cluster, ou SPL (Système Productif Local), créé en 1999. Il compte aujourd'hui 200 membres, dont 160 entreprises, ainsi que des centres de formation, des centres de recherche et des partenaires économiques

partenaires de développement économique, répartis dans six départements et quatre grands secteurs d'activité de la mécanique : l'aéronautique, l'équipement automobile, les machines-outils et l'énergie.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

Dans l'industrie française, tous secteurs confondus, les femmes ne représentent que 29 % selon les dernières statistiques nationales que j'ai consultées. Dans la branche professionnelle de la métallurgie, je pense qu'elles sont environ 22 % et les profils féminins que l'on trouve dans les entreprises du secteur de la construction mécanique occupent principalement des fonctions de soutien (back-office). Il y a donc très peu de femmes ayant un profil technique dans nos professions, et ce à tous les niveaux d'études, y compris la reconversion professionnelle. C'est l'un des grands défis de l'égalité professionnelle dans les entreprises : avoir autant de femmes que d'hommes dans les filières et les métiers scientifiques, techniques et industriels.

Le congé maternité ne devrait pas, par exemple, limiter le développement professionnel des femmes. Mais pour aller plus loin dans l'égalité des sexes sur le lieu de travail, il faudrait encourager les hommes à partager les obligations parentales, soit en prenant eux-mêmes un congé paternité (sans être pénalisés non plus !), soit en aménageant également leurs horaires pour aller chercher les enfants. Ce serait donc un véritable pas en avant dans la société, alliant égalité professionnelle et équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous.

La diversité professionnelle concerne tout le monde et est bénéfique pour tous les secteurs. Par exemple, encourager les garçons qui souhaiteraient suivre des formations aux métiers de la santé et du social, dans lesquels il n'y a au contraire presque que des filles.

De plus, l'égalité salariale est inscrite dans la loi depuis cinquante ans, mais il existe encore des inégalités d'environ 10 %. Il reste donc encore beaucoup à faire dans ce domaine également en matière de culture de l'égalité.

Un autre enjeu important est de faciliter la progression de carrière des femmes et de leur permettre d'accéder à des postes à responsabilité.

Enfin, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles et la sensibilisation de toutes les entreprises à ce sujet

sujet constitue également un défi majeur. Dans les entreprises de 250 salarié·e·s, il existe un référent obligatoire sur ce sujet

## Comment relever ces défis

Le premier levier consiste à informer les jeunes filles de l'existence de ces professions et à sensibiliser tous les acteurs clés de l'orientation professionnelle : enseignants, conseillers d'orientation dans les collèges et lycées, ainsi que les chefs d'établissement, les conseillers d'orientation et le grand public.

Un autre levier consiste à travailler avec les centres de formation continue sur la reconversion professionnelle. De cette manière, nous pouvons ouvrir le champ des possibilités à toutes les étapes de la vie.

Pour activer ces leviers, Mecanic Vallée s'appuie sur :

- Des personnes qui ont changé de carrière dans notre secteur et qui s'adressent aux femmes en recherche d'emploi. Elles le font pendant leurs heures de travail, démontrant ainsi l'engagement des entreprises du cluster en faveur de la promotion de l'égalité des sexes sur le lieu de travail, en partenariat avec l'Agence française pour l'emploi.
- Un réseau de mentors pour sensibiliser les jeunes filles, dans le cadre d'un partenariat avec l'association Elles Bougent et les écoles. Les entreprises souhaitent avant tout encourager leurs employé·e·s à s'impliquer dans ce sujet.

Mecanic Vallée coordonne ce réseau d'ambassadeurs. Mecanic Vallée, grâce à ses liens avec les centres de formation et d'enseignement locaux, et en particulier le Campus des Métiers et des Qualifications d'Excellence Industrie du Futur, offre également aux jeunes femmes qui étudient des matières techniques la possibilité de s'adresser à des élèves, dans le même but de sensibilisation.

Mecanic Vallée a également développé des outils en partenariat avec le Campus des Métiers et des Qualifications d'Excellence Industrie du Futur et deux organisations promouvant la culture scientifique, technique et industrielle, avec le soutien financier de la région Occitanie :

- « [La boîte à métiers Industrie du Futur](#) » : cette boîte ludique et éducative

Mais les petites entreprises doivent également se pencher sur cette question.

Cet outil propose aux adolescents, qui commencent à réfléchir à leur orientation professionnelle, un jeu de rôle dans lequel ils incarnent un professionnel d'une entreprise industrielle ou un chef de mission et doivent découvrir les différentes étapes de la création et de la fabrication d'un objet, ainsi que les métiers associés, afin de participer activement à leurs découvertes. Plus de 2 300 élèves et leurs enseignants ont bénéficié de cette activité dans la région de Mecanic Vallée.

- « [La visite virtuelle : Vivez l'expérience Mecanic Vallée !](#) (La visite virtuelle, vivez l'expérience Mecanic Vallée !) » : un outil qui reproduit une entreprise de construction mécanique à travers ses différents départements (administration, achats et marketing, conception, production, maintenance et logistique) pour découvrir les métiers et les formations en cliquant sur les personnages et en consultant des interviews de professionnels ou d'étudiant·e·s en alternance, ainsi que des vidéos de machines en fonctionnement et une vidéo sur l'évolution des métiers industriels grâce aux technologies numériques. Il existe même un parcours « gamifié » pour vous aider à « vivre l'expérience Mecanic Vallée » ! Le cluster et ses partenaires proposent la visite virtuelle à un large public de jeunes et d'adultes, et forment à l'utilisation de cet outil toute organisation qui souhaite l'utiliser. L'objectif est de mettre en avant la diversité des métiers scientifiques et techniques dans l'industrie et de lutter contre les stéréotypes de genre dans la représentation des sciences et des technologies.

La question de l'intégration de la dimension de genre est un fil conducteur dans tous les outils créés par le cluster, ce qui a permis à Mecanic Vallée de remporter le prix Coup de Coeur de l'association [Elles Bougent](#) et le prix FILEX dans la catégorie « féminisation ». Ces trophées soulignent l'implication des entreprises dans ce domaine, leur donnent de la visibilité et leur montrent qu'elles sont sur la bonne voie.

Le rôle du cluster est vraiment d'animer le réseau, d'informer et de sensibiliser. Sur chaque thème, les entreprises qui ont fait un peu plus

peu plus de progrès peuvent partager leurs bonnes pratiques avec les entreprises qui en ont besoin. Comme Mecanic Vallée mène ces initiatives collectives de sensibilisation depuis longtemps, nous pouvons constater qu'elles ont un réel effet d'entraînement, en particulier lorsque les entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement.

Le cluster peut également développer des actions collectives et des partenariats qui profiteront à toutes les entreprises, même les plus petites, afin qu'elles puissent toutes s'impliquer. Par exemple, Mecanic Vallée, qui compte davantage de petites entreprises dans son réseau, encourage l'adhésion à l'association « ELLES bougent » pour ses entreprises de moins de 200 salarié-e-s, afin que même celles-ci puissent offrir à leurs employées la possibilité de rejoindre son

réseau de mentors afin d'attirer les jeunes filles vers les domaines et les carrières scientifiques, techniques, technologiques et d'ingénierie.

Enfin, afin d'agir sur l'imaginaire collectif et d'ancrer véritablement une culture de l'égalité des sexes dans les entreprises, il me semble vraiment important que les « femmes modèles » dans l'industrie bénéficient d'une couverture médiatique. Le cluster le fait au niveau local, mais il serait utile de faire appel à des femmes connues dans l'industrie au niveau national pour organiser des conférences, par exemple, sur toutes les grandes questions liées à l'égalité professionnelle (recrutement, gestion et développement de carrière, rémunération, violence, etc.

## Difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement sont dues au fait qu'il n'y a pas assez de jeunes dans les filières industrielles. La grande majorité sont des garçons. Si nous pouvions attirer davantage de filles vers ces filières, cela contribuerait à résoudre le problème.

Aujourd'hui, nous nous privons de compétences parce que les filles ne s'orientent pas vers les filières scientifiques et techniques, et que les femmes qui se reconvertissent ne choisissent pas non plus de carrières industrielles. Nous devons les informer, ainsi que les personnes qui les accompagnent dans leurs choix de carrière.

## Sensibilisation aux réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

Par l'intermédiaire de son groupe de travail RH, Mecanic Vallée informe les entreprises de leur obligation légale de calculer et de publier leur INDICE d'égalité professionnelle si elles comptent plus de 50 salarié-e-s.

Pour les petites entreprises qui ne sont pas soumises à ces obligations légales, il est également important de les aider à développer une culture de l'égalité des sexes sur le lieu de travail en diffusant les outils existants et en proposant des formations.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

La mise en œuvre d'initiatives en faveur de l'égalité des sexes au sein des entreprises pourrait non seulement contribuer à fidéliser les employé-e-s, mais aussi à renforcer la valeur du secteur et de l'entreprise.

Enfin, Mecanic Vallée est un cluster situé dans une zone rurale. Comme je l'ai dit, nous travaillons donc sur d'autres leviers d'attractivité, tels que la mobilité et le logement, afin de rendre notre région plus attractive pour les entreprises.

## Quelle est l'importance de l'égalité des sexes pour vous et votre organisation ?

Le cluster travaille sur la diversité et l'égalité des genres depuis plus de dix ans. Nos entreprises membres se sont montrées très enthousiastes à ce sujet et sont disposées à y travailler avec le soutien du cluster. C'est pourquoi nous avons lancé des actions collectives et organisé des événements sur ce thème, mais c'est vraiment aux entreprises de se lancer.

Le cluster est convaincu que c'est la bonne direction à prendre et montre l'exemple. C'est pourquoi je viens d'être nommée directrice adjointe après mon retour de congé maternité. La question de l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'industrie est incarnée par cet exemple, qui montre que le congé maternité et la progression de carrière sont compatibles.

## Mot de la fin

Le cluster peut offrir son soutien aux petites entreprises afin qu'elles puissent elles aussi prendre des mesures pour promouvoir l'égalité des sexes. En sensibilisant et en menant des actions collectives, un effet d'entraînement se crée entre les entreprises, qui se voient ainsi donner les moyens de s'impliquer et d'agir.

Travailler sur la question de l'égalité des sexes sur le lieu de travail ne concerne pas seulement le monde professionnel, mais aura, à terme, une influence positive sur le développement de la société dans son ensemble !



## Marie-Noëlle Tiné-Dyèvre

Présidente de WISTA France et directrice adjointe du CMF

#6

**Cluster Maritime Français (CMF)**  
Secteur : Maritime



### Pourriez-vous vous présenter ?

Je préside [l'Association internationale des femmes du transport maritime et du commerce](#) (WISTA) en France depuis 2018, et je suis également conseillère en commerce extérieur, membre du conseil d'administration de France Clusters. Depuis 2007, je travaille pour le [Cluster Maritime Français](#) (CMF) en tant que directrice adjointe, en charge de l'administration, des finances et du développement international. Parmi mes missions au sein du Cluster, je dirige des groupes de travail thématiques, dont

celui sur l'égalité des sexes sur le lieu de travail, qui a donné lieu à de nombreuses actions.

Je suis une femme d'action et de réseaux, pleine d'énergie pour diriger, mener et faire avancer des projets, en particulier en promouvant l'expertise, les compétences et les talents des femmes.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Créé en 2006, le French Maritime Cluster rassemble tous les acteurs de l'écosystème maritime, de l'industrie à tous les types de services et d'activités maritimes. Le FMC est au service de ses 480 entités (entreprises de toutes tailles, pôles de compétitivité, fédérations et associations, laboratoires et centres de recherche, éducation et formation, collectivités locales

et acteurs économiques, ainsi que la Marine nationale) en tant que facilitateur du développement de leurs activités et de l'émergence de projets innovants. Elle accompagne ses membres dans le développement durable et responsable de leurs activités et projets en France et à l'étranger.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

Aujourd'hui, les femmes ne représentent que 21 % des emplois maritimes en France, selon les derniers chiffres de l'Observatoire [Cap sur l'égalité professionnelle](#), créé en 2015 par le Cluster Maritime Français.

À l'échelle mondiale, selon le rapport 2021 sur la main-d'œuvre maritime publié par le BIMCO et l'ICS, le nombre de femmes travaillant comme marins est estimé à seulement 1,2 %, soit environ 24 059, ce qui représente une augmentation de 45,8 % par rapport à 2015.

Les défis en matière d'égalité professionnelle dans le secteur maritime sont les suivants :

**1)** Attractivité de l'enseignement/la formation et des professions du secteur maritime : en raison d'un manque de connaissances, les jeunes ne se tournent pas vers ces professions, et c'est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de filles, en raison des préjugés et des idées préconçues. Le défi consiste à briser ces stéréotypes et ces préjugés et donc à sensibiliser les collégiennes et les lycéennes à l'intérêt des professions techniques et d'ingénierie.

Ainsi, le secteur se donnera les moyens de disposer d'un vivier de talents féminins.

**2)** Fidéliser les ressources humaines féminines dans le secteur : diverses études ont montré que les entreprises qui ont des équipes mixtes sont plus performantes. Les employeurs doivent rechercher l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux. À compétences égales, ils doivent offrir aux ressources humaines féminines des salaires égaux à ceux des ressources humaines masculines, ainsi que des possibilités de formation et d'évolution de carrière, tout en gérant leurs périodes de grossesse et en facilitant leur retour au travail afin de fidéliser ces talents dans le secteur maritime.

**3)** Féminisation des instances de gouvernance : depuis plusieurs années, les pouvoirs publics ont mis en œuvre diverses mesures pour promouvoir un Meilleur équilibre de la

représentation des femmes dans le monde professionnel et en particulier aux postes de gouvernance. Les lois françaises (Rixain en 2021) s'appliquent aux entreprises (en fonction de leur taille) afin d'accélérer la représentation équilibrée. Cela signifie que d'ici 2030, les femmes devront être mieux représentées dans les organes de gouvernance de toutes les organisations publiques et privées du secteur maritime.

## Comment relever ces défis

Lorsqu'il jouit d'une certaine notoriété et qu'il est reconnu pour ses différentes actions, le cluster peut créer une dynamique, un effet boule de neige en guidant et en soutenant les entreprises. Il rassemble les acteurs pour les amener à réfléchir à un thème commun afin que des enseignements puissent être tirés, qu'une source d'inspiration et d'idées pour de nouveaux projets d'action et partenariats puisse émerger.

En matière d'égalité professionnelle, le Cluster Maritime Français a créé l'[Observatoire Cap sur l'égalité](#) professionnelle dans le secteur maritime. Il a également élaboré des fiches de bonnes pratiques sur les leviers clés de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (salaires, recrutement, promotion, gestion de carrière, formation, conditions de travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, communication) afin de sensibiliser les entreprises du secteur et de faciliter leur adoption.

## Difficultés de recrutement

Tous les secteurs sont en croissance, mais toutes les professions sont en tension depuis la fin de la COVID. Il n'y a pas assez de candidats en général (hommes et femmes), mais la proportion de femmes est extrêmement faible. L'une des solutions consiste à augmenter le vivier de talents féminins en les attirant dans l'enseignement supérieur (École nationale maritime, École navale, écoles d'ingénieurs, etc.).

De manière générale, il n'y a pas assez de femmes ingénieurs et techniciennes en France, d'où la création de l'association [Elles Bougent](#) en 2006. En partenariat avec cette dernière, l'événement « Les Elles de l'Océan » a été développé en 2018 pour le secteur maritime. Lors de cette première édition des « Elles de l'Océan », 17 entreprises ont ouvert leurs portes. L'édition 2019 de l'événement « Les Elles de l'Océan » a réuni 28 entreprises participantes et plus de

**4) Lutte contre le harcèlement/les violences sexistes et sexuelles** : des mesures visant à prévenir et à protéger les ressources humaines féminines contre le harcèlement/les violences sexistes et sexuelles doivent être mises en œuvre ou renforcées.

Si nous nous attaquons à ces quatre questions en même temps, nous pouvons vraiment changer les choses.

Le cluster a également organisé l'initiative « [Les Elles de l'Océan](#) » afin d'attirer des talents dans le secteur maritime.

Pour aller plus loin dans les actions et la réflexion, ainsi que dans le partage d'expériences, le Cluster Maritime Français a créé un comité composé de responsables RH et RSE issus de compagnies maritimes, de chantiers navals, de ports et de la Marine nationale. L'objectif de ce comité est d'accélérer la féminisation de la main-d'œuvre en partageant les bonnes pratiques afin de s'inspirer mutuellement. La deuxième étape consiste à réfléchir ensemble à la manière de surmonter les obstacles, aux leviers, aux outils et aux solutions. De tels comités de directeurs des ressources humaines existent déjà, mais ils ne proviennent pas du même secteur. La création de ce comité sectoriel de directeurs des ressources humaines et de la RSE constitue donc une réelle valeur ajoutée apportée par le cluster, et c'est une réussite compte tenu de l'excellent taux de participation aux 4 réunions organisées chaque année.

1 000 jeunes filles (collégiennes, lycéennes, étudiantes). Cette forte augmentation de la participation montre la volonté des entreprises de recruter des femmes grâce à la communication des actions d'Elles Bougent.

De plus en plus d'entreprises se donnent les moyens de faire connaître leurs métiers aux filles.

Depuis 2006, l'association d'intérêt public Elles Bougent fait découvrir aux élèves du primaire, aux collégiennes et aux lycéennes les métiers passionnants des secteurs industriels technologiques ou scientifiques qui manquent de talents féminins : l'automobile, l'aéronautique, l'énergie, le ferroviaire, le maritime, le numérique, la défense et le bâtiment notamment.

L'association Elles Bougent, parrainée par six

ministères, regroupe 26 délégations régionales, 320 entreprises et établissements d'enseignement supérieur partenaires, un club de 1 416 établissements secondaires et 10 550 parrains

et relais autour de 500 actions pour environ 40 000 jeunes femmes.

## Sensibilisation aux réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

Les entreprises prennent progressivement conscience de leurs obligations. Cela dépend de la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises sont sanctionnées si elles ne respectent pas les lois sur l'égalité des sexes. Mais elles disposent de services dotés de personnes compétentes pour s'assurer qu'elles respectent leurs obligations.

Cela dépend également des dirigeant-e-s et de leur sensibilisation personnelle à la question de la féminisation, afin de mettre en œuvre des actions en faveur d'une plus grande égalité professionnelle au niveau de leur entreprise.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Dans le secteur maritime et d'autres secteurs, il est difficile d'attirer de la main-d'œuvre dans les zones côtières, qui souffrent notamment d'une pénurie de logements pour les jeunes.

Les clusters doivent mieux collaborer avec les autorités régionales afin de rendre divers secteurs attractifs pour les femmes. Et les autorités régionales doivent s'appuyer sur les clusters pour la mise en œuvre réussie des actions et l'attractivité de leur territoire pour la nouvelle main-d'œuvre.

Encourager l'intelligence collective entre un acteur puissant, tel que l'autorité régionale, disposant des moyens financiers et politiques pour créer un cadre attractif

cadre attractif, et les clusters pour mettre en œuvre des actions.

Les associations sectorielles de femmes peuvent également jouer un rôle clé dans le défi de la représentation des femmes dans les instances de gouvernance. Au sein de [WISTA France](#) (Women's International Shipping & Trading Association), nous avons créé cette année un groupe de femmes qui sont membres de conseils d'administration ou de conseils de surveillance dans le secteur maritime (Cercle « [Femmes administratrices du Maritime](#) » - FAM) afin de faire savoir à la communauté maritime qu'il existe des femmes expérimentées, compétentes et expertes qui peuvent occuper des postes à haute responsabilité dans ce secteur. Notre approche est proactive.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

Pour me sentir moins seule en tant que femme dans ce secteur, j'ai rejoint l'Association internationale des femmes dans le transport maritime et le commerce (WISTA) en France afin de rencontrer d'autres femmes du secteur. D'autant plus que je ne suis pas issue de ce secteur, que j'ai découvert seulement dans les années 2000. Je peux donc me mettre à la place des femmes/filles qui ne connaissent pas ce secteur et témoigner de l'intérêt de ces emplois passionnants.

Le fait que je sois de plus en plus souvent invitée à témoigner, non seulement auprès de professionnels, mais aussi auprès du grand public, des parents, des éducateurs, etc. montre que nous sommes entrés dans une nouvelle ère d'égalité des sexes. Je veux montrer, à l'instar d'Anne Cullerre, première femme vice-amiral de la marine française, qu'il est possible d'occuper des

des postes à responsabilité quand on est une femme. On voit de plus en plus de filles entrer dans la Marine, c'est donc encourageant.

Je suis convaincue que les femmes et les hommes sont complémentaires et que nous ne pouvons pas nous priver de la moitié de la population. Si nous voulons une société équilibrée, nous devons encourager les femmes et les hommes à lutter pour l'égalité des sexes.

Le monde professionnel doit faire encore plus d'efforts pour faire davantage de place aux femmes à tous les niveaux des entreprises. Si l'économie veut être encore plus efficace, durable et responsable, elle a besoin des compétences et des talents des femmes.

## Mot de la fin

Du point de vue des femmes/filles, il faut oser se lancer dans des métiers dits « masculins ». Et aussi oser s'imposer avec tact et douceur dans un environnement masculin. Ayez confiance en vous, formez-vous, entourez-vous d'hommes et de femmes qui vous aideront à progresser et à mieux comprendre les pièges et les obstacles possibles dans votre environnement professionnel.

Les PME doivent également être convaincues de l'importance et l'intérêt de la diversité des genres dans leurs équipes et se donner les moyens d'y parvenir.

Je constate que les mentalités évoluent. Mais la mobilisation de tous les acteurs publics et privés est essentielle pour accélérer ces changements.

J'ai confiance en l'avenir, je pense que d'ici 2030, nous parviendrons à une plus grande diversité des genres à tous les niveaux dans les entreprises, tant dans les grandes que dans les petites.



## Massimiliano Rumignani

Chef de projet et développeur

*fi*MBIT

Secteur : Secteur de l'ameublement



**ambit**  
LIVING SPACES CLUSTER

### Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Massimiliano Rumignani et je suis chef de projet et développeur au sein du cluster espagnol [AMBIT](#) – Living Spaces. J'ai occupé différents postes dans les secteurs privé et public en tant que responsable qualité, chargé de projet et de politique, développeur commercial et dans le cadre de nombreux projets européens avec différentes fonctions de direction.

Je suis économiste et, au cours des 20 dernières années, j'ai travaillé sur des projets européens, que j'ai rédigés, gérés et mis en œuvre.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

AMBIT est un cluster du secteur de l'ameublement. Plus de 150 entreprises sont membres du cluster et représentent l'ensemble de la chaîne de valeur : des producteurs de matières premières et semi-finies aux fabricants de

divers produits pour l'habitat (meubles, carrelages, luminaires, textiles d'ameublement, domotique, etc.) et distributeurs en gros et au détail.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

Je ne dispose pas de chiffres exacts, mais le secteur est clairement marqué par une nette majorité d'hommes parmi les travailleurs. Cela est particulièrement visible dans le domaine de la production et aux niveaux les plus élevés de la direction. Mais nous

commençons à détecter un changement dans la proportion de femmes et d'hommes occupant des postes de direction ou de haute direction dans les entreprises du secteur.

### Comment relever ces défis

Je suggérerais de sensibiliser davantage l'ensemble du personnel chargé de la gestion des ressources humaines aux questions d'égalité des sexes et aux avantages que cela peut apporter à l'organisation.

Il convient également de mettre en place des politiques et des pratiques favorisant le recrutement à tous les niveaux

de l'organisation, indépendamment du sexe, devraient également être mises en œuvre. Cela nécessite de définir des objectifs chiffrés clairs. L'adoption de politiques et de pratiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pourrait également être utile.

### Difficultés de recrutement

Oui, il y a clairement un manque de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur. L'une des raisons est que le secteur de l'ameublement n'est pas considéré comme très attractif par les jeunes. Le vieillissement de la main-d'œuvre a également une incidence sur la situation.

Les efforts visant à créer davantage d'offres favorisant l'égalité des sexes constituent-ils une solution pour surmonter ces difficultés ? Je pense que cela peut jouer un rôle, mais seulement dans certains cas. Je pense que le faible attrait du secteur est indépendant du genre.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans les PME de votre secteur

Je pense que la plupart d'entre elles le sont, mais la mise en œuvre adéquate des mesures visant à faire de l'égalité des

sexes une réalité est une autre question.

## Savent-elles comment s'y conformer ?

Il se peut qu'elles manquent de certaines connaissances et d'instruments/outils pratiques nécessaires pour mettre

facilement en œuvre les activités leur permettant de se conformer aux réglementations existantes.

## Initiatives visant à aider les PME dans ce processus

L'intégration de modules de formation sur les questions d'égalité des sexes à tous les niveaux de la formation pourrait être utile. Des séminaires visant à sensibiliser les cadres supérieurs pourraient également être utiles.

En mettant à disposition le cours développé dans le cadre du projet susmentionné (Woman in Power) et en essayant de sensibiliser les cadres supérieurs à travers des séminaires.

Le soutien de votre organisation aux PME pour intégrer efficacement intégrer une perspective de genre ?

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Je dirais que oui. Il est clair que toutes les politiques et initiatives qui favorisent l'amélioration des conditions de travail, le bien-être des travailleurs et l'environnement de travail aident les

entreprises à relever tous les défis mentionnés ci-dessus

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

Je considère que l'égalité des sexes est importante car je crois fermement en la justice sociale et l'équité et que toutes les personnes, quel que soit leur sexe, méritent des chances et des droits égaux et doivent être traitées de manière équitable et non discriminatoire.

Je pense qu'au niveau organisationnel, l'égalité des sexes peut apporter un large éventail de perspectives et de compétences. La diversité est une valeur ajoutée qui peut apporter de nombreux avantages aux activités de l'organisation.

## Expériences ou projets liés à l'égalité des sexes dont vous êtes fier

Je n'ai travaillé sur ces questions que dans le cadre d'un seul projet, [Women in Power](#) ». Il s'agissait d'un projet européen visant à renforcer la culture et les pratiques de

leadership et l'autonomisation des travailleuses dans les secteurs traditionnels, dans notre cas spécifique dans le secteur du meuble.

## Le point de vue d'un homme sur la question de l'égalité des sexes

Je pense que l'intégration de l'égalité des sexes est fondamentale pour construire un environnement et une société plus justes, plus agréables et susceptibles d'améliorer le bien-être de tous. Il est clair que

que pour cela, il est nécessaire de rompre avec les rôles traditionnels des hommes et des femmes qui se sont développés et maintenus dans nos sociétés.

## Importance de soutenir les femmes sur le lieu de travail

Comme je l'ai déjà dit, je pense que la diversité des genres peut apporter des perspectives et des compétences différentes, qui

peuvent enrichir l'ensemble du personnel et améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation.

## Votre message principal

L'égalité des sexes, si elle est bien développée, peut représenter un moteur d'efficacité et d'innovation dont les entreprises du secteur ont besoin pour préserver et accroître leur compétitivité. Je pense que les opportunités offertes par

le secteur de la double transition (verte et numérique) peuvent soutenir le déploiement d'approches et de politiques en faveur de l'égalité des sexes.



**Ola Svedin**

PDG et Président

*Mobile Heights Cluster / Clusters of Sweden*  
Secteur : Industrie technologique et numérique



## Pourriez-vous vous présenter ?

Je suis PDG de [Mobile Heights](#), le cluster ICT du sud de la Suède, et je suis également président de l'association nationale suédoise des clusters, [Clusters of Sweden](#). Je suis un fervent défenseur de la transition de la société vers le monde numérique. Sous ma direction, Mobile Heights a doublé de taille et dirige également le pôle régional d'innovation numérique, DigIT Hub Sweden. Fort de plus de 25 ans d'expérience dans les télécommunications, la sécurité informatique,

cartes à puce, biométrie et industrie spatiale, j'ai dirigé de grands programmes de développement de téléphones mobiles et de puces électroniques. En tant qu'inventeur et directeur R&D d'une start-up leader mondial dans le domaine des technologies d'empreintes digitales, j'ai été un pionnier dans l'industrie de la biométrie. Je suis également membre du conseil national pour les compétences informatiques/technologiques organisé par [TechSverige](#).

## Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Clusters of Sweden a été créé pour mettre en avant et canaliser les intérêts, les besoins et les opportunités des organisations de clusters suédoises. Nous sommes soutenus par des clusters issus de divers secteurs et zones géographiques à travers toute la Suède, et travaillons ensemble pour soutenir le

développement des clusters, la collaboration, et l'internationalisation.

Mobile Heights est le cluster technologique du sud de la Suède et un membre moteur de Clusters of Sweden.

## Égalité des sexes dans votre secteur et défis rencontrés

La Suède est une nation d'ingénieurs. La prospérité de la société dépend du maintien et du développement des compétences technologiques. Dans tous les clusters représentés au sein de l'association nationale Clusters of Sweden, il existe un besoin urgent d'accélérer la numérisation afin de rester compétitif. Cela fait du secteur des technologies de l'information et des technologies un secteur crucial, et la demande en travailleurs hautement qualifiés dans ce domaine ne fera qu'augmenter à l'avenir.

70 % d'hommes et de 30 % de femmes. L'égalité des sexes dans ce secteur est une priorité pour les employeurs, car il existe un écart global important entre l'offre et la demande d'experts en informatique à l'échelle nationale. En 2024, cet écart devrait atteindre 70 000 personnes, et de multiples sources de compétences supplémentaires seront nécessaires pour répondre aux besoins de l'industrie. Un moyen important de disposer de plus de talents consiste à réduire l'écart entre les sexes dans le secteur.

En Suède, la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et de la communication est composée de

## Comment relever ces défis

Les clusters agissent en tant que porte-parole de l'industrie sur les questions d'égalité des sexes, notamment en matière de compétences et d'offre de talents. En collaborant avec le gouvernement, l'administration publique, le monde universitaire et les associations professionnelles, les clusters sont moteurs du changement. Nous devons agir à plusieurs niveaux en matière d'égalité des sexes.

Parmi les initiatives auxquelles nous participons en tant qu'organisations de clusters pour susciter l'intérêt des femmes pour les technologies et les recruter, citons [Pink Programming](#) et [Women in Tech](#). Un autre levier est le conseil national des compétences organisé par TechSverige, où les associations professionnelles et les clusters engagent des discussions directes avec le gouvernement suédois.

## Les entreprises de votre cluster rencontrent-elles des difficultés de recrutement ? Diriez-vous que les efforts visant à créer un environnement (plus) égalitaire entre les sexes permettent de trouver des solutions pour surmonter ces difficultés ?

La réponse est oui dans les deux cas.

### Sensibilisation aux réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

En Suède, le niveau de sensibilisation aux règles/lois en matière d'égalité des sexes est généralement élevé. Néanmoins, il est nécessaire de continuer à renforcer les connaissances dans ce domaine.

Les clusters peuvent y contribuer en intégrant des formations et des séminaires d'information dans d'autres projets de

développement. À titre d'exemple, la formation à l'égalité des sexes était une partie obligatoire d'un projet d'IA financé par le FEDER en Suède, DigIT Hub AI, dans le cadre duquel les PME ont reçu un soutien pour introduire la technologie de l'IA dans leurs produits et leurs processus commerciaux.

### D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Oui, sans aucun doute. Un domaine qui nécessite davantage de recherches est celui du maintien des femmes dans les secteurs à prédominance masculine.

Il semble tout à fait plausible que l'intégration de la dimension de genre puisse y contribuer.

### Quelle est l'importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation ?

Pour moi personnellement, cela peut se résumer assez simplement : je pense que la société sera bien meilleure pour tout le monde si nous parvenons à l'égalité entre les sexes.

Dans les organisations pour lesquelles je travaille, Clusters of Sweden

et Mobile Heights, nous mettons constamment l'accent sur l'égalité des sexes. Nous pensons qu'il faut joindre le geste à la parole. Cela signifie que nous mettons en œuvre nos politiques dans notre travail quotidien. Par exemple, notre objectif est toujours d'avoir 50 % de femmes parmi les intervenants lors de nos événements.

### En tant qu'homme occupant des responsabilités, pourquoi est-il important de soutenir les femmes sur le lieu de travail ? Quelle est votre perspective sur l'égalité des sexes ?

Cela transparaît dans tout ce que je fais. Je sais pertinemment que je commets sans cesse des erreurs en matière d'autonomisation des femmes, mais comme je suis convaincu de l'importance de cette question, j'essaie de m'améliorer en permanence. En tant qu'homme blanc de plus de 50 ans, je suppose que cela est encore plus facile lorsque l'on a des filles, comme c'est mon cas. Chez Mobile Heights, nous

en réalité plus de femmes que d'hommes. Notre stratégie de recrutement ne vise pas seulement l'égalité des sexes, mais aussi la diversité en général. Notre équipe de 13 personnes est composée de personnes originaires de 6 pays : Suède, Allemagne, Albanie, Pologne, Afghanistan et Équateur.

### Conclusion

Vivez comme vous apprenez : nous avons tous la responsabilité d'œuvrer en faveur de l'égalité des sexes pour une société meilleure. Nous

peut tous faire quelque chose dans notre vie quotidienne si nous y réfléchissons !



## Sylvie Arnaud

Responsable RH

*Oxalis*

Secteur : **Entrepreneuriat - Économie sociale et solidaire**



### Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Sylvie Arnaud, je suis responsable des ressources humaines chez [Oxalis](#) depuis mars 2020. Auparavant, j'étais responsable du développement des ressources humaines à la caisse d'assurance maladie de la Loire (900 employé-e-s). Je suis titulaire d'un Master II en gestion et direction des ressources

humaines. Au cours de mon expérience chez Oxalis, je suis particulièrement fière de la signature du premier accord avec les représentants d'Oxalis sur l'égalité des sexes, assorti d'un plan d'action ambitieux sur 4 ans.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Oxalis est une entreprise partagée et mutualisée qui appartient à ses coopérateurs. Depuis plus de 20 ans, nous contribuons à la création d'une économie au service des personnes, en favorisant un développement raisonné qui respecte l'environnement et les individus. Plus de 250 femmes et hommes font partie d'Oxalis, partageant, ajoutant et multipliant

leurs compétences, leur savoir-faire et leur expérience pour développer et consolider leurs activités économiques, tant individuellement que collectivement. Nous mettons en commun les ressources et les services nécessaires à nos activités, afin que chacun puisse se consacrer à ses projets tout en étant soutenu et protégé.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

L'égalité des sexes est désormais une préoccupation sociale partagée, qui se traduit par les orientations fortes des pouvoirs publics, notamment à l'égard des entreprises, avec l'obligation de formaliser un accord, un diagnostic annuel accompagné d'un plan d'action, et à travers diverses dispositions du Code du travail français.

L'égalité des sexes est également un enjeu important pour l'économie sociale et solidaire (ESS), dont les valeurs et les

actions visent à contribuer à une société « plus juste et plus durable ». Cependant, dans l'ESS, l'égalité « est longtemps restée un angle mort dans les modes d'organisation ». Cette prise de conscience est récente, voire tardive, car la finalité sociale de ces structures a paradoxalement amplifié cette « invisibilisation des inégalités », qu'il s'agisse d'associations, de mutuelles ou de coopératives.

### Comment relever ces défis

En développant la communication, les livres, en libérant la parole et en confrontant les idées et les positions afin d'éveiller

les consciences individuelles et collectives.

### Difficultés de recrutement

Les spécificités des coopératives d'activités et d'emplois rendent le processus de recrutement particulier. Les leviers possibles se situent essentiellement au niveau du recrutement des membres de l'équipe mutualisée. Comme la majorité des postes sont orientés vers des fonctions administratives, nous recevons peu de candidatures masculines,

ce qui crée des équipes essentiellement féminines. Nous n'avons aucune difficulté avec ce manque de diversité des genres, mais nous aimerions voir plus d'équilibre au sein des équipes.

## Sensibilisation aux réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

Nous pourrions penser que le secteur de l'économie sociale et solidaire est plus sensible aux questions de genre, de diversité et d'inclusion, mais le fait est que, au sein de notre structure, les initiatives de sensibilisation et de formation mises en place

dans le cadre de notre accord montrent qu'il existe un réel intérêt pour obtenir davantage de formations, même pour le public le plus informé.

## D'autres défis peuvent-ils être améliorés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Il me semble que travailler sur ces sujets nous permet d'ouvrir le débat et la prise de conscience sur nos pratiques, de revoir

nos façons de travailler ensemble et de nous respecter les uns les autres.

## Importance de l'égalité des genres pour vous et votre organisation

Personnellement, je suis convaincue qu'il nous reste encore beaucoup à faire en matière d'inclusion et de diversité au sens large. Je défends personnellement ces valeurs et le fait que je travaille dans les ressources humaines me permet de les

intégrer dans mon organisation du travail. Il me semble évident qu'un CAE (contrat d'aide à l'emploi) qui se veut inclusif doit également porter ces valeurs.

## La valeur ajoutée d'être une femme à la tête d'une organisation

Il m'est difficile de décrire la valeur ajoutée d'une femme à des postes à responsabilité sans tomber dans la discrimination positive. Il me semble que, quel que soit notre genre, nous avons tous des atouts, des approches différentes approches et

des postures en fonction de son parcours de vie et professionnel. C'est précisément la pluralité et la diversité des genres qui créent la richesse.

## Mot de la fin

Continuons sur cette voie de prise de conscience afin que la question du genre ne soit plus sous le scellée par la

législation, mais par l'évidence.



## Kristina Šermukšnytė- Alešiūnienė

PDG

*figriFood Lituanie*  
Secteur : Agroalimentaire



### Brève présentation

Kristina Šermukšnytė-Alešiūnienė est une cadre chevronnée et une leader en matière d'innovation qui occupe actuellement le poste de PDG d'[AgriFood Lithuania](#).

Kristina occupe également le poste de directrice de l'association lituanienne Klaster LT, qui regroupe 57 clusters issus de divers secteurs. Forte de plus de 12 ans d'expérience internationale en tant qu'experte en numérisation, elle contribue activement à des groupes de travail nationaux et internationaux, où elle pilote des stratégies de transformation numérique. Actuellement doctorante en économie, ses recherches portent sur l'évaluation de l'efficacité de la double transition dans les industries (numérisation et Green Deal) dans les États membres de l'UE.

Depuis 2021, Kristina occupe des postes de direction clés en tant que présidente du comité de l'agroalimentaire et de la bioéconomie et du comité du travail, de la politique sociale et des ressources humaines au sein de la Confédération lituanienne des industriels. Son influence s'étend à l'échelle

mondiale, puisqu'elle a été nommée vice-présidente du Comité de l'alimentation et de l'agriculture de Business at OECD en 2022. Ses réalisations remarquables dans l'industrie lui ont valu le titre de « European Cluster Manager of the Year » (Responsable de cluster européen de l'année) et une nomination pour le prix « EIT Women Leadership » (Leadership féminin de l'EIT) décerné par la communauté EIT Food. Elle est une conférencière très demandée lors d'événements nationaux et internationaux, où elle partage ses réflexions sur la double transition dans l'UE et encourage activement la collaboration pour la création d'écosystèmes qui transforment le secteur alimentaire. Fervent défenseur de la collaboration entre les clusters et les pôles d'innovation numérique européens, Kristina est le moteur d'initiatives stratégiques, notamment l'organisation d'événements de premier plan dans les pays baltes, tels que l'AgriFood Forum, Digital Sea, HAcK AgriFood, Startup Village Networking event, Hack StartUp Village, Empowering Women in AgriFood (EWA) et bien d'autres.

### Pourriez-vous décrire votre organisation en quelques mots ?

AgriFood Lithuania est une organisation dynamique créée en 2011 à Vilnius, en Lituanie. Elle joue un rôle crucial dans la promotion de l'innovation et de la transformation dans les secteurs de l'agriculture, de l'alimentation et des secteurs connexes, principalement grâce à des solutions numériques. Le cluster a été reconnu par la Commission européenne en tant

que pôle d'innovation numérique modèle et pour sa capacité à servir de pont entre la technologie et le secteur agroalimentaire. À partir de 2022, AgriFood Lithuania fera partie du pôle européen d'innovation numérique EDIHLT, dont l'une des priorités est le secteur agroalimentaire.

### Pourriez-vous nous donner quelques faits et chiffres, ou une description de la situation actuelle en matière d'égalité des sexes dans votre région ? Quels sont les défis rencontrés ?

À l'instar d'autres États baltes (Estonie et Lettonie), l'industrie agroalimentaire en Lituanie a connu des changements importants au cours des dernières décennies. Les secteurs agricoles de ces pays sont essentiels à leur économie en raison de leur riche histoire agricole et de leur énorme potentiel. Néanmoins, l'égalité des sexes dans cette industrie est

révélatrice de schémas et d'obstacles sociétaux plus larges. En voici quelques-uns :

- Participation au marché du travail : la région baltique se caractérise par une forte présence des femmes dans la main-d'œuvre de l'industrie agroalimentaire.

Leurs responsabilités sont toutefois souvent limitées à des postes moins bien rémunérés et moins sûrs. Par exemple, alors que les femmes constituent une part importante de la main-d'œuvre agricole en Lituanie, elles sont sous-représentées aux postes à responsabilité.

- Leadership et propriété : par rapport aux hommes, une proportion plus faible de femmes occupent des postes de direction ou possèdent des entreprises agricoles. Cette situation est courante dans tous les pays baltes, où les perspectives traditionnelles limitent souvent les tâches des femmes à des professions particulières au sein de l'industrie.
- Disparité des revenus : Il existe une disparité salariale manifeste entre les sexes dans le secteur agroalimentaire. En Lituanie et dans d'autres pays baltes, les femmes reçoivent souvent une rémunération inférieure à celle des hommes pour des tâches et des obligations comparables.
- Normes sociales et perceptions : dans l'

secteur agroalimentaire, les rôles traditionnels et les stéréotypes liés au genre continuent de dicter qui effectue quelles catégories de tâches. Ce phénomène est susceptible de limiter les progrès et la participation des femmes aux processus décisionnels.

- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : comme dans de nombreuses autres régions, les femmes des pays baltes sont touchées de manière disproportionnée par la difficulté de concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Cela peut entraver leur avancement professionnel et leur engagement dans le secteur.
- Politiques et représentation : L'industrie agroalimentaire a besoin de politiques plus adaptées aux questions de genre. La représentation insuffisante des femmes dans les instances décisionnelles agricoles empêche la prise en compte effective de leurs besoins et de leurs points de vue.

## Selon vous, quels leviers permettraient de relever ces défis ou d'améliorer la situation que vous venez de décrire ? Quel rôle les clusters pourraient-ils jouer dans ce processus ?

Pour relever efficacement les défis liés à l'égalité des sexes dans le secteur agroalimentaire en Lituanie et dans la région baltique, des stratégies spécifiques et concrètes sont nécessaires, les clusters jouant un rôle clé dans leur mise en œuvre :

- Les clusters peuvent mettre en place des programmes de développement du leadership et de formation professionnelle des femmes, afin de renforcer leur présence à des postes de haut niveau.
- Collaborer avec les institutions financières pour proposer des prêts sensibles au genre et créer des ateliers visant à améliorer les connaissances financières des femmes dans le secteur.
- Utiliser les clusters pour organiser des événements de réseautage, afin de favoriser la collaboration et le soutien entre les femmes dans l'agriculture. Les clusters peuvent rassembler diverses parties prenantes afin de se concentrer sur des initiatives en faveur de l'égalité des sexes.

- Tirer parti de l'influence des clusters pour promouvoir et développer des politiques inclusives en matière de genre dans le secteur agroalimentaire.
- Promouvoir des politiques favorisant la flexibilité des conditions de travail et l'aide à la garde d'enfants, afin d'aider les femmes à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles. L'influence des clusters peut favoriser l'évolution des politiques et des normes industrielles vers une plus grande inclusion des femmes.
- Faire connaître les réalisations des femmes dans le secteur afin d'inspirer et de remettre en question les stéréotypes. En tant que plaque tournante centrale, les clusters peuvent diffuser des informations, des bonnes pratiques et fournir les ressources de formation nécessaires.
- Les clusters peuvent aider les femmes entrepreneurs et les travailleuses à accéder à de nouveaux marchés et à de nouvelles opportunités commerciales.

## Les entreprises de votre cluster, secteur/écosystème ou région rencontrent-elles des difficultés de recrutement ? Diriez-vous que l'intégration de la dimension de genre ou les approches en faveur de l'égalité des sexes offrent une solution pour surmonter ces difficultés, et pourquoi ?

Les entreprises du secteur agroalimentaire balte sont confrontées à des difficultés de recrutement en raison de facteurs tels que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée

et la migration vers les villes. L'adoption d'approches d'intégration de la dimension de genre et d'égalité peut

aider à surmonter ces difficultés de plusieurs manières concrètes :

- Élargir le vivier de talents : l'égalité entre les sexes ouvre le secteur à un plus large éventail de talents, en particulier aux femmes qui, auparavant, auraient pu négliger les opportunités dans le secteur agroalimentaire en raison des préjugés existants.
- Exploiter des ressources inutilisées : les femmes, en particulier celles occupant des postes de direction, représentent une ressource largement sous-utilisée. Tirer parti de leurs compétences et de leurs perspectives peut permettre de combler les lacunes existantes en matière de compétences.
- Favoriser l'innovation : les équipes mixtes sont souvent plus innovantes et efficaces, une qualité essentielle pour un secteur en pleine évolution technologique et environnementale.
- Renforcer l'attractivité du secteur : les politiques favorisant l'égalité des sexes peuvent améliorer l'image du secteur, le rendant plus attractif pour un plus large éventail de demandeurs d'emploi.
- Créer une culture d'inclusion : une culture d'entreprise égalitaire n'est pas seulement attrayante pour le recrutement, elle est également cruciale pour la fidélisation des employé·e·s.

## Les entreprises de votre cluster connaissent-elles les règles en matière d'égalité des sexes ? Savent-elles comment se conformer à ces règles ? Qu'est-ce qui leur serait utile ?

Dans le secteur agroalimentaire balte, la connaissance des règles en matière d'égalité des sexes et leur respect par les entreprises peuvent varier. Si les grandes entreprises sont généralement mieux informées et plus respectueuses de ces règles, les petites entreprises peuvent être à la traîne en raison de ressources limitées ou de mentalités traditionnelles. Pour améliorer la connaissance et le respect de ces règles, des mesures spécifiques peuvent s'avérer très efficaces :

- Programmes de formation : organiser des sessions de formation ciblées pour tous les niveaux de l'entreprise afin de sensibiliser aux principes et aux lois en matière d'égalité des sexes.
- Webinaires et apprentissage en ligne : proposer des webinaires et des ressources en ligne facilement accessibles, particulièrement utiles pour le secteur agroalimentaire, qui est géographiquement dispersé.
- Rôles dédiés à l'égalité des sexes : désigner une personne ou une équipe désignée au sein des entreprises pour traiter les questions d'égalité des sexes, garantir le respect des règles et fournir une ressource de référence.
- Initiatives à l'échelle du secteur : encourager la participation à des initiatives ou à des clusters industriels axés sur l'égalité des sexes afin de partager les connaissances et les ressources.
- Orientations politiques : fournir un soutien spécialisé pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques sensibles au genre, particulièrement cruciales pour les petites entreprises.
- Dans l'ensemble, la combinaison d'initiatives éducatives, de rôles dédiés aux questions de genre et d'efforts de collaboration menés par les organismes industriels peut considérablement améliorer la sensibilisation à l'égalité des sexes et le respect des normes dans le secteur agroalimentaire balte.

## Pourriez-vous décrire pourquoi l'égalité des sexes est importante pour vous personnellement et/ou pour votre organisation ?

Pour moi, personnellement : je m'engage en faveur de l'égalité des sexes parce que je crois au droit fondamental à l'égalité des chances pour tous, quel que soit le sexe. Cette conviction est renforcée par la prise de conscience des défis uniques auxquels les femmes sont confrontées dans le secteur agroalimentaire. Je crois fermement à la collaboration et à la création de valeur ajoutée pour le secteur. En tant que dirigeante, je reconnais ma responsabilité de montrer l'exemple et de plaider en faveur de changements qui favorisent l'inclusion et la diversité dans le leadership au sein de l'industrie agroalimentaire.

Pour mon organisation, Agrifood Lithuania : nous comprenons que les équipes équilibrées entre les sexes stimulent l'innovation et améliorent les performances. L'égalité des sexes n'est pas seulement un impératif moral, mais aussi une stratégie commerciale qui contribue à rendre l'organisation plus dynamique et plus performante. En tant qu'organisation engagée dans la croissance durable du secteur agroalimentaire, nous considérons l'égalité des sexes comme essentielle. Elle nous permet de tirer parti de l'ensemble des talents, de relever les défis liés à la main-d'œuvre et de nous adapter aux changements du marché et de l'environnement. Notre rôle en tant que

organisation de cluster consiste notamment à promouvoir des politiques et des pratiques qui profitent à l'ensemble du secteur. L'égalité des sexes est essentielle pour créer un secteur agroalimentaire résilient et

compétitif, et nous la promovons activement au sein de notre communauté et à travers nos collaborations.

## **Comment décririez-vous la valeur ajoutée d'être une femme à la tête d'un cluster et donc, en quelque sorte, d'un secteur industriel ? Quels sont vos défis et vos opportunités en tant que femme gestionnaire de cluster ?**

À la tête d'AgriFood Lithuania, mon rôle de femme occupant un poste de direction m'apporte des avantages distincts et des défis uniques pour conduire le changement industriel et politique. Valeur ajoutée en tant que femme dirigeante : mon point de vue de femme enrichit la prise de décision grâce à des perspectives diverses, essentielles pour l'innovation dans le secteur agroalimentaire. J'apporte une approche empathique et inclusive au leadership, favorisant un environnement collaboratif. Enfin, ma présence à ce poste remet en question les normes de genre et inspire d'autres

femmes à aspirer à des postes de direction. L'un des principaux défis que je vois est de briser les stéréotypes traditionnels sur le rôle des femmes dans le leadership et de surmonter les préjugés. Il est important de créer des réseaux, et si la création d'alliances peut être difficile, elle ouvre également des possibilités de relations significatives basées sur des expériences communes. Enfin, l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles est un défi important, amplifié par les attentes de la société.

## **Quel serait votre mot de la fin ? Quel est votre message principal pour faire progresser les approches en faveur de l'égalité des sexes dans les entreprises, les clusters, les autorités publiques et les gouvernements ?**

En réfléchissant aux discussions sur l'égalité des sexes dans le secteur agroalimentaire et à mon rôle de dirigeante au sein d'AgriFood Lithuania, mes derniers mots s'articulent autour d'un message central d'engagement et d'action. Promouvoir l'égalité des sexes dans les entreprises, les clusters, les autorités publiques et les gouvernements n'est pas seulement une question d'équité ou de conformité ; c'est un impératif stratégique

pour une croissance durable, l'innovation et le progrès social. Il est temps de passer de la simple reconnaissance des inégalités entre les sexes à la mise en œuvre active de politiques et de pratiques inclusives dans chaque organisation, et que les dirigeant·e·s à tous les niveaux défendent l'égalité des sexes, en donnant l'exemple et en stimulant le changement !



## Beatriz Coloma Rentero

Responsable des ressources humaines et de la RSE

*ECUS Sleep*

Secteur : PME du secteur de l'ameublement

#11



### Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Beatriz Coloma Rentero et j'occupe actuellement le poste de responsable des ressources humaines et de la RSE chez [ECUS Sleep](#), une entreprise espagnole spécialisée dans la fabrication de matelas qui souhaite contribuer à un mode de vie sain grâce au repos.

J'ai toujours occupé des postes liés aux ressources humaines dans d'autres entreprises. Je crois en l'être humain, en l'amélioration continue des processus et en des valeurs socialement responsables dans le but de créer une société meilleure.

Ma formation universitaire correspond à ce qui me rend le plus heureuse, à savoir être au service des autres. J'ai obtenu un diplôme en ressources humaines et gestion des talents, un master en gestion de la qualité et de l'environnement, un master en prévention des risques professionnels, sécurité, hygiène, ergonomie et psychologie appliquée, ainsi qu'un master en responsabilité sociale des entreprises.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

ECUS est une entreprise familiale forte de plus de 40 ans d'expérience, composée de personnes qui, depuis Yecla, travaillent de manière durable et dans l'égalité, avec un objectif commun : contribuer à un mode de vie meilleur et plus sain

grâce au repos et au sommeil. Nous nous consacrons à la fabrication et à la commercialisation d'équipements de literie, en particulier de matelas.

### Égalité des sexes dans votre secteur et défis rencontrés

Je peux vous communiquer les données de l'entreprise où je travaille, mais je ne peux pas les comparer à celles du secteur, car je ne dispose pas de ces données. Mais je suis ravie que vous me posiez cette question, car je vais les analyser par rapport au secteur.

Ecus Sleep appartient à deux femmes, le conseil

d'administration est composé de deux femmes et 32 % de notre main-d'œuvre est féminine. L'un des défis que nous avons rencontrés est que dans des métiers tels que la tapisserie d'ameublement et la fabrication de structures pour sommiers et lits coffres, il n'y avait traditionnellement que des hommes. Nous avons donc intégré des femmes dans ces deux départements.

### Comment relever ces défis

Le mécanisme consiste à analyser les emplois indépendamment du genre, sans stéréotypes. Les emplois, tout comme les personnes, doivent s'adapter aux changements tels que la transformation numérique, et nous devons donc les évaluer

afin d'éviter les risques potentiels. La formation est très importante, tout comme la promotion d'une culture d'égalité au sein de l'entreprise.

### Difficultés de recrutement

Il n'y a pas de difficultés si la direction de l'entreprise est convaincue que l'égalité des chances est un avantage pour l'entreprise. C'est une question d'attitude, de culture. Chez Ecus Sleep, heureusement, la direction de l'entreprise

est la première à promouvoir l'égalité des sexes. Nous avons été des pionniers dans notre secteur en intégrant le Plan Égalité dans l'entreprise en 2018 sur une base volontaire.

## Les efforts visant à créer davantage d'offres en faveur de l'égalité des sexes constituent-ils une solution pour surmonter ces difficultés ?

Les difficultés viennent de nous, les gens. Bien sûr, pour de nombreuses PME, si elles intègrent l'égalité des sexes dans leur stratégie commerciale, elles commenceront à bénéficier d'une

transformation culturelle avec de grands avantages et opportunités pour l'entreprise, pour les personnes et pour la société en général.

## La sensibilisation aux réglementations en matière d'égalité des sexes et à la manière de s'y conformer

Ils en ont désormais connaissance, car il est obligatoire d'avoir un plan d'égalité. Auparavant, j'imagine qu'ils en avaient connaissance, mais cela ne faisait pas partie de leur stratégie commerciale.

Elles ont appris en raison de leur obligation de se conformer

aux réglementations. Les consultants y ont trouvé une opportunité commerciale. Malheureusement, de nombreuses PME continuent de considérer cela comme une règle à respecter, et non comme une opportunité qui les aidera à s'améliorer.

## Initiatives visant à aider les PME dans ce processus

Je pense qu'un bon moyen de sensibiliser les gens est de présenter des exemples de réussite. Avec des témoignages de

personnes qui travaillent dans des entreprises où elles s'engagent quotidiennement en faveur de l'égalité.

## Le soutien de votre organisation aux PME pour intégrer efficacement une perspective de genre

Nous y contribuons grâce à notre rapport RSE annuel, à notre propre plateforme d'apprentissage en ligne Senticx Academy que nous proposons à nos clients et fournisseurs, à des publications sur les réseaux sociaux visant à sensibiliser le

public, à nos politiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de qualité, et en garantissant l'égalité des genres dans nos processus de sélection.

## D'autres défis peuvent-ils être améliorés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Bien sûr, nous devons travailler dans tous les domaines, c'est un droit fondamental de tous les êtres humains. Nulle part sur la planète, personne ne devrait subir aucune forme de

discrimination, chacun doit avoir les mêmes opportunités et accéder à des conditions décentes dans tous les aspects de sa vie.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

La première chose à garder à l'esprit est que l'égalité des sexes est un droit humain fondamental, quel que soit l'endroit où vous vivez. Personnellement, je ne peux concevoir une société où l'égalité n'existe pas, car elle présente que des avantages : elle favorise l'épanouissement personnel, renforce l'estime de soi et améliore la qualité des relations.

Nous avons tous le devoir de promouvoir l'égalité des sexes dans tous les domaines de la société en œuvrant à réduire la pauvreté, à fournir une éducation, à protéger et à promouvoir le bien-être des filles et des garçons, et à garantir que les femmes et les hommes aient les mêmes opportunités et conditions

de développement. L'égalité des sexes est importante pour moi car elle nous permet de vivre dans un environnement sain et épanouissant, elle nous permet de parvenir à une société sans stéréotypes, nous devons vivre dans un monde où l'une des principales valeurs est le respect et la solidarité.

Au niveau professionnel, l'égalité des sexes doit faire partie de la stratégie de l'entreprise afin d'identifier et de réduire les écarts entre les sexes en promouvant et en adaptant les pratiques et les politiques de travail sans aucun préjugé sexiste.

Les organisations doivent travailler chaque jour pour éviter toute

discrimination dans tous les domaines : offres d'emploi, promotion interne, salaires, évitement des stéréotypes, évitement du langage sexiste, etc.

Il est très important de parvenir à l'égalité des sexes dans les organisations, car cela a un impact positif sur l'amélioration des performances, remonte le moral des employé·e·s, contribue à diversifier les points de vue, ce qui favorise en fin de compte la prise de décision, aide à

favorise l'environnement de travail, améliore l'image de l'entreprise, fidélise la clientèle, augmente les avantages économiques et renforce l'image de marque.

Travailler et promouvoir l'égalité des sexes n'apporte que des avantages, tant sur le plan personnel que professionnel. C'est pourquoi nous devons éduquer, sensibiliser et œuvrer en faveur d'une égalité effective.

## Expériences ou projets liés à l'égalité des sexes dont vous êtes fier

Ce dont je suis le plus fier, c'est d'avoir mis en œuvre dans l'entreprise où je travaille, Ecus Sleep, son premier plan d'égalité en 2018, alors que cela n'était pas obligatoire légalement. Anticiper les exigences légales est la plus grande satisfaction, car lorsque cela devient obligatoire, cela perd de son mérite. Il faut faire les choses parce qu'on y croit et qu'on y mise.

Depuis sa mise en œuvre, le plan d'égalité fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, et en cette année 2023, nous sommes en train de le renouveler. Il fait partie de notre plan de formation, des campagnes de sensibilisation sont organisées chaque année, notre propre plateforme de formation en ligne dispose d'une salle de classe spécifique consacrée à l'égalité, où tous·tes les employé·e·s de

l'organisation y ont accès et peuvent consulter le plan d'égalité, ses politiques et ses procédures telles que l'utilisation d'un langage non sexiste, le protocole en matière de harcèlement, etc.

Je suis fière de promouvoir la formation annuelle et d'avoir développé et mis en place une plateforme de formation accessible à tous·tes les employé·e·s. Dans les processus de sélection, lorsque les mérites sont égaux entre les hommes et les femmes, c'est la personne la moins représentée qui est sélectionnée. Dans l'entreprise, nous avons réussi à augmenter la présence des femmes de 15 % depuis 2019, à des postes qui ont toujours été occupés par des hommes.

## Valeur ajoutée d'être une femme à la tête d'une organisation

Cela montre une tendance très favorable pour les femmes occupant des postes à responsabilité. Leadership inclusif, meilleure écoute, volonté de favoriser le consensus, orientation vers les personnes, attention aux risques, gestion des situations

de crise, l'adaptation au changement, une plus grande empathie. Je soulignerais comme principale valeur ajoutée la possibilité de miser sur une nouvelle culture d'entreprise et un nouveau style de gestion.

## Défis et opportunités d'être une femme à la tête d'une organisation

Pour atteindre 40 % de femmes dans l'organisation, nous en sommes actuellement à 31 %. Que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne repose pas uniquement sur les femmes. Gérer ma vie personnelle tout en continuant à être

une professionnelle, en sachant établir des priorités, respecter le temps et se concentrer sur ce qui peut vraiment changer l'entreprise et ce qui ne le peut pas. Promouvoir une culture et une formation en matière d'égalité.

## Conclusion

L'égalité des sexes n'est pas seulement une question de droits humains, mais aussi une question fondamentale

pour garantir la compétitivité des PME.



## Elena Jianu

PDG, professeur d'université et entrepreneur

#12



**Eltra Logis**

Secteur : Services de logistique et de transport



### Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Elena Jianu, je suis une femme, professeure d'université, entrepreneuse et l'auteure de mes propres rêves ! J'essaie d'assumer toutes les fonctions ci-dessus et la plupart du temps, j'y parviens. Je n'ai jamais travaillé sur des projets liés à

l'égalité des sexes et je vous remercie de avoir pensé que je pouvais faire partie de ce projet, mais j'ai choisi d'appliquer ce que j'avais appris, lu et vu dans d'autres pays avec lesquels mon organisation travaille, et j'ai réussi.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

En quelques mots, la société [Eltra Logis](#), fondée en 2006, est une jeune entreprise dynamique qui fournit des services intégrés de logistique et de transport, ainsi que des conseils en gestion et en fiscalité. Nous disposons de notre propre flotte de 37 camions destinés spécialement à l'industrie textile, mais aussi de 11

camions frigorifiques pour l'industrie alimentaire et pharmaceutique, et de plus de 4 000 mètres carrés d'espace en Roumanie et en Espagne où nous offrons des services à valeur ajoutée pour l'industrie textile et automobile.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

J'ai rencontré dans mon expérience :

- Des différences d'approche en matière d'égalité des sexes entre les pays développés et la Roumanie, qui m'ont convaincue que nous sommes encore loin derrière l'évolution générale en Europe.
- L'attitude manifestement misogyne des entrepreneurs masculins en Roumanie.
- Le manque total d'ouverture du gouvernement

à agir concrètement, se contentant de déclarer de beaux pourcentages selon lesquels les femmes peuvent atteindre jusqu'à 30 % des 100 % au niveau de la direction.

- Un manque d'empathie au niveau social et dans le monde des affaires pour la question des femmes ou des orientations sexuelles.

### Comment relever ces défis

Je pense que les organisations de clusters devraient s'impliquer dans :

- Un dialogue permanent avec ses membres.
- Négociation avec le gouvernement pour des initiatives parlementaires d'intérêt dans ce domaine dès que possible et avec un programme bien établi

- Coopérer avec d'autres organisations de défense de l'égalité des sexes pour mener des actions concrètes liées à la modification de la législation, puis sensibiliser les organisations à ce changement.

### Difficultés de recrutement

Nous ne rencontrons pas de difficultés de recrutement liées à l'égalité des sexes, l'entreprise que je dirige est ouverte et nous sommes très démocratiques. Le seul problème ces derniers temps est le manque général d'intérêt pour le travail,

quel que soit le sexe. En général, les gens ne veulent plus travailler, et c'est un problème que j'ai également constaté dans d'autres secteurs.

## Connaissance des règles en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

Nous sommes à jour avec la législation et nous mettons à jour les procédures et le règlement intérieur tous les six mois, mais nous avons le sentiment que, généralement, les dispositions législatives sont obligatoires, mais qu'elle n'est pas mise

en pratique. Il est donc nécessaire de dispenser une formation à ce sujet dans toutes les organisations et de veiller à ce que leurs services des ressources humaines soient ouverts à la discussion.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Oui, c'est vrai, nous ouvrons pratiquement la boîte de PENELOPE, pour ne pas dire la boîte de Pandore, car l'idée est de gagner en évolution sociale ici. Il s'agit évidemment du début

d'une nouvelle ère qui peut produire des mouvements sociaux, mais il faut les assumer.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

Pour moi, c'est important parce que je veux des employé·e·s confiant·e·s et heureux·ses, et s'ils ne se sentent pas ainsi chez eux ou dans le reste de la société, l'organisation doit perdre et ne

pourra pas faire grand-chose pour eux. Je suis une femme et même moi, j'ai souvent ressenti un comportement différent à mon égard par rapport à un entrepreneur masculin.

## Valeur ajoutée d'être une femme à la tête d'une organisation

Il n'est pas difficile pour moi d'être une femme manager, je sais ce que je veux et surtout, je suis sûre de moi, je suis une femme forte et autonome lorsqu'il

s'agit de prendre des décisions et je ne vois donc pas pourquoi les hommes auraient des réticences à travailler avec moi.

## Conclusion

Je souhaite que des programmes tels que PENELOPE existent réellement et que le message soit davantage diffusé sur les réseaux sociaux. J'espère toujours voir émerger une société où les femmes sont égales aux hommes, et pas seulement dans les

discours sirupeux. Le monde serait meilleur et de nombreux conflits sociaux n'existeraient pas !



## Marianne Sytchkov

Directrice

LEXI-L

Secteur : Conseil en organisation et  
gestion/formation/recherche

#13



### Pourriez-vous vous présenter ?

Je suis devenue entrepreneure en 1999 et, vingt ans plus tard, j'ai mené des recherches sur l'entrepreneuriat féminin dans le cadre d'un master en gestion et administration des entreprises. En 2021, j'ai créé [LEXI-L](#), une entreprise qui étudie l'impact des technologies numériques sur les pratiques de gestion et les changements sur le lieu de travail.

Parallèlement, je travaille sur un projet de thèse dans le domaine de l'entrepreneuriat et de sa contribution

à la dynamique territoriale, ce qui me permet de faire des allers-retours entre le « terrain » de ma vie quotidienne d'entrepreneure et son « analyse théorique » à travers mon travail de recherche, gagnant ainsi une certaine distance. Je suis entrepreneure parce que je suis passionnée par le développement de projets et la réalisation d'actions utiles. Pour moi, l'entrepreneuriat féminin est synonyme d'indépendance économique et de projets épanouissants.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Lexi-L se concentre sur le savoir-faire managérial et les compétences relationnelles. Entre les deux, la méthode du storytelling fait office de lien et est utilisée dans chacune de nos activités (conseil en organisation et management, formation, recherche). Grâce à cette méthode unique en France, Lexi-L conçoit, et pilote des projets dans quatre domaines : la gouvernance démocratique, égalité des sexes,

des personnes et dynamiques territoriales. Nous tenons à partager nos découvertes avec le plus grand nombre à travers des ateliers et des conférences destinés au grand public, ainsi que des formations à la maîtrise du numérique accessibles à tous.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

Le principal problème est la difficulté à recruter des femmes dans le secteur du numérique, et ce problème est lié au fait que les jeunes filles ne sont pas orientées vers les métiers du numérique pendant leur scolarité.

L'enquête Epitech menée en 2022 auprès de parents et de jeunes en âge d'orientation professionnelle montre que 80 % des parents et des jeunes de l'échantillon considèrent que le numérique est un secteur prometteur, lucratif, susceptible d'avoir un impact sur l'avenir et de contribuer à changer le monde. Pourtant, seuls 33 % des parents conseillent à leurs filles de se lancer dans ce secteur ! Leurs parents, grands-parents et enseignants préfèrent les dissuader, estimant que ce secteur serait « trop difficile en termes de rythme de vie, trop masculin, trop sexiste, trop chronophage... ».

L'étude du Centre Hubertine Auclert sur « Les obstacles à l'accès des filles aux carrières dans l'informatique et le

numérique » montre comment cette approche très genrée s'établit très tôt. Mon objectif, en mettant en place des ateliers et un dispositif d'orientation, est d'ouvrir les portes de ces professions et d'essayer d'inverser la tendance afin que les filles et leur entourage changent leur vision des choses.

L'autre problème est l'énorme écart salarial entre les hommes et les femmes. Une étude de l'URSSAF sur les chiffres de l'entrepreneuriat le montre. Comme cet organisme a accès à nos cotisations, il dispose des données nécessaires pour mener une telle étude, car il est très difficile d'obtenir des chiffres sur les entrepreneurs qui sont constitués en société, c'est-à-dire des personnes morales, alors que lorsque vous êtes travailleur indépendant ou exercez une profession libérale, vous êtes une personne physique, et là, les statistiques sur la rémunération sont beaucoup plus facilement accessibles.

Pour comprendre la différence de rémunération, qui peut varier entre 15 % et 40 % selon le secteur, il faut se demander ce qui fait votre réussite ou votre échec. Même si vous pouvez déterminer votre propre salaire en tant que femme entrepreneur, vous n'avez pas toujours la même ambition qu'un homme, et c'est cette ambition en particulier qui déterminera si vous serez en mesure ou non de générer les revenus nécessaires pour gagner le salaire que vous avez choisi. C'est le problème de l'éducation des femmes, qui leur enseigne qu'elles doivent se contenter de « peu » et donc avoir peu d'ambition, et qu'elles doivent se mettre au service des autres.

## Comment relever ces défis

Le premier levier consiste à briser les stéréotypes et à travailler avec les très jeunes sur leur orientation, afin qu'en France, nous n'ayons pas cette répartition des filles dans les filières littéraires et des garçons dans les filières scientifiques. Ces stéréotypes sont très puissants, comme le montre une étude du chercheur du CNRS Pascal Hugué : lorsqu'il dit « nous allons faire cet exercice de géométrie », les garçons réussissent et les filles échouent, et lorsqu'il dit « nous allons faire un dessin » pour faire le même exercice, les filles réussissent et les garçons échouent.

Il ne suffit donc pas de dire aux filles de se lancer dans les mathématiques/sciences pour devenir ingénieures, car cela ne fonctionne pas. Il est essentiel de commencer dès le plus jeune âge à briser les stéréotypes. Pour le secteur numérique, il s'agit de montrer aux filles que les emplois dans ce secteur ne sont pas ce qu'elles pensent !

C'est ainsi que j'ai développé deux actions avec mon entreprise :

- Un atelier destiné aux filles de 12 à 14 ans qui commencent à s'interroger sur leur orientation future. L'objectif est de les initier au code informatique à travers une histoire basée sur la découverte d'une langue inconnue et mystérieuse, afin de leur faire découvrir le monde du numérique d'une manière différente de l'approche mathématique/scientifique.
- Un outil d'orientation et d'information sur les métiers du numérique, développé grâce au parrainage de compétences et intégré dans un [jeu pour smartphone](#), afin de permettre à tous (car il est ouvert aux filles et aux garçons dans un souci d'égalité des sexes) de découvrir les métiers qui existent en fonction de

L'entrepreneuriat est un levier vers l'égalité des sexes, car il offre la possibilité d'acquérir un pouvoir économique. Mais si vous n'avez pas de pouvoir, vous pouvez revendiquer tous les droits que vous voulez, vous ne les obtiendrez pas. Nous observons une tendance positive chez les femmes entrepreneurs à améliorer leur rentabilité et à prendre des mesures pour améliorer leurs performances et obtenir une meilleure rémunération. De plus, il existe des « femmes investisseurs » qui ont une approche ciblée de l'entrepreneuriat féminin.

leurs propres capacités (créativité, logique, mémoire, etc.) et également d'identifier sur une carte les différents lieux et types de formation pour accéder à ces métiers, et enfin de s'essayer aux différentes tâches liées à ces métiers. L'idée de ce jeu est née du constat que les jeunes sont souvent perdus lorsqu'il s'agit de faire des choix de carrière, et que la grande quantité d'informations à leur disposition ne leur apporte pas nécessairement les réponses dont ils ont besoin.

Un autre levier serait de disposer d'un outil de mesure statistique de l'entrepreneuriat lorsqu'il s'agit de création d'entreprise, c'est-à-dire les personnes morales (entités juridiques) et les personnes physiques (individus tels que les professions libérales et les auto-entrepreneurs) afin de suivre spécifiquement le développement de l'entrepreneuriat féminin et en particulier l'écart salarial.

Le cluster a un rôle important à jouer car, grâce au réseau qu'il anime, il peut orienter plusieurs entreprises vers l'égalité professionnelle et donc avoir un impact plus important que des actions isolées. Et puis, grâce au cluster, j'ai pu m'entretenir avec les responsables d'écoles qui dispensent des formations dans le secteur numérique.

J'ai également pu m'entretenir avec d'autres dirigeant·e·s d'entreprises de différentes tailles. Ils rencontrent d'importantes difficultés de recrutement pour certains types de profils, en particulier les ingénieurs réseau. Ils ne trouvent ni hommes ni femmes à recruter, nous ne pouvons donc pas simplement nous présenter et leur dire d'atteindre leurs objectifs de parité. Le dialogue nous permet de comparer différents points de vue. Le cluster contribue à créer ces rencontres humaines et concrètes, ce qui est très utile.

## Difficultés de recrutement

Il ne sert à rien de dire à une PME de recruter sur une base paritaire si elle ne trouve qu'une minorité de filles à la sortie des formations numériques. C'est un problème très complexe que nous devons essayer de résoudre très tôt (au niveau de l'orientation professionnelle) et avec un certain nombre d'acteurs : institutions, associations, clusters, entrepreneurs et chercheurs.

Il est intéressant d'utiliser l'entrepreneuriat comme moyen de révéler des talents pour l'orientation professionnelle. On peut être entrepreneur et si cela ne fonctionne pas, ce n'est pas grave. C'est une expérience révélatrice qui permet de mieux se connaître et de trouver ses repères.

Les problèmes de recrutement sont omniprésents, mais particulièrement dans les secteurs du numérique, de la construction, de la santé et du social, c'est-à-dire des professions qui sont soit hautement qualifiées, soit physiquement exigeantes et insuffisamment valorisées pour la formation. Dans certains secteurs, comme la construction et l'armée, on met en avant le fait que les filles sont invitées à suivre une formation. On tente de s'orienter vers la diversité des genres, car cela fait partie des

cahier des charges et, en théorie, cela résoudrait le problème, mais en réalité, les filles ne se lancent pas dans ces professions.

Je participe à un cours pour les apprentis du bâtiment et il y a 2 filles sur 20. À mon avis, le problème de recrutement ne sera pas résolu simplement en prenant des mesures en faveur de l'égalité des sexes. De plus, c'est plus compliqué que cela, car les inégalités qui se créent sont souvent systémiques. Les femmes sont plus susceptibles de se retrouver seules avec des enfants et dans des situations précaires, car dès qu'une difficulté survient, d'autres difficultés s'accroissent.

L'égalité des sexes sur le lieu de travail va au-delà de cela. Si nous parvenions à l'égalité des sexes sur le lieu de travail, nous dirigerions vers une société qui crée plus de valeur, car la diversité des genres produit toujours plus d'idées et beaucoup plus d'interactions. Collectivement, nous serions donc plus riches et plus innovants dans tous les domaines.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

Les mêmes obligations ne s'appliquent pas à toutes les entreprises. Seules les entreprises de plus de 50 salarié·e·s doivent calculer leur indice d'égalité entre les sexes. Les entreprises de plus de 250 salarié·e·s doivent également publier les résultats de chaque indicateur de l'indice.

La majorité des entreprises sont plus petites, puisque près de

70 % des entreprises françaises comptent entre zéro et un salarié, elles ne sont donc pas concernées par ces obligations. Lorsque vous avez une très petite entreprise, comptant jusqu'à 5-10 salarié·e·s, ce n'est pas tant une question de parité. Il s'agit plutôt d'une question de difficulté de recrutement, car les avantages sociaux et les salaires ne sont pas les mêmes que dans les grandes entreprises.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

De nombreux problèmes peuvent être partiellement résolus en prenant des mesures en faveur de l'égalité des sexes. La rétention est un véritable problème dans le secteur numérique. Les femmes quittent souvent leur emploi dans ce secteur parce qu'elles sont rebutées par un secteur qui ne correspond pas à leur rythme de vie (travailler en mode start-up, jusqu'à tard le soir). Comme il s'agit d'un secteur très masculin, il n'y a pas d'horaires ni d'aménagements de travail pour les mères. Il est très difficile de concilier vie professionnelle et vie familiale.

Le congé de maternité entraîne souvent une perte d'augmentations salariales pour les femmes, et comme les négociations salariales se font sur une base individuelle, sans

référence à l'égalité des compétences et des tâches, les femmes sont souvent lésées. De plus, elles n'osent pas demander d'augmentation, considérant ce qui leur est proposé comme une preuve de reconnaissance, alors que les hommes sont plus enclins à demander une augmentation.

Vers l'âge de 35 ans, les femmes quittent souvent leur emploi dans les entreprises du secteur numérique parce qu'elles ne sont pas promues, alors même qu'elles commencent à développer leur expertise. Ne se sentant pas respectées, mal payées, etc., elles optent souvent pour l'entrepreneuriat. C'est aussi un moyen pour les hommes du secteur de se réinventer !

La Normandie est très rurale, et dans ces zones, il y a peu d'activités et donc peu d'emplois, mais la diversité

professionnelle ne va pas changer cela. Pour revitaliser les zones rurales, nous devons repenser notre relation à la terre.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

Comme je l'ai dit au début de l'entretien, j'ai mené des recherches sur l'entrepreneuriat féminin et mon entreprise conçoit, pilote et soutient des projets dans le domaine de l'égalité des sexes. Par exemple, pour aider à résoudre le déséquilibre entre les sexes dans les professions numériques,

J'ai proposé un atelier destiné aux filles âgées de 12 à 14 ans qui commencent à s'interroger sur leurs choix de carrière, dans le but de les initier au code informatique, ainsi qu'un système d'orientation et d'information sur les professions numériques.

## Valeur ajoutée, défis et opportunités d'être une femme à la tête d'une organisation

Pour moi, les principales qualités nécessaires pour créer une entreprise sont la ténacité, un mélange d'audace et d'optimisme, et le goût de l'aventure. Peu importe que vous soyez un

homme ou une femme. Il en va de même pour la gestion d'une entreprise. C'est une expérience qui nous façonne.

## Conclusion

Pour progresser en matière d'égalité des sexes, nous devons considérer les choses non seulement du point de vue des femmes ou des hommes, mais aussi du point de vue de l'humanité dans son ensemble, sinon nous nous priverons de la moitié des solutions (ressources intellectuelles et énergie) et donc de la moitié des performances.

L'égalité des sexes a le potentiel de nous faire avancer très loin ! Nous ne pouvons pas y arriver seuls : nous avons besoin des institutions, des entreprises, des associations et des responsables politiques, car il est dans l'intérêt de la société de ne pas se priver de la moitié des talents !



## Andra Marcu

Directrice du Centre de formation continue et d'information technologique  
et assistante de recherche

Université Danubius

Secteur : sciences économiques, administration des affaires,  
communication et relations internationales

#14



### Pourriez-vous vous présenter ?

Je suis diplômé de la Faculté des sciences économiques de l'Université du Bas-Danube à Galati et, à partir de 2023, je commencerai un doctorat en gestion. Je travaille à [l'université Danubius de Galati](#) depuis 2017, où j'ai occupé différents postes. Je suis actuellement directeur du Centre de formation continue et d'information technologique et assistant de recherche dans le cadre du projet HORIZON-CL5-2021- D6-01-09 de l'« Déploiement et évaluation de la modélisation prédictive, des technologies numériques émergentes et durables sur le plan environnemental, et des outils visant à améliorer la résilience des IWW face au changement climatique et à d'autres

phénomènes extrêmes (PLOT0) ».

J'ai découvert l'univers des clusters il y a 10 ans, lorsque, avec M. Voicu Costica (fondateur du cluster Lower Danube Health Innovation) et avec le soutien de l'université Danubius de Galati, nous avons posé les bases des premiers clusters dans le comté de Galati : Romanian River Transport Cluster, IT&C Cluster Lower Danube, Green Solutions Low Danube Cluster ainsi que Cluster Innovative For Health Lower Danube.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

L'université Danubius de Galati est membre et promoteur actif des clusters de la région sud-est de la Roumanie. Elle est reconnue dans la zone comprise entre la mer Noire et la mer Baltique comme une université internationale d'excellence, un environnement ouvert et stimulant pour le développement personnel et entrepreneurial, ainsi que pour l'échange constant d'idées et de valeurs. Fondée il y a 31 ans, elle comprend actuellement quatre facultés : la faculté de droit, la faculté d'économie

et d'administration des affaires, la faculté de communication et de relations internationales, la faculté des sciences comportementales et appliquées, avec 10 programmes de premier cycle et 9 programmes de master.

Par ailleurs, nous sommes la première université du pays à avoir un recteur d'origine américaine, le Dr Steve O. Michael, expert international dans le domaine de l'enseignement supérieur.

### Égalité des sexes dans votre secteur et défis rencontrés

La politique du personnel de l'université Danubius de Galati soutient l'égalité des sexes. Ainsi, 35 % des postes de direction sont occupés par des femmes et

65 % d'hommes, 85 % de femmes et 15 % d'hommes occupent des postes de cadres intermédiaires, et l'effectif total se compose de 51 % de femmes et 49 % d'hommes.

### Comment relever ces défis

Les clusters existants au niveau de la région sud-est sont des promoteurs actifs d'événements permettant de diffuser les politiques d'égalité des sexes.

En 2022, l'université Danubius a jeté les bases d'un projet, [Phenomenal Women Series](#), qui a capitalisé sur la sagesse collective, l'expérience et l'énergie de femmes d'âges et de qualifications différents, tout en soulignant l'importance de

soutenir la communauté et de s'impliquer dans sa vie, dans le pays et dans le monde entier. Les participantes à cet événement ont atteint le plus haut niveau professionnel et obtenu des résultats enviables dans leur carrière, devenant ainsi des exemples dans leurs domaines d'activité.

Un autre événement remarquable a eu lieu à la fin du mois de mars 2023. Les étudiant·e·s du Leo Danubius Club et de [l'association GirlUp](#), en collaboration avec le département des services aux étudiant·e·s Services de l'université Danubius de Galați, ont organisé la première édition de la conférence

Empowering Women, sur le thème « Les abus et la manière dont les femmes y font face ». L'événement a remporté un franc succès, si bien que les organisateurs proposent d'en organiser une nouvelle édition d'ici la fin de l'année.

## Difficultés de recrutement

Au niveau de l'écosystème dans lequel nous opérons, nous n'avons rencontré aucune difficulté en matière de recrutement. L'université Danubius de Galați soutient l'égalité des sexes,

ce qui se reflète à la fois dans la politique de recrutement du personnel et dans la politique d'admission des étudiant·e·s.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

Notre organisation et les autres entités qui font partie des clusters de la région sont conscientes des politiques d'égalité des sexes ainsi que des règles qui s'y rapportent. Grâce aux activités organisées, nous avons pu garantir un canal de communication efficace avec différentes catégories de parties prenantes.

Nous pensons que ces informations, organisées sous différentes formes, telles que des ateliers ou des tables rondes, devraient être diffusées fréquemment, et les clusters, qui ont intégré les règles d'égalité entre les sexes dans leur propre politique, sont considérés comme les principaux promoteurs.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Certainement. Au fil du temps, on a observé une augmentation du nombre de femmes dans des domaines d'activité de plus en plus diversifiés, dont certains étaient considérés il y a quelques années comme exclusivement

masculines. Cette ascension a été rendue possible par la démonstration de la capacité à maintenir un équilibre positif entre vie personnelle et vie professionnelle.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

On a observé que lorsque les équipes de travail sont composées à la fois de femmes et d'hommes, dans une

nombre équilibré, les solutions identifiées pour relever les défis sont beaucoup plus créatives.

## Valeur ajoutée, défis et opportunités d'être une femme à la tête d'une organisation

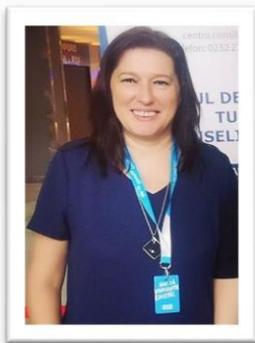
De mon point de vue, l'avantage d'être une femme à la tête d'une entité/structure réside dans la capacité à s'adapter à de nouvelles situations en très peu de temps, l'orientation vers

des solutions créatives, ainsi que le maintien d'un climat positif au sein de ladite entité/structure.

## Conclusion

La lutte pour l'intégration de l'égalité des sexes, du côté des femmes, a commencé il y a de nombreuses années, et l'histoire nous montre leurs succès, ainsi que l'impact positif qu'elles ont eu sur l'ensemble de la société.

À travers ce message, je souhaite encourager toutes les catégories/groupes de personnes qui se sentent discriminées à s'unir et à ne jamais cesser de lutter pour leurs droits.



## Mihaela Cojan

Psychologue et conseillère d'orientation professionnelle

#15



**Université technique « Gheorghe Fisachi » de Iași Secteur :  
Sciences de l'ingénierie, architecture et urbanisme**



### Pourriez-vous vous présenter ?

Au cours de mes plus de 20 années d'expérience pratique en tant que psychologue, j'ai toujours eu le privilège de travailler avec et pour des personnes, dans divers contextes, organisations, équipes, entreprises, systèmes et projets. Depuis sept ans déjà, j'ai la joie d'être employée par l'une des plus grandes universités de Roumanie, au sein du Centre d'orientation et de conseil professionnel de [l'université technique Gheorghe Asachi de Iași](#) (TUIASI), où je travaille, bien sûr, avec des personnes, en particulier des étudiant·e·s.

Outre les huit heures quotidiennes habituelles en tant que conseillère d'orientation professionnelle, j'ai eu dès ma première année d'emploi l'occasion de travailler sur des projets bénéficiant d'un financement externe en tant que conseillère, formatrice ou experte, et depuis l'année dernière, j'ai été nommée par la direction de l'université au poste de coordinatrice de la Commission pour l'égalité des sexes à l'université.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

La TUIASI est l'une des institutions les plus anciennes et les plus connues de Roumanie. En tant qu'université de recherche et d'enseignement de pointe, sa mission est de mener des activités spécifiques de création, de valorisation innovante des connaissances et de transfert de celles-ci vers la société dans les domaines fondamentaux (sciences de l'ingénierie, architecture et urbanisme), ainsi que dans

dans des domaines interdisciplinaires et complémentaires, au niveau local, régional, national et international. Conformément à la mission et aux objectifs adoptés dans la charte de l'université, celle-ci assume le rôle d'un forum éducatif, scientifique et culturel de recherche.

### Égalité des genres dans votre secteur et défis rencontrés

La stratégie pour l'égalité des genres pour la période 2022-2025 (stratégie GE) a été élaborée par l'université technique « Gheorghe Asachi » de Iași sur la base des contributions de l'ensemble de la communauté universitaire et s'adresse à toutes les catégories d'employé·e·s et d'étudiant·e·s de l'université.

La stratégie pour l'égalité des genres a été élaborée conformément aux dispositions de la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheurs 2015-2019, de la Stratégie européenne pour l'égalité des genres 2020-2025 et des lignes directrices fournies par le nouveau programme-cadre de l'Union pour la recherche et l'innovation, Horizon Europe, sur les plans d'égalité des genres. La stratégie pour l'égalité des sexes pour la période 2022-2025

exprime l'engagement de la direction de la TUIASI à respecter les principes d'égalité, de diversité, d'inclusion et de non-discrimination dans tous ses domaines d'activité et à garantir un environnement sûr et équitable pour tous les membres de la communauté universitaire.

Sur la base de la stratégie GE, TUIASI a élaboré le [plan pour l'égalité des genres 2022-2025](#) (GEP), à travers lequel elle se fixe des objectifs et des mesures concrets concernant une meilleure intégration de la dimension de genre dans l'ensemble de ses activités, ainsi que des indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés dans sa mise en œuvre et son évaluation.

Le plan pour l'égalité des genres pour la période 2022-2025 doit être considéré en corrélation avec le plan stratégique de l'université technique « Gheorghe Asachi » de Iași pour la période 2021-2024, ainsi qu'avec le règlement interne, la charte de l'université, le code d'éthique et de déontologie professionnelle universitaire et la convention collective de travail au niveau de l'université technique « Gheorghe

Asachi » de Iași, qui constitue le document de référence pour toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques visant à garantir l'égalité des sexes au sein de l'université. Jusqu'à présent, sa mise en œuvre n'a rencontré aucune difficulté particulière.

## Difficultés de recrutement

Sans objet. L'accès à tout poste ou fonction est libre pour tous les genres, sans aucune restriction, barrière ou critère restrictif.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

Consolidant la mission et les valeurs de l'université, la stratégie et le plan en matière d'égalité des sexes ont été portés à l'attention de tous les membres de la communauté universitaire (étudiant·e·s, personnel enseignant, personnel auxiliaire/associé), dans le but de garantir et de promouvoir l'égalité et la diversité dans l'accès aux connaissances et l'acquisition de compétences pour tous·tes les employé·e·s et étudiant·e·s de la TUIASI.

Les objectifs stratégiques se traduisent par des actions spécifiques visant à protéger la culture organisationnelle équitable et inclusive

et de promouvoir l'égalité des sexes à tous les niveaux, en abordant de manière proactive la sensibilisation à la question de l'égalité des sexes, le développement des compétences et des aptitudes dans ce domaine, en garantissant l'équilibre entre les sexes dans les structures et les processus décisionnels, y compris les processus de recrutement et de sélection, l'égalité des sexes dans les activités d'enseignement et de recherche, ainsi que l'intégration de la dimension de genre dans les programmes d'enseignement et l'ensemble du processus de recherche.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Certainement, car il s'agit là d'objectifs explicites de la mise en

œuvre de la stratégie et du plan pour l'égalité des sexes.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

Pour la simple raison que chacun d'entre nous, indépendamment de sa race, de son origine ethnique, de sa nationalité, de sa religion, de son sexe, de son statut socio-économique, de ses antécédents, de son apparence physique, de ses convictions personnelles, etc., a les mêmes droits en matière d'accès à l'éducation et au travail. Et pour citer la

Convention européenne des droits de l'homme, nul ne peut être victime de discrimination de la part des autorités publiques pour des raisons liées, par exemple, à la couleur de peau, au sexe, à la langue, aux convictions politiques ou religieuses ou à l'origine.

## La valeur ajoutée d'être une femme à la tête d'une organisation

Bien que je n'occupe pas de poste de direction au sein de l'université qui figure dans l'organigramme, ma nomination en tant que coordinatrice du GEP m'a donné l'opportunité, mais aussi le défi, d'assumer également ce rôle. Je ne pense pas que le fait d'être une femme me donne un avantage ou un

inconvenient. Seule ma profession me confère peut-être un atout supplémentaire, du moins en ce qui concerne le rôle mentionné ci-dessus, la dimension de la diversité et de l'inclusion faisant partie intégrante de la profession de psychologue.

## Mot de la fin

Personnellement, je pense que la prochaine étape consisterait à intégrer les approches en matière d'égalité des sexes dans une approche beaucoup plus globale, sous la forme d'une stratégie pour l'inclusion et l'égalité des chances, un objectif sur lequel je travaille déjà en tant qu'experte en inclusion au sein

consortium universitaire européen nouvellement créé cette année sous le nom d'INGENIUM, dont Personally from Iasi fait partie, avec 9 autres membres venus de toute l'Europe.



## Ana Belén Barqueros Jiménez

Responsable du Secrétariat des femmes

UGT (Union générale des travailleurs) de la région  
de Murcie

Secteur : Défense des droits du travail

#16



UGT  
Región de Murcia

### Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Ana Belén Barqueros Jiménez et je suis actuellement responsable du Secrétariat des femmes de l'Union générale des travailleurs (UGT) de la région de Murcie, en Espagne. Je suis fonctionnaire de carrière au sein du personnel

administratif et des services de l'université de Murcie et je suis titulaire d'un diplôme en administration et gestion des entreprises.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Je travaille dans une organisation syndicale qui lutte pour les droits du travail des travailleurs, tout en

sensibilisant le public aux réalités sociales afin de parvenir à une société plus juste et plus égalitaire.

### L'égalité des genres dans votre secteur et les défis rencontrés

L'un des principaux défis consiste à éliminer les écarts et les inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail, en matière d'accès à l'emploi, d'évolution de carrière, de formation, de rémunération, de sous-représentation des femmes, de conciliation entre vie professionnelle, vie familiale et vie privée, et dans les situations de harcèlement sexuel et fondé sur le genre. Le dernier [rapport](#) préparé par l'Union générale des

travailleurs (UGT) de la région de Murcie à l'occasion de la Journée de la femme en 2023 détaille les chiffres qui illustrent les inégalités entre les sexes sur le marché du travail. Un autre défi fondamental consiste à rendre visibles et à sensibiliser la société à l'existence des différentes formes de violence sexiste à l'égard des femmes et à la nécessité de fournir des ressources réglementaires, personnelles et économiques pour les éliminer.

### Comment relever ces défis

Les plans d'égalité et les réglementations en matière de transparence salariale sont des outils qui peuvent être utiles dans le domaine du travail, tout comme les réglementations intégrant une perspective de genre, telles que les réformes du travail, les réformes des retraites ou la négociation des salaires minimums ou des systèmes d'évaluation des emplois dans les entreprises.

Les situations de violence masculine nécessitent une éducation affective et sexuelle dans les établissements scolaires, des mécanismes de détection et de prévention par le biais de lois et d'accords au niveau national et régional, ainsi que des protocoles d'action spécifiques pour les victimes potentielles.

### Difficultés de recrutement

Actuellement, les PME peuvent rencontrer des difficultés si elles ne sont pas en mesure d'assumer que le marché du travail évolue et est soumis à des changements dans sa conception et son développement. Si elles tentent de maintenir les barrières traditionnelles, en rejetant l'égalité des sexes ou la diversité dans les différents emplois, en refusant d'admettre qu'elles doivent offrir des salaires décents ou que la conciliation

ou la flexibilité des horaires de travail ne sont pas seulement une exigence des travailleurs, mais aussi un moyen d'augmenter leur productivité, leurs options de recrutement seront difficiles.

D'autre part, la plupart des PME ont besoin d'un changement culturel qui élimine la ségrégation horizontale des emplois et la présence excessive des femmes à certains postes ou des hommes dans d'autres.

## Les efforts visant à créer davantage d'égalité entre les sexes constituent-ils une solution pour surmonter ces difficultés ?

Une travailleuse qui est valorisée en conséquence, en termes de rémunération et de statut personnel, qui bénéficie d'un équilibre réel et effectif entre vie professionnelle et vie privée, qui a la possibilité d'être promue en fonction de sa formation et qui occupe des postes de valeur égale et à rémunération égale, sera toujours plus engagée et donc

plus productive. Or, ce n'est pas le cas de nombreuses femmes qui continuent de subir une discrimination directe et indirecte sur leur lieu de travail ou simplement un traitement différent ou un manque d'opportunités par rapport aux hommes.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes et de la manière de s'y conformer

Mon expérience dans la négociation de plans d'égalité entre les sexes ou le contact avec ceux-ci par l'intermédiaire de délégués me montre qu'il existe un profond manque de connaissance des réglementations en matière d'égalité. De la loi organique la plus fondamentale au dernier décret ou règlement en vigueur. Il y a toujours des exceptions, bien sûr, mais il serait intéressant que les PME puissent opter pour davantage de formation et d'information à cet égard.

La méconnaissance des différentes réglementations génère, dans de nombreux cas, un conflit avec le personnel lorsque celui-ci exige le respect de ses droits. Ou un conflit avec les organisations syndicales en cas de négociation d'accords, ou en cas de refus d'appliquer certaines de ces réglementations, ce qui peut même donner lieu à une inspection du travail.

## Initiatives visant à aider les PME dans ce processus

La formation, toujours la formation, par le biais de cours, de conférences, de webinaires, ou par le biais d'exemples ou de références d'entreprises qui progressent avec succès

grâce à l'application de la perspective de genre dans l'un de leurs domaines.

## D'autres défis peuvent-ils être améliorés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

L'intégration de la perspective de genre, avec des rapports d'impact sur le genre ou l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour obtenir un diagnostic qui met en évidence les inégalités entre les sexes et la mise en œuvre des mesures nécessaires pour

les corriger, est la base, avec l'approbation de réglementations également axées sur le genre, pour éliminer les écarts entre les sexes dans l'accès au marché du travail, dans l'accès à des postes à responsabilité, dans les tâches de soins ou dans la rémunération.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

L'une des principales revendications de l'Union générale des travailleurs (UGT) est la réalisation d'une société qui progresse vers l'égalité, en éliminant les inégalités de traitement et d'opportunités entre les femmes et les hommes qui, comme le montrent les données, persistent dans le domaine

et sociale. Personnellement, je considère que c'est juste et essentiel dans une société en progrès, mais c'est sans aucun doute un défi difficile à relever à court terme car, comme tout autre changement, il suscite généralement de la peur et du rejet au début.

## Expériences ou projets en matière d'égalité des sexes dont vous êtes fier

Les expériences les plus gratifiantes sont celles liées à l'intervention et à l'action dans des situations de discrimination ou de non-respect des droits du travail des femmes.

Il en va de même pour les formations lors de conférences ou de séminaires.

## Valeur ajoutée d'être une femme à la tête d'une organisation

Maintenir un équilibre entre la présence d'hommes et de femmes à des postes à responsabilité est positif pour une entreprise ou une organisation, non seulement pour son image, en montrant son engagement en faveur de l'égalité, mais

également parce qu'elle permet de disposer de bons professionnels qui n'ont pas la possibilité d'accéder à d'autres entreprises qui maintiennent leur plafond de verre, méprisant leurs capacités.

## Défis et opportunités d'être une femme à la tête d'une organisation

Bannir les stéréotypes et l'exigence sociale selon laquelle, parce que vous êtes une femme, vous devez prouver deux fois plus votre valeur lorsque vous occupez un poste à responsabilité,

ainsi que préciser que la réalisation de tout défi professionnel ne dépend en aucun cas du fait d'être un homme ou une femme.

## Conclusion

98 % de notre tissu entrepreneurial est constitué de PME. Il est compliqué d'élaborer des réglementations en matière d'égalité pour les petites entreprises, celles qui comptent moins de 50 employé·e·s, de sorte que leur participation volontaire à des politiques d'égalité de traitement et d'opportunités entre les

femmes et les hommes peut être extrêmement utile pour avancer dans cette direction, non pas par imposition, mais par conviction, car elles ont compris que cette approche est positive pour l'entreprise dans son ensemble, pour son progrès et son évolution.



## Malgorzata Woch

Responsable des projets européens

**MEDEF Auvergne-Rhône-Alpes**  
Secteur : Entrepreneuriat



### Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Malgorzata Woch et je suis responsable des projets européens au [MEDEF AURA](#) (Mouvement des Entreprises de France Auvergne-Rhône-Alpes, France). Je travaille dans le domaine de la coopération internationale

depuis 10 ans, auparavant dans le secteur de l'enseignement supérieur, aujourd'hui dans le secteur privé. Je suis diplômée de l'université Jagellonne de Cracovie, en Pologne, où j'ai obtenu un master en relations internationales.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

Une organisation non gouvernementale qui œuvre pour soutenir

le développement des entreprises régionales.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

La France a fait des progrès significatifs vers la réalisation de l'égalité des sexes dans le secteur des entreprises. En 2011, le Parlement français a adopté une loi obligeant toutes les entreprises de plus de 50 salarié-e-s à négocier un accord avec leurs employé-e-s afin de promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail. Cette loi a permis de sensibiliser les entreprises à cette question et de les encourager à prendre des mesures concrètes pour lutter contre les inégalités entre les sexes.

En 2019, le gouvernement français a introduit une nouvelle législation visant à réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes. Cette loi oblige les entreprises de plus de 250 salariés à publier chaque année leurs données sur l'écart salarial entre les hommes et les femmes et à prendre des mesures pour remédier à toute disparité. Les entreprises qui ne se conforment pas à ces exigences s'exposent à des amendes pouvant atteindre 1 % de leur masse salariale totale.

En outre, la France a introduit des quotas de femmes dans les conseils d'administration. Depuis 2017, les entreprises de plus de 500 salarié-e-s dotées d'un conseil d'administration doivent compter au moins 40 % de femmes parmi leurs membres. Cela a conduit à une augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction dans les entreprises françaises.

Malgré ces efforts, les inégalités entre les sexes persistent dans le secteur privé français. Les femmes sont sous-représentées aux postes de direction et occupent plus souvent des emplois peu rémunérés. L'écart salarial entre les sexes persiste également, même s'il s'est réduit ces dernières années.

Dans l'ensemble, même s'il reste encore du chemin à parcourir, la France a fait des progrès significatifs vers l'égalité des sexes dans le secteur des affaires.

### Comment relever ces défis

Formation, perfectionnement et mentorat, activités de coaching visant à renforcer l'autonomie, campagnes de sensibilisation des

cadres supérieurs qui ont la capacité de changer la situation actuelle.

## Difficultés de recrutement dans les PME

Oui, en particulier dans les secteurs où les travailleurs manuels sont nécessaires.

## Les efforts visant à créer davantage d'offres favorisant l'égalité des sexes constituent-ils une solution pour surmonter ces difficultés ?

Les secteurs qui manquent actuellement d'une partie importante de leur main-d'œuvre devraient donner la priorité aux efforts de diversification en cherchant activement à attirer et à engager davantage de femmes. Cette approche stratégique est

essentielle pour répondre aux demandes du marché, et elle devrait s'étendre à la promotion d'une représentation accrue des femmes aux postes de direction.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes et de la manière de s'y conformer

Je pense que les PME sont conscientes de ces réglementations,

mais toutes ne feront pas volontairement l'effort de s'y conformer.

## Initiatives visant à aider les PME dans ce processus

À travers toutes nos actions, nous essayons de mettre en avant et de sensibiliser les PME aux normes liées au genre. Campagnes de sensibilisation et formation du personnel des ressources humaines

et aux cadres, accompagnement des femmes concernées, personnes de référence au niveau de l'entreprise, implication des organismes publics et de l'administration.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre organisation

L'égalité des sexes est un droit humain fondamental qui garantit à tous les individus, quel que soit leur sexe, un accès égal aux opportunités, aux ressources et aux avantages dans tous les aspects de la vie. L'égalité des sexes favorise l'équité sociale, économique et politique, permettant aux individus de réaliser leur plein potentiel et de contribuer pleinement à la société.

Pour des organisations comme la nôtre, la promotion de l'égalité des sexes est essentielle pour créer un lieu de travail diversifié et inclusif. Un lieu de travail diversifié et inclusif profite à tous

en favorisant l'innovation, la créativité et une meilleure prise de décision. Il contribue également à attirer et à retenir les meilleurs talents, ce qui peut entraîner une augmentation de la productivité et de la rentabilité.

En résumé, l'égalité des sexes est importante car elle favorise l'équité, l'inclusion et la diversité, ce qui se traduit par de meilleurs résultats tant pour les individus que pour les organisations.

## Expériences ou projets liés à l'égalité des sexes dont vous êtes fier

Plusieurs projets liés à l'égalité des sexes et à l'intégration de la dimension de genre sont en cours en France. En voici quelques exemples :

- Le Grand Plan pour l'égalité des sexes : lancé en 2018, cette initiative vise à promouvoir l'égalité des sexes dans tous les domaines de la société française, de l'éducation au monde du travail. Elle comprend des mesures visant à accroître la représentation des femmes en politique, à réduire l'écart salarial entre les sexes et à lutter contre les violences sexistes.
- L'indice d'égalité des sexes 2019 : cet indice mesure les progrès réalisés en matière d'égalité des sexes sur le lieu de travail, en tenant compte de facteurs
- tels que les salaires, les postes de direction et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il est conçu pour aider les entreprises à identifier les domaines dans lesquels elles doivent améliorer leurs politiques et leurs pratiques.
- Le [mouvement #NousToutes](#) : ce mouvement citoyen, lancé en 2018, vise à lutter contre le harcèlement et les agressions sexuelles en France. Il a organisé plusieurs manifestations et campagnes à grande échelle appelant à un changement systémique pour résoudre ce problème.
- La certification Égalité des sexes : ce programme de certification, lancé en 2019, permet aux entreprises et aux organisations de démontrer leur engagement en faveur de l'égalité des sexes.

- en répondant à des critères spécifiques liés aux politiques et aux pratiques. Il est conçu pour encourager les entreprises à prendre des mesures concrètes pour promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail.
- Le ministère de l'Égalité des chances entre les femmes et les hommes : créé en 2012, ce ministère est chargé de coordonner les politiques liées à l'égalité des sexes

et de promouvoir les droits des femmes en France. Il travaille en étroite collaboration avec d'autres agences gouvernementales et des organisations de la société civile afin de faire progresser l'égalité des sexes dans tous les domaines de la société française.

## Valeur ajoutée d'être une femme à un poste à responsabilité

- Diversité des points de vue : les femmes peuvent apporter une perspective unique aux postes de direction grâce à la diversité de leurs expériences et de leurs points de vue. Cela peut conduire à des solutions plus créatives et innovantes, ainsi qu'à une plus grande capacité à comprendre et à répondre aux besoins d'un large éventail de parties prenantes.
- Empathie et intelligence émotionnelle : les femmes sont souvent considérées comme plus empathiques et plus intelligentes sur le plan émotionnel que les hommes, ce qui peut être précieux dans les rôles de direction. Cela peut aider les dirigeant-e-s à mieux comprendre les besoins et les motivations des membres de leur équipe et à créer un environnement de travail plus favorable et plus collaboratif.
- Modèles : les femmes occupant des postes de direction peuvent servir de modèles pour d'autres femmes

et les filles, en les incitant à briguer des postes de direction et en contribuant à faire tomber les barrières entre les sexes sur le lieu de travail.

- Amélioration de la dynamique d'équipe : des études ont montré que les équipes qui bénéficient d'une diversité de perspectives et d'expériences ont tendance à être plus efficaces et innovantes. La présence de femmes à des postes de direction peut contribuer à créer une équipe plus diversifiée, ce qui peut conduire à de meilleurs résultats.

Dans l'ensemble, la présence de femmes à des postes à responsabilité peut apporter toute une série d'avantages aux organisations et à la société dans son ensemble. Cependant, il est important de reconnaître que les femmes doivent être valorisées et promues en fonction de leurs compétences et de leurs qualifications, et non uniquement en raison de leur sexe.

## Défis et opportunités pour les femmes occupant des postes à responsabilité

Défis :

- Inégalité salariale – différences salariales actuelles entre les femmes et les hommes.
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée/familiale – difficile à atteindre lorsqu'on occupe un poste à responsabilité (peut entraîner du stress, un épuisement professionnel et des difficultés à gérer une double responsabilité).

Opportunités

- Mentors/modèles dans l'environnement proche (professionnel et privé). Les femmes occupant des postes à responsabilité peuvent servir

- servir de modèles pour d'autres femmes, en les incitant à briguer des postes de direction et à briser le plafond de verre.
- Briser les stéréotypes : les femmes occupant des postes à responsabilité peuvent contribuer à briser les stéréotypes de genre en prouvant que les femmes peuvent être des leaders performantes.
- Les managers masculins qui supervisent des femmes avec une attitude appropriée, ouverte et encourageante – Autonomiser et encourager les femmes à poursuivre leur évolution de carrière (une solution simple que nous oublions souvent de prendre en compte, mais très efficace).

## Conclusion

Il est essentiel de promouvoir l'égalité des sexes dans les petites et moyennes entreprises (PME) afin de créer un lieu de travail plus inclusif et plus équitable. Les PME doivent

favoriser une culture d'inclusion et de respect, offrir des possibilités de formation et de développement, ou revoir et réviser leurs pratiques d'embauche.



## Delphine Remy-Boutang

Fondateur de JFD & Business Angel

**Journée de la femme digitale (JFD)**  
Secteur : Industrie technologique

#18



### Une brève introduction

Delphine Remy-Boutang a débuté sa carrière chez Euro RSCG Paris. Elle s'est installée à Londres en 1997 pour rejoindre IBM en tant que directrice marketing, puis directrice de la communication EMEA, avant de devenir directrice mondiale des médias sociaux de 2006 à 2012.

En 2012, elle a fondé à Londres et à Paris un groupe de communication stratégique : le Bureau. Parallèlement, Delphine a lancé [la JFD](#) (Journée de la Femme Digitale), l'accélérateur de croissance

accélérateur de croissance pour les femmes dans le secteur des technologies en Europe et en Afrique.

Experte en matière de transformation, d'entrepreneuriat féminin et de place des femmes dans les technologies, Delphine a été promue au grade de Chevalier dans l'Ordre national de la Légion d'honneur en 2016. Elle figure dans le classement 2018 du magazine Forbes USA des femmes qui bouleversent le secteur numérique en France. Delphine est également investisseur providentiel et a pour principe d'investir à 100 % dans les technologies et à 100 % dans les femmes.

### Quelques mots sur l'organisation et son secteur d'activité

Fondée en 2012 par Delphine Remy-Boutang, JFD mobilise des acteurs publics, privés et médiatiques en Europe, en Afrique et, depuis 2023, également au Canada, autour de trois domaines prioritaires : l'éducation, les modèles/l'autonomisation et le financement.

La mission de JFD est d'accroître la représentation des femmes dans l'industrie technologique et d'aider une nouvelle génération de leaders à émerger. Au cours des dix dernières années, JFD est devenu plus qu'un simple événement annuel : il est devenu un accélérateur de croissance international pour les femmes qui relèvent des défis technologiques audacieux et misent sur des

innovations disruptives pour changer le monde. C'est également un laboratoire d'idées qui apporte des réponses concrètes aux conclusions de ses études annuelles : les Margaret Awards, la Fondation Margaret, le Club JFD, le Mouvement des chemises blanches, le [Manifeste JFD pour un monde numérique inclusif](#) et le livre « [Les femmes qui changent le monde](#) ».

En chiffres, JFD, c'est plus de 10 000 talents formés, 15 millions de personnes touchées à l'international et plus de 800 start-ups technologiques accélérées en Europe et en Afrique.

### L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

Les transformations technologiques de ces dernières décennies ont été vues à travers le prisme d'hommes blancs ayant des parcours éducatifs et des origines sociales similaires. Une vision unique est dangereuse pour notre économie.

Aujourd'hui, nous savons qu'en donnant aux femmes toutes les chances de réussir, nous créons plus d'emplois et plus de valeur pour notre économie.

En effet, de plus en plus de femmes s'engagent pour relever les défis environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés grâce à la technologie. Selon notre 11e étude

annuelle JFD « [Invest in Her](#) », si 27 % des start-ups à impact ont été fondées ou cofondées par des femmes, ce chiffre passe à 34 % pour les start-ups de moins de 5 ans.

L'impact est un segment à fort potentiel, particulièrement attractif pour les investisseurs, mais le financement reste souvent un défi majeur pour ces femmes entrepreneurs, qui sont essentielles à la création d'un monde Meilleur.

En 2016, la Banque européenne d'investissement estimait que le déficit de financement entre les hommes et les femmes entraînait une perte globale d'environ 370 milliards d'euros pour l'économie, soit 2,8 % du PIB annuel de l'UE.

## Comment relever ces défis

Un double choc est nécessaire – sociétal et législatif – pour créer l'égalité des chances. Nous devons orienter davantage d'investissements vers les femmes entrepreneurs qui ouvrent la voie à l'avenir en proposant des solutions technologiques pour aider nos sociétés et l'environnement. Je recommande trois mesures concrètes :

- Un plafond de financement pour les entreprises qui n'ont pas de cofondatrice.
- Les fonds d'investissement devront exiger la parité au sein du conseil d'administration s'ils financent une entreprise d'une valeur supérieure à 1 million d'euros.
- Mettre en place un observatoire international des entreprises technologiques fondées par des femmes.

Notre réseau est capable de briser les stéréotypes, de travailler

avec les investisseurs, les éduquer et les guider pour qu'ils soient plus inclusifs. Parallèlement, nous aidons le gouvernement dans sa politique d'égalité des sexes dans le domaine des technologies, grâce à des initiatives qui changent la donne.

Le 8 mars 2023, nous avons organisé au ministère de l'Économie en France une rencontre entre plus de 100 femmes fondatrices et des investisseurs. Nous en avons assez d'entendre les investisseurs nous dire que les femmes reçoivent moins de financement parce qu'elles sont moins présentes. Nous sommes fières d'avoir orienté des investissements vers une centaine de femmes entrepreneurs en seulement deux heures. Pour ce faire, nous avons uni nos forces à celles d'autres réseaux tels que France Digitale (un réseau de start-ups), [Femmes Business Angels](#) (des femmes business angels), [Leia Capital](#) (un collectif d'investisseuses), etc.

## Difficultés de recrutement

Au sein de mon réseau et des entreprises avec lesquelles je travaille, les difficultés de recrutement sont en effet un défi courant. Le secteur des technologies, en particulier, est confronté à une pénurie de professionnels qualifiés, ce qui rend encore plus difficile d'attirer et de recruter les meilleurs talents.

Dans ce contexte, les approches d'intégration de la dimension de genre et d'égalité entre les sexes peuvent en effet offrir une solution pour surmonter ces difficultés de recrutement :

- Exploiter un vivier de talents plus large : en promouvant l'égalité des sexes et en créant un environnement inclusif, les entreprises s'ouvrent à un vivier plus large de candidats qualifiés. En supprimant les barrières et les préjugés liés au genre dans le processus de recrutement, les entreprises ont accès à un éventail plus large de compétences, d'expériences et de perspectives. Cela peut finalement permettre de trouver les personnes les mieux adaptées au poste.
- Améliorer la réputation de l'entreprise et l'image de marque de l'employeur : l'adoption de l'égalité des sexes envoie un message fort aux employé·e·s actuels et potentiels. Elle démontre que l'entreprise valorise la diversité, l'égalité des chances et l'inclusion. Une telle réputation peut rendre une organisation plus attrayante pour les candidats,

en particulier ceux qui privilégient un environnement de travail valorisant et soutenant l'égalité des sexes.

- Favoriser l'innovation et la créativité : il a été démontré que la diversité des genres au sein des équipes stimule l'innovation et la créativité. Lorsque des personnes issues de milieux et ayant des perspectives différentes se réunissent, elles apportent des idées et des approches uniques pour résoudre les problèmes. Cela peut conduire à des solutions plus innovantes et à un avantage concurrentiel sur le marché.
- Fidéliser les meilleurs talents : l'intégration de la dimension de genre aide non seulement à attirer les talents, mais aussi à les fidéliser. La création d'un environnement de travail inclusif et favorable, où chacun se sent valorisé et responsabilisé, conduit à une plus grande satisfaction et à un engagement accru des employé·e·s. Lorsque les employé·e·s ont le sentiment de pouvoir s'épanouir et progresser au sein d'une organisation, ils sont plus enclins à rester à long terme, ce qui réduit le taux de rotation du personnel et les coûts associés.

Il est important de noter que l'intégration de la dimension de genre ne doit pas être considérée comme une solution miracle aux difficultés de recrutement. Elle nécessite une approche globale qui s'attaque aux préjugés, offre des chances égales à

tous sur l'évolution et le développement de carrière, et garantit un environnement de travail favorable à tous les employé·e·s.

Chez JFD, nous sommes convaincus que la diversité et l'égalité des sexes sont des facteurs clés de réussite dans le monde numérique.

En promouvant activement ces principes, les entreprises peuvent surmonter les difficultés de recrutement, exploiter de nouvelles sources de talents et créer une main-d'œuvre plus inclusive et innovante.

## Connaissance des réglementations en matière d'égalité des sexes dans votre secteur

L'égalité des sexes a fait l'objet d'une attention particulière ces dernières années, et les entreprises de mon réseau sont de plus en plus conscientes de l'importance de respecter les règles en matière d'égalité des sexes. Cependant, il est important de noter que le niveau de sensibilisation et la compréhension de la manière de se conformer à ces règles peuvent varier d'une organisation à l'autre.

Si certaines entreprises ont pris des mesures proactives pour mettre en œuvre des mesures en faveur de l'égalité des sexes, d'autres en sont peut-être encore aux prémices de leur réflexion et de la mise en place de processus. Cela dit, il est de plus en plus reconnu que la création d'un lieu de travail inclusif et égalitaire n'est pas seulement une obligation légale, mais aussi un avantage stratégique.

Pour aider les entreprises dans leur démarche vers le respect de l'égalité des sexes, toute une série de ressources et d'initiatives peuvent s'avérer utiles :

- **Formation et éducation** : l'organisation de sessions de formation et d'ateliers sur l'égalité des sexes peut sensibiliser les employé·e·s et leur fournir les connaissances et les compétences nécessaires pour favoriser un environnement de travail inclusif. Ces sessions peuvent couvrir des sujets tels que les préjugés inconscients, les stéréotypes de genre et le leadership inclusif.
- **Webinaires et ressources en ligne** : proposer des webinaires et donner accès à des ressources en ligne, telles que des lignes directrices, des boîtes à outils et des bonnes pratiques, peut être utile pour aider les entreprises à s'y retrouver dans les règles en matière d'égalité des sexes et à mettre en œuvre des mesures efficaces. Ces ressources peuvent être facilement accessibles et offrir des conseils pratiques adaptés à des secteurs ou à des contextes organisationnels spécifiques.
- **Ressources internes dédiées** : nommer une personne ou une équipe de référence au sein de l'entreprise, spécialisée dans l'égalité des sexes et capable de fournir des conseils et un soutien. Cette personne ou cette équipe peut servir de point de contact pour les employé·e·s, répondre à leurs

préoccupations et veiller au respect des règles en matière d'égalité des sexes. Elle peut également jouer un rôle crucial dans la conduite du changement organisationnel et la promotion d'une culture inclusive en matière de genre.

- **Collaboration et partage des meilleures pratiques** : encourager les entreprises à collaborer et à partager leurs expériences, leurs défis et leurs réussites peut être extrêmement bénéfique. Des plateformes telles que des conférences, des forums ou des réseaux industriels, comme le JFD, peuvent faciliter ces collaborations, permettant aux entreprises d'apprendre les unes des autres, d'échanger des idées et de travailler collectivement à l'égalité des sexes.

Il est important de noter que la réalisation de l'égalité des sexes nécessite une approche holistique, impliquant non seulement le respect des règles, mais aussi un engagement en faveur d'un changement culturel et systémique. Les entreprises doivent s'efforcer de créer un environnement inclusif où l'égalité des sexes est ancrée dans leurs valeurs, leurs politiques et leurs pratiques.

Chez JFD, nous nous engageons à soutenir les entreprises dans leur cheminement vers l'égalité des sexes. Grâce à nos initiatives, nos événements et nos collaborations, nous souhaitons fournir des ressources, des plateformes de partage des connaissances et des opportunités aux entreprises afin qu'elles puissent apprendre, réseauter et travailler collectivement à la création de lieux de travail plus inclusifs sur le plan du genre.

Au sein du JFD Club, notre réseau de femmes et d'hommes dans le domaine des technologies, nous comptons plus de 500 membres : des chefs d'entreprise (start-ups, PME, ETI, CAC40), des acteurs des médias et du secteur public (gouvernement, conseil régional, députés, etc.). Le JFD Club répond aux besoins des femmes dans le secteur des technologies en leur offrant la possibilité de se rencontrer et de partager leurs expériences, source de valeur et de création d'emplois. Nous proposons à nos membres des réunions régulières afin de dynamiser leurs projets et leurs entreprises. Nous organisons des événements exclusifs tout au long de l'année. Des personnalités de renom sont invitées à chaque réunion afin de nouer des contacts, d'échanger des idées, de partager des expériences et de générer de la croissance.

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

Absolument, travailler sur l'intégration de la dimension de genre peut apporter des solutions à divers défis auxquels les organisations sont confrontées.

L'intégration de la dimension de genre crée un environnement de travail inclusif et favorable où les femmes se sentent valorisées et bénéficient d'opportunités égales de croissance et de développement. En s'attaquant à des problèmes tels que les préjugés sexistes, en promouvant l'égalité des chances en matière d'avancement et en favorisant une culture d'inclusion, les organisations peuvent améliorer le taux de rétention des employées. Lorsque les femmes se sentent soutenues et autonomisées, elles sont plus susceptibles de rester longtemps dans l'organisation, contribuant ainsi à son succès.

En outre, en réalisant des audits sur l'égalité salariale entre les sexes, en identifiant et en corrigeant les disparités salariales et en mettant en place des structures salariales transparentes, les organisations peuvent promouvoir l'équité et éliminer les inégalités salariales fondées sur le sexe. Garantir une rémunération égale aux femmes contribue non seulement à les fidéliser, mais aussi à améliorer la satisfaction et la confiance globales des employé·e·s.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre réseau

L'égalité des sexes est d'une importance capitale pour moi personnellement et pour JFD, pour plusieurs raisons impérieuses.

Tout d'abord, pour la justice sociale et l'équité ! Il s'agit de garantir que chaque individu, quel que soit son sexe, bénéficie des mêmes droits, des mêmes opportunités et du même accès aux ressources. Personnellement, je crois fermement en la valeur et la dignité inhérentes à chaque personne, et l'égalité des sexes est un aspect crucial du respect de ces valeurs.

Lorsque les femmes ont les mêmes chances de s'épanouir et de réussir, cela profite non seulement à elles-mêmes, mais aussi à la société dans son ensemble. Cela apporte une diversité de perspectives, de créativité et d'innovation aux organisations, ce qui conduit à une meilleure prise de décision et à de meilleurs résultats.

## Valeur ajoutée, défis et opportunités d'être une femme à la tête d'un réseau

Être une femme à la tête d'un réseau dans le monde numérique apporte une valeur ajoutée et des perspectives uniques. En tant que femme leader, je suis un modèle et une source d'inspiration pour d'autres femmes qui aspirent à réussir dans le monde

Il est également nécessaire de mettre en place des politiques et des pratiques visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous les employé·e·s, notamment des modalités de travail flexibles, des politiques de congé parental et des options de garde d'enfants. En mettant en œuvre ces mesures, nous pouvons aider les femmes et les hommes à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Cela contribue à une plus grande satisfaction au travail, à une augmentation de la productivité et à une amélioration du bien-être général, ce qui, en fin de compte, favorise la fidélisation des employé·e·s.

L'intégration de la dimension de genre peut jouer un rôle dans la résolution du problème du peuplement des zones rurales en créant des opportunités et des systèmes de soutien pour les femmes. Cela comprend l'accès à l'éducation et à la formation, la promotion de l'entrepreneuriat et des opportunités d'emploi, ainsi que l'offre de programmes de mentorat et de réseautage. En autonomisant les femmes dans les zones rurales et en répondant à leurs besoins spécifiques, nous pouvons contribuer à la croissance et au développement de ces communautés.

De plus, je pense que l'égalité des sexes est étroitement liée à la croissance économique et à la durabilité. De nombreuses études ont montré que l'égalité des sexes a des effets positifs sur les économies, entraînant une augmentation de la productivité, de l'innovation et de la compétitivité. En garantissant aux femmes un accès égal à l'éducation, à l'emploi et à l'entrepreneuriat, nous pouvons libérer leur potentiel économique et favoriser le développement durable.

Pour JFD, l'égalité des sexes dans le domaine des technologies est au cœur de notre mission. Nous nous engageons à autonomiser les femmes dans les domaines du numérique et des technologies, à promouvoir leur visibilité et à défendre l'égalité des chances. Nous pensons que la réalisation de l'égalité des sexes est non seulement la bonne chose à faire, mais aussi essentielle pour créer un avenir plus prospère, innovant et durable pour tous.

numérique. Voir une femme occuper un poste de direction peut être source d'autonomisation et encourager d'autres femmes à poursuivre leurs ambitions, à remettre en question les normes de genre et à briser les barrières.

En montrant l'exemple, je souhaite inspirer et soutenir d'autres femmes afin qu'elles réalisent leur plein potentiel.

Les femmes apportent des perspectives et des expériences diverses aux postes de direction, ce qui est crucial dans le monde numérique où l'innovation se nourrit de différents points de vue. Je peux contribuer avec un regard unique aux processus décisionnels, en veillant à ce qu'un large éventail de voix soient entendues et prises en compte. Cette diversité de perspectives favorise la créativité, l'innovation et la résolution de problèmes, ce qui conduit à des résultats plus équilibrés et plus efficaces.

Les femmes leaders apportent souvent un sens aigu de l'empathie, une intelligence émotionnelle et des styles de leadership collaboratifs. Ces qualités me permettent de favoriser un environnement de travail solidaire et inclusif, où chacun se sent valorisé et responsabilisé. En cultivant une culture de collaboration et d'inclusion, nous pouvons exploiter l'intelligence collective et le potentiel de nos équipes, leur permettant ainsi de s'épanouir et de progresser significativement.

## Conclusion

Unissons nos forces et osons faire progresser l'égalité des sexes et créer un avenir plus inclusif et plus équitable pour tous. L'égalité des sexes est un catalyseur de changement positif et de développement durable. En donnant la priorité à l'égalité des sexes dans nos organisations, nos réseaux, nos autorités publiques et nos gouvernements, nous pouvons libérer tout le potentiel des femmes, stimuler l'innovation et créer des environnements prospères où chacun peut réussir.

J'encourage les entreprises à intégrer la dimension de genre, à adopter des politiques inclusives et à favoriser des environnements de travail diversifiés et inclusifs. Les réseaux de femmes jouent un rôle essentiel en fournissant un soutien, un mentorat et une plateforme de collaboration et de partage des connaissances.

Cependant, être une femme leader comporte également des défis. Nous pouvons être confrontées à des préjugés et à des stéréotypes qui peuvent nuire à notre crédibilité ou conduire à des attentes injustes. Pour surmonter ces préjugés, il faut faire preuve de résilience, de confiance en soi et d'un engagement continu à prouver ses capacités.

Les femmes sont également encore sous-représentées dans les postes de direction dans le monde numérique. Cela peut entraîner un manque de diversité des points de vue dans les instances décisionnelles et créer des obstacles à l'avancement. Pour surmonter ces obstacles, il faut faire preuve de détermination et défendre activement l'égalité des chances.

Je suis fermement convaincue qu'un leadership diversifié, incluant les femmes, est essentiel pour stimuler l'innovation, favoriser des cultures inclusives et façonner un avenir où chacun peut réaliser son plein potentiel, quel que soit son sexe.

Les autorités publiques et les gouvernements ont la responsabilité de mettre en œuvre des politiques qui favorisent l'égalité des sexes, d'appliquer la législation contre la discrimination et d'encourager une représentation égale dans les organes décisionnels. En donnant la priorité à l'égalité des sexes, nous pouvons créer des lois et des réglementations qui soutiennent l'avancement des femmes et s'attaquent aux obstacles structurels qui les freinent.

Je vous invite à vous joindre à nous dans cette aventure collective. Travaillons main dans la main, brisons les barrières et défendons l'égalité des sexes à tous les niveaux. Ensemble, nous pouvons créer un avenir où l'égalité des sexes n'est pas seulement une aspiration, mais une réalité pour tous.



## Paola Ligabue & Nadine Nembach

Présidents du Conseil international de l'EWMD

**EWMD Réseau européen pour le développement des femmes cadres**  
Secteur : Gestion

#19



### Une brève introduction

**Paola Ligabue (PL)** : Née à Reggio Emilia, dans le nord de l'Italie, je m'intéresse aux questions internationales et à l'environnement, aux relations humaines et aux questions de genre. Je suis passionnée par les langues étrangères, les livres et les voyages. Veuve, j'ai trois filles, deux petits-enfants, une sœur et de nombreux neveux et nièces. Je dirige une agence de traduction depuis plus de 35 ans et je m'occupe également de l'organisation d'événements, du recrutement et du conseil auprès de la FDA américaine. J'ai vendu mon entreprise en 2016 et j'ai relancé une société individuelle dans ces deux derniers domaines. Je suis membre [de l'EWMD](#) depuis 2013. Je suis également impliquée dans CO.A.GE., une coordination regroupant 12 associations de défense de l'égalité des sexes à Reggio Emilia, dans le cadre de laquelle nous organisons des événements, abordons des questions auprès des entités publiques locales et participons à la vie de la ville.

**Nadine Nembach (NN)** : Fondatrice de N<sup>2</sup> Consulting & Training. En tant qu'experte internationale en leadership et satisfaction client, je voyage à travers le monde pour mes clients. 34 pays et 68 nationalités à ce jour. La passion, l'énergie et le plaisir sont des conditions préalables indispensables pour cela, et donc certains des outils les plus importants que j'utilise. J'ai un diplôme en psychologie. En tant que formatrice, coach, facilitatrice et conférencière, j'accompagne mes clients depuis plus de 20 ans dans leur cheminement vers la (re)découverte de leur fil conducteur. Je suis également membre du conseil d'administration du réseau [European Women on Boards](#) (EWoB) et mentor pour Ouissal.

### Votre organisation et votre secteur d'activité en quelques mots

**PL** : Je dispose d'un vaste réseau, composé de personnes que je connais personnellement grâce à mes activités sportives (passées), à l'activité de ma famille et à ma facilité à nouer des contacts. Je dispose donc d'un large réseau de correspondants, de clients, de fournisseurs, d'amis et de contacts virtuels. Si vous faites référence à l'EWMD en tant que réseau, je peux dire que c'est le meilleur endroit où je puisse être, car je n'aurais jamais rejoint une association/un réseau « local », sans dimension internationale, et certainement pas un réseau non professionnel.

en 1984 par des femmes pour les femmes et les hommes occupant des postes de direction. Notre objectif principal est d'accroître la visibilité et la participation des femmes aux postes élevés dans les entreprises et la société. L'EWMD estime que la qualité de la gestion peut être améliorée et enrichie grâce à une plus grande présence féminine et à la diversité. Nous pensons que les femmes possèdent des compétences qui constituent des atouts précieux pour la réussite des organisations et nous voulons tirer parti de ces atouts. C'est pourquoi nous favorisons le développement professionnel et personnel de nos membres en leur offrant une communauté internationale pour un échange mutuel de connaissances, d'expériences et d'idées.

**NN** : L'EWMD est un réseau international à but non lucratif créé

### Égalité des sexes dans votre secteur/région et défis rencontrés

**PL** : Les défis à relever dans mon pays/ma région en matière d'égalité des sexes sont nombreux. Personnellement, je ne me suis jamais sentie « discriminée » car j'ai toujours été consultante et, de ce point de vue, les entreprises ne m'ont jamais traitée de manière défavorable. Je n'ai jamais eu le sentiment de ne pas pouvoir obtenir un emploi parce que je suis

une femme. Dans de nombreux cas, mes amies et les femmes que je connais ont vécu des moments difficiles, notamment lorsqu'elles sont revenues après un congé maternité et ont trouvé leur poste occupé par quelqu'un d'autre, ou des femmes ayant une parfaite maîtrise de la langue, reléguées à des tâches de secrétariat, et des hommes, sans même connaître aucune

langue, envoyés à travers le monde pour vendre des produits ou des services. L'écart salarial est également un autre problème

que les associations de défense des droits des femmes s'efforcent de combattre et de résoudre.

## Comment relever ces défis

**NN** : Plusieurs leviers peuvent être utilisés pour relever ces défis, tels que la mise en œuvre de réformes juridiques visant à protéger les droits des femmes, l'amélioration de l'accès à l'éducation et à la formation, la promotion de politiques et de pratiques inclusives en matière d'égalité des sexes sur le lieu de travail, et la mise en place de campagnes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes sexistes préjudiciables. Dans ce contexte, l'EWMD a travaillé sur la Déclaration de Bruxelles, en collaboration avec huit autres associations de défense de l'égalité des sexes, qui vise à renforcer l'égalité des sexes dans toute l'Europe. Cette initiative vise à mettre en œuvre et à contrôler l'égalité des sexes dans notre vie politique, institutionnelle, économique et sociale.

De nombreux progrès ont été réalisés au cours de la dernière décennie. Néanmoins, la situation liée à la COVID-19 nous a montré à quelle vitesse nous revenons aux anciens modèles et

habitudes. Nous devons trouver un moyen de vérifier ce qui manque en analysant les causes et les effets, de rassembler les directives et les systèmes de suivi existants, de les améliorer et de les relier à un cadre de sanctions efficace afin de garantir leur mise en œuvre et leur suivi. Nous vous invitons à en savoir plus sur cette initiative et sur l'événement de lancement qui se tiendra à Bruxelles en octobre 2022 sur notre site web, sous la rubrique [« Déclaration de Bruxelles »](#).

Comme nous pouvons le constater, les réseaux de femmes peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'égalité des sexes en apportant un soutien professionnel et social, en offrant des possibilités de formation et de développement, en défendant les intérêts des femmes et en collaborant avec les décideurs politiques, les employeurs et d'autres parties prenantes afin d'apporter des changements significatifs.

## Difficultés de recrutement

**PL** : En tant que recruteur professionnel, je traite quotidiennement avec des entreprises et leurs demandes. Je rencontre de nombreuses difficultés et un défi de taille pour trouver les bons profils pour les bonnes entreprises. Certains postes sont vraiment difficiles à pourvoir. Je dois dire que les postes les plus difficiles à pourvoir ne concernent pas les femmes, car il s'agit principalement d'emplois techniques manuels et les femmes ne postulent pas.

Je parle ici des techniciens chargés de l'installation de systèmes d'alarme ou de la maintenance des systèmes de chauffage et de climatisation. Pour tous les autres postes, les femmes sont toujours les bienvenues, et elles sont tout aussi absentes que les hommes, en particulier dans le domaine des TIC, par exemple.

## Les efforts visant à créer davantage d'offres favorisant l'égalité des sexes constituent-ils une solution pour surmonter ces difficultés ?

**PL** : Je pense que les entreprises en Italie et dans mon réseau sont conscientes des règles en matière d'égalité des sexes, et certaines règles plus strictes ont été récemment mises en œuvre. Nous avons le contrôle de l'égalité des sexes, qui doit être effectué par les entreprises dépassant un certain nombre d'employé·e·s, et la certification de genre, qui permettrait

aux entreprises d'obtenir un meilleur score si elles travaillent avec des entités de l'administration publique. Cependant, des formations, des webinaires et des séminaires devraient toujours être organisés, car il ne faut jamais relâcher l'attention sur ces sujets, car j'ai parfois l'impression que nous faisons marche arrière !

## D'autres défis peuvent-ils être relevés grâce à l'intégration de la dimension de genre ?

**NN** : Oui, l'intégration de la dimension de genre peut apporter des solutions à plusieurs défis liés à la promotion de l'égalité des sexes, notamment la rétention des ressources humaines féminines dans les organisations. En abordant des questions telles que

l'égalité salariale, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la lutte contre les actes sexistes, les organisations peuvent créer une culture de travail plus inclusive qui profite à la fois aux hommes et aux femmes. En outre, l'intégration de la dimension de genre peut également

aider à relever des défis tels que le repeuplement des zones rurales en promouvant des politiques qui soutiennent l'autonomisation économique des femmes dans ces zones.

Dans l'ensemble, l'intégration de la dimension de genre peut être une approche utile pour relever divers défis liés à la promotion de l'égalité des sexes.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous et pour votre réseau

**PL** : L'égalité des sexes est extrêmement importante. En travaillant ensemble, les femmes et les hommes peuvent apporter une meilleure contribution, une vision plus complète à tout ce qu'ils font. Ils peuvent améliorer notre société et trouver les

bonnes solutions ensemble. Les femmes devraient être beaucoup plus consultées sur tous les sujets et, grâce à leur contribution, nous pourrions probablement construire un monde meilleur.

## Valeur ajoutée, défis et opportunités d'être une femme à la tête d'un réseau international

**NN** : La valeur ajoutée d'avoir une femme à la tête d'un cluster/réseau réside dans le fait que les femmes ont tendance à apporter une perspective unique au leadership, ce qui peut déboucher sur de nouvelles idées, approches et stratégies pour gérer le cluster. Les femmes peuvent également apporter des parcours et des expériences diversifiés qui peuvent contribuer à un environnement de travail plus inclusif et collaboratif. Les opportunités pour les femmes gestionnaires et/ou présidentes de clusters comprennent la possibilité de servir de modèles pour d'autres femmes dans le secteur, de favoriser une culture plus équitable et diversifiée au sein du cluster et d'apporter de nouvelles opportunités commerciales grâce à la collaboration.

La perspective d'une femme permettant un changement de politique implique de plaider en faveur de politiques qui favorisent l'égalité des sexes, telles que l'égalité salariale, des modalités de travail flexibles et des politiques favorables à la famille. Les femmes peuvent également promouvoir des initiatives qui soutiennent la croissance et le développement des femmes dans l'industrie, telles que des programmes de mentorat et de formation au leadership. Dans l'ensemble, les femmes occupant des postes de direction peuvent avoir un impact positif sur l'industrie, en favorisant l'innovation, la diversité et l'égalité.

## Conclusion

**PL** : Nous devons nous lever et nous unir. Plus nous sommes nombreuses, plus nous comptons, et nous devons créer des alliances avec toutes nos « sœurs ». La sororité est une approche que nous devons apprendre et appliquer partout.

**NN** : La promotion de l'égalité des sexes est essentielle pour créer une société juste et inclusive. Pour progresser vers l'égalité des sexes, les entreprises, les réseaux de femmes,

les autorités publiques et les gouvernements ont tous un rôle important à jouer. Il est essentiel de reconnaître et de s'attaquer aux obstacles systémiques qui empêchent les femmes de réaliser leur plein potentiel et de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion dans tous les aspects de la société. Ce n'est qu'en travaillant ensemble et en prenant des mesures concrètes que nous pourrions créer un monde où l'égalité des sexes sera véritablement réalisée.



**Elpi Petraki**

Président

**WISTA International**

Secteur : Maritime, commerce et logistique



**WISTA**  
International

## Brève présentation

Je suis responsable de l'affrètement, des opérations et du développement commercial chez ENEA Management, une compagnie maritime grecque qui gère une flotte de petits navires-citernes propres et spécialisés.

Je suis également présidente de [WISTA International](#), l'association des femmes dans le transport maritime et le commerce. Notre objectif est d'encourager la diversité et l'inclusion dans le secteur maritime, ainsi que de soutenir les femmes dans la poursuite de leur carrière et de garantir l'égalité des chances pour tous. Avant

cette nomination, j'étais présidente de WISTA Hellas.

Je suis membre active d'Intertanko et j'ai l'honneur d'occuper les fonctions de deuxième vice-présidente de l'Association hellénique des armateurs de navires de transport maritime à courte distance (HSSA), de membre du conseil d'administration de la Chambre hellénique de la marine marchande et de membre du conseil d'administration du Musée maritime hellénique. L'année dernière, j'ai également été invitée à devenir membre honoraire de l'Institute of Chartered Shipbrokers.

## Votre organisation et votre réseau en quelques mots

WISTA International a été créée en 1974. Il s'agit d'une organisation mondiale qui met en relation des femmes cadres et décideuses travaillant dans les secteurs maritime, commercial et logistique. Au cours des cinq dernières années, WISTA s'est considérablement développée et compte désormais plus de 4 000 membres dans le monde entier et 56 associations nationales WISTA (NWA). Sous la houlette de WISTA International, les NWA apportent un soutien national et régional à leurs membres, leur offrent des opportunités commerciales et de développement des compétences, leur assurent une visibilité auprès des entreprises et facilitent les relations au sein du secteur.

En tant qu'organisation, WISTA s'engage à promouvoir le changement et à sensibiliser à l'importance de l'

égalité des sexes, l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion. Elle travaille en étroite collaboration avec de nombreux partenaires internationaux pour relever les défis auxquels est confronté le secteur du transport maritime. En 2018, elle a obtenu le statut consultatif auprès de l'Organisation maritime internationale (OMI). Il s'agit là d'une avancée significative qui permet à WISTA de contribuer officiellement au débat sur le renforcement des capacités dans le secteur maritime, dont un élément essentiel est la promotion des femmes dans ce secteur, tant à terre qu'à bord, tout en mettant en avant les compétences techniques et les qualités de leadership variées que les femmes peuvent apporter et apportent effectivement à ce secteur.

## L'égalité des sexes dans votre secteur et les défis rencontrés

Lorsque j'ai commencé ma carrière dans le transport maritime il y a 25 ans, peu de femmes travaillaient directement dans ce secteur. Heureusement, beaucoup de choses ont changé depuis, et aujourd'hui, nous voyons davantage de femmes exercer diverses professions dans ce secteur. Cependant, il reste encore beaucoup à faire et la vitesse du changement varie considérablement selon la région du monde où vous vous

trouvez.

En 2021, WISTA International et l'OMI ont mené la première [enquête sur les femmes dans le secteur maritime](#). Les résultats ont été publiés en 2022 et ont offert pour la première fois un aperçu sans précédent de la diversité des genres dans le secteur, établissant ainsi une référence en matière de progrès. L'enquête a révélé que les femmes ne représentent que 29 % des

effectifs de l'industrie en général et 20 % des effectifs des autorités maritimes nationales dans les États membres.

Les données du secteur montrent également que les femmes marines ne représentent que 2 % des effectifs et se trouvent principalement dans le secteur des croisières, tandis que dans les compagnies maritimes, elles représentent 34 % des effectifs.

Sur une note positive, selon le rapport 2021 du BIMCO/Chambre internationale de la marine marchande sur la main-d'œuvre maritime, le nombre de femmes travaillant comme marins a

augmenté de 45,8 % par rapport à 2015.

Comme dans d'autres secteurs, les femmes sont encore confrontées à de nombreux défis. L'un des principaux enjeux auxquels nous sommes actuellement confrontés est le changement de comportement : comment faire évoluer les mentalités en matière de comportements acceptables, tant à terre qu'à bord des navires, et dans la manière dont les gens traitent et considèrent les autres ? Il est essentiel que nous créons un environnement accueillant et sûr pour tous.

## Comment relever ces défis ?

Collaboration, formation et révision approfondie des politiques existantes. Les entreprises doivent déployer des efforts concertés pour améliorer la diversité et l'inclusion dans tous les aspects de leurs activités. Des politiques doivent être mises en place pour soutenir les personnes à toutes les étapes de leur vie, avec des procédures visant à lutter contre les comportements inacceptables et à fournir des formations pour mieux faire comprendre l'importance de la diversité et de l'inclusion. Cela permettra non seulement d'éliminer les préjugés, mais aussi de montrer que les mentalités changent et de donner plus de pouvoir aux femmes sur le lieu de travail. En outre, la collaboration est également essentielle et, comme mentionné précédemment, WISTA travaille en étroite collaboration avec l'OMI et d'autres organisations sur plusieurs projets qui, nous l'espérons,

commencer à apporter des changements réels et mesurables.

Les organisations telles que WISTA jouent un rôle crucial dans la promotion du changement, car elles fournissent des informations sur les défis auxquels les femmes sont confrontées, tout en mettant en évidence les domaines dans lesquels des changements sont nécessaires. WISTA a accompli beaucoup de choses au cours des dernières années, et j'ai l'intention de poursuivre sur cette lancée et d'apporter des améliorations réelles et tangibles à notre façon de travailler. J'aimerais voir davantage de femmes occuper des postes de direction, par exemple. Nous souhaitons également étendre la portée de WISTA tant sur le plan industriel que géographique.

## Difficultés de recrutement

Attirer de nouveaux talents et la prochaine génération dans le secteur du transport maritime est un défi, et c'est un autre domaine prioritaire pour WISTA. Les nombreuses opportunités et possibilités de carrière existantes sont méconnues, et pour y remédier, nous étudions comment nous pouvons collaborer avec les établissements d'enseignement, tout en réfléchissant à la manière de rendre le secteur plus attractif.

Une partie de ce processus consiste à comprendre ce qui motive la prochaine génération. L'enquête 2022 de Deloitte sur la génération Z et la génération Y fournit des informations intéressantes à ce sujet. En cette période d'incertitude, l'enquête place le coût de la vie et le changement climatique en tête des préoccupations générales.

En ce qui concerne le choix d'un employeur, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les possibilités d'apprentissage et de développement sont les critères les plus importants, suivis de près par le salaire et les avantages sociaux. Cependant, la diversité et l'inclusion, ainsi que l'

impact sociétal et environnemental des organisations se sont également révélés être des facteurs clés en matière de fidélisation ; de nombreux répondants ont également déclaré qu'ils refuseraient un emploi s'il ne correspondait pas à leurs valeurs personnelles.

Les entreprises doivent tenir compte de ces facteurs de motivation lorsqu'elles sont en concurrence avec d'autres secteurs pour attirer les talents.

Il est important de noter que lorsque nous parlons d'égalité des sexes, nous ne parlons pas de remplacer les hommes par des femmes. Notre objectif est de créer un environnement plus juste, sans discrimination, où les opportunités sont équitables. L'intégration de la dimension de genre pourrait aider à résoudre les problèmes de recrutement lors de la révision des politiques, car elle prend en compte les points de vue et les préoccupations des hommes et des femmes. Il est important de disposer de politiques inclusives et reflètent la société moderne.

## Importance de l'égalité des sexes pour vous personnellement

La diversité, l'inclusion et l'égalité des sexes sont importantes pour moi, car je crois fondamentalement que les personnes ne devraient pas être victimes de discrimination en raison de leur sexe, de leur sexualité, de leur race, de leur religion ou de toute autre caractéristique. Je crois également sincèrement aux avantages économiques et sociétaux de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité des sexes, mais malheureusement, nous vivons encore dans un monde où cela n'est pas une réalité.

Nous sommes en 2023, et pourtant, l'écart salarial entre les hommes et les femmes persiste dans de nombreux secteurs ; on continue de supposer que les postes de direction sont occupés par des hommes ; les femmes sont toujours victimes de discrimination lorsqu'elles sont enceintes ou qu'elles reprennent le travail après un congé maternité ; et le racisme, le sexisme, la misogynie et la discrimination institutionnels restent des problèmes majeurs pour beaucoup.

## Valeur ajoutée, défis et opportunités d'être une femme à la tête d'un réseau international

Il est désormais bien connu que les équipes diversifiées prennent de meilleures décisions et obtiennent de meilleurs résultats. Pour être efficaces, il est essentiel d'avoir des perspectives différentes.

Une fois encore, éliminer les inégalités entre les sexes ne signifie pas que les femmes doivent remplacer les hommes, mais plutôt qu'il faut travailler ensemble pour autonomiser les femmes et reconnaître qu'elles ont les compétences et l'expérience nécessaires pour diriger efficacement,

prendre des décisions et relever les défis du secteur.

Le fait d'être une femme à un poste de direction offre également une plus grande visibilité aux femmes occupant de telles fonctions et à l'industrie maritime en général. Nous avons également tous la responsabilité d'être des modèles pour la prochaine génération et de faire tout notre possible pour améliorer l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion.

## Conclusion

Bien que ce sujet me passionne vraiment, je pense que nous devons tous jouer un rôle dans la promotion de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité, pour le bien de notre industrie, de la prochaine génération et de la planète. C'est en collaborant et en écoutant les autres que nous pourrions continuer à progresser. Aujourd'hui, la diversité et l'inclusion

sont plus que jamais au centre de l'attention et, à ce moment opportun, nous devons tirer parti de cette dynamique. Il reste difficile de sensibiliser davantage et de faire avancer le programme en faveur de la diversité, mais en travaillant ensemble, nous pouvons partager la charge pour y parvenir.

Penel<sup>♀</sup>pe



**OUTILS PRATIQUES POUR  
ATTEINDRE L'EGALITE  
FEMMES-HOMMES**

# OUTILS PRATIQUES POUR METTRE EN OEUVRE L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Face à une demande croissante de main-d'œuvre qualifiée, les femmes occupent une place de premier plan dans les postes où les compétences sociales, fonctionnelles et analytiques sont les plus importantes, en particulier dans un écosystème mondial où l'emploi dans ces secteurs connaît une croissance rapide.

Néanmoins, **les disparités entre les sexes persistent**, les femmes étant toujours surreprésentées dans les secteurs moins rémunérateurs du marché du travail et sous-représentées dans les postes décisionnels.

Les entreprises et les organisations ont également encore des difficultés à trouver et à retenir des talents diversifiés, en particulier au sein de leurs conseils d'administration et de leurs équipes décisionnaires. **Trouver, embaucher et retenir des femmes qualifiées** devient rapidement une priorité absolue pour les organisations qui cherchent à pénétrer des marchés mondialisés et hautement concurrentiels.

Depuis de nombreuses années, les normes internationales du travail, les constitutions nationales et les lois ont toutes intégré les principes de non-discrimination sur le lieu de travail, d'égalité des chances et de traitement. Ces concepts ont été progressivement intégrés par les entreprises du monde entier dans leur gestion des ressources humaines.



Figure 1. Les arguments économiques en faveur de l'égalité des sexes <sup>2</sup>

La numérisation, la flexibilité, la diversité, l'impact social et la reconversion sont des thèmes que les entreprises développent et appliquent, en particulier en raison des effets de la pandémie. Les femmes occupent indéniablement une place cruciale dans le processus d'industrialisation des pays de l'UE, et il est essentiel de

<sup>2</sup> Gouvernement australien, Agence pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail. [Boîte à outils pour la stratégie en matière d'égalité des sexes.](#)

souligner que **le progrès industriel n'est pas neutre du point de vue du genre**. Négliger les considérations de genre dans le développement et la promotion de l'industrialisation, de la technologie et de l'innovation peut avoir des répercussions différentes sur les hommes et les femmes, ce qui peut entraîner des résultats inégaux.

Pour éliminer les écarts qui existent sur le marché du travail, la volonté de changement est fondamentale, et pour cela, il est nécessaire de comprendre comment **les organisations peuvent être des moteurs du changement** et de le considérer comme un processus et non comme un résultat.

Les employeurs doivent créer et soutenir une culture qui valorise de manière cohérente les femmes et les hommes afin de tirer pleinement parti des avantages que l'égalité apporte à tous les types d'organisations. Il est essentiel d'encourager des pratiques de travail et des mentalités flexibles pour promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité entre les hommes et les femmes.

Aborder la question de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les organisations est un **processus qui nécessite du temps, des efforts conscients et une approche stratégique et méthodique**, comme pour toute autre question commerciale. Cela ne se fera pas par hasard. Cela impliquera, dès le départ, un examen des politiques, des présomptions et des préjugés inconscients afin de développer un alignement stratégique entre la diversité et la performance.

Les outils compilés par le partenariat PENELOPE vous aideront à évaluer la culture de votre organisation en matière de promotion de la diversité dans le leadership et à relever le défi complexe qui consiste à mettre en place un changement efficace et durable. En mettant cette boîte à outils à disposition, nous espérons donner aux organisations les connaissances et les ressources dont elles ont besoin pour mettre en œuvre plus rapidement des changements significatifs et durables.

Il est essentiel de comprendre que la mise en œuvre de cette boîte à outils pour l'intégration de la dimension de genre dans une organisation n'est pas une procédure linéaire avec une date de début et une date de fin, mais un processus circulaire et continu qui relie la fin de chaque stratégie et son évaluation au début de la suivante, en fonction des retours d'expérience recueillis et/ou des nouvelles lacunes identifiées.

Par conséquent, avant d'intégrer tout ou partie des actions proposées ici, il est important de les intégrer de manière globale et transversale dans la culture d'entreprise, dans un premier temps.

Cette boîte à outils, conçue pour répondre efficacement aux besoins des PME, vise à initier les étapes fondamentales pour guider les clusters dans l'élaboration de méthodologies et aider leurs entreprises membres dans les aspects liés à l'intégration d'une perspective de genre.

Les activités suivantes du projet approfondiront cet objectif en présentant une méthodologie complète adaptée aux clusters de l'UE. Cette méthodologie permettra aux clusters d'organiser leurs propres sessions de formation sur l'intégration de la dimension de genre pour leurs entreprises associées, démontrant ainsi qu'avec les outils appropriés et le soutien des industries du cluster, ils peuvent adopter des politiques de genre et favoriser l'égalité des chances au sein de leur main-d'œuvre.

L'intégration de la dimension de genre dans les pratiques commerciales devant être comprise **comme un cheminement vers un avenir plus égalitaire et plus juste**, le partenariat PENELOPE souhaite s'associer à vous dans cette entreprise.

# 1. CULTURE D'ENTREPRISE ET TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE



L'égalité des droits entre les femmes et les hommes est l'un des objectifs fondamentaux de l'Union européenne, qui a été créée sur le principe de l'égalité. L'Union européenne a adopté la stratégie consistant à intégrer cette question dans toutes ses politiques afin de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes.

La stratégie de l'UE en matière d'égalité entre les femmes et les hommes 2020-2025<sup>3</sup> concrétise l'engagement de la Commission von der Leyen à réaliser une Union de l'égalité. La stratégie présente des objectifs politiques et des actions visant à réaliser des progrès considérables d'ici 2025 vers une **Europe égalitaire** : « l'objectif est une Union où les femmes et les hommes, les filles et les garçons, dans toute leur diversité, sont libres de suivre la voie qu'ils ont choisie dans la vie, ont les mêmes chances de s'épanouir et peuvent participer et diriger notre société européenne sur un pied d'égalité ».

Néanmoins, de nombreuses organisations (en particulier les PME) au sein de l'UE n'ont pas encore adopté activement une politique systématique d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes, malgré un engagement clair en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes en tant qu'objectif commun.

La transformation institutionnelle désigne **un changement significatif au sein d'une institution qui a un impact sur son environnement**. Elle comprend des ajustements aux principes fondamentaux et aux points de vue qui régissent une institution particulière, ainsi que des ajustements aux règlements et procédures internes.

Les organisations ne sont pas des entités neutres sur le plan du genre, et les questions de genre au sein d'une organisation sont parfois manifestes, parfois cachées. La présence de femmes et d'hommes à tous les niveaux de la hiérarchie d'une organisation n'est qu'un signe (visible) parmi d'autres que les organisations ont un parti pris en faveur d'un genre plutôt que de l'autre. Il est nécessaire **d'induire des processus de changement organisationnel** adaptés à la culture spécifique de l'organisation.

Pour intégrer l'égalité des sexes, l'ensemble du personnel d'une organisation doit s'engager. Établir l'égalité entre les hommes et les femmes comme une valeur collective, un état d'esprit standard et une **responsabilité conjointe de la direction et des employé·e·s** contribue à harmoniser l'ensemble des activités d'une organisation avec l'objectif de parvenir à l'égalité des sexes. Les dirigeant·e·s et les employé·e·s doivent inclure l'égalité entre les hommes et les femmes dans leurs sphères de responsabilité individuelles dans le cadre de l'intégration de la dimension de genre.

## Outil #1 : Réaliser un audit des inégalités entre les femmes et les hommes dans votre organisation

Les organisations peuvent reconnaître les tendances en matière d'égalité des sexes dans leur composition, leurs structures, leur flux de travail, leur culture organisationnelle et leur gestion des ressources humaines en réalisant des audits sur l'égalité des sexes afin de **mettre de l'ordre dans leurs propres structures, de créer et de fournir de nouvelles politiques et de nouveaux services, et modifier les éléments de la culture organisationnelle**

<sup>3</sup> Commission européenne. [Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2020-2025](#).

susceptibles de discriminer les femmes membres du personnel et les femmes bénéficiaires.

En outre, les audits aident à déterminer comment les décisions de gestion et les performances organisationnelles affectent l'égalité entre les hommes et les femmes au sein d'une organisation. Les audits sur l'égalité des sexes aident à identifier les disparités et les difficultés importantes en matière d'égalité des sexes, ce qui conduira irrévocablement les organisations à rechercher des moyens innovants pour les combler en proposant des actions appropriées visant à accroître la diversité et l'inclusion des sexes grâce à des améliorations et de nouvelles approches.

En raison du degré élevé de personnalisation offert par les audits de genre, toute organisation peut les utiliser comme base de référence pour suivre les progrès réalisés au fil du temps. Les audits de genre sont nécessaires pour lancer ou faire progresser la diversification des genres, et **peuvent être menés pour l'ensemble de l'organisation ou pour des départements spécifiques**. Un audit de genre à l'échelle de l'organisation est recommandé pour ceux qui établissent leur base de référence initiale en matière de genre. Il peut être répété périodiquement, et plus fréquemment si nécessaire dans certaines divisions ou départements.

Bien qu'il n'existe pas de méthode établie pour mener un audit sur l'égalité des sexes, nous utiliserons **l'approche participative** dans cette boîte à outils, car elle est approuvée par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes<sup>4</sup> et l'Organisation internationale du travail<sup>5</sup>, l'une des premières organisations à avoir mené des audits sur l'égalité des sexes.

Les principaux objectifs de ce type d'audit sur l'égalité des sexes sont les suivants<sup>6</sup> :

- Générer des connaissances et des informations sur le degré d'institutionnalisation de l'intégration de la dimension de genre au sein de l'organisation et dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, projets, produits et/ou services internes.
- Évaluer le niveau des ressources allouées et dépensées pour les activités d'intégration de la dimension de genre.
- Fournir des détails sur le degré d'intégration de la dimension de genre dans les politiques de ressources humaines et déterminer s'il existe un équilibre entre les sexes au sein du personnel à différents niveaux de l'organisation.
- Établir une base de référence préliminaire des performances en matière d'intégration de la dimension de genre dans l'organisation concernée, qui servira de référence pour évaluer/suivre les progrès réalisés en matière d'égalité entre les hommes et les femmes au fil du temps, dans les différents départements et par rapport à d'autres organisations.
- Identifier les mécanismes qui ont contribué à l'intégration de la dimension de genre au sein de l'organisation concernée et les partager avec des publics internes et externes.

À cette fin, l'efficacité d'une organisation dans la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre dans ses **structures, processus, procédures, politiques internes, projets, produits et/ou services**, ainsi que le degré d'institutionnalisation de l'intégration de la dimension de genre dans ces domaines, sont évalués au moyen d'un audit participatif sur le genre.

Ce type d'audit de genre se distingue des autres types d'audits par son approche participative dans sa programmation et sa mise en œuvre, car les données et les informations utilisées pour les audits de genre peuvent provenir d'un large éventail de sources, notamment des enquêtes auprès des employé·e·s, des groupes de discussion et des entretiens avec des informateurs·trices clés, mais aussi

<sup>4</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. [Audit de genre](#), 2019.

<sup>5</sup> Organisation internationale du travail. [Manuel à l'intention des facilitateurs d'audits sur l'égalité entre les femmes et les hommes : la méthodologie participative de l'OIT en matière d'audit sur l'égalité entre les femmes et les hommes](#), 15 août 2012.

<sup>6</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. [Audit de genre](#), 2019.

examens des politiques et manuels d'entreprise, analyse quantitative des indicateurs relatifs au recrutement, à la fidélisation et à la promotion des employé·e·s, rapports des parties prenantes et autres communications, évaluations des performances...

Les audits peuvent et doivent être réalisés tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du personnel, même si leur portée peut devoir être ajustée en fonction des ressources disponibles au sein de l'organisation.

## Les dimensions d'un audit sur l'égalité entre les femmes et les hommes

Selon l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, deux dimensions principales doivent être prises en compte lors de la réalisation d'un audit sur l'égalité entre les hommes et les femmes :

- **Audit interne** : cette dimension fait référence à la mesure dans laquelle une organisation promeut l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de son organisation, de sa gestion et de ses environnements de travail internes (et si ces éléments favorisent l'égalité entre les sexes dans l'organisation). Un audit interne sur l'égalité entre les sexes permet de suivre et d'évaluer les progrès relatifs réalisés en matière d'intégration de la dimension de genre, de soutenir le développement des capacités organisationnelles et le partage des responsabilités pour les activités promouvant l'égalité entre les hommes et les femmes, et d'améliorer l'apprentissage organisationnel sur le genre.
- **Audit externe** : cette dimension vise à évaluer dans quelle mesure une organisation intègre la dimension de genre dans le contenu, la mise en œuvre et l'évaluation de ses structures, processus, procédures, politiques internes, projets, produits et/ou services. Les audits externes sur le genre évaluent dans quelle mesure l'intégration de la dimension de genre favorise la participation et les avantages pour les hommes et les femmes qui sont concernés par ou participent aux structures, processus, procédures, politiques internes, projets, produits et/ou services de l'organisation.

QUE FAIRE		COMMENT PROCÉDER
1.	<b>Mettre en œuvre la volonté de la direction et la préparation de l'organisation</b>	<p>Les audits de genre constituent la première étape de la création et de la mise en œuvre d'une stratégie de genre. Ils nécessitent donc <b>la volonté et l'engagement de la direction interne</b> à investir des ressources et à faire connaître la priorité à l'organisation.</p> <p>Gardez à l'esprit que l'efficacité d'un audit sur l'égalité des sexes dépend de <b>l'engagement de la direction, de la participation enthousiaste des employé·e·s</b> et de l'intégration des conclusions dans des plans d'action concrets visant à améliorer la situation. Il est donc essentiel d'évaluer la préparation de l'organisation avant de lancer un audit sur l'égalité des sexes.</p> <p>Il s'agit notamment de s'assurer que la direction <b>comprend l'objectif, les avantages et l'importance de l'audit sur l'égalité des sexes</b>. Cette évaluation comprend l'analyse de la culture organisationnelle actuelle, l'ouverture au changement et le degré d'adhésion aux initiatives en faveur de l'égalité des sexes.</p>

<p>2.</p>	<p><b>Mettre en place l'équipe centrale chargée de l'audit sur l'égalité des sexes</b></p>	<p>L'équipe centrale sera chargée de formuler une stratégie d'audit sur l'égalité des sexes, d'établir les objectifs d'égalité des sexes inhérents aux politiques et stratégies internes et externes comme objectif initial de l'audit. Elle sera également <b>chargée de déterminer la portée de l'audit</b>, de sélectionner le niveau organisationnel auquel il sera mené et d'identifier les parties prenantes internes pertinentes tout en maintenant l'équilibre entre les sexes.</p> <p>La composition de l'équipe peut inclure du personnel interne chargé de la gestion de la diversité, de l'égalité des sexes et des ressources humaines, ou elle peut regrouper des employé·e·s internes et des consultants externes engagés pour développer et superviser la méthodologie de l'audit sur l'égalité des sexes.</p> <p>En outre, une personne de contact au sein de l'équipe sera désignée pour assurer la liaison entre le personnel chargé des travaux et l'équipe centrale afin de garantir le bon déroulement du processus d'audit.</p>
<p>3.</p>	<p><b>Définir le cadre conceptuel et méthodologique</b></p>	<p>Lorsqu'elle effectue un audit sur l'égalité des sexes, l'Agence australienne pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail suggère et explique en détail dans son outil de diagnostic sur l'égalité des sexes<sup>7</sup> certains <b>des domaines d'intérêt</b> suivants sur lesquels articuler le processus :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alignement stratégique de l'égalité des sexes et des priorités organisationnelles.</li> <li>2. Leadership et responsabilité.</li> <li>3. Équité salariale entre les sexes.</li> <li>4. Composition de la main-d'œuvre en fonction du genre.</li> <li>5. Soutien aux personnes aidantes.</li> <li>6. Flexibilité du travail.</li> <li>7. Prévention du harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le genre, le harcèlement sexuel et l'intimidation.</li> <li>8. Soutien aux employé·e·s victimes de violence domestique et familiale.</li> <li>9. Développement professionnel, réseautage, mentorat, parrainage.</li> <li>10. Application d'une perspective de genre à toutes les politiques et stratégies.</li> <li>11. Recrutement, sélection et promotion.</li> <li>12. Gestion des talents et planification de la relève.</li> <li>13. Formation sur l'égalité des sexes sur le lieu de travail.</li> <li>14. Application d'une perspective d'égalité des sexes aux opérations quotidiennes.</li> <li>15. Examen des emplois occasionnels, contractuels, à court terme et basés sur des tâches spécifiques dans une perspective d'égalité entre les sexes.</li> <li>16. Promouvoir le changement au-delà du lieu de travail.</li> </ol>

<sup>7</sup> Agence pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail du gouvernement australien. [Outil de diagnostic de l'égalité des sexes](#).

<p>4.</p>	<p><b>Réaliser une évaluation organisationnelle</b></p>	<p>Afin d'obtenir une plus grande implication de l'ensemble du personnel lors de l'élaboration de l'audit sur l'égalité des sexes, il est fortement recommandé <b>d'organiser une séance d'information avant le début du processus</b>, au cours de laquelle l'équipe chargée de l'audit et son interlocuteur seront officiellement présentés au personnel.</p> <p>Les personnes chargées de superviser l'audit sur l'égalité des sexes mèneront diverses activités à différents niveaux afin de recueillir les commentaires des employé·e·s une fois l'audit lancé. Cela peut impliquer l'utilisation de questionnaires écrits et/ou de groupes de discussion, et dans certains cas, même la réalisation d'entretiens individuels avec des informateurs clés. La taille de l'organisation, la portée géographique de l'audit et l'étendue de l'examen convenu avec les auditeurs sur l'égalité des sexes détermineront sa durée et sa portée.</p> <p>Il est conseillé d'adopter une approche par étapes, en commençant par un processus participatif dans lequel les travailleurs peuvent donner leur avis sur les questions d'égalité des sexes et les indicateurs qui leur semblent les plus importants, avant de les explorer à travers une collecte de données à plus grande échelle.</p> <p>Lors de la <b>réalisation d'enquêtes et/ou de groupes de discussion</b>, l'approche que vous choisissez peut varier en fonction de la typologie de votre organisation, mais dans cette boîte à outils, nous proposons ces deux exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le guide pour identifier les lacunes dans les politiques et pratiques sensibles au genre sur le lieu de travail, élaboré par Akina Mama wa Afrika et Hivos, disponible ici à la page 8.</li> <li>• L'outil d'auto-évaluation et de transformation organisationnelle développé par InterAction, disponible ici à la page 25.</li> </ul>
<p>5.</p>	<p><b>Rédigez un rapport de diagnostic</b></p>	<p>L'audit de genre devrait produire une quantité suffisante de données pouvant être utilisées pour <b>identifier les domaines qui pourraient être renforcés et améliorés</b>, afin d'accroître la productivité et les bénéfices.</p> <p>Les résultats de l'audit doivent être présentés dans un rapport et mis à la <b>disposition de l'ensemble du personnel</b>. La transparence est essentielle au cours de ce processus. Le rapport doit inclure au moins les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une référence au processus <b>d'élaboration</b> de l'audit mentionnant : la méthodologie et les outils utilisés, la période de référence des données analysées, la date de collecte des informations et les personnes impliquées dans son élaboration.</li> <li>• <b>Informations de base sur l'organisation</b> (activité, taille, organisation de la gestion), brève description de son histoire, de sa fondation et de son parcours, ainsi que des caractéristiques de l'entreprise, de sa structure organisationnelle et, le cas échéant, les particularités de chaque lieu de travail</li> </ul>

		<p>et l'activité exercée. En outre, un organigramme de la structure organisationnelle de l'entreprise doit être inclus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résumé des <b>principales conclusions tirées de l'analyse</b> des données quantitatives sur les travailleurs masculins et féminins, qui permettent de décrire la situation actuelle ventilée par sexe au sein de l'organisation et d'identifier des aspects tels que :             <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nombre de personnes par sexe qui composent la main-d'œuvre à ce moment-là et leur répartition réparties dans l'entreprise, en observant le degré de féminisation ou de masculinisation de l'entreprise.</li> <li>❖ Répartition de la main-d'œuvre ventilée par sexe en fonction de l'âge, du type de relation de travail, de l'ancienneté, type de contrat et temps de travail.</li> <li>❖ Répartition ventilée par sexe selon le niveau hiérarchique, groupes professionnels, catégories professionnelles, postes et niveau de responsabilité par poste (ségrégation verticale et horizontale).</li> <li>❖ Niveau de formation par sexe.</li> </ul> </li> <li>• Des informations et des évaluations tenant compte de la perspective de genre seront incluses dans chacun des domaines analysés, en identifiant les situations d'inégalité ou de discrimination, directe ou indirecte, qui peuvent persister dans l'entreprise.</li> </ul> <p>Dans la section des conclusions, les éléments suivants seront inclus sous forme de résumé final et de tableau contenant les résultats obtenus dans chacun des domaines mentionnés ci-dessus, puis détaillés dans une liste d'interventions potentielles suivant une <b>approche SMART</b> : spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps.</p>
--	--	---

Avant de réaliser l'audit de genre, il est également important de comprendre le concept de **continuum de l'égalité des genres**<sup>8</sup> inventé par le Groupe de travail interinstitutions sur le genre. Le continuum de l'égalité des genres montre un processus d'analyse qui commence par déterminer si les interventions sont aveugles au genre ou sensibles au genre<sup>9</sup>, comme le décrit le Health Communication Capacity Collaborative du Johns Hopkins Center for Communication Programs :

- **Les opérations aveugles au genre** ignorent les considérations liées au genre. Elles sont conçues sans aucune analyse de l'ensemble culturellement défini des rôles, responsabilités, droits, obligations et relations de pouvoir économiques, sociaux et politiques associés au fait d'être

<sup>8</sup> Groupe de travail interinstitutions sur le genre. [Comprendre le continuum d'intégration du genre de l'IGWG comme un outil d'évaluation des approches de projet](#). 2017.

<sup>9</sup> Johns Hopkins Center for Communication Programs, Health Communication Capacity Collaborative (HC3). [Intégrer le genre dans la communication sur le changement social et comportemental: un kit de mise en œuvre](#). 2016.

femmes et les hommes, ou les rapports de force entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons.

- **Les opérations sensibles au genre** examinent et traitent l'ensemble des rôles, responsabilités, droits, obligations et relations de pouvoir économiques, sociaux et politiques associés au fait d'être une femme ou un homme, ainsi que les dynamiques de pouvoir entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons.

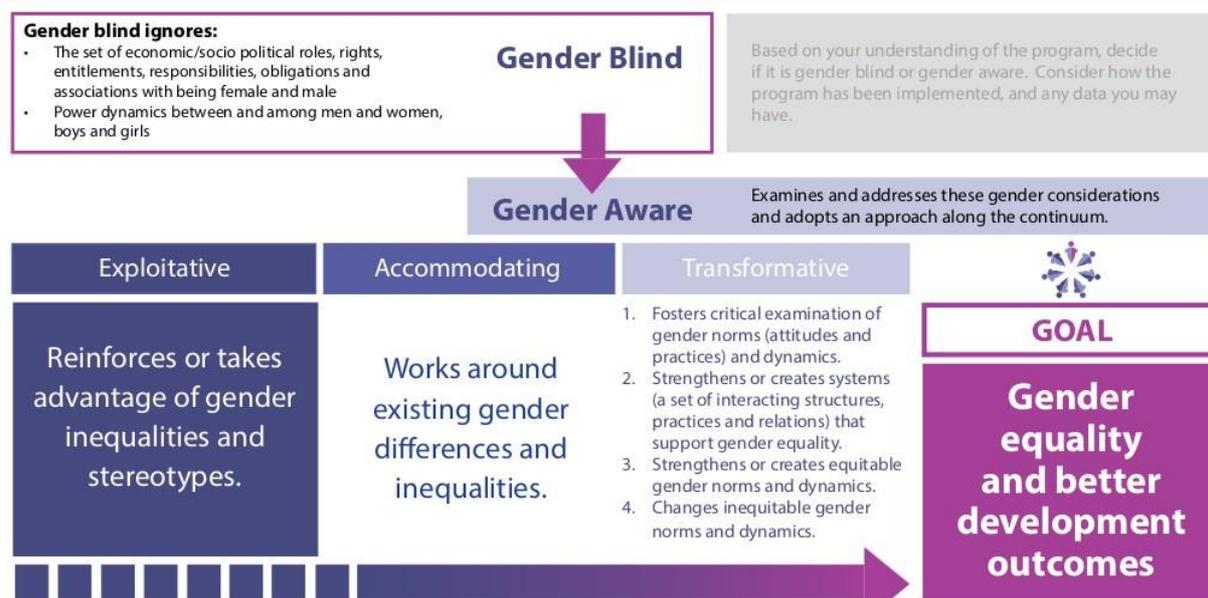


Figure 2. Outil de continuum de l'égalité des sexes<sup>10</sup>

De même, vous trouverez ci-dessous **un continuum de l'égalité des sexes** élaboré par la Société financière internationale<sup>11</sup> qui peut aider votre organisation à fixer des objectifs, à mesurer l'intégration des questions de genre et la mesure dans laquelle elles sont prises en compte. En identifiant la position actuelle de votre organisation sur le continuum, vous pouvez fixer des objectifs pour passer d'une étape à l'autre (par exemple, de «conforme» à «intégré») sur une période donnée.



Figure 3. Continuum de l'égalité des sexes, Société financière internationale.

<sup>10</sup> Johns Hopkins Center for Communication Programs, Health Communication Capacity Collaborative (HC3). [Intégrer le genre dans la communication sur l' sociale et le changement de comportement : un kit de mise en œuvre](#), 2016.

<sup>11</sup> Société financière internationale. [Ouvrir des opportunités pour les femmes et les entreprises : une boîte à outils d'actions et de stratégies pour les entreprises pétrolières, gazières et minières](#), 18 mai 2018.

## Outil #2 : Définir une stratégie d'égalité femmes-hommes pour impulser la transformation de l'organisation

Toutes les mesures que vous envisagez pour améliorer la diversité des genres s'appuient sur la stratégie en matière d'égalité des genres. Celle-ci fournit un cadre pour les engagements, les initiatives et le suivi des progrès en matière d'égalité entre les hommes et les femmes.

La stratégie doit **préciser les objectifs, définir les activités et répartir les responsabilités**. Elle doit définir des objectifs spécifiques, des délais et un plan pour les atteindre. Les résultats de l'audit sur l'égalité des sexes doivent servir de base et étayer l'analyse de rentabilité en présentant un plan d'action spécifique qui aidera l'organisation à remédier aux lacunes constatées.

Les organisations peuvent transcender les méthodes sporadiques et souvent infructueuses pour parvenir à l'égalité des sexes en adoptant une **stratégie globale qui garantit l'allocation appropriée des fonds et des ressources** aux initiatives en faveur de l'égalité des sexes, tout en permettant une collaboration harmonieuse entre toutes les structures de l'organisation vers des objectifs communs. Une compréhension collective de cette stratégie **facilite la cohésion des efforts et favorise l'engagement**. L'absence de stratégie rend particulièrement difficile l'évaluation de l'efficacité des actions et des décisions quotidiennes pour orienter l'organisation vers l'objectif final souhaité.

Comme l'explique l'Agence pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail du gouvernement australien<sup>12</sup>, une stratégie en matière d'égalité des sexes :

- Présente une vision de l'égalité des sexes pour une organisation.
- Est liée à la stratégie commerciale ou organisationnelle.
- Identifie des objectifs pratiques.
- Comprend des objectifs mesurables liés aux buts.
- Encourage un leadership actif et inclusif.
- Est simple à communiquer.
- Tient l'organisation responsable de ses progrès en matière d'égalité entre les hommes et les femmes.
- Suivre un processus de gouvernance transparent.
- Va au-delà de l'égalité entre les hommes et les femmes pour prendre en compte d'autres éléments d'inclusion.
- Est intégré à toutes les divisions et à tous les niveaux organisationnels.

QUE FAIRE	COMMENT PROCÉDER
<p><b>ÉTAPE 1.</b></p> <p><b>Valider les objectifs et fixer des cibles</b></p>	<p>Comme indiqué précédemment, la première étape consiste, sans équivoque, en un engagement ferme de la part de la direction de l'organisation et une volonté constructive d'être un agent du changement et de défendre le processus de transition vers une égalité effective entre les hommes et les femmes.</p>

<sup>12</sup> Gouvernement australien, Agence pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail. [Boîte à outils pour la stratégie en matière d'égalité des sexes.](#)

Ces objectifs doivent être centrés sur la stratégie de l'organisation en matière de diversité des genres, car ils servent de prélude à des cibles plus précises en la matière. **Les objectifs doivent être conformes aux discussions sur les résultats obtenus lors de l'audit sur l'égalité des sexes :**

- Quelle est notre vision de l'égalité entre les sexes ? Pourquoi l'égalité entre les hommes et les femmes est-elle importante pour notre organisation ?
- Quels sont les principaux domaines de développement identifiés par l'audit sur l'égalité des sexes ?
- Comment la direction hiérarchique hiérarchise-t-elle et soutient-elle les initiatives afin d'avoir le plus grand impact possible sur l'organisation ?
- Quel rôle cela joue-t-il dans les initiatives plus larges de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion ?

Il y a quelques facteurs clés à garder à l'esprit lors de la définition de ces objectifs. Déterminez d'abord les **domaines prioritaires de votre entreprise**. Classez-les par ordre d'importance, même s'ils sont tous essentiels. Cette hiérarchisation peut être influencée par un certain nombre de variables, telles que les domaines qui nécessitent le plus d'améliorations ou les domaines où ces améliorations auront le plus d'impact sur l'entreprise.

Une procédure simple peut être utilisée pour **définir des objectifs** :

1. Définissez des objectifs réalisables avec des résultats mesurables en vous appuyant sur les commentaires issus du dialogue avec les parties prenantes et des diagnostics.
2. Déterminez quel groupe sera concerné par chaque objectif ; assurez-vous qu'il a été consulté.
3. Identifiez les risques potentiels liés à vos buts et objectifs, puis élaborer un plan pour atténuer ces risques.
4. Sélectionnez des mesures et des indicateurs pertinents à collecter et à suivre.

Pour suivre chacun de vos objectifs, vous devrez **désigner des mesures spécifiques** qui peuvent être collectées et mesurées. Ainsi, pour chaque objectif, identifiez les principaux indicateurs et cibles qui correspondent aux objectifs importants de l'entreprise, ainsi que la manière dont ils seront mesurés.

## ÉTAPE 2.

### Concevez la stratégie et son plan de travail

Chaque organisation doit établir sa propre stratégie, car il n'existe pas d'approche unique qui convienne à toutes les organisations en matière de changement organisationnel et de mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre. Chaque organisation doit plutôt choisir la stratégie la plus efficace pour sa structure particulière.

Élabore une stratégie qui **explique** clairement **comment, par qui et quand** l'organisation atteindra ces objectifs en fonction des principaux objectifs et cibles qui ont été fixés. Le plan doit être un **document concis et facile à lire** qui contient les éléments énumérés ci-dessous

- **Introduction et contexte** : cette section doit fournir un aperçu des principaux objectifs de l'intégration de la dimension de genre, des arguments commerciaux à l'appui de ces objectifs, un bref résumé des diagnostics et le statu quo actuel de l'organisation en matière de réalisation de ces objectifs.
- **Domaines prioritaires importants** : énumérer les objectifs qui ont été définis pour chaque domaine prioritaire, les mesures qui seront prises pour les atteindre, les rôles et responsabilités des personnes qui seront impliquées, les conséquences d'un échec ou d'une réussite, et les indicateurs qui seront utilisés pour suivre les progrès.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suivi, consultation et révision du calendrier</b> : veillez à ce que les services de l'organisation sachent comment et quand les progrès seront suivis, ainsi que quand le plan sera révisé, modifié et mis à jour pour soutenir les progrès en cours.</li> </ul> <p>Le plan de travail doit décrire en détail la manière dont la stratégie d'intégration de la dimension de genre sera mise en œuvre au cours d'une période donnée. Il établit un calendrier, attribue les tâches, alloue les ressources et énumère les tâches prévues et les délais.</p> <p>Chaque activité du plan de travail doit contenir des informations <b>concernant le domaine d'intervention clé, les étapes importantes, les objectifs spécifiques, le personnel responsable, les points forts, les menaces pour la réussite, la mesure des progrès, le calendrier et les ressources nécessaires.</b></p>
<p><b>ÉTAPE 3.</b></p> <p><b>Allouer les ressources</b></p>	<p>Un élément essentiel de la réussite consiste à allouer des ressources suffisantes pour lancer et soutenir le changement organisationnel. La direction d'une organisation est chargée de fournir les ressources essentielles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressources humaines</b> : afin de faciliter la transformation organisationnelle et d'aider le personnel exécutif et opérationnel à mettre en œuvre l'intégration de la dimension de genre, une structure de soutien a été mise en place. Il existe de nombreuses configurations différentes pour un système de soutien efficace à l'intégration de la dimension de genre. Il est essentiel de choisir une forme organisationnelle adaptée aux tâches que la structure de soutien est censée accomplir, ainsi qu'à la structure et au mode de fonctionnement de l'organisation en question.</li> <li>• <b>Ressources financières</b> : il peut être avantageux que la structure de soutien à l'intégration de la dimension de genre dispose de son propre budget afin de pouvoir s'acquitter correctement de ses tâches. La finalisation d'un budget nécessite une préparation minutieuse et une participation considérable des parties prenantes. Veillez à tenir compte des obstacles imprévus dans votre budget. Les ressources financières peuvent être utilisées, par exemple, pour engager des formateurs et des consultants externes, commander l'élaboration d'approches d'intégration de la dimension de genre, mener des enquêtes, publier des documents ou créer un site web.</li> <li>• <b>Ressources en compétences</b> : il faut des compétences méthodologiques dans ce domaine, une expertise spécialisée en matière de genre et une expérience du développement organisationnel pour soutenir le processus de changement organisationnel et la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre.</li> </ul> <p>Il peut être nécessaire que les employé·e·s suivent une formation complémentaire dans ce domaine ou bénéficient temporairement de l'aide d'experts externes s'ils doivent assumer les tâches attribuées à la structure de soutien à l'intégration de la dimension de genre.</p>
<p><b>ÉTAPE 4.</b></p> <p><b>Intégrer et communiquer la stratégie</b></p>	<p>Une fois que la vision, la stratégie et les actions de votre organisation sont prêtes, il est temps de <b>communiquer votre plan aux employé·e·s et aux autres parties prenantes.</b> Tous les dirigeant·e·s doivent être en mesure de comprendre et de communiquer des messages cohérents.</p>

L'efficacité du plan dépend d'une communication et d'un engagement efficaces avec eux, car ils apprécient souvent que l'on sollicite leur avis, ce qui peut les rendre plus réceptifs au changement. Toutes les politiques et actions doivent être prêtes à être mises en œuvre avant que vous ne divulguiez des informations sur le processus de modification.

Le plan de communication doit **inclure les messages clés, les publics cibles, les lignes de responsabilité en matière de communication, les délais, le calendrier, la fréquence des messages**, toute communication destinée aux médias et une stratégie pour gérer les réactions négatives.

Voici quelques éléments à prendre en compte pour votre plan de communication :

- Allez-vous utiliser les réseaux sociaux ? Si oui, qui allez-vous cibler et par quels canaux ?
- Existe-t-il un réseau au sein de l'entreprise que vous devriez contacter ?
- Qu'est-ce qui sera le plus efficace : un langage formel ou un ton plus informel ?
- Y a-t-il un événement important, un lancement de produit ou un tournant stratégique que vous pouvez utiliser pour promouvoir vos efforts en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes ?

Comme l'indique l'Agence australienne pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail<sup>13</sup>, les **objectifs de communication** de la stratégie en matière d'égalité des sexes devraient être les suivants :

- Expliquer et articuler le « quoi », le « pourquoi » et le « comment » de la stratégie en matière d'égalité des sexes.
- Éduquer et fournir aux parties prenantes les informations et les garanties dont elles ont besoin pour articuler et promouvoir la stratégie en matière d'égalité des sexes.
- Impliquer et inspirer les parties prenantes à participer activement au cheminement vers l'égalité entre les hommes et les femmes.
- Transmettre un sentiment d'appropriation pour des résultats positifs à tous les niveaux.

## Le tableau de bord équilibré entre les sexes

Selon le Balanced Scorecard Institute (BSI), le tableau de bord équilibré, également appelé BSC, est un **système de planification et de gestion stratégiques** que les organisations utilisent pour se concentrer sur leur stratégie et améliorer leurs performances<sup>14</sup>. Il intègre quatre perspectives : financière, client, processus internes, apprentissage et croissance, et traduit la mission et la stratégie d'une organisation en un ensemble de mesures de performance, fournissant ainsi un cadre pour la mesure et la gestion stratégiques<sup>15</sup>.

Le BSC a été créé par Robert Kaplan et David Norton comme un instrument de gestion visant à harmoniser les mesures financières et non financières de la performance organisationnelle. Il est actuellement largement utilisé dans les entreprises et l'industrie, les administrations publiques et les organisations à but non lucratif du monde entier.

<sup>13</sup> Agence pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail du gouvernement australien. [Guide stratégique pour l'égalité des sexes](#).

<sup>14</sup> Balanced Scorecard Institute (BSI), [Principes de base du tableau de bord prospectif](#).

<sup>15</sup> Kaplan, R.S. ; Norton, D.P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* ; Harvard Business Press : Brighton, MA États-Unis, 2000 ; ISBN : 978-1-57851-250-8.

Compte tenu de sa grande valeur stratégique, le BSC doit répondre aux besoins de chaque organisation et être adapté à chaque plan de travail, afin de faciliter le suivi et la prise de décision concernant la mise en œuvre d'une égalité réelle et effective entre les hommes et les femmes.

En septembre 2023, une étude<sup>16</sup> proposant une **refonte de la BSC traditionnelle** afin de permettre la gestion stratégique des objectifs et des indicateurs liés à l'égalité des sexes a été publiée. Ce nouveau cadre BSC proposé représente une approche intelligente pour les organisations qui cherchent à faire progresser l'égalité des sexes et le développement durable au sein de leurs communautés et à plus grande échelle.

Sur la base de l'article de recherche, en intégrant tous les objectifs et indicateurs définis par l'ODD 517, ce nouveau cadre BSC renforce la responsabilité et la transparence tout en favorisant l'immersion dans les questions spécifiques au genre au sein des organisations et de la société civile.

## Outil #3 : Faire face à la résistance au changement et aux réticences face à l'égalité femmes-hommes

L'intégration de la dimension de genre nécessite des changements, en particulier des changements pouvant conduire à une redistribution du pouvoir et des ressources, et la résistance fait partie intégrante de tout changement organisationnel. Le genre étant une question qui touche tout le monde, **le changement de perspective sur le genre peut être perçu comme perturbant pour la vie, la culture et les croyances** des individus. C'est pourquoi il a également un impact sur le lieu de travail, car il peut susciter la peur de l'inconnu et donner l'impression que le changement peut affecter la zone de confort des individus.

La résistance peut **prendre de nombreuses formes**, selon la nature de l'organisation et l'ampleur et la portée du travail requis pour l'intégration de la dimension de genre. Elle peut provenir de l'extérieur, par exemple des parties prenantes externes avec lesquelles vous travaillez, ou de l'intérieur, des cadres ou des employé·e·s.

### Pourquoi y a-t-il une résistance ?

D'une manière générale, l'opposition à l'intégration de la dimension de genre a une multitude de causes, dont la plupart sont cachées. Voici quelques-unes des plus courantes ou fréquentes<sup>17,18,19</sup> :

- Le personnel s'y oppose généralement parce qu'il ne comprend pas pleinement l'intégration de la dimension de genre ou la manière de la mettre en œuvre. Il est donc naturel que l'anxiété et la résistance augmentent lorsque l'on craint l'inconnu. Un préjugé courant est la croyance que l'intégration de la dimension de genre est une tentative de désavantager les hommes au profit des femmes.

<sup>16</sup> Valduga, I.B. ; De Lima, M.A. ; Castro, B.C.G. ; Fuchs, P.G. ; de Amorim W.S. ; de Andrade Guerra, J.B.S.O. [Une proposition de tableau de bord équilibré pour l'égalité des sexes et le développement durable](#). Durabilité 2023, 15, 14384.

<sup>17</sup> Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, Développement durable. [Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles](#). W

<sup>18</sup> Ramo, Sini. [Comment gérer la résistance à l'intégration de la dimension de genre](#), Global Equality Matters.

<sup>19</sup> Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail. [Module 2 : Faire face à la résistance à l'égalité des sexes](#).

Parallèlement, ils peuvent ne pas voir la pertinence de ce concept par rapport à leurs fonctions ou à leur travail, ou se sentir menacés par celui-ci, car il semble minimiser leurs capacités. Ils peuvent estimer qu'avec leurs « tâches professionnelles actuelles », ils n'ont pas le temps de s'occuper de ces « charges supplémentaires ».

Un autre point de résistance courant est lié à la perception qu'ont certaines personnes que les soi-disant « idéologies féministes » et « l'agenda de l'égalité des sexes » leur sont imposés. Ils peuvent estimer que cela contredit leurs convictions personnelles, qui ne sont le plus souvent liées à aucune culture ou religion spécifique.

Une partie de la résistance peut provenir de l'idée fautive selon laquelle l'égalité des sexes consiste à reprocher aux hommes de discriminer systématiquement les femmes ou que l'égalité des sexes est une « question féminine ».

Certaines objections à l'intégration de la dimension de genre et à l'égalité des sexes découlent de croyances profondément ancrées, telles que l'idée que les femmes et les hommes sont des entités biologiques essentiellement immuables, avec des différences inhérentes qui ne devraient pas être modifiées.

Les gens peuvent s'inquiéter des conséquences pour eux-mêmes. Les personnes égoïstes qui s'opposent à l'égalité des sexes ont souvent des idées préconçues sur la façon dont cela pourrait affecter leur vie, leurs intérêts économiques ou les schémas de pouvoir établis de longue date. Les hommes peuvent croire, par exemple, que lorsque les femmes auront les mêmes chances, leurs opportunités de carrière diminueront. Les femmes peuvent croire qu'avec l'égalité des sexes, leur parcours professionnel pourrait désormais les obliger à agir différemment.

Les gens suivent souvent les structures, les normes et les pratiques déjà en place, de sorte qu'un sentiment de malaise, en particulier chez les personnes qui ont besoin d'ordre, de stabilité et de sécurité, peut également être à l'origine d'une résistance, car elles souhaitent s'en tenir à leurs routines et à leur zone de confort. Toute modification apportée à leur environnement de travail, y compris l'intégration de la dimension de genre, suscitera une résistance ou une opposition.

À quoi ressemble donc le plus souvent la résistance à l'égalité des sexes dans les organisations ? Tout d'abord, il est important de comprendre que, selon le Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail, **la résistance peut être divisée en deux catégories**<sup>20</sup> :

- **La résistance active** comprend notamment le fait de contester ouvertement l'objectif de l'égalité des sexes, d'isoler ceux qui s'en occupent, de stéréotyper la question, de présenter des arguments et des points de vue contraires, de minimiser ou même de nier son importance, et de tenter fréquemment de convaincre les autres de rejoindre le « camp de l'opposition » à l'égalité des sexes.
- **La résistance passive** à la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre est subtile et difficile à identifier. Il faut du temps pour démasquer ceux qui expriment ouvertement leur soutien à l'égalité des sexes, mais qui nourrissent une opposition interne. Lorsqu'ils sont confrontés à l'application pratique des politiques de genre dans leur propre travail, leur résistance devient évidente et ils s'efforcent discrètement de saper ou de saboter la mise en œuvre. D'autres peuvent prétendre soutenir l'égalité des sexes, mais affirmer que d'autres priorités plus urgentes requièrent leur attention immédiate.

<sup>20</sup> Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail. [Élément constitutif 2 : Faire face à la résistance à l'égalité des sexes.](#)



Figure 4. Graphique adapté des trois phases du processus d'adaptation à la diversité <sup>21</sup>.

## Comment gérer la résistance

- Il est essentiel de comprendre le « pourquoi » et d'être capable de l'expliquer aux autres afin de les impliquer dans le sujet pour élaborer des stratégies efficaces visant à surmonter la résistance. Lorsque vous présentez la question de l'égalité des sexes à vos employé·e·s, **engagez la discussion en vous appuyant sur des informations solides**. Cela signifie que vous devez avoir préalablement effectué des recherches approfondies sur les questions d'égalité des sexes pertinentes pour votre secteur. Il est également conseillé de solliciter l'avis d'organisations féminines ou de syndicats.
- Abordez la discussion en vous engageant en faveur de l'égalité des sexes en tant qu'objectif de développement organisationnel et comme une étape supplémentaire pour renforcer la culture de l'organisation. **Expliquez ouvertement les arguments économiques en faveur de l'égalité des sexes**, en soulignant son impact positif sur l'innovation, la satisfaction des employé·e·s et la réussite globale de l'organisation. Reliez les initiatives en faveur de l'égalité des sexes aux objectifs et valeurs généraux de l'entreprise.
- Montrez comment l'intégration des questions de genre dans les discussions générales et l'organisation opérationnelle de l'équipe améliorera le moral et la productivité des employé·e·s, favorisera un processus décisionnel amélioré et plus efficace, et expliquez en **quoi un lieu de travail diversifié et inclusif est essentiel à la compétitivité** dans un environnement commercial de plus en plus mondialisé.
- Exprimez clairement les enjeux **en utilisant un langage compréhensible pour vos employé·e·s** et mettez l'accent sur l'aspect des droits humains fondamentaux. Évitez toute condescendance et illustrez comment l'intégration de la dimension de genre peut améliorer leur travail. Démontrez les avantages pratiques de l'intégration de la dimension de genre à l'aide d'exemples pertinents et d'études de cas adaptés à leur travail.
- Renforcez la transparence dans la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre **en communiquant ouvertement sur le processus à l'ensemble de l'organisation**. Adoptez un style de communication sans jugement, écoutez activement et utilisez des canaux internes tels que des bulletins d'information pour répondre aux arguments et surmonter les résistances potentielles. Cela vous permettra d'impliquer et d'engager le personnel, favorisant ainsi l'appropriation du changement.
- **Encouragez les employé·e·s à discuter de la question**, en leur permettant d'exprimer leurs préoccupations. Concentrez-vous sur un objectif commun et sur les avantages de la transformation institutionnelle. Appuyez vos arguments sur des faits, des chiffres et des études scientifiques afin d'éviter les débats idéologiques.

<sup>21</sup> Sánchez Gardey, Gonzalo & Cerdán Chiscano, Mònica. *Diversidad e inclusión en las organizaciones*. Octobre 2022, Universitat Oberta de Catalunya.

## Outils #4 : Fixer des objectifs pour améliorer le niveau d'inclusion des femmes dans votre personnel

Le rapport « Women in the Workforce »<sup>22</sup>, rédigé par McKinsey et l'organisation Lean In en 2022, révèle un écart important entre la façon dont les hommes et les femmes perçoivent les efforts de leur entreprise pour promouvoir les femmes.

S'il n'est pas surprenant que **les femmes et les hommes aient des points de vue différents sur les efforts visant à promouvoir la diversité des genres sur le lieu de travail**, l'enquête incluse dans le rapport susmentionné a également révélé des divergences d'opinion sur ce qui constituerait une composition « suffisante » des genres au sein de leurs organisations.

Par exemple, seulement un tiers des femmes ont déclaré que les femmes étaient « bien représentées » aux postes de direction dans les organisations où seulement un dirigeant sur dix est une femme, contre près de la moitié des hommes qui ont répondu de la même manière.

**Les données sont un outil puissant pour engager le dialogue sur le changement.** L'outil suivant permettra donc aux entreprises et aux organisations de remplir quelques données simples afin de mesurer, de fixer des objectifs annuels et de suivre les résultats en matière d'égalité entre les hommes et les femmes et de diversité chaque année.

En remplissant ce tableau complet et utile élaboré par la Fondation Shell<sup>23</sup>, qui **compile des informations et des objectifs en matière de représentation**, vous pourrez identifier de manière très visuelle les domaines dans lesquels votre organisation souffre d'une sous-représentation des femmes, et vous fixer vos propres objectifs pour parvenir à une main-d'œuvre plus équilibrée entre les sexes. Vous pouvez également l'utiliser pour évaluer et planifier les mesures à prendre en matière de recrutement, de fidélisation et d'avancement, que cette boîte à outils abordera plus en détail dans les chapitres suivants.

<sup>22</sup> LeanIn.Org et McKinsey & Organization. *Les femmes sur le lieu de travail*, 2022.

<sup>23</sup> Shell Foundation ; UK Aid ; Carbon Trust ; Université du Cap. *Recrutement pour l'équité dans le secteur des énergies propres : comment les PME du secteur de l'énergie peuvent attirer, retenir et promouvoir les talents féminins dans les emplois numériques*, 2021.

REPRÉSENTATION					
	INDICATEUR	SITUATION ACTUELLE	12 MOIS OBJECTIF	RÉFÉRENCE DE L'UE	OBJECTIF FINAL
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	% de femmes			30,6 % des des membres des conseils d'administration des plus grandes entreprises cotées en bourse de l'UE sont des femmes <sup>24</sup>	50 % de femmes
DIRECTION				En moyenne, les grandes entreprises européennes comptent actuellement 30 % de femmes parmi leurs administrateurs non exécutifs <sup>25</sup> .	50 % de femmes
EMPLOYÉ-ES PAR NIVEAU/POSTE		(par exemple, cadres intermédiaires)			50 % de femmes
	(par exemple, représentant commercial)				
RECRUTEMENT					
	INDICATEUR	SITUATION ACTUELLE	OBJE CTIF SUR 12 MOIS OBJECTIF	OBJECTIF FINAL	
CANDIDATES	Pourcentage de femmes			Variera considérablement en fonction de la réalité du marché du travail	
INTERVIEWÉS	Proportion de candidates interviewées			Au moins 50 % de femmes	
OFFRES FORMELLES	Pourcentage de candidates ayant reçu une offre formelle offres				
RÉTENTION ET AVANCEMENT					
	INDICATEUR	SITUATION ACTUELLE	12 MOIS OBJECTIF	OBJECTIF FINAL	

<sup>24</sup> Parlement européen. [Les femmes dans les conseils d'administration : accord visant à renforcer l'équilibre entre les sexes dans les entreprises](#), 7 juin 2022.

<sup>25</sup> Institute of Directors. [La directive européenne sur les femmes dans les conseils d'administration : ce qu'elle signifie et why it matters](#), 3 avril 2023.

<p><b>RÉTENTION</b></p>	<p>% d'employées ayant quitté l'organisation au cours de l'année écoulée</p>			<p>Égal à la répartition hommes-femmes au sein de l'organisation répartition hommes-femmes de l'organisation (ou inférieur)</p>
<p><b>AVANCEMENT</b></p>	<p>Pourcentage de femmes promues au cours de l'année écoulée</p>			



## 2 RECRUTEMENT DE TALENTS

Les femmes et les hommes travaillent généralement dans des secteurs et des professions différents. Cela s'explique par divers facteurs, notamment **les stéréotypes concernant les capacités, les intérêts et les compétences des femmes et des hommes**, l'accès à l'éducation et la culture entourant diverses professions.

Le nettoyage, les soins et la vente au détail font partie des professions où les femmes sont plus susceptibles de travailler. Ces postes sont généralement peu rémunérés et offrent peu de possibilités d'avancement. Les hommes sont plus susceptibles d'occuper des postes de direction ou de gestion dans ces secteurs où les femmes prédominent. Tout en limitant les choix des hommes et des femmes, **la ségrégation professionnelle réduit également le vivier de compétences** accessible aux employeurs.

Une étude réalisée en 2017 par PwC<sup>26</sup> a révélé qu'un nombre croissant de femmes estiment que les employeurs favorisent les candidats masculins lorsqu'ils recrutent. En fait, plus d'un cinquième des participantes à l'étude ont déclaré avoir personnellement été **victimes de discrimination sexuelle lors d'un processus de candidature ou d'un entretien d'embauche**.

Pour recruter des talents féminins, les organisations ne doivent pas se contenter de chercher à l'extérieur. Si elles veulent **réussir à mettre en place un recrutement inclusif**, elles doivent également revoir leurs propres procédures. Ce même rapport de PwC montre que 71 % des employeurs qui ont déclaré avoir adopté des pratiques favorisant la diversité ont indiqué que celles-ci avaient un impact positif sur leurs efforts de recrutement.

Vos ressources clés sont les personnes qui travaillent pour votre organisation. La motivation, l'enthousiasme et l'engagement de vos employé·e·s à l'égard de leur travail, de leur direction et de leurs supérieurs hiérarchiques auront une influence sur la réussite de votre organisation. Il est essentiel de **mettre en place des politiques de recrutement inclusives et non discriminatoires** si vous souhaitez tirer le meilleur parti du potentiel de vos employé·e·s actuel·le·s et futur·e·s.

### Outils #5 : Développer une marque employeur inclusive

Avant de décider de rejoindre une entreprise, les candidats sont de plus en plus intéressés par une image authentique et honnête de ce à quoi ressemble le travail dans cette entreprise. La **main-d'œuvre doit refléter la société** dans laquelle l'organisation opère et doit développer un environnement inclusif où tous les employé·e·s peuvent atteindre leur plein potentiel.

Plus de la moitié des femmes prennent en compte les progrès actifs en matière de diversité lorsqu'elles choisissent de travailler ou non pour une entreprise donnée, comme le montre l'étude mondiale de PwC publiée en 2017<sup>27</sup>. **Il ne suffit donc plus qu'une marque employeur se contente de mentionner la diversité.**

L'étude de PwC a également montré que, lorsqu'elles décident de travailler pour un employeur, les femmes accordent une importance particulière aux facteurs suivants :

<sup>26</sup> PwC. [Gagner la bataille pour les talents féminins : How pour obtenir un avantage en matière de diversité grâce à un recrutement inclusif](#), mars 2017.

<sup>27</sup> PwC. [Gagner la bataille pour les talents féminins : How pour obtenir un avantage en matière de diversité grâce à un recrutement inclusif](#), mars 2017.

- L'employeur rend publiques ses objectifs en matière de diversité organisationnelle.
- L'employeur communique publiquement ses progrès en matière de diversité (par exemple, augmentation du niveau de diversité au sein du personnel ou de la direction).
- Vérification de la diversité de ses cadres.
- L'employeur communique publiquement des informations sur la diversité démographique de son personnel et de son équipe de direction.
- Vérifier s'ils ont le sentiment d'avoir des modèles positifs qui leur ressemblent.

QUE FAIRE	COMMENT PROCÉDER
<p><b>Posez-vous les questions difficiles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposez-vous des <b>modèles féminins</b> appropriés pour attirer et retenir les talents féminins ?</li> <li>• Comment allez-vous déterminer comment les initiatives en matière de diversité et les données démographiques de votre personnel sont perçues tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre entreprise ?</li> <li>• Quels sont les <b>risques et les opportunités</b> liés à ces perceptions ?</li> <li>• Comment la diversité et l'inclusion s'inscrivent-elles dans l'effort plus large visant à accroître la confiance et la transparence ?</li> <li>• Comment allez-vous vous assurer que vous avancez dans la direction d'un progrès tangible et mesurable ? Et comment allez-vous suivre vos progrès et les mettre en avant ?</li> </ul>
<p><b>Définissez vos valeurs fondamentales et votre engagement</b></p>	<p>Il est essentiel que les organisations établissent leurs valeurs fondamentales et s'engagent clairement en faveur de la diversité et de l'inclusion avant de se lancer dans une stratégie de marque employeur inclusive. <b>L'objectif, la vision et la culture d'entreprise</b> de l'organisation doivent tous refléter cet engagement.</p> <p>Les organisations peuvent s'assurer que leurs initiatives de marque inclusive sont authentiques et cohérentes en s'appuyant sur des principes solides.</p> <p>Vous pouvez évaluer la situation actuelle de votre organisation en matière de diversité à l'aide d'un audit sur l'égalité des sexes. Les données relatives à l'égalité des sexes doivent être examinées à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les divisions.</p>
<p><b>Élaborer des politiques et des pratiques inclusives</b></p>	<p>Une marque employeur inclusive va au-delà de la représentation. Elle implique la création de lignes directrices et de procédures qui <b>autonomisent et soutiennent les travailleurs issus de divers horizons</b>.</p> <p>Impliquez les employé-e-s dans le processus. Cela implique de recueillir les commentaires des travailleurs issus de divers horizons et de veiller à ce que leurs points de vue soient entendus. Vous serez ainsi en mesure de <b>repérer les préjugés ou les obstacles involontaires qui pourraient exister</b>.</p>

	<p>empêchent certains groupes de se sentir inclus.</p> <p>Après avoir acquis une compréhension approfondie de votre situation actuelle en matière de diversité, l'étape suivante consiste à établir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART) en matière de diversité et d'inclusion. Ces objectifs serviront de feuille de route pour vos actions en faveur de la diversité et de l'inclusion, vous garantissant ainsi une trajectoire claire et la possibilité de suivre les progrès réalisés.</p>
<p><b>Proposer des formations et des programmes éducatifs sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI28 )</b></p>	<p>Les employé-e-s qui ont suivi une formation DEI sont plus aptes à interagir avec les autres. Cela couvre <b>les différences d'âge, de capacités physiques, de neurodiversité, de nationalité, de religion, d'identité de genre et d'orientation sexuelle.</b></p> <p>Ce type de formation met l'accent sur la manière dont les responsables et le personnel peuvent être inclusifs envers toutes les personnes avec lesquelles ils sont en contact au travail. En outre, la formation DEI enseigne aux membres du personnel les avantages de la diversité. Les membres de l'équipe seront plus à même de parvenir à un consensus sur les décisions lorsqu'ils prendront conscience de leurs préjugés inconscients.</p>
<p><b>Établir des partenariats avec les parties prenantes et les communautés diverses</b></p>	<p>Les organisations peuvent montrer leur engagement à favoriser un environnement diversifié et inclusif en participant activement à des activités externes. <b>Collaborez avec des groupes et des projets externes qui promeuvent l'inclusion et la diversité</b> et participez à des initiatives de mentorat qui encouragent la diversité des talents.</p> <p>L'engagement auprès de communautés diverses est une stratégie efficace pour attirer des talents diversifiés. Vous pouvez participer à des salons de l'emploi et à des événements destinés aux groupes sous-représentés afin de faire connaître l'engagement de votre organisation en faveur de l'inclusion et de la diversité. Créez des <b>viviers de talents pour les groupes sous-représentés en collaborant avec des organisations locales qui les soutiennent.</b></p>

## Outils #6 : Améliorer les procédures de recrutement et éliminer les préjugés potentiels

De nombreuses études ont démontré l'existence (et la persistance) de préjugés implicites liés au genre dans l'évaluation du recrutement, des performances et des promotions, comme le résume une note d'orientation publiée en 2018<sup>29</sup> par le Comité permanent de l'Espace européen de la recherche et de l'innovation (ERAC)

<sup>28</sup> La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) est un terme utilisé pour décrire les programmes et les politiques qui encouragent la représentation et la participation de groupes de personnes diversifiés, y compris des personnes de sexes, de races et d'ethnies, de capacités et de handicaps, de religions, de cultures, d'âges et d'orientations sexuelles différents, ainsi que des personnes ayant des origines, des expériences, des compétences et des expertises diverses (Source : [Training Industry](#)).

<sup>29</sup> Groupe de travail permanent sur le genre dans la recherche et l'innovation du Comité européen de la recherche et de l'innovation. [Lutter contre les préjugés sexistes dans l'évaluation de la recherche : recommandations d'action pour les États membres de l'UE](#), 28 mars 2019.

Groupe de travail sur le genre dans la recherche et l'innovation.

Les données disponibles suggèrent **qu'un travail identique est jugé supérieur s'il est considéré comme ayant été réalisé par un homme**, car divers rôles de genre sont associés aux femmes et aux hommes, et une valeur différente est attribuée à chacun.

## Action positive vs discrimination positive

Si vous constatez que certains groupes de personnes sont sous-représentés dans une fonction donnée au sein de votre organisation, vous pouvez adopter des mesures d'« **action positive** » pour tenter de remédier à cette situation. Cela peut se faire dans le cadre du processus de recrutement, avant ou pendant la phase de candidature.

Cela peut impliquer de **promouvoir la candidature** de membres de certains groupes ou d'aider les personnes présentant des caractéristiques protégées spécifiques<sup>30</sup> à donner le meilleur d'elles-mêmes (par exemple, en leur offrant une formation ou un soutien dont les autres candidats ne bénéficient pas).

En cas d'égalité entre deux candidats, mais qu'un seul d'entre eux présente une caractéristique protégée et l'autre non, l'action positive peut également être utilisée pour départager les candidats, et vous pourriez choisir la candidate féminine plutôt que le candidat masculin afin de soutenir les efforts de l'employeur visant à constituer un personnel plus représentatif, étant donné qu'elle était tout aussi qualifiée.

Cela diffère de la « **discrimination positive** », qui est interdite. Même s'ils ciblaient spécifiquement les femmes dans le but de remédier au déséquilibre entre les sexes au sein de leur personnel, l'employeur devrait attribuer le poste au candidat masculin s'il avait postulé après la publication de l'offre d'emploi et s'il était plus qualifié que la candidate féminine. Il est discriminatoire d'attribuer un emploi à une personne moins qualifiée simplement parce qu'elle partage une caractéristique protégée.

Les femmes et les hommes doivent bénéficier **des mêmes chances d'améliorer leur carrière professionnelle** grâce à des initiatives en matière de recrutement, de sélection et d'aide à l'avancement professionnel. La discrimination systématique et structurelle à l'égard des femmes tout au long de leur parcours professionnel doit être évitée et corrigée. Les mesures visant à instaurer l'égalité entre les hommes et les femmes comprennent l'évaluation critique des méthodes et procédures de sélection actuelles à tous les stades et la lutte contre les préjugés.

<sup>30</sup> Le chapitre 3 de la [Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne](#) établit que toute discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur, l'origine ethnique ou sociale, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle est interdite.

QUE FAIRE	COMMENT PROCÉDER
<p><b>Description de poste neutre du point de vue du genre</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Évitez les intitulés de poste qui font explicitement ou implicitement référence au genre, tels que « serveuse ». Utilisez plutôt des expressions telles que « personnel de service » ou les deux genres, s'il n'existe pas d'expressions neutres. Ces <b>expressions neutres du point de vue du genre</b> sont plus susceptibles de démontrer que votre organisation valorise la diversité et ne se concentre pas sur un groupe démographique ou un ensemble de caractéristiques particulier.</li> <li>2. Lorsque vous décrivez les postes, les responsabilités et les exigences, <b>veillez à utiliser une terminologie équitable</b>. Selon des études, des termes tels que « ambitieux », « compétitif » et « déterminé » sont considérés comme masculins, tandis que des expressions telles que « engagé » et « collaboratif » sont considérées comme féminines<sup>31</sup>. Les superlatifs tels que « leader mondial » doivent également être évités, car ils peuvent dissuader les femmes de postuler s'il y a peu d'expertes dans un secteur donné.</li> <li>3. <b>Soyez précis et concis</b> dans la formulation de vos exigences et réduisez-les aux plus importantes. Les hommes postulent à un emploi lorsqu'ils remplissent seulement 60 % des critères de qualification, tandis que les femmes ne postulent que si elles les remplissent à 100 %<sup>32</sup>.  De plus, selon des études, les candidats masculins sont moins susceptibles de postuler si les conditions préalables sont courtes, tandis que les candidates féminines sont moins susceptibles de le faire si les exigences sont longues. Il est essentiel de trouver un équilibre et de <b>n'inclure que les critères qui indiquent clairement les compétences professionnelles requises</b>.  Envisagez des formulations telles que « une certaine expérience dans... », « familiarité avec... » ou « le candidat idéal possédera toutes ou une bonne partie des compétences suivantes... » si vous devez mentionner certaines aptitudes.</li> <li>4. Même si vous attendez de vos employé-e-s qu'ils possèdent certaines connaissances, compétences ou qualifications pour exercer leur fonction, vous devez <b>vous assurer que ces exigences peuvent être justifiées de manière objective</b>. Cela signifie que vous devez pouvoir prouver que les qualifications que vous mentionnez dans les offres d'emploi, les profils de candidats et les descriptions de poste sont nécessaires pour les besoins du poste.  Si les candidats doivent avoir une expérience récente, par exemple, les femmes qui ont interrompu leur carrière pour élever leurs enfants ou qui sont actuellement en congé de maternité peuvent ne pas être éligibles.  Vous pouvez recruter parmi le plus grand vivier de talents potentiels en acceptant des qualifications et/ou une expérience alternatives ou similaires, comme</li> </ol>

<sup>31</sup> Gaucher, Friesen et Kay. [Preuve que les formulations sexistes dans les offres d'emploi existent et perpétuent les inégalités entre les sexes](#), Journal of Personality and Social Psychology 2011, vol. 101, n° 1, 109-128.

<sup>32</sup> Mohr, Tara Sophia. [Pourquoi les femmes ne postulent pas à des emplois à moins d'être qualifiées à 100 %](#). Harvard Business Review, 25 août 2014.

	<p>critères acceptables pour les postes vacants.</p> <p>5. Utilisez cet outil simple pour <b>évaluer si votre description de poste comprend des termes susceptibles de dissuader les femmes de postuler</b> et pour diagnostiquer les sources de préjugés.</p>
<p><b>Sensibilisation et publication des offres d'emploi</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilisez un langage qui indique clairement que vous êtes activement en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes. Il est essentiel que les candidats comprennent que <b>votre organisation valorise l'inclusion et la diversité</b> et que vos procédures de recrutement sont non discriminatoires. Il a été démontré que l'ajout d'une simple ligne dans la description de poste s'engageant en faveur de l'égalité des sexes a augmenté le nombre de candidatures féminines de 40 %.</li> <li>2. Pour toucher un plus grand nombre de candidats potentiels, <b>veillez à utiliser divers canaux</b> pour promouvoir vos offres d'emploi. Envisagez de publier vos offres dans des publications en ligne et dans des journaux locaux, régionaux ou nationaux, sur des sites de recrutement en ligne, sur les réseaux sociaux et auprès des services d'emploi privés et publics.</li> <li>3. Privilégiez les procédures de recrutement et de sélection <b>ouvertes et publiées publiquement</b> plutôt que fermées, et introduisez les CV anonymes.</li> <li>4. Vérifiez toujours les <b>visuels utilisés dans une annonce d'emploi</b> afin de vous assurer qu'ils ne semblent pas favoriser ou suggérer qu'un groupe démographique spécifique (par exemple, les personnes blanches, les hommes ou les jeunes) devrait postuler à ce poste. L'attrait de l'annonce sera renforcé par l'utilisation d'images ou de photos neutres sur le plan du genre qui représentant les deux sexes.</li> </ol>
<p><b>Présélection des candidats</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veillez à ce que <b>les comités</b> de recherche et de nomination <b>soient équilibrés en termes de genre</b> ou, si cela n'est pas possible, à ce qu'ils comprennent un nombre minimum de femmes.</li> <li>2. Toutes les personnes impliquées dans le processus de sélection doivent être <b>formées aux questions d'égalité des sexes</b> ou, à tout le moins, sensibilisées à ces questions et familiarisées avec les exigences du poste. Formez-les également à l'impact des stéréotypes, des préjugés et des biais inconscients.</li> <li>3. Lors de l'évaluation de l'expérience professionnelle, <b>tenez compte des interruptions de carrière et déduisez le temps passé en congé</b>. Vous devez également prendre en considération les choix de carrière non traditionnels, tels que l'obtention d'un certain type de formation ou de diplôme ou le fait de travailler dans un secteur différent.</li> <li>4. Utilisez <b>des évaluations objectives basées sur les compétences</b> pour évaluer les candidats. Des préjugés implicites peuvent s'immiscer dans le processus de recrutement à l'insu des responsables du recrutement et sont difficiles à identifier et à prendre en compte.</li> </ol> <p>Les employeurs doivent éviter que les préjugés sexistes ne soient utilisés pour évaluer le potentiel des candidats en utilisant des évaluations pour mesurer</p>

	<p>les compétences pertinentes et en veillant à ce que les évaluations ne mesurent pas des attributs plus fréquents chez les femmes, tels que l'aversion au risque.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Mettez l'accent sur la diversité de l'équipe en veillant à ce que les candidats sélectionnés respectent <b>l'équilibre entre les sexes de l'ensemble des candidats</b>. Accordez une attention particulière aux candidatures masculines/féminines dans les professions où le ratio hommes/femmes est élevé.</li> <li>6. Si, <b>historiquement</b>, seuls des hommes ou seules des femmes <b>ont occupé le poste</b>, il est important de déterminer pourquoi et si cela est justifié par les exigences réelles du poste ou si cela reflète simplement des stéréotypes.</li> </ol>
<p><b>Processus d'entretien</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les entretiens doivent être menés par des panels composés de femmes et d'hommes ayant des expériences variées, compétents dans la conduite d'entretiens et ayant une bonne compréhension des besoins du poste. Il est particulièrement utile que les personnes chargées des entretiens aient suivi <b>une formation de sensibilisation aux questions liées au genre et à la diversité</b>.</li> <li>2. Une série de <b>questions d'entretien standard</b> basées sur la description du poste et la liste des aptitudes et compétences requises doit être utilisée pour tous les candidats.</li> <li>3. <b>Les questions sur la vie privée des candidats</b> (telles que leur situation matrimoniale, le nombre d'enfants qu'ils ont ou prévoient d'avoir, ou leur orientation sexuelle) sont interdites et sans rapport avec les exigences du poste, elles ne doivent donc pas être posées.</li> </ol>
<p><b>Intégration</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Intégrez la formation et la sensibilisation à la diversité et à l'égalité des sexes</b> dans le programme d'intégration des nouveaux·elles employé·e·s.</li> <li>2. Jumelez le·la nouvel·le employé·e avec un <b>mentor/parrain</b> en tenant compte de la diversité des talents.</li> <li>3. Partagez des informations spécifiques sur <b>les initiatives en matière de diversité</b> qui pourraient intéresser les nouvelles recrues (par exemple, en fournissant des informations sur les réseaux professionnels de femmes aux nouvelles recrues féminines).</li> </ol>
<p><b>IMPORTANT : si vous faites appel aux services d'une agence de recrutement externe ou d'un chasseur de têtes, identifiez les entreprises qui ont fait leurs preuves en matière de constitution de viviers de candidats diversifiés et partagez avec elles la stratégie, l'engagement et les objectifs de votre organisation en matière de diversité.</b></p>	

### 3. ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET ACCÈS À LA FORMATION



Étant donné que les femmes de la génération Y, qui représenteront bientôt 50 % de la main-d'œuvre mondiale, et les femmes de la génération Z considèrent les possibilités d'évolution de carrière comme la caractéristique la plus souhaitable chez un employeur, selon une étude réalisée par PwC<sup>33</sup>, **l'ambition professionnelle ne doit plus être considérée comme une caractéristique essentiellement masculine.**

Les femmes d'aujourd'hui sont beaucoup plus exigeantes envers leur profession que les femmes des générations précédentes, et les organisations doivent s'adapter si elles veulent attirer les talents nécessaires à leur expansion.

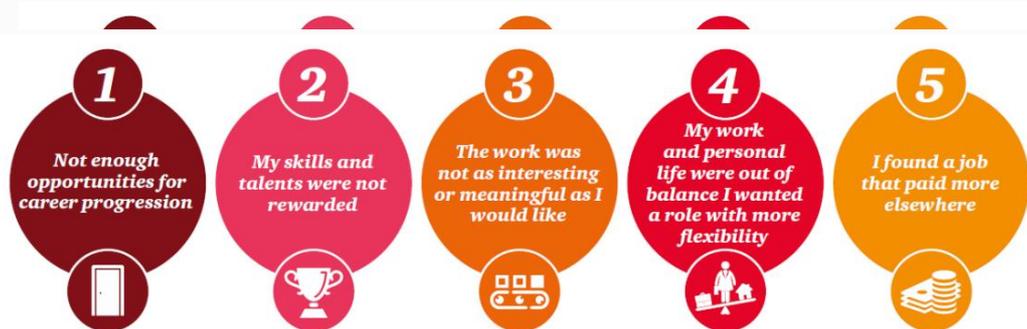


Figure 5. Les cinq principales raisons invoquées par les femmes pour quitter leur employeur<sup>34</sup>

Dans tous les secteurs professionnels, les femmes occupent souvent moins de postes de haut niveau que les hommes et sont plus susceptibles d'être concentrées aux niveaux inférieurs de la plupart des organisations. Le « **plafond de verre** » fait référence à la barrière invisible qui, malgré des processus de recrutement et de promotion apparemment équitables, empêche les femmes d'accéder à des postes élevés. Les employeurs découvrent souvent qu'il existe deux plafonds de verre : l'un pour les cadres supérieurs et l'autre pour les cadres administratifs.

Néanmoins, ce n'est souvent pas seulement le plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder à des postes de direction et à des sièges au conseil d'administration. La présence de **ce qu'on appelle les « réseaux d'anciens »**, qui empêchent les femmes d'accéder aux mêmes possibilités de mentorat informel que les hommes, la perception d'un manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée aux niveaux supérieurs, l'absence de modèles féminins à des postes de direction ou des procédures de recrutement et de sélection qui manquent de transparence, parmi plusieurs autres facteurs, peuvent dissuader les femmes de postuler à des postes de promotion.

C'est ce qu'on appelle le « **sticky floor** », une métaphore désignant un modèle d'emploi biaisé qui piège les employé·e·s, principalement les femmes, dans des postes de niveau inférieur avec une mobilité limitée et des obstacles insurmontables à l'avancement professionnel. La plupart des travailleurs qui sont confrontés au « sticky floor » sont des « cols roses », tels que les secrétaires, les infirmières ou les serveuses.

<sup>33</sup> PwC. [Gagner la bataille pour les talents féminins : Ho\\_W pour obtenir un avantage en matière de diversité grâce à un recrutement inclusif](#), mars 2017.

<sup>34</sup> PwC. [Gagner la bataille pour les talents féminins : Ho\\_W pour obtenir un avantage en matière de diversité grâce à un recrutement inclusif](#), mars 2017.

## Le travail des femmes et celui des hommes

Les femmes et les hommes ont tendance à se regrouper dans des professions et des secteurs différents en raison de divers facteurs détaillés dans les sections précédentes de cette boîte à outils. Les emplois que les femmes sont plus susceptibles d'exercer sont mal rémunérés et offrent peu de possibilités d'avancement, ce qui limite les choix tant des hommes que des femmes. Tout en restreignant les choix des hommes et des femmes, la ségrégation professionnelle réduit également le vivier de compétences accessible aux employeurs.

Les stéréotypes de genre et les attentes imposées aux femmes, qui ont historiquement assumé des responsabilités comparables à la maison, telles que s'occuper des enfants et faire le ménage, sont liés à la sous-évaluation de leurs rôles. En raison de la perception selon laquelle les femmes possèdent naturellement les talents nécessaires pour accomplir ces tâches, le « travail des femmes » a un statut et une valeur moindres. Ce travail n'est donc pas rémunéré de manière équitable.

Ces professions, ou « travaux féminins », concernent principalement les soins, le ménage, la restauration, la caisse dans le commerce de détail et les tâches administratives. Les hommes sont plus susceptibles d'occuper des postes de direction ou de cadres lorsqu'ils travaillent dans ces secteurs où les femmes sont majoritaires.

Le rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2023<sup>35</sup> du Forum économique mondial révèle que le secteur des soins de santé et des services à la personne reste un domaine à prédominance féminine, les femmes représentant 64,7 % de la main-d'œuvre. Dans l'éducation et les services aux consommateurs, les femmes sont également plus nombreuses que les hommes, représentant 54,0 % de la main-d'œuvre.

Il convient de noter que le secteur gouvernemental et public est le seul à présenter une répartition relativement équilibrée entre les hommes et les femmes dans les différentes professions, les femmes représentant près de la moitié (49,7 %) de la main-d'œuvre en 2023, soit une légère baisse par rapport aux 50 % enregistrés en 2022.

Selon ce rapport, les secteurs dans lesquels les femmes sont sous-représentées mais représentent tout de même plus de 40 % de la main-d'œuvre sont le commerce de détail (48,7 %), les services de divertissement (48,4 %), les services administratifs et de soutien (46,5 %), l'immobilier (44,7 %), l'hébergement et la restauration (43,3 %) et les services financiers (42,4 %).

Enfin, les femmes sont fortement sous-représentées dans des secteurs tels que le pétrole, le gaz et les mines (22,7 %) et les infrastructures (22,3 %), où elles représentent moins d'un quart de la main-d'œuvre.

Les secteurs qui ont connu une augmentation notable de la représentation des femmes depuis 2016, malgré un léger recul au début de 2023, sont les suivants : administration publique, agriculture, infrastructures, services aux consommateurs, services professionnels, technologie, information et médias.

<sup>35</sup> Forum économique mondial. [Rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2023](#), 20 juin 2023.

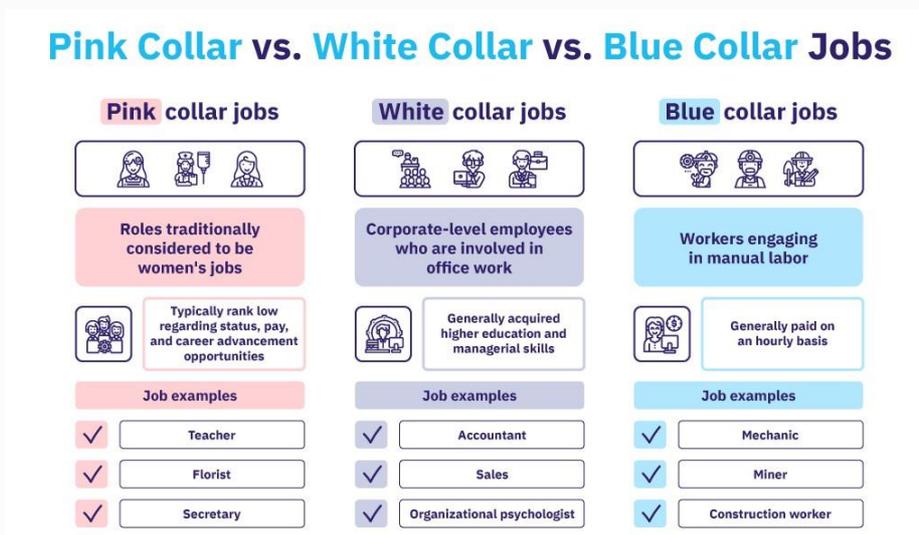


Figure 6. Emplois de cols blancs, de cols roses et de cols bleus : les différences<sup>36</sup>.

## Outils #7 : Comblent l'écart entre les sexes en matière de promotion

Bien qu'elles soient plus performantes et moins susceptibles de démissionner, **les employées ont moins de chances d'être promues que leurs homologues masculins**, selon une étude réalisée en 2022<sup>37</sup> qui a montré que les femmes obtiennent des notes de potentiel plus faibles et des notes de performance plus élevées que les hommes. En conséquence, les employées avaient en moyenne 14 % moins de chances d'être promues que leurs homologues masculins.

L'étude a également montré que les notes de potentiel **sous-estiment systématiquement les contributions futures des femmes** : celles-ci sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise et obtiennent des notes de performance futures plus élevées que les hommes lorsque l'on compare les notes de potentiel pour la même période.

De plus, selon une étude<sup>38</sup>, que les commentaires soient favorables ou négatifs, les femmes étaient systématiquement moins susceptibles que les hommes de recevoir des « commentaires spécifiques liés aux résultats ».

### Les préjugés sexistes et le mythe de la méritocratie

Des chercheurs ont montré que les dirigeant·e·s d'organisations qui se présentent explicitement comme méritocratiques (embauchant, récompensant et promouvant les « meilleurs » employé·e·s en fonction de leurs mérites individuels) sont plus susceptibles de favoriser les hommes que les femmes ayant les mêmes qualifications.

Ce phénomène, appelé « **paradoxe de la méritocratie** », a été démontré dans une série de trois expériences<sup>39</sup> impliquant 445 participants ayant une expertise en gestion, à qui l'on a demandé de faire

<sup>36</sup> Academy to Innovate HR (AIHR). [Les emplois roses](#).

<sup>37</sup> Benson, Alan ; Li, Danielle ; Shue, Kelly. « [Potential » and the Gender Promotion Gap](#), 22 juin 2022.

<sup>38</sup> Correll, Shelley J. & Simard, Caroline. [Recherche : les commentaires vagues freinent les femmes](#), Harvard Business Review, 29 avril 2016.

<sup>39</sup> Castilla, Emilio J., & Benard, Stephen. [Le paradoxe de la méritocratie dans les organisations](#). Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2010, 55(4), 543-676.

bonus, promotion et recommandations de licenciement pour plusieurs profils d'employé-e. Les chercheurs ont modifié l'accent mis sur la méritocratie dans les évaluations et la rémunération, ainsi que le sexe des membres du personnel évalués.

La conclusion principale était la même dans les trois études : lorsqu'une organisation est explicitement présentée comme méritocratique, les personnes occupant des postes de direction favorisent un employé masculin par rapport à une employée féminine ayant des qualifications similaires en lui accordant une rémunération financière plus élevée.

Ce résultat montre que la recherche de la méritocratie sur le lieu de travail peut être plus difficile qu'il n'y paraît à première vue, et que certaines initiatives organisationnelles visant à récompenser l'excellence peuvent cacher **des risques**.

## COMMENT COMBLER L'ÉCART ENTRE LES SEXES EN MATIÈRE DE PROMOTION

### TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ

- Promouvoir **l'ouverture et la responsabilité** en créant des critères de promotion impartiaux et explicites, et en veillant à ce que tous les employé-e-s 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, mettez 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 d'utiliser des questions différentes pour les candidats internes et externes pourrait être considéré comme une preuve de discrimination.

### MENTORAT ET PARRAINAGE

- Encouragez **les programmes formels de mentorat et de parrainage** qui mettent en relation des personnes très talentueuses avec des cadres supérieurs capables de leur offrir des conseils, un soutien et une aide pour leur progression professionnelle. Les hommes et les femmes doivent être encouragés à participer à ces programmes, tant en tant que mentors que mentorés.
- Pour de nombreuses femmes, le mentorat offre un cadre idéal pour apprendre auprès **d'une personne qui comprend les défis particuliers 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**, qui 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 concernant l'égalité entre les hommes et les femmes et la diversité.
- Pour réussir, les employé-e-s, 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 ; ainsi

	la haute direction doit faire un effort conscient pour parrainer à la fois les hommes et les femmes à fort potentiel.
ÉGALITÉ D'ACCÈS AUX OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir aux hommes et aux femmes <b>un accès égal aux projets, missions et opportunités de formation de haut niveau</b> permettra d'égaliser l'accès aux opportunités. Cela évite aux femmes d'être marginalisées et leur donne l'expérience et les compétences nécessaires pour progresser.</li> <li>Comme les managers pensent souvent que les femmes sont moins motivées que les hommes à faire carrière, ils peuvent essayer de « protéger » leurs collaboratrices contre le surmenage. Ces présomptions se traduisent par <b>moins de possibilités d'évolution de carrière pour les femmes</b>, notamment en matière de missions stimulantes, de formation et d'encouragement à la carrière.</li> </ul>

## Outils #8: Des compétences pour toutes et tous : investir dans la formation avec une vision de genre

Une fois qu'une personne commence à travailler, **le développement de ses compétences se poursuit**. L'un des plus grands défis auxquels sont confrontées les organisations est de trouver et de retenir des travailleurs qualifiés. Les petites organisations peuvent trouver plus simple de retenir les travailleurs talentueux en leur proposant des options de formation efficaces et en soutenant l'apprentissage tout au long de la vie, tout en bénéficiant d'un moral plus élevé, d'une productivité accrue, d'innovation et de créativité.

C'est là que les organisations peuvent tirer profit de la reconversion et du perfectionnement professionnels en donnant à leurs employé·e·s **de nouvelles compétences pour répondre aux besoins de l'organisation**. La différence entre ces deux concepts réside dans l'objectif de la formation :

- **La reconversion**, également appelée recyclage professionnel, vise à former les personnes à s'adapter à un autre poste au sein de l'entreprise, ce qui permet d'obtenir des travailleurs plus adaptables.
- **Le perfectionnement**, en revanche, vise à enseigner aux employé·e·s de nouvelles compétences afin d'optimiser leurs performances, ce qui permet de former des travailleurs plus spécialisés, plus productifs, plus efficaces et plus innovants.

Néanmoins, **les femmes continuent de se heurter à davantage d'obstacles en matière d'éducation et de formation**, en particulier dans les économies rurales, informelles et traditionnelles où les tâches ménagères et les soins aux personnes restent la responsabilité première des femmes<sup>40</sup>, et où les horaires de travail et les déplacements constituent souvent des obstacles courants à la participation des femmes à des formations.

Les femmes qui travaillent à temps partiel et gagnent un faible salaire sont souvent celles qui ont le moins de chances de bénéficier de formations sur leur lieu de travail, mais elles sont aussi celles qui sont le plus susceptibles d'effectuer des tâches inférieures à leur niveau de compétence. Veiller à ce que **tous·tes les employé·e·s aient la possibilité de se développer** et d'utiliser leurs capacités est une stratégie commerciale intelligente.

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 rapide évolution du marché du travail tout en

<sup>40</sup> Organisation internationale du travail [Les disparités entre les sexes dans le développement des compétences : progrès, défis et options politiques pour l'autonomisation des femmes](#), 2020.

prendre en compte les contextes sociaux et culturels qui affectent les femmes dans leur apprentissage et leur travail.

Le fait que les programmes de formation soient souvent conçus sur la base d'hypothèses dépassées et statiques concernant le profil probable des participants, les opportunités disponibles sur le marché du travail, les besoins pratiques des participants et d'autres contraintes auxquelles les femmes sont confrontées, est la principale cause de la discrimination et de **la marginalisation dont elles font l'objet** dans les programmes de développement des compétences.

Selon l'enquête Eurostat sur l'éducation des adultes<sup>41</sup>, les hommes participent davantage que les femmes à des activités d'apprentissage liées à leur emploi. Les programmes de formation devraient **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, de manière à ce que l'apprentissage tout au long de la vie favorise l'égalité entre les hommes et les femmes ou corrige les inégalités<sup>42</sup>.

76 % des femmes actives qui ont interrompu leur carrière souhaitent reprendre leur emploi<sup>43</sup>. Cependant, trois femmes actives hautement qualifiées et compétentes sur cinq qui reprennent le travail peuvent se retrouver dans des emplois moins qualifiés et moins bien rémunérés. Cela s'explique en partie par les **préjugés négatifs** des recruteurs et des employeurs potentiels à l'égard des « lacunes dans le CV », qui considèrent souvent que le manque d'expérience récente équivaut à une érosion des compétences.

## ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR FAVORISER LA FORMATION POUR LE PERSONNEL

Veiller à ce que tous·tes les employé·e·s aient accès à la formation, au développement et à la certification, même ceux qui travaillent à temps partiel, à distance ou de manière flexible.

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.

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.

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

Les employé·e·s qui reviennent d'un congé prolongé pour raisons familiales devraient bénéficier d'une priorité 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.

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.

<sup>41</sup> Eurostat. [Statistiques sur l'éducation des adultes : caractéristiques de l'éducation et de la formation](#). Août 2023.

<sup>42</sup> Gouthro, Patricia. [Une analyse féministe critique du domicile 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.

<sup>43</sup> PwC. [Les femmes qui reprennent le travail, la pénalité d'un milliard de livres sterling pour les femmes actives qui interrompent leur carrière](#), novembre 2016.

## 4. ÉGALITÉ SALARIALE



Le principe « **à travail égal ou à travail de valeur égale, salaire égal** », qui est une obligation légale dans l'UE depuis 1958, reste néanmoins difficile à mettre en pratique, car les femmes sont encore souvent moins bien rémunérées que les hommes pour le même travail. Selon le rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2023 du Forum économique mondial<sup>(44)</sup>, au rythme actuel, il faudra **131 ans pour atteindre la parité totale**.

Selon la Commission européenne<sup>(45)</sup>, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'UE était de 12,7 % en 2021 et n'a pratiquement pas évolué au cours des dix dernières années. Cela signifie qu'en moyenne, **les femmes gagnent 13,0 % de moins par heure que les hommes**. En outre, les femmes occupant des emplois dits « atypiques »<sup>(46)</sup> sont confrontées à des écarts de rémunération encore plus importants.

L'écart salarial global entre les hommes et les femmes, qui tient compte de l'influence du salaire horaire moyen, du nombre d'heures travaillées en moyenne mensuelle (avant prise en compte du travail à temps partiel) et du taux d'emploi, était de 36,7 % en 2018.

Il est également important de noter que, selon un rapport de recherche de 2023<sup>(47)</sup>, dans les pays d'Europe du Nord et de l'Ouest, la « **pénalité liée à la maternité** » est désormais le facteur le plus important de l'écart salarial entre les sexes, représentant 75 % des inégalités de revenus. En termes simples, la « pénalité liée à la maternité » fait référence à la perte de revenus des femmes qui ont des enfants. Des études montrent<sup>(48)</sup> que les mères peuvent voir leur salaire baisser jusqu'à 5 % par enfant par rapport aux femmes sans enfant.

L'écart salarial entre les sexes ne se limite pas à la discrimination salariale ; il tient également compte des **obstacles auxquels les femmes sont confrontées** en matière d'avancement, de récompenses et d'accès au marché du travail, comme suit :

- **Ségrégation sectorielle** : la « ségrégation horizontale entre les sexes », qui voit les hommes prédominer dans les secteurs hautement rémunérés comme les TIC et les femmes se concentrer dans les domaines peu rémunérés comme les soins, la santé et l'éducation, contribue largement à l'écart salarial entre les sexes. La surreprésentation des femmes dans ces domaines explique environ 24 % de l'écart salarial entre les sexes, car les emplois fortement féminisés souffrent souvent d'une sous-évaluation systémique.
- **Répartition inéquitable du travail rémunéré et non rémunéré** : l'OCDE affirme<sup>(49)</sup> que l'inégalité entre les sexes dans le travail de soins non rémunéré est le chaînon manquant dans l'analyse des écarts entre les sexes en matière de résultats professionnels, tels que la participation au marché du travail, les salaires et la qualité des emplois. En 2022, un document d'information<sup>(50)</sup> du Parlement européen a déclaré que, comme la plupart des tâches domestiques non rémunérées sont effectuées par des femmes, la « pénalité liée aux tâches domestiques non rémunérées » pour les femmes dans l'UE, qui équivaut à la perte de revenus

<sup>44</sup> Forum économique mondial. [Rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2023](#), 20 juin 2023.

<sup>45</sup> Commission européenne, [La situation de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'UE](#), 2022.

<sup>46</sup> Selon l'Organisation internationale du travail, « [les formes d'emploi atypiques](#) – également appelées formes de travail diverses – sont un terme générique qui désigne différents types de contrats de travail qui s'écartent de l'emploi standard. Elles comprennent l'emploi temporaire, le travail à temps partiel et le travail sur appel, le travail intérimaire et d'autres relations de travail multipartites, ainsi que l'emploi déguisé et le travail indépendant dépendant. Le travail à domicile n'ayant pas lieu dans les locaux de l'employeur, mais plutôt au domicile du travailleur ou dans un autre lieu de son choix, il est également considéré comme une forme d'emploi diversifiée ».

<sup>47</sup> PwC. [Women in Work 2023. Closing the Gender Pay Gap for good: A focus on the motherhood penalty](#), février 2023.

<sup>48</sup> Staff J, Mortimer JT. [Expliquer la pénalité liée à l'âge de la maternité au début de la carrière professionnelle](#). Démographie. Février 2012 ; 49(1) : 1-21. doi : 10.1007/s13524-011-0068-6. PMID : 22037996 ; PMID : PMC3272159.

<sup>49</sup> Centre de développement de l'OCDE. [Le travail de soins non rémunéré : le chaînon manquant dans l'analyse des écarts entre les sexes en matière de résultats professionnels](#), décembre 2014.

<sup>50</sup> Parlement européen, Service de recherche du Parlement européen. [Et si le travail de soins était reconnu comme un moteur de la croissance durable ?](#), septembre 2022.

Leur perte due à cette répartition inégale des responsabilités en matière de soins est estimée à atteindre 242 milliards d'euros par an.

- **Le plafond de verre** : moins de 8 % des PDG des grandes entreprises sont des femmes. La position dans la hiérarchie influe sur le montant du salaire. Cependant, c'est chez les cadres que les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes sont les plus importants dans l'UE, les femmes gagnant 23 % de moins que les hommes dans leur profession.
- **Discrimination salariale** : bien que le principe de l'égalité de rémunération soit inscrit dans les traités européens (article 157 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne<sup>51</sup>) depuis 1957, il existe des cas où les femmes sont moins bien rémunérées que les hommes pour un travail identique ou de valeur similaire.

Néanmoins, la grande majorité des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'UE reste inexpliquée et ne peut être liée à des facteurs liés aux travailleurs ou au lieu de travail, tels que le niveau d'éducation, la profession, les heures de travail ou le type d'activité économique dans laquelle une personne est employée.

Il serait plus facile pour les victimes de discrimination salariale d'obtenir réparation et de faire valoir leur droit à l'égalité de rémunération s'il y avait une plus grande **transparence salariale**, car il serait alors plus facile de repérer les inégalités salariales injustifiées fondées sur le sexe pour un travail similaire ou de valeur égale.

En avril 2023, le Conseil de l'Union européenne a adopté de nouvelles règles<sup>52</sup> visant à **lutter contre la discrimination salariale et à contribuer à réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'UE**. Conformément à la directive sur la transparence salariale, les entreprises de l'UE doivent divulguer des informations sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur équivalente et prendre des mesures correctives **si la disparité est supérieure à 5 %**. La nouvelle directive contient également des mesures visant à indemniser les victimes de discrimination salariale et à infliger des amendes aux entreprises qui enfreignent la loi.

Voici quelques exemples illustrant l'impact significatif de cette directive sur les politiques de rémunération des entreprises :

- Le premier niveau de salaire ou **l'échelle salariale doit être divulgué par l'employeur** dans l'offre d'emploi ou avant l'entretien. Les futurs employeurs ne sont pas autorisés à s'enquérir des salaires antérieurs des travailleurs.
- Les employé·e·s ont le droit de **s'informer sur leur niveau de revenu spécifique** ainsi que sur le niveau de salaire moyen, ventilé par sexe, des groupes d'employé·e·s effectuant un travail similaire ou de valeur égale. Quelle que soit la taille de l'entreprise, tous·tes les employé·e·s bénéficient de ce droit.
- Les entreprises de plus de 250 salarié·e·s sont tenues de **soumettre un rapport annuel** à l'organisme national compétent, détaillant les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes au sein de leur organisation. Les petites organisations sont soumises à une obligation de déclaration tous les trois ans. Les organisations de moins de 100 salarié·e·s sont exemptées de cette obligation.
- **Une évaluation conjointe de l'écart de rémunération** doit être réalisée avec les représentants des employé·e·s si l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dépasse 5 %.

<sup>51</sup> Version consolidée du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne - Troisième partie : Politiques de l'Union et actions internes - [Titre X : Politique sociale - Article 157](#) (ex-article 141 TCE).

<sup>52</sup> Conseil de l'Union européenne. [Écart de rémunération entre les hommes et les femmes : le Conseil adopte de nouvelles règles en matière de transparence salariale](#), 24 avril 2023.

## How could pay transparency help reduce the gender pay gap?

Pay transparency is the practice of providing job applicants and employees with **information about their pay**.

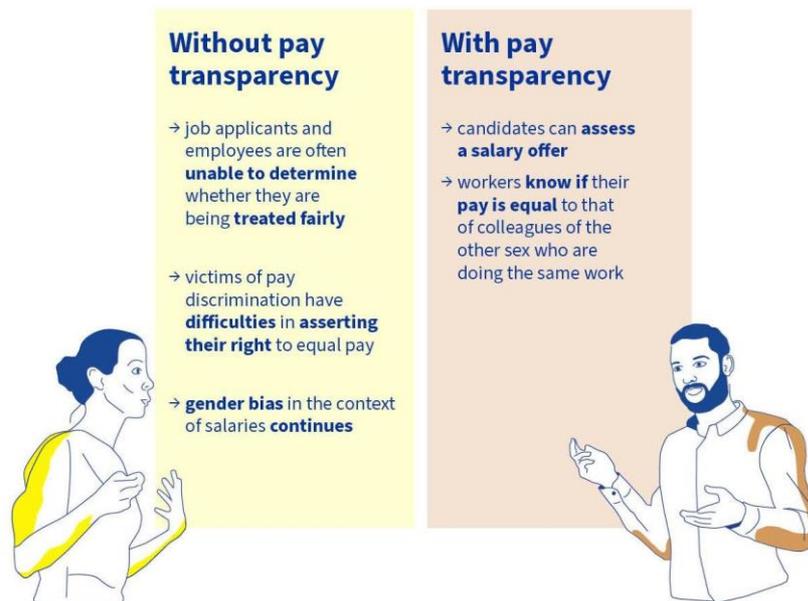


Figure 7. La transparence salariale peut contribuer à réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'UE<sup>53</sup>

Cette nouvelle directive européenne prévoit également des sanctions en cas de non-respect, telles que :

- Indemnisation des travailleurs victimes de discrimination salariale fondée sur le sexe, y compris **le remboursement intégral des salaires dus** ainsi que des primes ou avantages pertinents.
- Dans les cas où l'employeur n'a pas respecté ses obligations de transparence, c'est à lui, et non à l'employé·e, qu'il **incombe** de démontrer qu'il n'y a pas eu de discrimination salariale.
- Les États membres doivent prévoir **des sanctions explicites** en cas de violation de ces règles, notamment des amendes, dans le cadre des sanctions.
- Dans les procédures judiciaires ou administratives, les organismes chargés de veiller à l'égalité de traitement et **les représentants des employé·e·s** peuvent parler au nom des employé·e·s.

Alors, comment les entreprises peuvent-elles se préparer ? Les États membres ont désormais **trois ans pour transposer cette directive** dans leur législation nationale, le temps presse donc. Les employeurs peuvent se préparer en :

- Utilisant des données et des statistiques objectives pour cartographier l'écart salarial potentiel actuel.
- Créant une politique salariale durable sur le plan environnemental, social et de gouvernance (ESG).

<sup>53</sup> Conseil de l'Union européenne. [Pourquoi la transparence salariale peut contribuer à réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'UE](#), 2023.

- Fixant des objectifs spécifiques et un plan d'action pour réduire l'écart salarial.
- Créer des politiques et des procédures.
- Mettre en œuvre et suivre les changements étape par étape.
- Communiquer avec toutes les parties intéressées.

## Outils #9: Réaliser un audit d'égalité salariale pour identifier et corriger les écarts de rémunération entre femmes et hommes

Un audit sur l'égalité salariale examine les données salariales afin de déterminer si **tous·tes les employé·e·s sont rémunérés de manière équitable** ou si certains groupes bénéficient d'un traitement préférentiel. Les rémunérations des employé·e·s de différentes catégories sont comparées après avoir pris en compte des facteurs tels que le poste occupé, le statut de travailleur à temps partiel et l'ancienneté. L'objectif principal de l'audit est de déterminer si les femmes (ou toute autre personne présentant des caractéristiques protégées) travaillent dans un environnement pouvant être considéré comme « égalitaire » par rapport au travail d'autres groupes qui perçoivent des salaires plus élevés.

Cela couvre les situations dans lesquelles les hommes et les femmes effectuent un « travail similaire » en ce sens que leurs tâches et leurs compétences sont identiques ou similaires, même s'ils sont généralement séparés sur le lieu de travail (par exemple, les hommes travaillent dans les entrepôts et comme chauffeurs, tandis que les femmes travaillent dans la restauration et le nettoyage). Si, par exemple, le niveau de formation requis ou le degré de responsabilité est comparable, l'audit peut également évaluer si leur travail est de « **valeur égale** ».

Afin de réaliser cet audit sur l'égalité salariale, il est extrêmement utile de **mettre en place un comité de pilotage** dès le début du processus de planification afin de faciliter la gestion du travail d'audit. Le comité de pilotage devrait idéalement comprendre un responsable ou un représentant des ressources humaines, ainsi que des personnes connaissant la manière dont les systèmes de rémunération actuels ont été mis en place, la manière dont les changements pouvant résulter de l'audit peuvent être mis en œuvre, la manière dont le système de rémunération et les structures de classification sont créés et la manière d'évaluer les emplois.

Si l'organisation est petite et ne dispose pas de personnel dédié aux ressources humaines, il est essentiel que le comité **comprenne une personne connaissant bien l'égalité des sexes et les structures salariales de l'organisation**, ou qu'il fasse appel à des services de conseil ou d'administration externes pouvant l'aider dans ce processus.

Le comité directeur doit décider de la portée générale de l'audit lors d'une discussion préliminaire. S'il s'agit du premier audit de l'organisation, il peut être utile de décider d'une **phase pilote** axée sur un département ou une division où des problèmes ont été identifiés. Tous·tes les employé·e·s et travailleurs concernés doivent être inclus dans un audit sur l'égalité salariale, qui doit également tenir compte des disparités salariales entre les sexes.

Ce qui suit est une version combinée et abrégée des lignes directrices élaborées par la Commission pour l'égalité et les droits de l'homme (EHRC)<sup>54</sup>, l'Agence australienne pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail<sup>55</sup> et l'Equality Trust<sup>56</sup> afin d'aider les organisations à réaliser régulièrement des audits salariaux pour prouver que leur lieu de travail est exempt de discrimination salariale.

<sup>54</sup> Commission pour l'égalité et les droits de l'homme (EHRC). [Audit sur l'égalité salariale pour les grandes organisations.](#)

<sup>55</sup> Agence gouvernementale australienne pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail. [Guide sur l'égalité salariale entre les sexes. Mesures pratiques pour améliorer l'égalité salariale entre femmes et les hommes dans votre organisation.](#)

<sup>56</sup> The Equality Trust. [Boîte à outils pour parvenir à l'égalité salariale sur votre lieu de travail.](#)

## LES SIX ÉTAPES D'UN AUDIT SUR L'ÉGALITÉ SALARIALE

### ÉTAPE 1 : PRÉPARER

Pour **analyser les salaires de votre personnel**, vous devez rassembler toutes les informations pertinentes en matière de rémunération. Outre les données relatives au sexe et aux salaires, vous aurez besoin :

- Des éléments permettant de calculer le nombre d'employé·e·s équivalents temps plein, par exemple, les heures effectivement travaillées par les employé·e·s et les heures normales prévues dans les contrats à temps plein pour les postes concernés.
- Des éléments permettant de calculer la rémunération annuelle totale équivalente à temps plein (pour les employé·e·s qui ne travaillent pas à temps plein, les employeurs doivent calculer ce que serait leur salaire de base équivalent à temps plein et leur rémunération totale équivalente à temps plein), par exemple le salaire de base, les indemnités, les fonctions supérieures, la retraite, les primes, le titre/la classification du poste.

Dans le cas des employé·e·s qui ont travaillé moins de 12 mois avant la date choisie pour analyser votre profil de données, les employeurs doivent calculer le salaire de base équivalent sur 12 mois et la rémunération totale équivalente sur 12 mois.

Vous pouvez également recueillir des informations plus pertinentes sur les résultats, telles que **l'ancienneté, l'évaluation des performances et la situation géographique**. Afin d'identifier les écarts de rémunération entre les sexes, toutes les données doivent être annualisées et exprimées en montants équivalents à temps plein.

### ÉTAPE 2 : CATÉGORISER

Il existe trois façons de catégoriser ce que nous entendons par travail égal :

- **Travail similaire** : travail où l'emploi et les compétences sont identiques ou similaires.
- **Travail considéré comme équivalent** : travail qui a été évalué comme équivalent à l'aide d'un système d'évaluation des emplois.
- **Travail de valeur égale** : travail qui n'est pas similaire mais qui a une valeur égale. Cela peut être dû au fait que le niveau de compétence, de formation, de responsabilité ou les exigences des conditions de travail sont de valeur égale.

### ÉTAPE 3 : ANALYSER

Procurez-vous un tableur Excel contenant la liste des noms de tous·tes vos employé·e·s et le salaire annuel équivalent à temps plein que chacun d'entre eux perçoit. Ensuite, **classez les employé·e·s dans le tableur en fonction de leur salaire** (par exemple, du salaire le plus élevé au salaire le plus bas).

Comparez les salaires des travailleurs effectuant un travail égal ou comparable. Déterminez les domaines dans lesquels il existe des distinctions entre les rôles et comment le sexe d'un travailleur influe sur celles-ci. Tenez compte **de l'importance du poste, des performances et d'autres variables** susceptibles d'influer sur les niveaux de rémunération lors de votre évaluation afin de déterminer si la rémunération est équitable et exempte de préjugés sexistes (intentionnels ou non). Vous devez être en mesure de **justifier les variations**.

## ÉTAPE 4 : EXAMINER

et attester qu'elles éliminent tout préjugé sexiste intentionnel ou non intentionnel.

Lorsque vous comparez la rémunération de chaque sexe, vous pouvez constater des écarts de rémunération entre les sexes à poste égal en évaluant vos informations salariales. S'il existe des différences de rémunération entre les hommes et les femmes effectuant un travail de valeur similaire ou équivalente, vous observerez des montants différents dans l'un ou l'ensemble des éléments suivants : salaire de base, éléments supplémentaires de rémunération et rémunération totale sur votre feuille de paie. Le **salaire de base moyen des femmes et des hommes** dans chaque catégorie professionnelle doit être calculé. Appliquez la même logique à la rémunération totale.

Le comité directeur a pour mission de déterminer **pourquoi ces inégalités injustes existent** lorsqu'un écart salarial a été prouvé. Les pratiques et les réglementations qui déterminent la rémunération doivent être évaluées en même temps que tous les autres aspects du système de rémunération.

Il convient notamment d'examiner comment le salaire de départ est déterminé et comment les employé·e·s et les travailleurs sont traités en matière d'évolution salariale, par exemple. Dans cette situation, le comité directeur a pour tâche importante **d'examiner la structure salariale** du point de vue des membres du groupe et d'étudier comment elle affecte différemment les femmes et les hommes.

La question cruciale à laquelle le comité doit répondre est de savoir s'il existe des explications valables aux différences de rémunération entre les hommes et les femmes. C'est ce qu'on appelle les « **facteurs matériels réels** ». Ces éléments comprennent, par exemple :

- **Pénurie de compétences et forces du marché** : il est possible qu'une organisation paie davantage pour un certain type de main-d'œuvre en raison de problèmes régionaux, internationaux ou nationaux qui ont un impact sur la production, la prestation de services ou le nombre de personnes disponibles pour occuper des postes.
- **Disparités salariales dues à la géographie** : il est bien connu que les salaires pour certains emplois peuvent varier d'une région à l'autre. En outre, il peut être difficile pour les entreprises de différentes régions du pays de pourvoir des postes vacants pour des fonctions spécifiques.
- Il est conseillé de résumer les conclusions de votre étude sur les salaires, d'identifier les principales disparités salariales entre les sexes et de discuter des principaux enseignements à en tirer. Dressez une **liste de toutes les inégalités salariales entre les sexes qui ne peuvent être justifiées ou expliquées**, en tenant compte à la fois du salaire de base et de la rémunération globale.
- Indiquez également les causes fréquentes, telles que les disparités dans les évaluations de performance entre les employé·e·s à temps plein et à temps partiel ou la discrimination sur le lieu de travail et les préjugés sexistes, et décrivez les principales causes de chacun de ces écarts. Une fois que vous avez fait cela, **classez les domaines préoccupants par ordre de priorité**.

## ÉTAPE 5 : PLANIFIER

Vous êtes maintenant prêt à élaborer un **plan d'action** pour répondre aux préoccupations, puisque vous avez terminé l'analyse et l'enquête sur les disparités salariales entre les sexes.

dans votre organisation et obtenu les données nécessaires pour les expliquer et les justifier, le cas échéant.

Vous pouvez choisir d'intégrer votre stratégie en matière d'égalité salariale dans votre plan plus large pour l'égalité entre les hommes et les femmes. Certaines mesures spécifiques peuvent être prises pour **réduire et éliminer les inégalités salariales entre les sexes** lorsqu'il s'agit de combler des écarts à niveau égal.

Bon nombre de ces mesures devraient être incluses dans une **stratégie** plus large **en faveur de l'égalité entre les sexes**, qui peut comprendre la définition d'objectifs en matière de diversité des genres, la généralisation des horaires de travail flexibles et la création d'une culture inclusive sur le plan du genre afin de réduire et, à terme, d'éliminer les écarts de rémunération entre les sexes à tous les niveaux et dans l'ensemble de l'organisation.

- **Où voulons-nous aller ?** Une fois vos objectifs en matière d'égalité salariale établis, assurez-vous qu'ils sont conformes à votre stratégie globale d'égalité entre les sexes et que votre stratégie et votre politique de rémunération reflètent ces objectifs. Fixez des délais précis et réfléchissez à ce qui peut être fait pour réduire progressivement l'écart salarial entre les sexes dans votre organisation sur un, deux et cinq ans.
- **Comment y parvenir ?** Déterminez les stratégies et les plans d'action qui permettront à votre organisation d'atteindre ses objectifs une fois que vous les aurez fixés. Au début, il est conseillé à votre organisation de donner la priorité à la réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à poste égal et, dans le cadre de votre politique d'égalité entre les sexes, de s'efforcer de réduire les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à tous les niveaux et à l'échelle de l'organisation.

**L'alignement avec d'autres stratégies et procédures** déjà en place au sein de votre organisation, telles que les stratégies de gestion des talents, les stratégies de fidélisation et les systèmes de mesure des performances, doit également être pris en compte lors du choix des tactiques appropriées.

Veillez à ce que **les responsabilités et les obligations** en matière de gouvernance et de mise en œuvre soient clairement définies lors de l'élaboration de la stratégie. La structure de gouvernance doit inclure un mécanisme **d'évaluation périodique** des données relatives aux écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, de mise en œuvre de la stratégie et des mesures, et d'ajustements à la suite des actions entreprises.

Tenez compte de la parité salariale entre les hommes et les femmes lorsque vous prenez des décisions en matière de rémunération et pendant le processus de gestion des performances de votre organisation. Il est conseillé de procéder à une analyse de la masse salariale et à un examen de votre approche **au moins une fois par an**.

## ÉTAPE 6 : RÉVISER

## Outils #10 : Promouvoir et garantir l'égalité de rémunération

Rémunérer les femmes et les hommes de manière égale pour un travail identique peut grandement **aider votre organisation** en :

- Attirant et fidélisant une main-d'œuvre brillante et diversifiée.
- Fidélisant les travailleurs compétents et qualifiés afin de réduire le taux de rotation du personnel et d'accroître l'efficacité organisationnelle.
- Améliorant le moral et la productivité du personnel en lui donnant le sentiment d'être apprécié.
- Soutenant une culture d'égalité entre les hommes et les femmes au travail.
- positionnant l'organisation comme un leader de premier plan pour les familles et les femmes.
- Augmenter la productivité et la rentabilité grâce à la satisfaction du personnel.

### Les femmes demandent une augmentation, mais ne l'obtiennent pas

Selon une étude<sup>57</sup>, les employé·e·s qui travaillent plus d'heures sont plus susceptibles de déclarer que leur salaire a été déterminé par négociation et d'avoir obtenu une augmentation. Les femmes sont désavantagées, car elles ont tendance à travailler à temps partiel ou de manière flexible et à consacrer plus de temps à des tâches domestiques non rémunérées. Les employés masculins, en particulier, sont moins susceptibles de demander une augmentation s'ils travaillent moins d'heures. De plus, les femmes sont moins susceptibles d'occuper des emplois où le salaire est négociable.

Sur la base des résultats de cette étude, une autre étude a conclu qu'il n'y avait pas de différence entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la probabilité de « demander » une augmentation de salaire. Les femmes ne semblaient pas plus inquiètes que les hommes quant à l'impact que les négociations pourraient avoir sur leurs relations au travail. Cependant, lorsqu'elles ont demandé une augmentation, **les femmes ont moins souvent obtenu gain de cause que les hommes**. En d'autres termes, selon les données, les femmes demandent davantage, mais elles n'obtiennent pas satisfaction.

Ce n'est peut-être pas le cas pour les femmes de moins de 40 ans, selon d'autres statistiques ventilées par âge, car elles étaient plus susceptibles de déclarer avoir demandé et obtenu une augmentation de salaire. Cela peut être le signe **d'une approche différente de la négociation entre les générations**.

QUE FAIRE	COMMENT PROCÉDER
<p><b>Créer des systèmes pour garantir l'égalité salariale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La transparence des informations salariales</b> est indispensable, et toute règle interdisant aux employé·e·s de discuter de leur salaire doit être modifiée.</li> <li>• Affichez les plans et les politiques de l'organisation en matière d'égalité salariale à un endroit où les employé·e·s peuvent les voir.</li> <li>• Mettre en place un système de primes et de promotions à la fois compétitif et transparent.</li> </ul>

<sup>57</sup> Artz, Benjamin ; Goodall, Amanda H. & Oswald, Andrew J. [Do Women Ask?](#), septembre 2016.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veillez à ce que la description de chaque poste soit à jour.</li> <li>• Mettre en place une <b>approche structurée et transparente pour les évaluations de performance</b> qui évalue le travail d'un·e employé·e avec objectivité. L'évaluation des employé·e·s doit tenir compte de tous les aspects pertinents, tels que la description du poste et les attentes du responsable.</li> <li>• Établissez dès le début <b>des échelles et des niveaux de rémunération</b>. Respectez-les en permanence. Réfléchissez à leur lien avec les différentes phases du cycle de vie des employé·e·s, telles que les étapes de la lettre d'offre, l'évaluation des performances et la promotion. Ensuite, effectuez une étude de marché afin de définir des fourchettes salariales compétitives pour différents postes.</li> <li>• Les superviseurs doivent recevoir une formation sur la manière d'évaluer efficacement les membres du personnel et de conserver les dossiers pertinents qui attestent de leurs performances. En outre, une formation sur l'importance du processus d'évaluation pour les employé·e·s est nécessaire.</li> <li>• Mettez en place une <b>procédure permettant d'examiner régulièrement la rémunération globale de chaque employé·e</b> afin d'éviter les écarts en matière d'avantages sociaux et d'opportunités de développement professionnel.</li> <li>• Créez et diffusez un rapport annuel qui rend compte de vos progrès en matière de promotion des femmes à des postes de direction.</li> <li>• Facilitez les demandes de promotion pour les membres du personnel.</li> <li>• Recrutez <b>davantage de femmes à des postes de direction</b> dans votre organisation.</li> <li>• Donnez la priorité aux données. <b>Vous ne pouvez pas lutter contre ce que vous ne mesurez pas</b>. Investissez dans des outils d'analyse et de gestion du personnel qui montrent comment les salaires varient en fonction d'une série de variables, notamment les fonctions, le sexe, l'origine ethnique, l'âge, l'expérience, l'ancienneté, les performances, etc.</li> </ul>
<p><b>Assurez-vous que le processus de négociation salariale est équitable.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurez-vous que votre personnel sait qu'il est tout à fait acceptable de discuter de la rémunération au travail.</li> <li>• Si votre organisation a pour politique d'exiger que les employé·e·s négocient leur salaire, il est essentiel <b>d'être franc et sincère</b> à ce sujet. Ne présumez pas que tous·tes les employé·e·s assisteront à une réunion dans l'intention de négocier leur salaire.</li> <li>• Apprenez à vos employé·e·s comment discuter et négocier leur salaire, et <b>mettez-les en relation avec des mentors</b> afin qu'ils puissent s'entraîner.</li> <li>• Supprimez toute terminologie formelle associée au processus de négociation et redéfinissez-le comme une occasion de demander afin d'encourager votre personnel à se sentir plus à l'aise. Une étude<sup>58</sup> a montré que lorsque les femmes ont le sentiment de demander et non de discuter, elles sont moins effrayées.</li> </ul>

<sup>58</sup> Artz, Benjamin ; Goodall, Amanda H. & Oswald, Andrew J. [Do Women Ask?](#) septembre 2016.

- Reconnaissez que les **obstacles rencontrés par les femmes et les hommes sont différents**. Des chercheurs ont émis l'hypothèse que les femmes obtiennent de moins bons résultats parce que la négociation est un concept associé aux hommes et incompatible avec le rôle social traditionnel des femmes.
- D'après les recherches en sciences sociales, les femmes ont généralement du mal à négocier, car elles sont considérées comme plus soucieuses de la communauté, tandis que l'assertivité et la défense de ses propres intérêts sont davantage associées aux hommes.
- Demander aux candidat.e.s à un poste quel était leur salaire précédent peut désavantager les candidates féminines. En effet, **les femmes ont statistiquement plus de chance que leurs homologues masculins ayant des compétences similaires de gagner moins d'argent**. L'écart salarial entre les sexes peut persister si les employé-e-s sont promus ou reçoivent leur premier salaire dans votre organisation sur la base de leur rémunération antérieure plutôt que de la valeur marchande de leur poste.

## 5. CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL



Partant du principe que la santé et la sécurité au travail des femmes sont un droit fondamental, il est nécessaire **d'intégrer la perspective de genre dans l'analyse de la santé**, compte tenu des dommages irréversibles causés par la combinaison du travail et d'autres facteurs extérieurs au lieu de travail qui, parfois, interagissent entre eux pour accroître les risques professionnels.

Pendant longtemps, les normes internationales qui ont été les premières à traiter de la santé au travail des femmes étaient principalement fondées sur des politiques de santé au travail strictement biologiques et se concentraient donc sur la grossesse et la maternité, sans accorder l'attention nécessaire à d'autres aspects des conditions de travail qui peuvent également affecter leur santé. En conséquence, **les problèmes de santé au travail des femmes ont traditionnellement été sous-estimés**, et on pense souvent que les mesures de prévention des risques professionnels visant à protéger la grossesse et l'allaitement sont suffisantes.

Cependant, il existe des différences substantielles dans la vie professionnelle des femmes et des hommes, de sorte que les inégalités entre les sexes peuvent affecter la sécurité et la santé des femmes au travail et influencer leur productivité. C'est pourquoi l'Union européenne soutient<sup>59</sup> que, pour améliorer l'aptitude au travail et la qualité de la vie professionnelle, il est nécessaire de **progresser dans le domaine de l'égalité entre les sexes** et de mieux prendre en compte les aspects spécifiques de la santé et de la sécurité des femmes.

Il ne fait aucun doute que progresser vers l'efficacité et l'efficience des mesures de prévention des risques professionnels, en intégrant la perspective de genre, nous permettra de faire un pas particulièrement important vers **l'amélioration des conditions de travail**, la réalisation de l'égalité des chances pour tous les travailleurs et le développement de la compétitivité de notre société et de nos entreprises.

### Outils #11 : Intégrer la perspective de genre dans la prévention des risques professionnels

Les femmes et les hommes se trouvent dans des conditions et des positions sociales et économiques différentes sur le marché du travail, ce qui signifie qu'ils sont **exposés à des risques** différents et développeront des problèmes de santé différents. Ainsi, les emplois féminisés se caractérisent principalement par des risques ergonomiques et psychosociaux, tandis que les hommes sont davantage exposés à des risques liés à la sécurité.

Les problèmes de santé les plus fréquents au travail sont les troubles musculo-squelettiques (TMS). Des recherches<sup>60</sup> ont montré que l'origine professionnelle des problèmes de TMS chez les femmes avait tendance à ne pas être prise au sérieux et que les demandes d'indemnisation pour TMS des hommes étaient acceptées presque deux fois plus souvent que celles des femmes.

En raison de la nature répétitive des emplois de bureau et d'usine, **les femmes souffrent généralement davantage de douleurs dans le haut du dos et les membres supérieurs**, qui s'aggravent pendant la grossesse. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes

<sup>59</sup> Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. [Intégrer la dimension de genre dans les pratiques de sécurité et de santé au travail](#), 2014.

<sup>60</sup> Congrès des syndicats. [Le genre dans la sécurité et la santé au travail](#), avril 2017.

d'occuper des emplois qui exigent de rester debout pendant de longues périodes (et le fait de devoir porter des talons hauts peut accroître ce risque). Les hommes souffrent généralement de douleurs dans le bas du dos en raison des efforts physiques importants qu'ils fournissent au travail.

Il en résulte des effets différents sur la santé : chez les femmes, il s'agit souvent d'effets à long terme qui apparaissent à long terme et ont une étiologie multicausale, où divers **facteurs de risque professionnels et extra-professionnels se combinent** pour générer des dommages. Les hommes, en revanche, souffrent davantage d'accidents traumatiques.

L'intégration de la dimension de genre dans la prévention des risques professionnels implique d'examiner les questions qui sont importantes pour les travailleuses mais qui n'ont pas reçu suffisamment d'attention jusqu'à présent, de reconnaître les risques auxquels elles sont confrontées au travail, **d'accroître leur participation aux décisions en matière de santé au travail** et de s'assurer que les mesures préventives prises sont efficaces.

## Des différences même au sein d'une même profession

Selon les recherches, même lorsque les femmes et les hommes occupent le même poste, ils peuvent exercer des fonctions différentes et percevoir différemment les risques liés à leur travail. Il en résulte que leur santé peut être affectée de manière différente.

Une étude<sup>61</sup>, par exemple, a examiné les nombreuses tâches historiquement effectuées par les femmes et les hommes chargés du nettoyage dans les hôpitaux. En réalité, les activités « légères » confiées aux femmes impliquaient une charge de travail élevée avec des restrictions posturales, des mouvements répétitifs, un rythme de travail soutenu, un temps d'arrêt minimal, de nombreuses postures statiques et des positions courbées ou étirées. Les hommes chargés du nettoyage dans les hôpitaux se voyaient confier des tâches « lourdes » comme le balayage, qu'ils effectuaient debout, ce qui était moins fatigant.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a élaboré le tableau suivant<sup>62</sup> qui compile quelques exemples de **différences** entre les sexes **en matière de risques professionnels** et de leurs conséquences potentielles sur la santé.

## Quelques exemples de différences entre les sexes en matière de risques et de conséquences sur la santé

Risque/ conséquence sur la santé	« Plus exposé/plus grande incidence »	Commentaires
Accidents	Hommes	Les hommes ont un taux plus élevé, même après ajustement pour tenir compte du nombre d'heures travaillées moins élevé chez les femmes.
Troubles des membres supérieurs	Femmes	On observe une incidence élevée dans certains travaux très répétitifs effectués par les femmes, tels que les tâches « légères » à la chaîne de montage et la saisie de données, où elles ont peu de contrôle sur leur façon de travailler.
Levage de charges lourdes	Hommes	Cependant, les femmes travaillant dans le nettoyage, la restauration et les soins souffrent de blessures dues au levage et au transport de charges lourdes.

<sup>61</sup> Salerno, Silvana ; Kolman, Valentina ; Livigni, Lucilla ; Magrini, Andrea ; Bosco, Maria Giuseppina ; & Talamanca Irene Figà. [Conditions de travail des femmes dans le secteur du nettoyage hospitalier : une étude de cas. EA 2012 : 18e Congrès mondial sur l'ergonomie - Concevoir un avenir durable, 2012.](#)

<sup>62</sup> Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. [Fiche d'information n° 42 - Questions de genre dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail](#), 2003.

Stress	Femmes	Les deux groupes signalent des taux élevés, mais les facteurs de stress propres au travail « féminin » comprennent le harcèlement sexuel, la discrimination, les emplois peu qualifiés avec peu de contrôle, le travail exigeant sur le plan émotionnel et la double charge du travail rémunéré et du travail non rémunéré à la maison.
Violence de la part public	Femmes	Les travailleuses sont davantage en contact avec le public.
Bruit/audition Perte auditive	Hommes	Les femmes travaillant dans la production textile et alimentaire peuvent être fortement exposées, par exemple.
Perte auditive Cancer	Hommes	Les femmes ont des taux plus élevés dans certaines industries manufacturières, par exemple.
Asthme et allergies	Femmes	Par exemple, les agents nettoyants, les agents stérilisants et la poussière présents dans les gants de protection en latex utilisés dans le secteur de la santé, ainsi que les poussières présentes dans la fabrication de textiles et de la confection de vêtements
Maladies de la peau	Femmes	Par exemple, en raison du travail avec les mains mouillées dans des emplois tels que la restauration, ou du contact cutané avec des agents nettoyants ou produits chimiques utilisés en coiffure.
Maladies infectieuses maladies	Femmes	Par exemple, dans le secteur de la santé ou dans le cadre d'un travail avec des enfants.
Travail inapproprié et équipement de protection inappropriés	Femmes	De nombreux vêtements et équipements de travail ont été conçus pour « l'homme moyen », ce qui pose des problèmes à de nombreuses femmes et à des hommes « non moyens ».
Santé reproductive	Les	Les domaines négligés comprennent la fertilité, les troubles menstruels, la ménopause et la santé reproductive masculine.
Horaires de travail inappropriés	Les deux	Les hommes sont plus susceptibles d'avoir des horaires de travail rémunérés très longs, les femmes plus de travail non rémunéré à la maison. Les uns et les autres souhaitent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

## ÉTAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS SENSIBLE AU GENRE

### PHASE 1 :

#### Activités préparatoires

L'intégration de la perspective de genre dans cette phase consiste à **compiler et à analyser la législation nationale spécifique, les guides et les normes techniques liés aux conditions de travail des femmes** qui peuvent s'appliquer à l'organisation en raison de son activité et de ses caractéristiques, tels que les réglementations en matière de maternité et d'allaitement, la législation sur l'égalité ou les notes techniques sur la prévention des risques, entre autres.

Il est recommandé que la personne responsable de la prévention des risques professionnels au sein de l'organisation ait suivi une formation sur l'égalité entre les sexes qui lui permette de transmettre ces concepts au reste de l'organisation.

Parallèlement, il est nécessaire de **travailler sur la culture de l'organisation** afin de sensibiliser tous ses membres aux raisons pour lesquelles il est nécessaire de prendre en compte la perspective de genre dans la gestion de la prévention des risques.

<p><b>PHASE 2 :</b></p> <p><b>Consultation et participation des travailleurs</b></p>	<p>Pour être efficace, tout programme de sécurité et de santé doit inclure la <b>participation active des employé·e·s et de leurs représentant·e·s</b>. Tous les employé·e·s doivent être encouragés à s'engager dans le programme, à se sentir à l'aise pour donner leur avis et à signaler tout problème de sécurité ou de santé afin que celui-ci soit bénéfique du point de vue de la sécurité et de la santé.</p> <p>De plus, <b>le fait d'intégrer les commentaires des travailleurs</b> à chaque étape de la conception et de la mise en œuvre du programme améliore votre capacité à repérer les dangers sur le lieu de travail et leurs causes profondes, favorise le sentiment d'appropriation du programme parmi les employé·e·s, améliore leur compréhension du fonctionnement du programme et contribue à sa viabilité à long terme.</p> <p>Les modalités de cette participation, les <b>procédures et les canaux de communication</b> à mettre en place, ainsi que la représentation du collectif des travailleurs, doivent être définis de manière à <b>garantir une participation équilibrée des femmes et des hommes</b> tant en termes d'accès à l'information qu'au niveau des prises de décision.</p>
<p><b>PHASE 3 :</b></p> <p><b>Identification des dangers et évaluation des risques</b></p>	<p>Intégrer une perspective de genre dans la stratégie de sécurité et de prévention des risques implique <b>de mettre en évidence les différences entre les hommes et les femmes en termes d'exposition aux risques professionnels et de conséquences de ces risques</b>. Cela contribue également à mettre fin aux disparités entre les sexes dans l'emploi, qui placent les femmes dans une situation de plus grande précarité professionnelle. Il est ainsi plus facile de proposer des solutions plus appropriées pour améliorer les conditions de travail et la qualité de vie des hommes et des femmes.</p> <p>Les étapes à suivre au cours de cette phase sont les suivantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser l'activité professionnelle réelle afin de <b>décrire les conditions de travail</b>, en encourageant les femmes à signaler les problèmes qui, selon elles, peuvent affecter leur sécurité et leur santé au travail. Si les femmes et les hommes occupant le même emploi effectuent les mêmes tâches et de la même manière, cela doit être vérifié tout au long du processus d'évaluation des risques.</li> <li>• Identifier les dangers et <b>effectuer une analyse des risques en impliquant les travailleuses</b>, en faisant attention aux préjugés sexistes, en prêtant attention aux questions de genre et en ne faisant pas d'hypothèses sur l'exposition aux risques. L'approche sexospécifique est intégrée dans ce processus en rendant visibles, à toutes les étapes (collecte d'informations, identification des dangers et analyse des risques), les différences potentielles entre les hommes et les femmes en termes de conditions de travail, qui entraîneront une exposition différente aux risques, ainsi que les conséquences différentes que le risque peut avoir pour les hommes et les femmes en fonction de leurs caractéristiques personnelles et de leur situation.</li> </ul>
<p><b>PHASE 4 :</b></p> <p><b>Conception des mesures de santé et de sécurité et</b></p>	<p>Les <b>principes de prévention tenant compte du genre</b> doivent guider le choix et la priorité des méthodes utilisées pour gérer les risques, définir les mesures préventives et organiser la coopération entre les différentes unités de l'entreprise.</p>

<p>système de prévention en matière de santé et de sécurité</p>	<p><b>Chaque mesure doit être accompagnée des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires</b>, ainsi que d'actions de formation et d'information pour le personnel. Cela permet de transformer le catalogue des mesures de prévention en un plan d'actions concret intégré aux activités quotidiennes de l'organisation.</p> <p>Il est essentiel de trouver un équilibre dans la manière dont les hommes et les femmes se voient confier la responsabilité de mettre en œuvre les mesures préventives, en mettant l'accent sur <b>l'autonomisation des travailleuses</b> afin qu'elles puissent mettre en œuvre les politiques qui les concernent directement.</p> <p>Il est essentiel, pendant cette période, de prêter attention à la <b>diversité démographique</b> et d'adapter le travail et les mesures préventives aux travailleurs. Par exemple, choisir des équipements de protection adaptés aux femmes et à leurs besoins spécifiques.</p>
<p><b>PHASE 5 :</b></p> <p>Mise en œuvre des solutions</p>	<p>L'employeur est chargé de veiller à la mise en œuvre réussie des mesures de prévention en matière de santé et de risques décrites dans la planification, d'assurer un suivi continu de celles-ci et de confirmer, par <b>des contrôles périodiques</b>, que les mesures sont adéquates pour atteindre les objectifs de protection visés.</p> <p>Il est conseillé de <b>définir des indicateurs</b>, si possible <b>mesurables et ventilés par sexe</b>, qui permettent de suivre l'évolution et les changements induits par les mesures prévues afin d'évaluer l'efficacité des actions préventives et le respect des objectifs de santé et de sécurité par l'organisation.</p>
<p><b>PHASE 6 :</b></p> <p>Suivi, révision et amélioration</p>	<p>La nécessité de surveiller, de réviser et/ou d'améliorer le système se fait sentir lorsqu'un incident ou un dommage survient, ainsi que lorsqu'un changement substantiel des conditions de travail est prévu, mais elle peut également résulter d'un audit ou d'une <b>dynamique périodique d'amélioration continue</b> au sein de l'organisation.</p> <p>Il est important de veiller à ce que les employées participent aux procédures de suivi et de révision et soient informées des nouvelles connaissances en matière de santé au travail liées au genre.</p>

## Outils #12 : Soutenez vos employées pendant leurs menstruations et leur ménopause

La ménopause et les règles peuvent avoir un **effet négatif sur la vie personnelle et professionnelle d'une travailleuse**. Bien que tout le monde ne présente pas de symptômes, aider celles qui en souffrent améliorera leur bien-être général et réduira les effets négatifs sur l'assiduité et la productivité.

Près de la moitié des employées qui ont leurs règles (48 %) ont indiqué qu'il existe une **stigmatisation notable**

autour de cette question dans l'organisation pour laquelle elles travaillent, selon une étude réalisée en 2019<sup>63</sup>. L'enquête, menée auprès de 2 000 employées ayant leurs règles, a révélé que cette stigmatisation affecte le comportement des personnes sur leur lieu de travail. Les trois quarts (74 %) estiment qu'il est nécessaire de cacher les produits hygiéniques au travail, et 60 % ont déclaré qu'ils seraient/sont mal à l'aise de discuter du sujet des menstruations avec leurs collègues ou leurs supérieurs.

Un tiers (32 %) des personnes interrogées ont déclaré que leurs collègues ne prenaient pas au sérieux les douleurs menstruelles et un certain nombre d'entre elles se sont même vu dire que leurs douleurs menstruelles « n'étaient pas une vraie maladie ». En conséquence, 57 % des personnes qui souffrent de symptômes liés à leurs règles ont déclaré devoir **inventer une excuse pour s'absenter du travail** et prendre des congés maladie.

L'incapacité à gérer la stigmatisation liée aux règles peut entraîner des problèmes plus graves, tels que **des remarques hostiles**. Selon l'enquête, une personne menstruée sur dix a déjà été victime de remarques désobligeantes concernant ses règles au travail. Il s'agit notamment de termes insultants, de microagressions sexistes et même de remarques accusatrices telles que « tu es juste paresseuse » et « c'est juste une excuse pour te comporter comme une garce ».

## Soutenir les personnes transgenres, les personnes présentant des variations du développement sexuel et les employé-e-s non binaires

Actuellement, le discours sur la santé menstruelle dans la plupart des pays exclut les personnes de genre divers<sup>64</sup>. Les employeurs doivent garder à l'esprit que la majorité des femmes et des autres personnes qui ont leurs règles sont également touchées par les règles et la ménopause. Cela peut s'appliquer à toute personne qui s'identifie comme transgenre, intersexuée ou non binaire. Les employeurs doivent traiter tout le monde de manière équitable et préserver la confidentialité de toutes les conversations. Cela est essentiel, car une personne peut révéler son identité de genre lorsqu'elle parle des symptômes des règles ou de la ménopause et ne pas souhaiter que cela soit rendu public.

De plus, les personnes transgenres et non binaires qui ont leurs règles, par exemple, souffrent généralement d'une dysphorie de genre accrue pendant leurs règles. À cela s'ajoute le fait qu'une récente revue systématique<sup>65</sup> a montré qu'elles ne trouvent pas les toilettes pour hommes sûres pour changer leurs produits menstruels, car les cabines des toilettes pour hommes ne sont pas équipées de poubelles. Un moyen simple mais efficace de les aider serait d'installer de petites poubelles sanitaires dans les toilettes pour hommes.

Si quelqu'un vous demandait de citer le groupe démographique qui connaît la plus forte croissance sur le marché du travail, vous ne penseriez probablement pas aux femmes ménopausées<sup>66</sup>. Cependant, avec huit femmes ménopausées sur dix ayant un emploi, il s'agit d'une population active en pleine croissance et d'un sujet pertinent à aborder dans toute organisation.

Même si **la ménopause est un phénomène naturel pour les femmes depuis des millénaires**, cela ne la rend pas moins importante. De plus en plus de femmes qualifiées et expérimentées dans la quarantaine, la cinquantaine et la soixantaine

<sup>63</sup> DPG. [Overcoming Period Stigma in the Workplace](#), 19 mai 2019.

<sup>64</sup> Lowik AJ. « [Ce n'est pas parce que je ne saigne pas que je ne vis pas mes règles](#) » : approfondir les connaissances sur les personnes transgenres et non binaires qui ont leurs règles. *International Journal of Transgender Health*. 25 septembre 2021 ; 22(1-2) : 113-125.

<sup>65</sup> Defreyne J, Motmans J, T'sjoen G. [Coûts des soins de santé et qualité de vie après une chirurgie de confirmation du genre chez les hommes transgenres : une revue](#). *Expert Review of Pharmacoeconomics Outcomes Res*. Décembre 2017 ; 17(6) : 543-556.

<sup>66</sup> Brewis, Joanna ; Beck, Vanessa ; Davies, Andrea & Matheson, Jesse – Université de Leicester. [Les effets de la transition vers la ménopause sur la participation économique des femmes](#), juillet 2017.

ont rejoint le marché du travail au cours des dernières décennies. Et cela est significatif. Néanmoins, la gestion des problèmes de santé spécifiques au genre autres que la grossesse est rarement abordée sur le lieu de travail.

Une femme peut subir **de graves effets physiques, émotionnels et mentaux** pendant la ménopause. Et si elle travaille pour votre organisation, elle pourrait avoir besoin d'aide pour continuer à donner le meilleur d'elle-même au travail, même lorsqu'elle est confrontée à des symptômes.

De nombreuses femmes ont déclaré qu'elles trouvaient souvent particulièrement difficile de gérer leurs symptômes de la ménopause sur leur lieu de travail, d'autant plus que beaucoup d'entre elles ont du mal à parler de la ménopause au travail. Les employeurs ont des responsabilités en matière de santé et de sécurité de tous·tes leurs employé·e·s, mais il existe également des raisons commerciales évidentes de gérer de manière proactive une main-d'œuvre diversifiée en termes d'âge.

Selon une enquête<sup>67</sup>, 45 % des femmes estiment que les symptômes de la ménopause ont un impact négatif sur leur travail, et 47 % de celles qui ont dû s'absenter du travail en raison de ces symptômes déclarent qu'elles n'en ont pas révélé la véritable raison à leur employeur par crainte d'être stigmatisées pour leur ménopause.

**Les difficultés** les plus fréquemment citées **par les femmes ménopausées au travail** sont notamment un manque d'attention, de la fatigue, des troubles de la mémoire, une baisse de moral/dépression et une perte de confiance en soi. De plus, les bouffées de chaleur problématiques<sup>68</sup> au travail ont été associées à une intention plus forte des femmes de quitter le marché du travail. Il est important de savoir qu'en moyenne, les symptômes de la ménopause durent généralement entre 4 et 8 ans.

## SOUTENIR LE PERSONNEL PENDANT LES RÈGLES ET LA MÉNopause

### Les règles et la menstruation

- **Parler de la santé menstruelle** : avoir des discussions ouvertes sur la santé menstruelle, qui devrait être tout à fait normale mais qui a été ignorée et réprimée pendant trop longtemps, peut aider à briser les tabous et les préjugés. Les employées qui reçoivent une formation sur ces sujets apprennent que les menstruations s'accompagnent de nombreux autres symptômes que le simple saignement, en particulier si elles souffrent du trouble dysphorique prémenstruel (TDP), d'endométriose ou du syndrome des ovaires polykystiques (SOPK). Les maux de tête et les migraines sont deux exemples de symptômes.
- **Fournir des soins menstruels et des produits hygiéniques gratuits** : les tampons, les serviettes hygiéniques et même les protège-slips entrent dans cette catégorie, entre autres. Beaucoup de personnes peuvent choisir de rester chez elles car elles ne peuvent pas acheter de produits menstruels. Le fait de proposer ces articles sur le lieu de travail élimine le souci de ne pas être préparé et constitue une motivation supplémentaire pour se rendre au travail. De plus, les règles surviennent souvent sans prévenir, et les employées peuvent ne rien avoir sur elles ou ne pas avoir suffisamment de produits pour tenir toute la journée. Enfin, la mise à disposition d'installations adaptées peut réduire le temps que les employées passent loin de leur bureau s'il y a davantage de toilettes disponibles.

<sup>67</sup> NHS inform. [Menopause and the workplace](#) 2023.

<sup>68</sup> Les bouffées de chaleur sont des sensations brèves et soudaines de chaleur, généralement au niveau du visage, du cou et de la poitrine, qui peuvent rendre la peau rouge et moite. Les bouffées de chaleur sévères peuvent imprégner les vêtements de sueur (Source : Faculté de médecine du travail du Royal College of Physicians. [Guidance on menopause and the workplace](#), 2016).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Élaborer des politiques</b> : mettre en œuvre des mesures pour prendre en compte la menstruation afin de responsabiliser les femmes et de favoriser leur bien-être et leur productivité au travail. Veiller à ce que les réglementations en matière de maladie et d'absentéisme ne pénalisent pas injustement les femmes en raison de symptômes possibles tels que des crampes, des pertes de mémoire ou un manque de concentration.</li> <li>• <b>Mettre en place des horaires flexibles</b> : la flexibilité sur le lieu de travail est encouragée afin d'aider les employées qui souffrent de symptômes menstruels. Il est préférable de pouvoir travailler à domicile plutôt que de devoir prendre une journée entière de congé.</li> </ul>
<p><b>Ménopause</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lancer la conversation</b> : la première étape consiste à éliminer la stigmatisation et le silence qui entourent la ménopause. Il est essentiel de le faire de manière attentionnée et courtoise, sans condescendance ni mépris. N'oubliez pas que de nombreuses travailleuses peuvent ressentir de la culpabilité ou de la gêne si elles sont obligées de parler de la ménopause et de son impact sur elles.</li> <li>• <b>Offrez de la flexibilité</b> : pour les employées qui souffrent de symptômes de la ménopause, la flexibilité peut être une bouée de sauvetage. Par exemple, des horaires flexibles, tels que des heures de travail plus tôt ou des horaires comprimés, peuvent être bénéfiques pour une employée en ménopause qui souffre de troubles du sommeil. Ces horaires peuvent aider cette employée à gérer ses symptômes et leurs conséquences au travail.</li> <li>• <b>Réalisez une analyse des risques et procédez aux ajustements nécessaires</b> : les évaluations des risques doivent tenir compte des besoins spécifiques des employées ménopausées et veiller à ce que le lieu de travail n'aggrave pas leurs symptômes. De petits ajustements sur le lieu de travail peuvent souvent réduire la gravité de certains symptômes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconsidérer l'utilisation de certains matériaux dans les uniformes ou les vêtements de travail afin de minimiser l'impact des bouffées de chaleur, garantir l'accès aux toilettes et s'assurer de la disponibilité d'eau froide sont autant d'éléments qui doivent être pris en compte dans une évaluation des risques.</li> <li>○ Vérifiez les systèmes de ventilation et de contrôle de la température sur le lieu de travail et réfléchissez à la manière dont vous pourriez les modifier pour mieux répondre aux besoins de différentes personnes. Il peut s'agir simplement d'installer un ventilateur de bureau dans un bureau ou de placer un poste de travail loin d'une source de chaleur ou à côté d'une fenêtre qui s'ouvre.</li> </ul> </li> </ul>

## 6. MATERNITÉ, ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE ET MODALITÉS DE TRAVAIL FLEXIBLES



Beaucoup de choses ont changé dans le monde du travail après la pandémie de COVID-19, et l'un des changements les plus notables est que **les gens se concentrent davantage sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que** sur le salaire. Selon une étude<sup>69</sup>, davantage de travailleurs ont déclaré être attirés par leur poste actuel pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (41 %) que pour le salaire (36 %).

Parmi les employé·e·s interrogés, une plus grande proportion d'hommes (43 %) ont déclaré être attirés par le salaire plutôt que par l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (34 %), tandis que les femmes ont préféré l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (44 %) au salaire (33 %).

Cela représente un changement par rapport au classement de 2019, avant la pandémie, où un pourcentage plus élevé de travailleurs déclaraient être attirés par le salaire (41,02 %), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée arrivant en deuxième position (40,97 %).

En plus d'être bénéfique pour les relations et la santé en général, un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut également **augmenter la productivité des employé·e·s et, à terme, leurs performances**. En termes simples, les employé·e·s travailleront plus dur, feront moins d'erreurs et seront plus enclins à devenir des ambassadeurs de la marque s'ils ne considèrent pas leur travail comme une corvée.

Au cours des dernières années, l'UE a adopté une série d'actes législatifs créant des droits minimaux pour les citoyens européens afin de leur permettre de concilier travail et responsabilités familiales, en fixant **des normes minimales pour les congés de paternité, parentaux et pour les aidants**, et en établissant des droits supplémentaires, tels que le droit de demander des modalités de travail flexibles, qui aideront en fin de compte les personnes à développer leur carrière et leur vie familiale sans avoir à sacrifier l'une ou l'autre.

En août 2022, les nouveaux droits en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée<sup>70</sup> pour les parents et les aidants, approuvés en 2019, ont commencé à s'appliquer dans l'Union européenne, et s'ajoutent aux droits existants en matière de congé de maternité. Ces nouveaux droits **faciliteront le partage des responsabilités entre les parents** et permettront à chaque parent et aidant de concilier vie familiale et carrière professionnelle et de prendre des congés lorsque cela est nécessaire pour s'occuper de membres de la famille qui ont besoin d'aide.

Cette nouvelle directive<sup>71</sup> vise également à **accroître la participation des femmes au marché du travail**, car dans l'UE, le taux d'emploi des femmes est inférieur de 10,8 points de pourcentage à celui des hommes. En outre, contre 81 % des hommes qui ont des responsabilités similaires, seules 68 % des femmes qui s'occupent de personnes dépendantes travaillent également.

<sup>69</sup> Aviva. [L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dépasse le salaire après la pandémie](#), 24 août 2022.

<sup>70</sup> Commission européenne. [Les droits européens visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans l'UE entrent en vigueur aujourd'hui](#), 2 août 2022.

<sup>71</sup> Parlement européen et Conseil de l'Union européenne. [Directive \(UE\) 2019/1158 du 20 juin 2019 relative à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants](#), 12 juillet 2019.

## #Outils #13 : Protéger et accompagner les femmes enceintes et les jeunes mères sur le lieu de travail

La protection de la maternité est un **droit humain fondamental** et un élément essentiel des politiques globales de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale dans le monde entier. Elle est cruciale non seulement pour améliorer la santé de la mère et de l'enfant, mais aussi pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans le domaine de l'emploi.

Préserver la santé des femmes enceintes et allaitantes et **les protéger contre la discrimination au travail** est une condition préalable à la réalisation d'une véritable égalité des chances et de traitement entre les hommes et les femmes au travail et à la possibilité pour les travailleurs d'élever leur famille dans des conditions de sécurité<sup>72</sup>.

La Convention de l'OIT sur la protection de la maternité, 2000 (n° 183)<sup>73</sup> définit les normes minimales, tandis que la Recommandation de l'OIT sur la protection de la maternité, 2000 (n° 191)<sup>74</sup> qui l'accompagne encourage la mise en place de mesures supplémentaires. Les éléments clés de la **protection de la maternité** comprennent<sup>75</sup> :

- **Durée du congé de maternité** : le droit de la mère à une période de repos liée à l'accouchement est un moyen essentiel de préserver la santé et la nutrition de la mère et de son enfant.
- **Montant des prestations en espèces pendant le congé de maternité** : le droit à des prestations en espèces pendant l'absence pour congé de maternité vise à garantir que la femme puisse subvenir à ses besoins et à ceux de son enfant dans des conditions de santé satisfaisantes et avec un niveau de vie adéquat. Les prestations en espèces pendant le congé de maternité ont pour but de remplacer une partie du revenu perdu en raison de l'interruption des activités économiques de la femme, donnant ainsi un effet pratique à la disposition relative au congé.
- **Pauses pour l'allaitement et installations pour l'allaitement** : le droit de continuer à allaiter son enfant après le retour au travail est important, car la durée des congés est généralement plus courte que la durée recommandée par l'OMS pour l'allaitement maternel exclusif et continu.

Indépendamment des spécificités des législations nationales, la **réglementation européenne actuelle**<sup>76</sup> fixe la durée minimale du congé de maternité à 14 semaines, avec 2 semaines de congé obligatoire avant et/ou après l'accouchement et une allocation adéquate soumise à la législation nationale. Voici les types de congés actuellement en vigueur dans l'UE<sup>77</sup> :

- **Congé de maternité** : congé accordé aux mères pendant la période précédant et suivant immédiatement la naissance.
- **Congé de paternité** : congé accordé aux pères ou aux seconds parents reconnus, similaire au congé de maternité.
- **Congé parental partagé** : congé après le congé de maternité/paternité qui peut être pris par l'un ou l'autre des parents.

<sup>72</sup> Organisation internationale du travail. [Protection de la maternité](#).

<sup>73</sup> Organisation internationale du travail. [C183 - Convention sur la protection de la maternité](#), 30 mai 2000.

<sup>74</sup> Organisation internationale du travail. [R191 - Recommandation sur la protection de la maternité](#), 30 mai 2000.

<sup>75</sup> Organisation mondiale de la santé. [Protection de la maternité : conformité avec les normes internationales du travail](#).

<sup>76</sup> Parlement européen, [Congés de maternité et de paternité dans l'UE](#), mars 2022.

<sup>77</sup> Parlement européen, [Congés de maternité et de paternité dans l'UE](#), mars 2022.

## RÉALISER UNE ÉVALUATION DES RISQUES POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

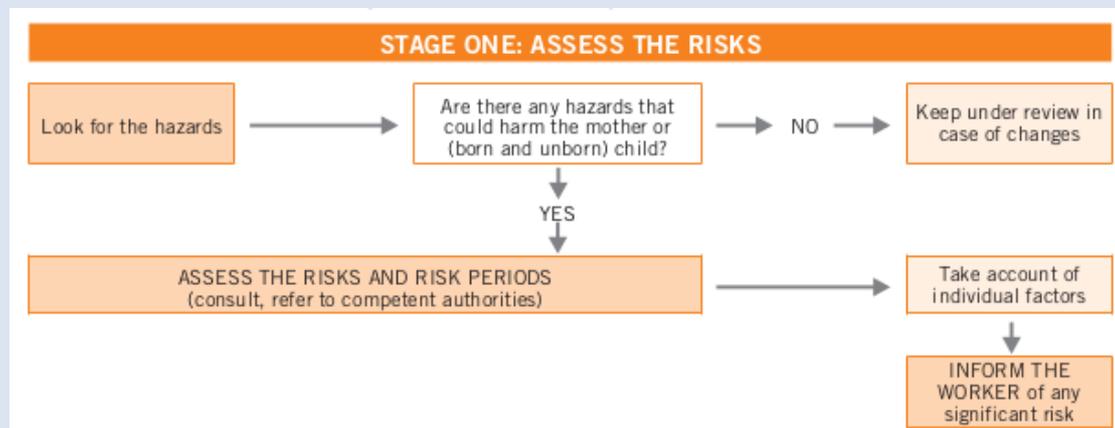
Une travailleuse enceinte est plus vulnérable aux risques professionnels, tant pour elle-même que pour son enfant à naître. Il est donc impératif de mettre en place des mesures de contrôle. L'évaluation des risques liés à la grossesse sur le lieu de travail a pour objectif de s'assurer que la santé et la sécurité de la travailleuse enceinte ou de la nouvelle mère sont prises en compte et que **les mesures de contrôle nécessaires sont mises en œuvre** sur le lieu de travail.

Si une organisation néglige d'effectuer une évaluation et de traiter les risques que le travail de la salariée fait courir aux nouvelles mères ou aux femmes enceintes, elle pourrait être tenue **responsable de discrimination fondée sur le sexe** ou de discrimination liée à la grossesse et à la maternité.

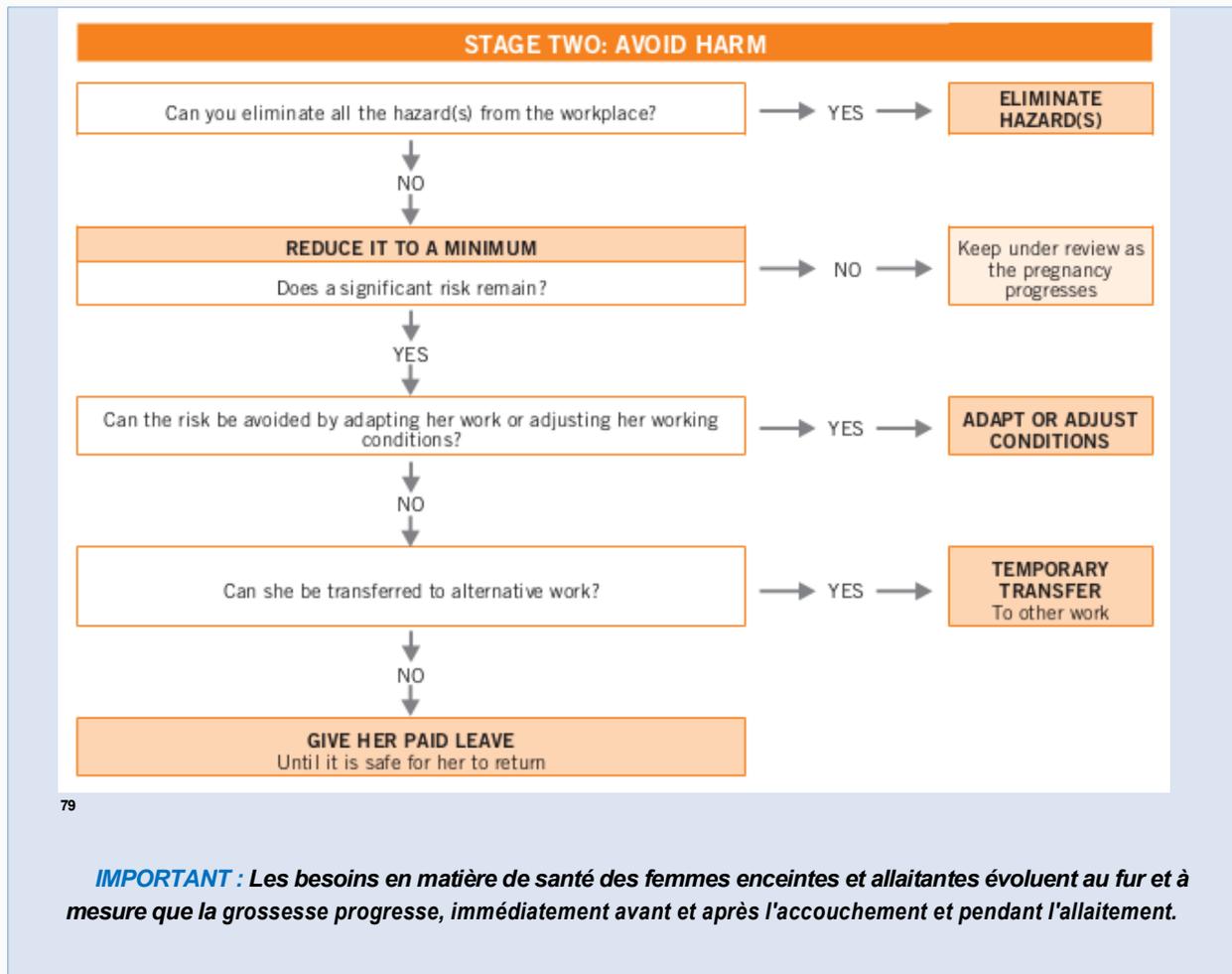
Une agilité, une vitesse, une portée ou un équilibre réduits, l'épuisement, le stress et une pression artérielle élevée ne sont que quelques-uns des **symptômes de la grossesse qui peuvent être dangereux pour la santé et la sécurité**. Les nausées matinales sévères en sont un autre.

Parmi les risques liés aux activités professionnelles et/ou au lieu de travail pour **la femme enceinte et son enfant à naître** qui doivent être pris en compte et planifiés, on peut citer les exigences physiques et mentales, la manutention manuelle, la posture et la position, les horaires et les conditions de travail, les équipements de protection individuelle, les substances dangereuses, les agents biologiques et les équipements à écran de visualisation.

Vous trouverez ici un exemple de modèle **d'évaluation des risques liés à la grossesse au travail**, mais le tableau suivant présente la hiérarchie de gestion de ces risques telle qu'elle est prévue par la recommandation n° 191<sup>78</sup> sur la protection de la maternité recommandation de la Conférence générale de l'Organisation internationale du travail.



<sup>78</sup> Conférence générale de l'Organisation internationale du travail. [R191 - Recommandation sur la protection de la maternité](#), Genève, 88e session de la CIT (15 juin 2000).



COMMENT SOUTENIR EFFICACEMENT LES NOUVELLES MÈRES	
<b>Retour au travail</b>	<p>Un élément essentiel de la protection de l'emploi pendant la grossesse est la possibilité de reprendre, après un congé de maternité, le <b>même poste ou un poste au moins équivalent à celui occupé auparavant.</b></p> <p>La discrimination et l'absence de protection de l'emploi qui entraînent une discrimination fondée sur le sexe se produisent lorsqu'une femme est placée à un poste inférieur après son retour de congé de maternité. De plus, <b>les femmes ne bénéficient souvent pas de l'augmentation salariale annuelle l'année de leur congé de maternité</b> si celui-ci a été de courte durée. De telles mesures creusent l'écart salarial entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail et poussent les femmes à quitter complètement le marché du travail.</p> <p>Alors, comment faciliter le retour au travail des nouvelles mères ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisez <b>une réunion de retour au travail</b> avec l'employée afin de l'informer de tout changement survenu dans son poste ou dans l'ensemble du milieu de travail depuis son départ.</li> </ul>

<sup>79</sup> J. Paul, 2004, op. cit., adapté de [UK Health and Safety Executive : Health and safety of new and expectant mothers in catering](#), HSE Catering Information Sheet No. 19 (Londres, 2001).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mesure que le corps et l'esprit s'adaptent, le retour au travail après un congé de maternité peut être difficile tant sur le plan physique que mental. L'un des aspects les plus importants du développement d'une culture de soutien consiste à <b>garder l'esprit ouvert et à faire preuve de souplesse</b> en lui proposant plusieurs possibilités d'emploi, telles que le travail à temps partiel, le travail à distance, des horaires flexibles, etc.</li> <li>• Afin de rester à jour avec les normes professionnelles et de les aider à redéfinir leurs objectifs de carrière, les mères qui reprennent le travail après un congé de maternité peuvent avoir besoin d'un <b>cours de remise à niveau ou d'une formation de perfectionnement</b>. Une réunion de retour au travail est un excellent moment pour discuter des formations qu'elle a pu manquer et fixer un calendrier afin qu'elle puisse maintenir ses compétences et ses aptitudes à jour. Cela permettra non seulement de renforcer le moral et la confiance des mères, mais aussi de faciliter leur retour au travail.</li> <li>• Assurez-vous que son <b>espace de travail est prêt pour son retour</b> et qu'elle dispose des outils, des documents et du matériel dont elle a besoin pour accomplir son travail, notamment des écrans, des claviers et tout autre équipement dont elle pourrait avoir besoin.</li> <li>• Maintenez une communication ouverte et honnête avec <b>les mères célibataires</b> au sujet des politiques de l'entreprise, des attentes et des ressources disponibles pour les soutenir. Proposez des horaires de travail flexibles, des options de travail à distance ou des horaires à temps partiel pour répondre aux besoins des mères célibataires. Cela peut les aider à concilier plus efficacement leurs responsabilités professionnelles et familiales.</li> </ul>
<p><b>Allaitement au travail</b></p>	<p>Une mesure raisonnable pour préserver la santé et la sécurité d'une femme qui allaite consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriser des <b>horaires flexibles pour faciliter l'allaitement et le tirage du lait</b> pendant le travail et bien comprendre les contraintes de temps (la plupart des mères qui allaitent ont besoin de 2 ou 3 pauses de 15 à 20 minutes pour tirer leur lait).</li> <li>• Donner aux femmes accès à une <b>pièce séparée, privée et propre</b>, équipée d'une prise électrique, d'une table et d'une chaise confortable, située à proximité d'un lavabo et dotée d'une porte qui se verrouille de l'intérieur afin qu'elles puissent tirer leur lait ou allaiter. Ne jamais suggérer à une mère qui allaite de tirer son lait dans les toilettes.</li> <li>• Donnez aux femmes accès à un <b>réfrigérateur propre</b> pour conserver le lait fraîchement tiré afin d'éviter tout problème potentiel de santé et de sécurité.</li> <li>• <b>Encouragez-les et soutenez-les</b>. Parler de ce sujet peut parfois être gênant et très émouvant, en particulier avec un responsable masculin.</li> </ul>

## COMMENT SOUTENIR LES EMPLOYÉ·E·S EN CAS D'ADOPTION OU DE PLACEMENT EN FAMILLE D'ACCUEIL

Bien que les États membres de l'UE doivent évaluer la nécessité de mesures supplémentaires pour répondre aux besoins spécifiques des parents adoptifs, la directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010<sup>80</sup> mettant en œuvre l'accord-cadre révisé sur le congé parental reconnaît que les travailleurs, hommes et femmes, ont **droit à un congé parental individuel** pour cause d'adoption d'un enfant.

La plupart des pays de l'UE ont également adopté une législation visant à soutenir les employé·e·s dès le début de la procédure d'adoption en leur accordant **un congé payé pour assister aux visites préalables à l'adoption**. Les rendez-vous sont programmés de manière à faciliter l'interaction entre l'employé·e, son·sa partenaire et l'enfant. Il s'agit notamment de favoriser le lien avec l'enfant avant son placement afin d'établir une relation significative. En outre, ces rendez-vous servent d'autres objectifs liés à l'adoption, tels que la rencontre avec les personnes qui s'occupent de l'enfant et le traitement des formalités administratives indispensables.

L'adoption implique un changement important dans la vie d'une personne, et il peut falloir un certain temps à l'enfant adopté et aux parents adoptifs pour s'habituer à leur nouvelle dynamique familiale. Les parents adoptifs peuvent prendre le temps nécessaire pour s'adapter à leurs nouveaux rôles en prenant un **congé d'adoption**. Le congé d'adoption est essentiel pour les nouveaux parents qui ont adopté un enfant, car il leur permet de passer du temps de qualité ensemble, ce qui est **crucial pour créer un attachement sécurisant**.

Le congé d'adoption contribuera à réduire le stress que les parents adoptifs peuvent rencontrer pendant cette période sensible et importante. Il permet aux parents adoptifs de se concentrer sur leur nouvelle famille et de s'adapter à leurs nouvelles responsabilités en leur accordant un congé.

### En tant qu'employeur, que pouvez-vous faire pour soutenir vos employé·e·s lorsqu'ils sont engagés dans un processus d'adoption ou de placement familial ?

1. Reconnaissez les difficultés auxquelles les parents sont confrontés et **comprenez le processus d'adoption** afin de mieux comprendre ce que vit votre employé·e. Si vous ne le faites pas, il peut être difficile de compatir à leur situation. Comprendre à quel point l'histoire d'adoption de chaque personne est unique est une première étape cruciale pour montrer votre soutien.
2. **Faites preuve d'empathie** et ne faites jamais de suppositions sur le processus d'adoption d'autrui. Lorsque vous abordez ces sujets, en particulier l'adoption, utilisez un langage prudent, inclusif et précis.
3. Malgré les incertitudes, **planifiez à l'avance** le congé. Le moment de l'adoption est imprévisible et peut varier de quelques mois à plusieurs années, ce qui est l'un des aspects les plus difficiles. Établir un plan à l'avance peut aider à la fois l'organisation et l'employé·e lorsque le moment de prendre le congé arrive, même s'il est plus tôt que prévu.

<sup>80</sup> Directive 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 portant mise en œuvre de l'accord-cadre révisé sur le congé parental conclu par BUSINESSEUROPE, l'UEAPME, le CEEP et la CES et abrogeant la directive 96/34/CE.

## Outils #14 : Élaborer une stratégie de flexibilité pour un lieu de travail haute hybride et performant

De plus en plus de personnes cherchent à modifier leurs habitudes de travail afin de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Bien que la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ait d'abord concerné les parents, d'autres groupes d'employé·e·s accordent de plus en plus d'importance à cette question et **recherchent des employeurs qui offrent des options de travail flexibles**, en particulier depuis la pandémie de COVID-19.

La flexibilité a toujours été considérée comme un avantage pour les employé·e·s, sans que l'on s'intéresse vraiment aux avantages potentiels pour l'organisation. Cependant, **les dirigeant·e·s doivent également jouer un rôle** dans la promotion de la flexibilité, que ce soit par l'allocation des ressources, la mise en place de modèles de flexibilité personnelle ou la responsabilisation vis-à-vis du changement.

Saviez-vous que le travail flexible peut également être **bénéfique pour les entreprises** ?

- Il peut en effet augmenter considérablement l'attractivité et la fidélisation, en particulier pour les mères qui doivent jongler entre leurs obligations professionnelles et familiales après leur retour de congé maternité.
- Il peut permettre de réduire la superficie des bureaux, ce qui diminue les coûts liés à la location d'espace, d'électricité, d'eau et de chauffage... et réduire l'empreinte carbone de l'entreprise.
- Il a été démontré qu'il contribue à améliorer les performances organisationnelles et professionnelles, tout en réduisant l'absentéisme et le taux de rotation du personnel.
- Il peut entraîner une réduction des frais de déplacement ou de garde d'enfants pour le personnel, ce qui contribue à améliorer la satisfaction au travail.
- Il aligne l'organisation sur la mentalité moderne de la main-d'œuvre.

De plus, en proposant des options de travail à distance, les entreprises peuvent attirer des talents sans être limitées par leur emplacement géographique.

Le défi actuel auquel sont confrontées les organisations consiste à accroître leur capacité de flexibilité afin de pouvoir tirer parti des opportunités qu'elle offre et **obtenir de meilleurs résultats pour leur organisation et leurs employé·e·s**.

être effectuée en travaillant dix heures par jour pendant quatre jours, au lieu de huit heures par jour pendant cinq jours. Aucun ajustement salarial n'est nécessaire.

- **Temps compensatoire** : les employés sont autorisés à effectuer des heures supplémentaires autorisées et à bénéficier d'une rémunération compensatoire. Cela peut également impliquer des accords de « flexibilité du temps de travail », dans le cadre desquels une personne effectue des heures supplémentaires sur une période de plusieurs jours ou semaines, puis bénéficie d'un congé équivalent à ces heures.
- **Le travail à distance**, parfois appelé télétravail ou travail à domicile, est un aménagement de travail flexible qui permet aux travailleurs de passer la plupart ou la totalité de leurs heures de travail en dehors d'un bureau traditionnel.

La flexibilité ne se limite plus à la relation de travail entre un·e employé·e et sa direction, car il devient de plus en plus important pour les organisations de développer leur capacité de flexibilité. Pour **réussir** cette **transition**, plusieurs composantes organisationnelles doivent collaborer.

La flexibilité est considérée comme un enjeu organisationnel important lorsqu'elle est abordée de manière stratégique. Lorsque les problèmes sont considérés comme organisationnels plutôt que personnels, il est entendu qu'ils nécessitent une **approche globale qui tient compte de tous les aspects de l'organisation**.

## COMMENT ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE FLEXIBILITÉ ?

### 1. ANALYSE

- Comprenez le contexte de votre organisation en effectuant un diagnostic interne de la flexibilité, tant pour chaque type d'emploi que pour la direction de l'organisation elle-même.
- Déterminez où en est votre organisation actuellement et fixez des objectifs réalisables et atteignables à court, moyen et long terme, en précisant pourquoi.

### 2. CONCEVOIR

- Prenez en compte et intégrez toutes **les exigences légales** pertinentes. Il est essentiel de garantir la conformité avec les lois et réglementations applicables pour réussir la mise en œuvre de telles politiques.
- Définissez la stratégie de flexibilité de l'organisation à l'aide d'une **feuille de route** équitable et réaliste, **étape par étape**.
- Incluez des définitions claires des termes clés, définissez les postes éligibles à des modalités de travail flexibles et décrivez les **conditions et les exclusions** applicables aux employé·e·s.
- Allouer des ressources pour mettre en œuvre **une technologie appropriée** capable d'optimiser les flux de travail et de fournir aux employé·e·s les outils nécessaires. Fournir aux télétravailleurs des ordinateurs portables, des casques et autres gadgets essentiels. En outre, mettre en place un système interne sécurisé pour le partage des données et la communication.
- Établissez **des délais et des indicateurs de performance clés**.

## 3. MISE EN ŒUVRE

- Déterminez les **exigences décisives** en termes de ressources humaines, de technologie et d'infrastructure nécessaires pour réaliser le changement.
- Tenez compte des facteurs suivants lors de l'élaboration de la politique de flexibilité :
  - Disponibilité des employé·e·s pour une communication fréquente.
  - Temps de réponse requis.
  - Maintien d'un équilibre entre les services.
- Formez vos cadres supérieurs et intermédiaires afin de **leur permettre d'acquérir de solides compétences** en matière d'égalité des sexes, de communication, de gestion des résultats et d'utilisation des technologies pour le travail flexible.
- Veillez à ce que les employé·e·s acquièrent **les compétences essentielles pour maintenir leur productivité et leur efficacité** dans un environnement de travail flexible. Abordez toute une série de sujets, notamment la gestion du temps, la motivation personnelle, la culture numérique, la maîtrise des outils et technologies de travail à distance, les stratégies pour maintenir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée tout en travaillant à distance, et les techniques pour gérer les sentiments d'isolement potentiels.
- 
- Instaurez une **culture basée sur la confiance** et veillez à ce que l'ensemble de votre personnel soit informé des étapes, des exigences et du processus de révision de la stratégie de flexibilité.
- 
- Sensibilisez votre équipe à la flexibilité afin que chacun comprenne les **avantages et les défis** du travail flexible.
- Veillez à ce que les modalités de travail flexible ne soient pas réservées à certains groupes de personnel et **mentionnez-les dans les offres d'emploi**.
- Suivez le **sexes des employé·e·s** qui font des demandes de travail flexible, ce qui permet de suivre les demandes et les décisions par sexe.
- Veillez à ce que **chaque employé·e se sente apprécié et impliqué de manière égale**, qu'il travaille au bureau, à domicile ou dans tout autre lieu distant.

## 4. ÉVALUATION

- Examinez fréquemment les indicateurs de performance clés relatifs aux modalités de travail flexibles au niveau individuel, de l'équipe/du service et du responsable. Cela vous permettra de déterminer si une personne atteint ses objectifs ou si elle a besoin d'aide.
- Présentez **les résultats de manière transparente** aux employé·e·s.
- Examinez les données générales, mais gardez à l'esprit que les membres d'une même organisation peuvent percevoir la flexibilité de manière très différente et comprenez que le **succès de la flexibilité** dépend de diverses circonstances.

## Exemples d'indicateurs clés de performance

- Pourcentage du personnel de l'organisation qui bénéficie d'options de travail flexibles.
- Économies réalisées sur les frais de location, d'électricité, d'eau et de chauffage...
- Niveau de satisfaction des employés.
- Pourcentage d'employés déclarant bénéficier des modalités de flexibilité dont ils ont besoin pour concilier leur vie professionnelle et leurs intérêts extra-professionnels (responsabilités familiales, études, activités sportives, etc.).
- Pourcentage d'employés déclarant qu'il leur est facile d'adopter un aménagement de travail flexible grâce au soutien de leur supérieur hiérarchique.
- Pourcentage d'employés déclarant pouvoir bénéficier d'une flexibilité ponctuelle lorsque leurs besoins changent à court terme.

Il existe de nombreuses façons d'évaluer si votre organisation est prête à adopter une approche stratégique en matière de flexibilité. Dans cette boîte à outils, nous recommandons d'appliquer une version simplifiée des lignes directrices élaborées par Close the Gap. Leur évaluation interne de l'état de préparation<sup>81</sup> vise à aider les organisations à **réaliser une évaluation de la flexibilité**, leur permettant ainsi de déterminer quels emplois spécifiques se prêtent à un travail flexible et lesquels ne s'y prêtent pas.

La méthodologie repose sur un **questionnaire qui doit être rempli à la fois par le responsable ou le chef d'équipe/de service et par l'employé-e**. Une discussion sur la possibilité d'exercer un emploi de manière flexible sera basée sur les résultats des deux questionnaires. En outre, cela permettra de définir la façon dont chaque partie perçoit l'emploi et de mieux comprendre les raisons pour lesquelles un poste donné peut ou non se prêter à des modalités de travail flexibles.

GESTION DU PERSONNEL			
1. Le titulaire du poste gère-t-il d'autres personnes ? Si oui, combien ?			
Aucun	Entre une personne et cinq personnes	Plus de cinq personnes	Plus de 10 personnes
2. Quel pourcentage du temps de travail du titulaire du poste est consacré à la gestion d'autres personnes, en dehors du reste de sa charge de travail ?			
Aucun	15	25	Plus de 50 %
DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES AUTRES			
Qui contrôle principalement la charge de travail et les priorités du titulaire du poste ?			
Lui-même	Le superviseur et/ou directeur	Déterminé par le processus de production	Le client
À quelle fréquence le titulaire du poste doit-il communiquer avec le directeur/superviseur pour faire rapport ou obtenir des instructions ?			
Une fois par jour	Une fois par semaine ou moins	Plusieurs fois par semaine	En continu tout au long de la journée

<sup>81</sup> Close the Gap (SCIO). *Think Business. Think Equality*, 2015.

À quelle fréquence le titulaire du poste doit-il communiquer avec ses collègues ?			
Une fois par jour	Une fois par semaine ou moins	Plusieurs fois fois par semaine	En continu tout au long de la journée
<b>GESTION DU TEMPS</b>			
Quelle part du travail nécessite une attention immédiate par opposition aux échéances à long terme ?			
La majorité est à long terme	Environ la moitié est immédiat	La majorité est immédiate	Déterminée par processus de production
<b>DÉPENDANT DU LIEU DE TRAVAIL</b>			
Le matériel et/ou les documents nécessaires pour effectuer ce travail sont-ils uniquement disponibles sur le lieu de travail ?			
Non, utilise rarement ce type d'équipement	Oui, utilise parfois l'équipement	Oui, utilise souvent l'équipement	L'équipement est portable
<b>CONFIDENTIALITÉ</b>			
Le travail est-il hautement confidentiel/sensible ?			
Oui		Non	
<b>DISPONIBILITÉ</b>			
Le titulaire du poste peut-il être contacté par ses collègues/son responsable lorsqu'il n'est pas sur son lieu de travail ?			
Généralement	Parfois	Rarement	Jamais

## 7. SEXISME ET HARCÈLEMENT SUR LE LIEU DE TRAVAIL



L'article 1 de la Convention sur la violence et le harcèlement, 2019 (n° 190)<sup>82</sup> de l'Organisation internationale du travail définit de manière générale la « violence et le harcèlement » comme « un ensemble de **comportements, de pratiques ou de menaces inacceptables**, qu'ils soient ponctuels ou répétés, qui visent à causer, causent ou sont susceptibles de causer un préjudice physique, psychologique, sexuel ou économique ».

Cette convention s'applique à la violence et au harcèlement dans le monde du travail qui se produisent au cours, en relation avec ou en raison du travail :

- Sur le lieu de travail<sup>83</sup>, y compris les espaces publics et privés qui constituent un lieu de travail.
- Dans les lieux où le travailleur est rémunéré, prend une pause ou un repas, ou utilise des installations sanitaires, des douches ou des vestiaires.
- Au cours de déplacements, voyages, formations, événements ou activités sociales liés au travail.
- Par le biais des communications liées au travail, y compris celles rendues possibles par les technologies de l'information et de la communication.
- Dans les logements fournis par l'employeur.
- Lors des trajets domicile-travail.

### La dynamique de la violence et du harcèlement

- **Violence horizontale** : violence et harcèlement perpétrés entre collègues de travail.
- **Violence verticale** : violence et harcèlement perpétrés entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés.
- **Violence par des tiers** : violence et harcèlement perpétrés par des clients, des patients, etc.

La directive de l'OIT intitulée « Environnements de travail sûrs et sains, exempts de violence et de harcèlement »<sup>84</sup> stipule qu'il existe **plusieurs types de comportements, de gestes et d'actions préjudiciables** qui peuvent être considérés comme de la violence et du harcèlement. Les comportements répréhensibles peuvent être les suivants :

- **Physique** : tout acte ou menace de violence physique, harcèlement, intimidation ou autre comportement perturbateur menaçant qui se produit au travail, notamment les coups, les morsures, les coups de pied, les bousculades, les gifles, les coups de couteau et les coups de feu.
- **Psychologique** : actions ou comportements qui nuisent au bien-être mental et émotionnel d'une personne dans un contexte professionnel. Il s'agit notamment de violence verbale, de rétention d'informations, de dévalorisation des droits et des opinions, d'imposition d'objectifs et/ou de délais impossibles à atteindre,

<sup>82</sup> Organisation internationale du travail, [C190 - Convention sur la violence et le harcèlement](#), 2019.

<sup>83</sup> Le terme « lieu de travail » désigne tous les lieux où les travailleurs doivent se trouver ou se rendre en raison de leur travail et qui sont sous le contrôle direct ou indirect de l'employeur (voir : [Convention sur la sécurité et la santé au travail, 1981 \(n° 155\), article 3\(c\)](#)).

<sup>84</sup> Organisation internationale du travail, [Environnements de travail sûrs et sains, exempts de violence et de harcèlement](#), 2020.

Sous-utilisation des talents et recours au pouvoir, au contrôle, à la manipulation et à l'intimidation pour discréditer, calomnier, ridiculiser, rabaisser, isoler, manipuler, discriminer ou humilier quelqu'un.

- Sexuel : comportement indésirable à caractère sexuel qui crée un environnement de travail hostile, intimidant ou offensant et viole les droits, la dignité et les limites personnelles d'un individu.

Le harcèlement sexuel *quid pro quo* se produit lorsqu'un avantage professionnel (une augmentation de salaire, une promotion ou même le maintien de l'emploi) est subordonné à l'acceptation par la victime de se livrer à une forme de comportement sexuel.

Le harcèlement sexuel est très répandu. Bien qu'il puisse toucher n'importe qui, **les femmes en sont plus souvent les victimes et les hommes les auteurs**. Que l'auteur ait ou non eu l'intention de causer de la détresse ou du tort à la victime, si le comportement met la victime mal à l'aise ou en danger, il constitue un harcèlement sexuel.

## Exemples de comportements constituant du harcèlement sexuel

### Comportement physique :

- Contact physique non désiré, y compris toucher, tapoter, pincer, caresser, embrasser, enlacer, caresser et toucher les seins, les fesses ou les parties génitales, mais aussi poser la main sur le genou ou le bas du dos, ou frotter les épaules.
- Violence physique, y compris les agressions sexuelles.
- L'utilisation de menaces ou de récompenses liées au travail pour solliciter des faveurs sexuelles.

### Comportement verbal :

- Commentaires sur l'apparence, l'âge, la vie privée, etc. d'un travailleur.
- Commentaires, histoires et blagues à caractère sexuel.
- Avances sexuelles répétées et non désirées.
- Invitations sociales répétées et non désirées à des rendez-vous ou à des relations physiques.
- Insultes fondées sur le sexe du travailleur.
- Remarques condescendantes ou paternalistes.
- Envoi de messages sexuellement explicites (par téléphone ou par e-mail).

### Comportement non verbal :

- Affichage de matériel sexuellement explicite ou suggestif.
- Gestes sexuellement suggestifs.
- Sifflements.
- Regards lubriques.

Un rapport récent<sup>85</sup> a montré que **près de trois femmes sur cinq** (58 %) ont été victimes de harcèlement au travail. Ce chiffre atteint 62 % chez les femmes âgées de 25 à 34 ans. La plupart de ces cas n'étaient pas des incidents isolés, 57 % des femmes déclarant avoir subi au moins trois incidents de harcèlement au travail. Plus de deux femmes sur cinq (43 %) ont subi au moins trois incidents

<sup>85</sup> Trades Union Congress. [Sondage Ne TUC : deux jeunes femmes sur trois ont été victimes de harcèlement sexuel, d'intimidation ou d'abus verbal au travail](#), 12 mai 2023.

de harcèlement sexuel.

En dehors du lieu de travail ou pendant les heures non travaillées, le harcèlement sexuel est également possible. En outre, il se produit **en ligne, par SMS et par e-mail**, en plus des interactions en face à face. La plupart des incidents de harcèlement sexuel, d'intimidation ou d'abus verbal se produisent sur le lieu de travail (71 %), mais ils se produisent également par téléphone ou par SMS (12 %), ou en ligne, par e-mail, sur les réseaux sociaux ou lors de réunions virtuelles (8 %).

Par crainte que personne ne les croie ou que cela nuise à leur carrière, **les femmes ne dénoncent généralement pas le harcèlement sexuel**. Elles choisissent parfois de ne pas le signaler parce qu'il s'agit de leur chef de service ou d'un autre cadre supérieur. De plus, les femmes ont plus de mal à croire qu'on les croira lorsqu'elles sont sous-estimées au travail.

## Outils #15 : Comprendre le sexisme pour prévenir le harcèlement fondé sur le genre sur le lieu de travail

Le harcèlement sexuel n'est pas seulement un problème entre deux personnes, mais fait partie d'un **problème plus large lié à la culture d'entreprise**. Considérer le harcèlement sexuel comme « une simple blague » ou « une plaisanterie » est préjudiciable pour tout le monde<sup>86</sup>.

Les femmes ont tendance à avoir **moins de prestige et de pouvoir** sur le lieu de travail en raison de l'inégalité entre les sexes, et cela s'explique par plusieurs raisons, notamment

- La responsabilité accrue des femmes dans la garde des enfants et la prise en charge des parents âgés, malades ou handicapés.
- Le manque de flexibilité des horaires de travail, en particulier dans les postes à responsabilité.
- Les cultures d'entreprise axées sur les hommes qui excluent les femmes, de manière intentionnelle ou non, et qui normalisent et favorisent le harcèlement sexuel.
- Les normes et stéréotypes de genre qui orientent les femmes et les hommes vers des rôles très différents au travail et dans la société en général.

### Types de sexisme

- **Sexisme hostile** : désigne les attitudes et les actions ouvertement hostiles envers un groupe particulier de personnes en raison de leur sexe ou de leur orientation sexuelle. La haine des femmes, souvent appelée misogynie, est un exemple de sexisme hostile. Les personnes hostiles et sexistes peuvent avoir une perception défavorable des femmes, qu'elles considèrent comme manipulatrices, trompeuses et capables d'utiliser la séduction pour manipuler et contrôler les hommes, et qui doivent être remises à leur place.
- **Sexisme bienveillant** : comprend les opinions et les comportements qui présentent les femmes comme innocentes, pures, attentionnées, nourricières, fragiles, belles et ayant besoin de protection. Par rapport au sexisme hostile, le sexisme bienveillant peut être moins évident. Il s'agit d'une forme plus acceptée socialement et beaucoup plus susceptible d'être approuvée par les hommes et les femmes. Cependant, malgré son nom, ce type de sexisme n'est pas vraiment bienveillant.

<sup>86</sup> Close the Gap (SCIO). *Think Business. Think Equality*, 2015.

- **Sexisme ambivalent** : il présente à la fois des aspects amicaux et antagonistes. Selon les circonstances, les personnes qui pratiquent le sexisme ambivalent peuvent alterner entre une vision des femmes comme manipulatrices ou trompeuses et une vision des femmes comme vertueuses, pures et innocentes. Le sexisme hostile et le sexisme bienveillant fonctionnent ensemble comme un système qui se soutient mutuellement. Le sexisme bienveillant offre aux femmes une protection en échange de l'adoption d'un rôle plus subordonné, tandis que le sexisme hostile cible celles qui s'écartent de ce modèle.
- **Sexisme subtil** : il est souvent difficile à percevoir, mais il peut être très important. Les commentaires sexistes subtils ou l'utilisation d'un langage genré pour définir des postes ou des responsabilités en sont deux exemples. Les deux sexes sont concernés par ce phénomène ; par exemple, on attend souvent des hommes qu'ils effectuent des tâches difficiles et « sales » parce qu'ils sont perçus comme forts et résistants, tandis que les femmes sont considérées comme plus aptes aux tâches domestiques.
- **Sexisme occasionnel** : préjugés inconscients et stéréotypes de genre fortement ancrés dans de nombreuses sociétés, similaires au sexisme subtil. Il peut s'agir d'un serveur qui présente l'addition aux hommes plutôt qu'aux femmes lors d'un déjeuner au travail, ou d'hommes qui serrent la main uniquement à d'autres hommes lors d'une réunion.

Bien que différent, **le sexisme est lié au harcèlement sexuel** et fait référence aux comportements non sexuels mais sexistes auxquels de nombreuses femmes sont confrontées quotidiennement. Par exemple, les femmes peuvent être victimes de commentaires sexistes sur leur apparence, être interrompues lors de réunions ou être obligées de prendre des notes, quelle que soit leur fonction.

Il couvre également les comportements pouvant être qualifiés de sexistes, tels que la pratique consistant à attribuer systématiquement aux femmes des clients moins importants que leurs collègues masculins. Le harcèlement sexuel est favorisé et encouragé par **les comportements et les mentalités sexistes**.

## CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR SUR LE HARCÈLEMENT SEXUEL SUR LE LIEU DE TRAVAIL

### Quelle est la prévalence du harcèlement sexuel ?

Dans les entreprises où les hommes sont majoritaires et dans les lieux de travail où les femmes sont moins susceptibles d'occuper des postes de direction, les taux de harcèlement sexuel sont plus élevés. Cela s'explique par le fait que **les normes et les stéréotypes liés au genre** sont particulièrement prononcés dans les cultures d'entreprise qui favorisent les hommes.

Les gens restent souvent silencieux lorsqu'ils sont témoins de harcèlement sexuel. Les hommes comme les femmes sont victimes de harcèlement sexuel, mais **lorsque les hommes ne le signalent pas**, cela suggère fortement à l'auteur et aux autres hommes sur le lieu de travail que ce comportement est acceptable.

Lorsque les hommes sont victimes de harcèlement sexuel, il est beaucoup plus probable que ce soit un autre homme qui en soit l'auteur plutôt qu'une femme. Lorsque les hommes, en particulier les hommes homosexuels, ne se conforment pas aux stéréotypes masculins traditionnels, ils sont plus susceptibles d'être victimes de harcèlement sexuel. La **stigmatisation associée au harcèlement sexuel au travail** peut rendre les hommes réticents à le dénoncer.

<p><b>Où cela peut-il se produire ?</b></p>	<p>Dans le cadre de leurs fonctions, vos employé·e·s peuvent être amenés à interagir avec diverses personnes. Ils peuvent être victimes de harcèlement de la part d'un supérieur hiérarchique, d'un collègue, d'un client ou d'un consommateur, mais il est plus fréquent que les hommes harcèlent les femmes sur leur lieu de travail s'ils occupent un poste supérieur au leur. La <b>disparité des pouvoirs entre les hommes et les femmes au travail</b> se reflète dans cet abus de pouvoir.</p> <p>Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail peut également se produire en dehors du bureau. Il peut se produire <b>pendant les heures de travail normales ou après les heures de travail</b>. Il peut également se produire dans d'autres contextes, tels que le bureau d'un client, un voyage d'affaires ou une réunion liée au travail, comme une fête de Noël, par exemple.</p> <p>Cela ne vous empêche pas d'organiser des réunions professionnelles ou d'autoriser vos employé·e·s à rendre visite à des clients, mais cela signifie que vous <b>devez être conscient des risques</b> potentiels liés à certains types de contextes et d'événements.</p>
<p><b>Pourquoi les femmes ne le signalent-elles pas ?</b></p>	<p><b>Le harcèlement sexuel est sous-déclaré</b>, une enquête<sup>87</sup> ayant révélé que 79 % des victimes de harcèlement sexuel sur le lieu de travail ne le signalaient pas. Une autre étude<sup>88</sup> a montré que les femmes occupant des emplois peu rémunérés sont plus susceptibles d'être victimes de harcèlement sexuel et moins susceptibles de le signaler, par crainte de perdre leur emploi ou de subir des représailles de la part de leur employeur.</p> <p>Voici quelques-unes des <b>raisons</b> invoquées par <b>les femmes</b> pour ne pas signaler le harcèlement sexuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles craignent que cela ait des répercussions négatives sur leur vie personnelle, notamment sur leurs chances d'obtenir une promotion.</li> <li>• Elles pensent que personne ne les croira ou que leur plainte sera considérée comme une blague, un comportement séducteur ou « une simple plaisanterie de bureau ».</li> <li>• Si les femmes contestent ou signalent un comportement inacceptable, leurs collègues peuvent supposer qu'elles manquent d'humour ou qu'elles sont incapables de prendre une blague au sérieux en raison des stéréotypes qui leur sont associés.</li> <li>• Leur supérieur hiérarchique, un cadre supérieur ou un client important de l'organisation est l'auteur du harcèlement.</li> <li>• Elles ne savent pas où ni comment déposer une plainte officielle.</li> <li>• Elles l'ont signalé à leurs collègues ou à leurs amis, mais rien ne s'est passé.</li> <li>• Elles pensent que ce comportement est omniprésent et que rien ne changera.</li> <li>• Comme elles ne reconnaissent pas ce comportement comme du harcèlement sexuel, certaines femmes ne divulguent pas leurs expériences de harcèlement sexuel. Pour de nombreuses femmes, une culture sexiste sur le lieu de travail finit par sembler « normale ».</li> </ul>

<sup>87</sup> TUC, *Still just a bit of banter? Sexual harassment in the workplace in 2016*, TUC, Londres, 2016.

<sup>88</sup> Lui, C. K. *Sexual harassment at work: Who is protected?*, 2018, Texas Law Review, 97, 713-768.

<p><b>Quel impact cela peut-il avoir sur votre organisation ?</b></p>	<p>Il est évident que le harcèlement sexuel a des répercussions financières négatives. Son influence néfaste sur la productivité et le moral des employé·e·s <b>nuît à l'efficacité de l'organisation</b>. Les employé·e·s victimes de violence et de harcèlement sont également plus susceptibles de commettre des erreurs et d'avoir des performances moins bonnes au travail.</p> <p><b>Des dépenses supplémentaires peuvent être engagées</b> en raison des difficultés administratives liées aux absences imprévues, aux pertes de salaire et aux indemnités de maladie, qui sont des conséquences probables du préjudice émotionnel et psychologique subi par les victimes de harcèlement sexuel.</p> <p>Les collègues et l'organisation dans son ensemble sont également affectés par le harcèlement sexuel. Lorsque les blagues et les remarques sexistes sont largement acceptées, cela peut même conduire à <b>des cas plus graves d'agression sexuelle ou de viol</b>, mais aussi nuire à la réputation de l'organisation, provoquer le départ de travailleurs talentueux et créer une atmosphère de travail toxique.</p> <p>Une organisation réputée pour le harcèlement sexuel <b>peut perdre des clients ou ne pas en attirer de nouveaux</b>, car elle disposera d'un vivier de candidats plus restreint lors du recrutement. Si les organisations ne s'attaquent pas au harcèlement sexuel, elles s'exposent également à des conséquences financières et réputationnelles plus importantes.</p>
---	---

## Microagressions sexistes sur le lieu de travail

Les microagressions sexistes (ou « micromachismos » en espagnol) sont de petits gestes quotidiens, subtils et presque imperceptibles, qui **symbolisent la domination historique des hommes sur les femmes**. Le psychologue espagnol Luis Bonino Méndez<sup>89</sup> a inventé ce terme en 1991 pour dénoncer cet ensemble de comportements, jusqu'alors appelés « petites tyrannies », « terrorisme intime » ou « violence douce ».

La plupart de ces attitudes ne sont pas délibérées ; elles sont **le reflet involontaire de la socialisation des genres et d'une société profondément sexiste et patriarcale**. Ainsi, les microagressions sexistes conduisent les femmes à agir selon les rôles attribués à leur genre, à diminuer leur capacité de décision et à restreindre leur liberté.

**La Fondation Sorli<sup>90</sup> propose quelques exemples courants de microagressions sexistes quotidiennes :**

- Demander à une collègue de prendre des notes lors d'une réunion alors que vous occupez tous deux le même poste dans l'organisation.
- Faire des commentaires sur les vêtements des collègues féminines, mais pas sur ceux des collègues masculins.
- Confier exclusivement aux femmes des tâches qui ne sont pas liées au travail (anniversaires, organisation de fêtes, collectes de fonds ou cadeaux de départ à la retraite).
- Demander « Tu as tes règles ? » pour invalider les émotions ou la colère de collègues féminines.
- Demander à une femme de rencontrer des clients potentiels masculins afin d'augmenter les chances de remporter le contrat.

<sup>89</sup> Bonino, Luis. [Los micromachismos](#). Revista La Cibeles N°2, Ayuntamiento de Madrid, novembre 2004.

<sup>90</sup> Fundació Sorli. [Micromachismos en la empresa: qué son y cómo detectarlos](#).

- Utilisation d'un langage qui rabaisse, infantilise ou sexualise les femmes, par exemple en appelant les collègues féminines « les filles ».
- Les hommes qui prennent en charge certaines tâches parce qu'ils se croient plus aptes à les accomplir.
- Ignorer les propositions faites par une employée et ne valoriser que celles d'un homme.
- Faire des blagues sexistes.
- Utiliser des images sexistes dans les communications internes et externes.
- Monopoliser la parole lors d'une réunion sans laisser les collègues féminines s'exprimer.
- Donner des surnoms inappropriés ou condescendants.
- Qualifier une femme cadre de « autoritaire » ou « insistante », alors que les hommes cadres sont considérés comme étant assertifs et forts.
- Mansplaining, c'est-à-dire expliquer à une femme un concept sur un sujet dont on suppose qu'elle a peu de connaissances (comme ceux liés au sport, aux voitures ou à des domaines dans lesquels elle est pourtant experte).
- Maninterrupting, c'est-à-dire interrompre une femme lorsqu'elle parle, en particulier lors de réunions ou de conversations professionnelles.
- Ne pas disposer de conteneurs spécifiques dans les toilettes pour les produits d'hygiène menstruelle.
- Ne pas disposer d'espaces réservés à l'allaitement.

## Outils #16 : Mettre en place une politique contre le harcèlement sexuel dans votre organisation.

Il est efficace de disposer d'une politique claire et ciblée en matière de harcèlement sexuel, même si les petites entreprises disposant de moins de ressources peuvent avoir plus de difficultés à élaborer une stratégie unique. Vous devez au minimum **inclure une section sur le harcèlement sexuel dans l'une de vos politiques sur le lieu de travail** et en informer tous vos employé·e·s.

Vous instaurerez ainsi une **culture de tolérance zéro** et garantirez à vos employé·e·s un processus simple pour signaler les cas de harcèlement sexuel. Vous pourrez également aider vos responsables à traiter et à examiner ces signalements.

Votre politique doit au moins comporter les éléments suivants :

- Une déclaration claire indiquant que le harcèlement sexuel constitue **une violence à l'égard des femmes**.
- **Des exemples clairs de harcèlement sexuel** applicables au lieu de travail et illustrant le large éventail de personnes susceptibles d'être concernées.
- Une déclaration décrivant **la politique de votre organisation** en matière de harcèlement sexuel et de victimisation.
- Une indication des **personnes concernées par la politique** et des obligations des responsables et des employé·e·s lorsqu'ils sont témoins d'un cas de harcèlement sexuel ou qu'une plainte leur est signalée.
- Une indication du lieu et du moment où la politique s'applique, car il est important que les responsables et le personnel comprennent que le harcèlement sexuel n'a pas besoin de se produire au travail pour être considéré comme un problème lié au lieu de travail.
- **Les mécanismes de plainte** formels, informels et externes.

- Informations sur le traitement des plaintes pour harcèlement et la **protection de leur confidentialité**, garantissant au personnel que toute information qu'il divulgue au sujet du harcèlement sexuel sera traitée dans la plus stricte confidentialité.
- Détails sur **les circonstances aggravantes** qui seront prises en considération pour déterminer les mesures disciplinaires à prendre, telles que le déséquilibre des pouvoirs entre une femme et un collègue qui occupe un poste supérieur à elle dans l'organisation.
- Ce que comprennent les procédures de plainte et les **mesures préventives** à prendre par l'organisation pendant l'enquête.
- Informations détaillées sur **les sanctions et mesures disciplinaires** potentielles, telles que l'avertissement verbal ou écrit, la suspension, voire le licenciement.
- La procédure de **suivi et d'évaluation périodiques** de la politique.

Toute personne peut être victime de harcèlement sexuel, quel que soit son sexe et celui de l'auteur du harcèlement. Votre politique interne doit donc reconnaître que le harcèlement sexuel peut également se produire **entre personnes du même sexe**. Ce qui importe, c'est que le comportement sexuel soit non désiré et importun pour la personne qui en est la cible.

L'Organisation internationale du travail a élaboré un **modèle de politique en matière de harcèlement sexuel complet et personnalisable**<sup>91</sup> destiné aux employeurs privés et publics afin de les aider à élaborer leurs propres politiques en la matière. Il s'appuie sur les bonnes pratiques internationales et comprend tous les éléments qui rendent une politique en matière de harcèlement sexuel exhaustive.

De même, Close the Gap, dans le cadre de son programme « Think Business, Think Equality »<sup>92</sup>, a établi la **procédure étape par étape** suivante pour traiter avec succès et équité les signalements formels et informels de harcèlement sexuel sur le lieu de travail.

De même, le ministère espagnol de l'Égalité a publié deux protocoles types pour la prévention et **la lutte contre le harcèlement sexuel, le harcèlement fondé sur le sexe et tout autre comportement contraire à la liberté sexuelle et à l'intégrité morale** sur le lieu de travail<sup>93</sup> (l'un destiné aux organisations qui disposent d'un plan de lutte contre le harcèlement, l'autre à celles qui n'en ont pas), qui constituent un instrument efficace et directement applicable pour les organisations de toute taille et de tout domaine d'activité. Il comprend en outre un modèle de formulaire de plainte à l'usage des organisations.

La méthodologie suivante combine ces trois ressources et aidera tout employé·e victime de harcèlement sexuel à déterminer comment il souhaite procéder pour signaler les faits et à s'assurer que tout membre du personnel chargé de traiter un signalement sait comment agir.

Comme il s'agit d'une responsabilité importante, les responsables et/ou les représentants des ressources humaines chargés de cette tâche doivent **suivre une formation spécifique** sur la manière de traiter les signalements avec diligence, sécurité et sensibilité.

N'oubliez pas que l'intégration de lignes directrices pour les situations où la personne à qui la victime signalerait normalement les abus sexuels est également l'auteur présumé des abus est un aspect crucial de la création d'une

<sup>91</sup> Organisation internationale du travail. [Exemple de politique en matière de harcèlement sexuel](#), 24 septembre 2015.

<sup>92</sup> Close the Gap (SCIO). [How to deal with reports of sexual harassment](#), Think Business, Think Equality, 2015.

<sup>93</sup> Sous-direction générale pour l'entrepreneuriat, l'égalité dans l'entreprise et la négociation collective des femmes. Ministère de l'égalité, gouvernement espagnol. [Protocole pour la prévention et l'action contre le harcèlement sexuel, le harcèlement fondé sur le sexe et autres comportements contraires à la liberté sexuelle et à l'intégrité morale dans le milieu professionnel. Manuel de référence](#), 2023.

politique globale et favorable.

COMMENT TRAITER LES SIGNALEMENTS DE HARCÈLEMENT SEXUEL	
<p><b>Consigner les détails de l'incident</b></p>	<p>Les enquêteurs doivent établir un plan avant de commencer leur enquête. Des erreurs peuvent se produire lorsqu'une enquête est menée à la hâte sans planification adéquate.</p> <p>Dans le cadre de leur stratégie, ils doivent réfléchir aux questions qu'ils doivent poser afin de <b>recueillir des données et de dresser un tableau complet</b> de ce qui a été signalé. Les enquêteurs doivent veiller à ne pas poser de questions inappropriées à l'employé·e qui a porté plainte, notamment celles concernant son histoire sexuelle.</p> <p>Suivez les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notez les dates, les heures et les faits relatifs à l'incident ou aux incidents.</li> <li>• Interrogez séparément l'employé·e accusé·e et la victime.</li> <li>• Interrogez séparément toute autre tierce partie concernée, telle que des témoins ou des collègues qui auraient pu apporter leur soutien à la victime.</li> <li>• Conservez un enregistrement confidentiel de toutes les discussions.</li> <li>• Recueillez toute autre preuve pertinente, telle que des copies d'e-mails ou d'autres messages, des copies de photos et des registres d'absences.</li> </ul> <p>N'oubliez pas que tout au long de la procédure de plainte, la victime a le droit d'être aidée par un conseiller au sein de l'entreprise.</p>
<p><b>Menez une enquête interne</b></p>	<p>Les enquêtes doivent être menées avec diligence, minutie et dans les meilleurs délais. Le protocole de lutte contre le harcèlement doit être activé dans un délai de 3 jours ouvrables.</p> <p>Utilisez toutes les preuves dont vous disposez pour déterminer la probabilité que le ou les incidents de harcèlement sexuel aient eu lieu. À ce stade de la procédure, une <b>enquête approfondie</b> et une compréhension approfondie du harcèlement sexuel sur le lieu de travail sont nécessaires.</p> <p>Vous devez enregistrer au moins les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La personne qui signale les faits.</li> <li>• Les coordonnées de la personne qui a subi le harcèlement.</li> <li>• Les coordonnées de l'auteur présumé.</li> <li>• Description des faits signalés, en indiquant la ou les dates et le ou les lieux où ils se sont produits, y compris les témoins éventuels.</li> <li>• S'il y a des témoins, indiquez leur(s) nom(s) et prénom(s).</li> <li>• Joignez tout moyen de preuve que vous jugez approprié (e-mails, WhatsApp, enregistrements vocaux, appels, vidéos, arrêt maladie, etc.).</li> </ul> <p>Rédigez ensuite un rapport décrivant l'enquête, ses résultats, les mesures suggérées et toutes les démarches nécessaires à entreprendre. Ce rapport doit être prêt dans un délai maximum de 10 jours ouvrables après le début de la procédure.</p> <p>S'il est établi qu'il y a eu harcèlement, décidez des mesures à prendre, telles qu'une formation pour l'auteur du harcèlement, des excuses écrites à la victime ou à la survivante,</p>

	<p>une mesure disciplinaire ou un licenciement.</p> <p>Même si l'enquêteur ne parvient pas à conclure qu'il y a eu harcèlement, il peut néanmoins suggérer des mesures visant à améliorer l'environnement de travail, telles que la formation du personnel sur le harcèlement sexuel.</p>
<p><b>Réagissez efficacement en soutenant votre employé.e</b></p>	<p>Au cours de cette phase, vous devez <b>expliquer</b> en détail à la victime <b>le processus de signalement et d'enquête</b>. Elle pourra s'en servir pour décider si elle souhaite traiter la situation de manière formelle ou informelle à l'avenir. Vous devez également vous renseigner sur les attentes de la victime quant à l'issue qu'elle souhaite obtenir et vous assurer qu'elle sait <b>qu'elle peut déposer une plainte en dehors de l'entreprise</b> par le biais du cadre juridique/national applicable.</p> <p>Soutenir les victimes et les survivants de harcèlement sexuel tout au long du processus de signalement implique de s'assurer qu'il n'y aura <b>pas de répercussions négatives ou de représailles potentielles</b>. Vous devez prendre des mesures pour garantir la sécurité des travailleurs, qu'ils ne soient pas traités de manière injuste et qu'ils ne soient pas exposés à un danger encore plus grand.</p> <p>Offrez un soutien continu et expliquez à la victime ce qu'elle doit faire si elle est victime de représailles, en lui assurant que cela ne sera pas toléré.</p> <p>Assurez-lui que ses besoins sont une priorité absolue, que vous êtes conscient de la manière dont cela peut nuire à ses performances au travail et décrivez ce qui peut être fait pour l'aider. <b>Offrez-lui une aide concrète</b>, telle que la possibilité d'horaires flexibles, un programme d'aide aux employé-e-s ou des soins de santé mentale. Identifiez les autres moyens dont vous disposez pour l'aider pendant le processus en lui posant des questions.</p> <p>Il existe plusieurs façons d'aider votre personnel pendant la phase d'enquête. Vous pouvez par exemple muter l'auteur présumé vers un nouveau poste, modifier la disposition des bureaux ou des postes de travail afin d'éloigner l'auteur présumé de la victime, encourager la victime à consigner tout incident survenu sur le lieu de travail ou tout comportement inapproprié continu, et veiller à ce que les informations personnelles concernant la victime soient conservées dans un endroit inaccessible aux autres employé-e-s.</p> <p>Si, après enquête, il est prouvé qu'il y a bien eu harcèlement, déterminez la <b>réparation appropriée pour la victime</b> en collaboration avec celle-ci. Il peut s'agir d'excuses, de modifications des conditions de travail, d'une promotion si la victime a été rétrogradée en raison du harcèlement, d'une formation pour l'auteur ou d'autres mesures disciplinaires plus sévères détaillées ci-dessous.</p> <p>Vous devez <b>accepter la volonté de la personne harcelée</b> si elle ne souhaite aucune mesure. Cependant, vous devez savoir que parfois, une solution informelle n'est ni nécessaire ni envisageable, par exemple dans les cas les plus graves. Dans cette situation, il est important d'informer votre employé-e qu'une mesure formelle doit être prise pour résoudre le problème.</p>
<p><b>Gérer l'auteur présumé</b></p>	<p>Les exigences de l'employé qui a signalé le harcèlement sexuel doivent être prioritaires lors de la gestion d'un auteur présumé sur le lieu de travail, mais il est essentiel de <b>comprendre que les deux employé-e-s ont des droits</b> et que toute enquête</p>

	<p>sera menée conformément à la loi. Vous devez donner à l'auteur présumé du harcèlement la possibilité de répondre à la plainte et vous assurer qu'il/elle comprend le mécanisme de plainte</p> <p>La partie accusatrice peut également obtenir le soutien de l'employeur pendant cette période de plusieurs manières, notamment en lui accordant des horaires de travail flexibles, en envisageant une réaffectation et en l'orientant vers des services d'aide spécialisés.</p> <p>L'employé-e accusé-e ou présumé-e coupable peut être muté-e, mais la personne qui a signalé le harcèlement sexuel ne doit pas être contrainte de déménager contre son gré. Il est essentiel de veiller à ce que les mesures que vous prenez soient équitables et conformes aux meilleures pratiques.</p> <p>Pour décider de la manière la plus efficace de gérer la situation, vous pouvez également <b>effectuer une analyse des risques</b>. Étant donné qu'il connaît le mieux la situation, l'employé-e qui a signalé le harcèlement sexuel doit participer à l'évaluation des risques. Les menaces qui pèsent sur les autres collègues et sur l'ensemble du lieu de travail doivent également être examinées.</p>
<p><b>Écoutez votre personnel et encouragez-le à donner son avis</b></p>	<p>Une communication ouverte avec votre personnel favorise la confiance, ce qui, en fin de compte, crée une culture de travail positive. En sachant ce qui se passe dans votre organisation, vous pouvez vous assurer qu'il s'agit d'un lieu où votre personnel peut se sentir en sécurité et s'épanouir.</p> <p>Au contraire, une « <b>culture du silence</b> » au travail, où les comportements inappropriés ne sont pas remis en question et où personne ne se sent en sécurité pour faire part de ses préoccupations, est un symptôme révélateur d'un <b>environnement de travail toxique</b>.</p> <p>Parmi les autres caractéristiques, on peut citer le fait de minimiser les expériences des personnes, d'empêcher ou de retarder les plaintes pour harcèlement sexuel, de donner le feu vert à des résolutions « discrètes » et de préserver à tout prix l'image de marque de l'organisation.</p>
<p><b>Sanctions et mesures disciplinaires</b></p>	<p>Toute personne reconnue coupable de harcèlement sexuel envers une autre personne est passible de l'une des <b>sanctions</b> suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avertissement verbal ou écrit.</li> <li>• Évaluation négative des performances.</li> <li>• Réduction de salaire.</li> <li>• Mutations.</li> <li>• Rétrogradation.</li> <li>• Suspension.</li> <li>• Licenciement.</li> </ul> <p>La sévérité et la portée des sanctions seront déterminées en fonction de la gravité du harcèlement. Des mesures préventives appropriées seront mises en œuvre afin d'éviter que les incidents de harcèlement sexuel ne soient banalisés. Les cas impliquant des infractions graves, telles que des violences physiques, peuvent entraîner le licenciement immédiat de la personne responsable.</p>

## 8. SUIVI, PERFORMANCE ET RAPPORTS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES



Étant donné qu'un plan ou une stratégie en faveur de l'égalité des sexes aborde généralement plusieurs questions à la fois, ce qui se traduit par un ensemble complexe de mesures, le suivi et l'évaluation sont des éléments essentiels du processus de transformation au sein d'une organisation.

Cependant, le potentiel révolutionnaire des interventions prévues est souvent compromis précisément par l'absence d'outils de suivi et d'évaluation efficaces. Il est difficile de **déterminer si l'organisation est véritablement en train de se transformer** si les objectifs ne sont pas basés sur des indicateurs pertinents de progrès, de réussite ou de portée. Cela peut également rendre les parties prenantes moins engagées dans la réalisation de ces objectifs.

La mise en place d'un **plan de suivi et d'évaluation** adéquat peut contribuer à garantir la responsabilité, faciliter la mise en œuvre des mesures, mobiliser le personnel, améliorer la connaissance et la compréhension des évolutions en cours et, si nécessaire, apporter les ajustements nécessaires.

En bref, il s'agit d'une analyse critique du processus dans son ensemble, dont les principaux objectifs sont les suivants :

- Connaître le **degré de conformité** avec le plan et connaître son évolution.
- Vérifier si le plan a **atteint les objectifs proposés**.
- Évaluer l'**adéquation des ressources, des méthodologies, des outils et des stratégies** utilisés dans sa mise en œuvre.
- Identifier **les domaines à améliorer ou les nouveaux besoins** qui nécessitent la modification des mesures adoptées ou la conception de nouvelles actions.

### Outils #17 : Créer une stratégie de suivi et d'évaluation

L'objectif principal de cet outil est de démontrer ce qui a été accompli jusqu'à présent au sein de votre organisation en termes de transformation effective vers l'égalité entre les hommes et les femmes. Ce type d'évaluation peut être **réalisé régulièrement** sous la forme d'un audit des progrès accomplis. Le suivi, la mesure et la communication régulière des résultats des activités principales au fil du temps seront essentiels pour déterminer si la mise en œuvre d'une politique en matière d'égalité des sexes produit les effets escomptés.

Afin de mesurer les résultats avant, pendant et après certaines activités et interventions, les processus et le calendrier de suivi et de rapport devraient idéalement être mis en place avant le début de la mise en œuvre de la stratégie et **décrits dans le document du plan d'égalité entre les sexes**, tout comme tous les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents à surveiller.

Lors de l'élaboration du système de suivi à mettre en place, vous devez vous poser les questions suivantes :

- Comment l'organisation progresse-t-elle par rapport à chacun des objectifs de la stratégie en matière d'égalité des sexes ?

- Dispose-t-on de suffisamment d'informations pour évaluer avec précision les progrès et quantifier les résultats ?
- Comment ces connaissances peuvent-elles être appliquées pour résoudre les problèmes en cas d'absence de progrès ou de survenue de difficultés ?
- Quelles actions ou activités doivent être modifiées, arrêtées ou lancées ?
- À la lumière de l'expérience acquise à ce jour, la stratégie ou les objectifs individuels doivent-ils être ajustés ? Si oui, quelles en sont les implications (qu'est-ce que cela signifie concrètement) ?

## Personnes et organismes concernés

- **La direction de l'organisation**, qui est en dernier ressort responsable de garantir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes au sein de l'organisation et d'allouer les ressources nécessaires.
- **Le comité de suivi** ou les personnes responsables, qui recevront et analyseront les informations relatives à la mise en œuvre des actions, les rapports de suivi et toute autre information relative à la mise en œuvre du plan pendant toute sa durée.
- **Le personnel** peut participer à la réalisation de questionnaires qui serviront à l'élaboration du rapport d'évaluation.
- **D'autres instances** peuvent être impliquées, telles que la direction des ressources humaines, les syndicats, les représentants légaux des salarié·e·s, le comité pour l'égalité ou des consultants externes.

L'évaluation du plan est essentielle à la réussite de l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la gestion de l'entreprise, car elle permet une analyse critique des actions menées et la définition de stratégies futures. Elle répond donc à **trois questions fondamentales** qui correspondent aux axes sur lesquels repose la procédure d'évaluation du plan.

<b>Qu'a-t-on fait ?</b>	<b>Évaluation des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de conformité avec les objectifs fixés.</li> <li>• Degré de réalisation des résultats attendus.</li> <li>• Niveau de correction des inégalités entrepris.</li> </ul>
<b>Comment cela a-t-il été fait ?</b>	<b>Évaluation du processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de développement des actions entreprises.</li> <li>• Degré de difficulté rencontré et/ou perçue dans le développement des actions.</li> <li>• Type de difficultés et solutions apportées.</li> <li>• Modifications apportées aux actions et au développement du plan.</li> <li>• Degré d'intégration de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans la gestion de l'organisation.</li> </ul>

<p><b>Quels sont les résultats obtenus ?</b></p>	<p><b>Évaluation de l'impact</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements dans la culture d'entreprise : attitudes de la direction et du personnel, pratiques en matière de ressources humaines...</li> <li>• Réduction des déséquilibres dans la présence et la participation des femmes et des hommes.</li> </ul>
--	--------------------------------------	--

Pour faciliter cette tâche, les recommandations suivantes doivent être suivies :

- Mettre en place et maintenir un **système rigoureux de collecte et de systématisation des informations et de la documentation** générées pendant la mise en œuvre et le suivi.
- Obtenir des informations sur **l'opinion et l'évaluation** du plan par la direction, le personnel et les personnes qui ont participé à sa conception, à sa mise en œuvre et à son suivi.
- **Définir les périodes** au cours desquelles le plan sera évalué, en tenant compte du fait qu'au moins une évaluation intermédiaire et une évaluation finale doivent être réalisées.
- Élaborer une **proposition d'amélioration** des mesures incluses dans le plan afin d'ajouter, de réorienter, d'améliorer, de corriger, d'intensifier, d'atténuer ou de cesser d'appliquer celles qui le nécessitent en fonction de leurs effets.

Grâce au processus de diagnostic, votre organisation sera en mesure d'établir une norme permettant d'évaluer les performances au fil du temps. Il est essentiel que vous **continuiez à collecter des données et que vous élargissiez votre collecte de données**, tout comme vous avez besoin de données pour terminer la procédure de diagnostic. L'analyse des données est une étape cruciale du processus continu de suivi et d'évaluation.

Comme mentionné précédemment dans cette boîte à outils, il est important d'établir une série **d'indicateurs de performance clés** en tant que système ou norme de mesure afin de suivre les progrès et la réalisation des actions menées. Dans ce cas, l'Agence australienne pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail <sup>94</sup> et le Conseil pour une joaillerie responsable <sup>95</sup> suggèrent ce qui suit.

<p><b>Fidélisation, promotion et formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition totale des employé·e·s par type d'emploi, contrat de travail et région, par sexe.</li> <li>• Comparaison de la définition du poste et du titre du poste, par sexe.</li> <li>• Comparaison de la durée de maintien des employé·e·s dans le même emploi par sexe.</li> <li>• Taux de rotation du personnel, par sexe.</li> <li>• Taux d'absentéisme, par sexe.</li> <li>• Taux de promotion, par sexe.</li> <li>• Pourcentage d'employé·e·s participant à des programmes de formation, par sexe.</li> </ul>
<p><b>Engagement des employé·e·s et des clients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats de l'engagement des employé·e·s par sexe.</li> <li>• Composition et engagement des clients par sexe.</li> </ul>
<p><b>Responsabilité des dirigeants</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des objectifs en matière d'égalité des sexes, tableaux de bord de l'entreprise et indicateurs clés de performance individuels.</li> </ul>
<p><b>Stratégie et analyse de rentabilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation des employé·e·s/cadres à la stratégie en matière d'égalité des sexes et aux indicateurs clés de performance (KPI)</li> </ul>

<sup>94</sup> Agence pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail du gouvernement australien. [Boîte à outils pour la stratégie en matière d'égalité des sexes.](#)

<sup>95</sup> Responsible Jewelry Council. [Boîte à outils sur l'égalité des sexes : guide pratique sur les 'hoi'W's permettant d'intégrer l'égalité des sexes au cœur de votre stratégie commerciale.](#) juin 2022.

<b>Politiques et processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des résultats des processus grâce à l'égalité des sexes.</li> <li>• Licenciements / départs involontaires par sexe.</li> <li>• Fréquence des audits des politiques/processus.</li> <li>• Nombre d'évaluations de santé et de sécurité réalisées (en tenant compte de l'inclusion des genres) et nombre de mesures correctives prises.</li> </ul>
<b>Chaîne d'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et pourcentage de fournisseurs et de vendeurs ayant une politique d'égalité des sexes.</li> <li>• Nombre d'entreprises détenues par des femmes auprès desquelles nous nous approvisionnons.</li> </ul>
<b>Composition par sexe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composition par sexe du conseil d'administration, des cadres supérieurs, des cadres, des dirigeant-e-s et de l'ensemble du personnel.</li> <li>• Composition de l'effectif par catégorie professionnelle et niveau hiérarchique.</li> </ul>
<b>Egalité salariale entre les sexes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écart salarial entre des postes de valeur égale ou comparable et traitement des anomalies.</li> <li>• Écarts de rémunération entre les sexes (par niveau et à l'échelle de l'organisation) pour le salaire de base et la rémunération totale.</li> </ul>
<b>Flexibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des options de politique de flexibilité par sexe et proportion des demandes de flexibilité refusées.</li> <li>• Taux de retour après un congé parental.</li> </ul>
<b>Réserve de talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexe des candidats externes (expérimentés) (liste préliminaire, liste restreinte, candidats interviewés, nouvelles recrues).</li> <li>• Composition par sexe des diplômés recrutés.</li> <li>• Composition par sexe des viviers de talents et de promotion ou des groupes de participants au développement du leadership.</li> <li>• Résultats des évaluations du potentiel et de l'aptitude à la succession par sexe.</li> <li>• Taux de progression et de promotion par sexe.</li> <li>• Évaluations des performances par sexe</li> </ul>
<b>Capacités des dirigeant-e-s et des managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des évaluations de performance par rapport aux compétences clés, par exemple les comportements de leadership inclusifs en matière de genre pour les cadres et les employé-e-s ayant des responsabilités liées au genre.</li> </ul>
<b>Culture inclusive en matière de genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage d'employé-e-s ayant suivi une formation sur l'égalité des sexes.</li> <li>• Taux de réponse positifs et tendances par rapport aux questions de référence sur l'inclusion dans l'enquête sur l'engagement des employé-e-s.</li> <li>• Taux d'incidence et de résolution des plaintes pour discrimination/harcèlement par sexe.</li> <li>• Nombre d'employé-e-s bénévoles dans des causes/organisations en faveur de l'égalité des sexes.</li> </ul>

Afin de recueillir des informations sur l'opinion concernant la portée et la mise en œuvre de la stratégie et des mesures mises en place, le ministère de l'Égalité du gouvernement espagnol a développé

des modèles pour **trois types de questionnaires**<sup>96</sup> : un pour la direction de l'organisation, un pour le comité de suivi et un pour les employé·e·s (dans le cas de ce questionnaire, il est important de souligner qu'il est anonyme et strictement confidentiel).

DIRECTION			
1.	Considérez-vous que la situation de l'entreprise en matière d'égalité s'est améliorée grâce à mise en œuvre de la stratégie en matière d'égalité ?	OUI	NON
2.	Pensez-vous que la stratégie en matière d'égalité a contribué à changer la culture de l'entreprise ?	OUI	NON
3.	Les actions qui ont été développées ont-elles servi à vous sensibiliser et à vous rendre plus attentif aux situations d'inégalité entre les sexes ?	OUI	NON
4.	Pensez-vous que les décisions prises au sein de l'organisation sont analysées afin de connaître leur impact en matière d'égalité des sexes sur les employé·e·s ?	OUI	NON
5.	La stratégie en matière d'égalité a-t-elle influencé les décisions commerciales d'une manière ou d'une autre ? <ul style="list-style-type: none"> <li>De manière positive : indiquez lesquelles.</li> <li>Négativement : indiquez lesquelles.</li> </ul>	OUI	NON
6.	Y a-t-il eu des difficultés dans le processus qui ont rendu impossible la mise en œuvre de certaines actions dans votre domaine de responsabilité ? Si oui, lesquelles ?	OUI	NON
7.	Pensez-vous que cela a apporté une valeur ajoutée à l'organisation ou à votre domaine	OUI	NON
8.	La structure de gestion a-t-elle changé en fonction du nombre de femmes et des hommes ?	OUI	NON
9.	La stratégie en matière d'égalité a-t-elle été rendue visible à l'extérieur en tant que valeur ajoutée de l'organisation (auprès des clients, des fournisseurs, des parties prenantes...) ?	OUI	NON
10.	Pensez-vous qu'elle a été utile pour :		
	Adapter les conditions de travail des femmes (salaires, contrats...) ?	OUI	NON
	Améliorer les politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans l'entreprise ?	OUI	NON
	Améliorer les politiques de coresponsabilité dans l'entreprise ?	OUI	NON
	Accroître la présence et la participation des femmes dans la prise de décision ?	OUI	NON
	Changer la mentalité en matière d'utilisation du temps et de présence au travail ?	OUI	NON
	Prendre conscience des obstacles, des discriminations et des stéréotypes liés au genre ? Équilibrer la main-d'œuvre en fonction du nombre de femmes et d'hommes ?	OUI	NON
	Étendre l'utilisation d'un langage et d'une communication non sexistes ?	OUI	NON
Que les femmes et les hommes aient effectivement les mêmes chances ?	OUI	NON	
11.	Quel est, selon vous, l'aspect le plus positif du processus de mise en œuvre de la stratégie en faveur de l'égalité ?		

<sup>96</sup> Sous-direction générale pour l'entrepreneuriat, l'égalité dans l'entreprise et la négociation collective des femmes. Institut des femmes et ministère de l'Égalité, gouvernement espagnol. [Guide pour l'élaboration de plans d'égalité dans les entreprises](#), janvier 2021.

<b>12.</b>	Quel est, selon vous, l'aspect le plus négatif du processus de mise en œuvre de la stratégie en faveur de l'égalité ?
<b>13.</b>	Quelles actions considérez-vous comme les plus efficaces ?
<b>14.</b>	Quelles actions pensez-vous qu'il faille améliorer ?

## COMITÉ DE SUIVI

<b>1.</b>	Quel est le degré global de conformité atteint par rapport aux objectifs d'égalité ? De 1, conformité minimale, à 5, conformité maximale.
<b>2.</b>	La conformité aux objectifs et les actions proposées ont-elles permis d'obtenir les résultats escomptés en matière d'amélioration de l'égalité au sein de l'organisation ?
<b>3.</b>	Des changements d'attitude envers l'égalité ont-ils été perçus parmi les membres de l'organisation et dans sa culture ?
<b>4.</b>	Quelles difficultés ont été rencontrées dans le cadre du processus de mise en œuvre de la stratégie en matière d'égalité ?
<b>5.</b>	Si des difficultés ont été rencontrées, comment ont-elles été surmontées ?
<b>6.</b>	A-t-on constaté une résistance à la mise en œuvre de la stratégie ? Indiquez de quelle manière.
<b>7.</b>	De nouvelles mesures qui n'étaient pas initialement prévues dans la stratégie ont-elles été intégrées ? Indiquez lesquelles.
<b>8.</b>	Certaines des actions ou certains des objectifs prévus ont-ils dû être modifiés ? Indiquez lesquels et quelles modifications ont été apportées.
<b>9.</b>	Certaines des actions ou certains des objectifs prévus ont-ils dû être abandonnés et annulés ? Indiquez lesquels.

10.	Le personnel a-t-il participé et soutenu la stratégie en matière d'égalité ? De 1, implication minimale, à 5, implication maximale.
11.	La direction a-t-elle participé et apporté son soutien à la stratégie en faveur de l'égalité ? De 1, implication minimale, à 5, implication maximale.
12.	Les ressources économiques allouées ont-elles été suffisantes ?
13.	Le calendrier fixé pour atteindre les objectifs a-t-il été respecté ?
14.	Le comité s'est-il suffisamment engagé dans la réalisation des objectifs de la stratégie ?
15.	Indiquez les obstacles rencontrés par la stratégie et les propositions d'amélioration.

PERSONNEL			
1.	Considérez-vous que la situation de l'entreprise en matière d'égalité s'est améliorée grâce à la mise en œuvre de la stratégie en matière d'égalité ?	OUI	NON
2.	Pensez-vous qu'il a été utile de :		
	• Adapter les conditions de travail des femmes (salaires, contrats...) ?	OUI	NON
	• Améliorer les politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans l'entreprise ?	OUI	NON
	• Améliorer les politiques de coresponsabilité dans l'entreprise ?	OUI	NON
	• Accroître la présence et la participation des femmes dans les processus décisionnels ?	OUI	NON
	• Changer la mentalité concernant la flexibilité au travail ?	OUI	NON
	• Prendre conscience des barrières entre les sexes, des discriminations et des stéréotypes ?	OUI	NON
	• Équilibrer la main-d'œuvre en fonction du nombre de femmes et d'hommes ?	OUI	NON
	• Équilibrer la main-d'œuvre en fonction du nombre de femmes et hommes ?	OUI	NON
• Faciliter l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ?	OUI	NON	
3.	Les actions qui ont été développées ont-elles contribué à vous sensibiliser et vous ont-elles permis de mieux comprendre les situations d'inégalité entre les sexes ?	OUI	NON
4.	Considérez-vous que vous avez été suffisamment informé(e) sur le processus ?	OUI	NON
5.	Si vous aviez des doutes ou des questions sur les questions d'égalité entre les sexes, savez-vous à qui vous adresser ?	OUI	NON

6.	Avez-vous suivi une formation sur l'égalité des sexes ?	OUI	NON
7.	Pensez-vous que l'ensemble de l'organisation a été suffisamment et suffisamment impliquée dans la stratégie d'égalité ?	OUI	NON
8.	Considérez-vous que les objectifs de la stratégie d'égalité initialement proposés ont été atteints ?	OUI	NON
9.	Votre note globale, de 1, Très insatisfait, à 5, Très satisfait, en termes de satisfaction à l'égard de la stratégie en matière d'égalité.		
10.	Quel est, selon vous, l'aspect le plus positif du processus de mise en œuvre de la stratégie en matière d'égalité ?		
11.	Quel est, selon vous, l'aspect le plus négatif du processus de mise en œuvre de la stratégie en matière d'égalité ?		
12.	Quelles actions considérez-vous comme ayant été les plus efficaces ?		

## Outils #18 : Rédiger un rapport d'évaluation

Sur la base des informations et des données recueillies pendant la période applicable, le comité de suivi sera chargé de créer les rapports correspondant aux évaluations intermédiaires et finales (ou à tout autre rapport qui aurait été préalablement établi).

**Le rapport d'évaluation compile les données quantitatives et qualitatives** relatives à chaque domaine du plan d'égalité pendant sa période de validité et fournit une comparaison de la situation de l'entreprise en matière d'égalité. Il constitue ainsi une base solide et une mine d'informations pour un nouveau diagnostic qui conduira à la révision et à l'adoption d'un nouveau plan d'égalité.

Une fois les données de suivi et d'évaluation collectées, il sera possible de comparer les résultats réels avec ceux initialement proposés, de déterminer si des écarts, significatifs ou non, ont été constatés et de déterminer s'il est nécessaire de **proposer des modifications**.

Ils s'articuleront autour des trois axes d'analyse et d'évaluation mentionnés ci-dessus, ce qui permettra de comparer les résultats suggérés avec ceux qui ont finalement été obtenus :

- **Évaluation des résultats** : fait référence au niveau d'exécution du plan, au degré de réalisation des objectifs fixés, aux bénéficiaires.
- **Évaluation du processus** : analyse l'adéquation des ressources, des méthodes et des outils utilisés lors de la mise en œuvre des actions, les difficultés rencontrées et les solutions adoptées.
- **Évaluation de l'impact** : évalue les changements, en termes d'égalité, qui se sont produits dans l'organisation à la suite de la mise en œuvre du plan d'égalité (réduction de

inégalités, changements dans l'environnement de travail ou l'image de l'entreprise (interne et externe), augmentation de la présence équilibrée des femmes et des hommes...).

À titre indicatif pour la rédaction du rapport d'évaluation, qui doit être mis à la disposition de tous les employé·e·s une fois terminé, le modèle suivant du ministère de l'Égalité du gouvernement espagnol<sup>97</sup> peut être utilisé :

ÉVALUATION DES RÉSULTATS			
Degré de conformité avec les objectifs définis dans la stratégie d'égalité entre les sexes.	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Niveau de mise en œuvre des actions prévues dans la stratégie en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Niveau de réalisation des résultats attendus.	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Degré de conformité avec les objectifs de chaque action selon les indicateurs définis dans la stratégie en matière d'égalité entre les hommes et les femmes	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Degré des actions pour les nouveaux besoins détectés.	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Niveau de correction des inégalités détectées dans le diagnostic.	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Statut du niveau d'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité.	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
ÉVALUATION DU PROCESSUS			
Niveau de développement des actions	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Degré d'implication du personnel dans le processus.	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Le budget prévu a été...	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Le respect du calendrier prévu a été...	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
ÉVALUATION DE L'IMPACT			
Y a-t-il eu des changements dans la culture de l'entreprise ?	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Les déséquilibres dans la présence des femmes ont-ils été réduits ?	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Les déséquilibres dans la présence des hommes ont-ils été réduits ?	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Y a-t-il eu des changements dans les attitudes et les opinions de équipe de direction ?	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Y a-t-il eu des changements dans les attitudes et les opinions du personnel ?	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
Des changements ont-ils été détectés en ce qui concerne l'image externe de l'entreprise ?	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ

<sup>97</sup> Sous-direction générale pour l'entrepreneuriat, l'égalité dans l'entreprise et la négociation collective des femmes ; Institut des femmes et ministère de l'Égalité. [Guide pour l'élaboration de plans d'égalité dans les entreprises](#), janvier 2021.

Le rapport doit également inclure des informations concernant :

- Une évaluation globale de **l'évolution de la stratégie en matière d'égalité entre les femmes et les hommes** au cours de la période de référence.
- Les changements qui pourraient être apportés pour améliorer ou corriger les écarts constatés, tant aujourd'hui que lors de la révision future du plan d'égalité.
- L'adéquation des **ressources allouées**.
- **Les difficultés, les obstacles ou l'opposition** à la mise en œuvre et les solutions qui auraient pu être utilisées.
- Les données issues **des fiches de suivi** des mesures utilisées pour fournir des informations sur la mise en œuvre des mesures.
- **Aperçu** des faits relatifs au niveau d'exécution, à la réalisation de la planification et à la réussite des objectifs.
- **Conclusions tirées** de l'analyse des données et des informations issues des questionnaires remplis par la direction, le personnel et le comité de suivi.
- Examen général de la période de référence mettant en évidence **les résultats les plus notables** de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'égalité entre les femmes et les hommes à ce jour et expliquant, le cas échéant, pourquoi les actions prévues n'ont pas été mises en œuvre.



**CONCLUSION**

# CONCLUSION

Les meilleures pratiques, les entretiens et les outils présentés dans ce document sont le fruit de recherches, d'observations et d'analyses d'expériences réelles. Il ne s'agit pas de constructions intellectuelles, mais de pratiques commerciales réelles pouvant être mises en œuvre dans de nombreux environnements professionnels.

## **Maintenant, comment pouvez-vous passer à l'action ?**

Si vous représentez une organisation de cluster, vous trouverez dans ce manuel l'inspiration, les connaissances, les méthodes et les outils nécessaires pour former et aider les PME à développer, intégrer et promouvoir des stratégies d'intégration de la dimension de genre et à élaborer leurs propres plans en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. En outre, le projet PENELOPE met à votre disposition des ressources supplémentaires pour vous aider à réussir, notamment des vidéos, un environnement d'apprentissage virtuel (VLE) et des méthodologies de formation.

Le projet PENELOPE vise à vous donner les moyens d'agir grâce à une offre concrète de services de soutien supplémentaires et innovants pour les PME, qui contribueront à l'innovation et à la création d'emplois.

Si vous représentez une entreprise, nous vous encourageons à réfléchir aux informations fournies afin de mettre en pratique les enseignements que vous pouvez tirer de ce document, en tenant compte de votre contexte spécifique. Par exemple :

- Quels sont les domaines prioritaires dans lesquels je dois prendre des mesures pour mettre en œuvre efficacement l'égalité des genres dans mon organisation ?
- Quelles sont les actions prioritaires à mener ?
- Quels partenaires (internes et externes) puis-je impliquer dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration de la dimension de genre ?

Plus la collaboration entre les différentes parties prenantes, telles que les cadres intermédiaires, les représentants des employé·e·s, etc., est fluide, plus il est facile de formuler un plan d'action et de le mettre en œuvre.

Et si la mise en œuvre du plan d'action s'avère difficile, vous devez être conscient du soutien que vous pouvez obtenir de votre écosystème, qui comprend les clusters ainsi que d'autres parties prenantes concernées.

Vous pouvez progresser à votre rythme, en commençant par les premières actions qui vous aideront à mettre en place les suivantes et à devenir ainsi un agent du changement.

Pour vous aider dans cette démarche, le projet PENELOPE propose d'autres ressources en plus du manuel, notamment des vidéos et un environnement d'apprentissage virtuel.

Les vidéos sont des outils très utiles, car leur courte durée permet de comprendre facilement les messages et leur utilisation, et l'environnement d'apprentissage virtuel vous permettra de choisir le sujet qui vous semble le plus approprié ou le plus intéressant pour vous et votre contexte professionnel. Ces vidéos peuvent être utilisées de différentes manières : lors de réunions avec des groupes plus ou moins importants, pour encourager le débat. Les vidéos que vous aurez sélectionnées pourront également être diffusées auprès de vos employé·e·s, partenaires et collaborateurs·ices. Elles peuvent être diffusées « au fur et à mesure », en fonction des domaines de progrès choisis et de l'avancement de votre projet.

La boîte à outils PENELOPE, qui se trouve dans ce manuel (ou dans l'environnement d'apprentissage virtuel), fournit aux PME une source centralisée de ressources et d'informations utiles sur l'intégration de la dimension de genre, soutenant ainsi davantage les entreprises dans leurs efforts pour accroître la participation des femmes sur le marché du travail et garantir l'égalité de traitement.

À terme, elle contribuera à promouvoir le changement institutionnel dans les entreprises européennes afin de supprimer les obstacles à l'égalité entre les hommes et les femmes et d'inciter toutes ces organisations à mettre en œuvre des plans en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes.

**Rejoignez le mouvement pour l'égalité sur le lieu de travail.**

**Utilisez le manuel PENELOPE et commencez dès aujourd'hui à faire la différence !**



# RÉFÉRENCES

## RÉFÉRENCES

- AAB People. [Dignity in the Workplace. Period.](#)
- Advisory, Conciliation and Arbitration Service. [Menopause at work.](#)
- Arquilla, Emelia & Leonard, Jayne. [6 types of sexism, examples, and their impact](#), 16 February 2023, Medical News Today.
- Artz, Benjamin; Goodall, Amanda H. & Oswald, Andrew J. [Do Women Ask?](#), September 2016.
- Asian Development Bank. [Monitoring and Reporting on Gender Action Plans](#), April 2013.
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Readiness Assessment.](#)
- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. [Gender equality diagnostic tool.](#)
- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. [Gender equality strategy guide.](#)
- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. [Gender Strategy Toolkit.](#)
- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. [Guide to gender pay equity: Practical steps to improve pay equity between women and men in your organisation.](#)
- Aviva. [Work-life balance overtakes salary post-pandemic](#), 24 August 2022.
- Balanced Scorecard Institute (BSI), [Balanced Scorecard Basics.](#)
- Benson, Alan; Li, Danielle; Shue, Kelly. ["Potential" and the Gender Promotion Gap](#), June 22, 2022.
- Bonino, Luis. [Los micromachismos](#), Revista La Cibeles N°2, Ayuntamiento de Madrid, november 2004.
- Brewis, Joanna; Beck, Vanessa; Davies, Andrea & Matheson, Jesse – University of Leicester. [The effects of menopause transition on women's economic participation](#), July 2017.
- British International Investment & CDC Group Plc. [Gender Toolkit: Guidance on gender-smart investing and gender-smart approaches to build value for businesses.](#)
- British Menopause Society. [Menopause and the workplace guidance: What to consider.](#)
- Castilla, Emilio J., & Benard, Stephen. [The Paradox of Meritocracy in Organizations](#). Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2010, 55(4), 543–676.
- Close the Gap (SCIO). [Think Business, Think Equality](#), 2015.
- Cluster Maritime Français. [Bonnes pratiques égalité Professionnelle Hommes Femmes : Les fiches du CMF](#), 2020.
- Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union - Part Three: Union Policies and Internal Actions - [Title X: Social Policy - Article 157](#) (ex-Article 141 TEC).
- Correll, Shelley J. & Simard, Caroline. [Research: Vague Feedback Is Holding Women Back](#), Harvard Business Review, 29 April 2016.
- Council of the European Union. [Gender pay gap: Council adopts new rules on pay transparency](#), 24 April 2023.
- Council of the European Union. [Why pay transparency can help reduce the EU's gender pay gap](#), 2023.
- Defreyne J, Motmans J, T'sjoen G. [Healthcare costs and quality of life outcomes following gender affirming surgery in trans men: a review](#). Expert Rev Pharmacoecon Outcomes Res. 2017 Dec;17(6):543-556.
- DPG. [Overcoming Period Stigma in the Workplace](#), 19 May 2019.
- EQUAL4EUROPE Project: Gender Equality Plans for Social Sciences, Business & Management Schools. [D3.2 Gender Inclusive Recruitment & Selection Toolkit for HR Professionals](#), 28 July 2021.
- Equality and Human Rights Commission (EHRC). [Equal pay audit for larger organisations.](#)
- EURAXESS - Researchers in Motion. [Code of conduct for recruitment.](#)

- European Agency for Safety and Health at Work. [Gender issues in safety and health at work - A review](#), 2003.
- European Agency for Safety and Health at Work. [Mainstreaming gender into occupational safety and health practice](#), 2014.
- European Commission, [Maternity and paternity leave in the EU](#), March 2022.
- European Commission, [The gender pay gap situation in the EU](#), 2022.
- European Commission. [Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity](#).
- European Commission. [EU legislation on family leaves and work-life balance](#).
- European Institute for Gender Equality. [Gender audit](#), 2019.
- European Institute for Gender Equality. [Gender awareness raising](#), 2019.
- European Institute for Gender Equality. [Gender Equality in Academia and Research - GEAR tool](#).
- European Institute for Gender Equality. [Gender equality in recruitment and career progression](#).
- European Institute for Gender Equality. [Gender Equality Training - Gender Mainstreaming Toolkit](#), 2016.
- European Institute for Gender Equality. [Institutional Transformation - Gender Mainstreaming Toolkit](#), 2016.
- European Parliament, European Parliamentary Research Service. [What if care work were recognised as a driver of sustainable growth?](#), September 2022
- European Parliament. [Women on boards: Deal to boost gender balance in companies](#), 7 June 2022.
- European Research Area and Innovation Committee Standing Working Group on Gender in Research and Innovation. [Tackling gender bias in research evaluation: Recommendations for action for EU Member States](#), 28 March 2019.
- Eurostat, [Adult learning statistics - Characteristics of education and training](#), June 2021.
- Eurostat. [Adult Learning Statistics: Characteristics of Education and Training](#). August 2023.
- Fundació Sorli. [Micromachismos en la empresa: qué son y cómo detectarlos](#).
- Gaucher, Friesen and Kay. [Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#), Journal of Personality and Social Psychology 2011, Vol. 101, No. 1, 109 – 128.
- General Conference of the International Labour Organization. [R191 - Maternity Protection Recommendation](#), Geneva, 88th ILC session (15 Jun 2000).
- Global Entrepreneurial Talent Management 3 Project (GETM3). [Global Talent Management Best Practices for SMEs](#), January 2020.
- Gouthro, Patricia. [A Critical Feminist Analysis of the Homeplace as Learning Site: Expanding the Discourse of Lifelong Learning to Consider Adult Women Learners](#), International Journal of Lifelong Education 24, No. 1 (2005): 5–19.
- Government of Canada. [Feminist International Assistance Gender Equality Toolkit for Projects](#), 2 February 2023.
- Inclusive employers. [Understanding menstrual leave & periods in the workplace](#).
- Institute of Directors. [The European Women on Boards Directive: What it means and why it matters](#), 3 April 2023.
- Interagency Gender Working Group. [Understand the IGWG Gender Integration Continuum as a lens for assessing project approaches](#). 2017.
- International Finance Corporation. [Unlocking Opportunities for Women and Business: A Toolkit of Actions and Strategies for Oil, Gas, and Mining Companies](#), 18 May 2018.
- International Labour Office. [A Manual For Gender Audit Facilitators. The ILO Participatory Gender Audit Methodology](#), 2012.

- International Labour Organization & United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. [Empowering Women at Work: Company Policies and Practices for Gender Equality](#), 22 September 2020.
- International Labour Organization, [C190 - Violence and Harassment Convention](#), 2019.
- International Labour Organization, [The Gender Divide in Skills Development: Progress, Challenges and Policy Options for Empowering Women](#), 2020.
- International Labour Organization. [10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice – Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health](#), 2013.
- International Labour Organization. [C183 - Maternity Protection Convention](#), 30 May 2000.
- International Labour Organization. [Gender Diversity Journey - Company Good Practices](#), 2017.
- International Labour Organization. [Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#), June 2020.
- International Labour Organization. [Manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology](#), 15 August 2012.
- International Labour Organization. [Maternity Protection Resource Package: From Aspiration to Reality for All. Module 8: Health protection at the workplace](#), 2012.
- International Labour Organization. [Maternity Protection Resource Package: From Aspiration to Reality for All. Module 9: Employment protection and non-discrimination](#), 2012.
- International Labour Organization. [Maternity protection](#).
- International Labour Organization. [Non-standard forms of employment](#).
- International Labour Organization. [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#), 10 January 2009.
- International Labour Organization. [R191 - Maternity Protection Recommendation](#), 30 May 2000.
- International Labour Organization. [Safe and healthy working environments free from violence and harassment](#), 2020.
- International Labour Organization. [Sample sexual harassment policy](#), 24 September 2015.
- International Labour Organization. [Shaping skills and lifelong learning for the future of work](#), International Labour Conference 109th Session, 2021.
- International Labour Organization. [The Women at Work Initiative: The push for equality](#), International Labour Conference 107th Session, 2018.
- International Training Centre of the International Labour Organization. [Building Block 2: Dealing With Resistance Against Gender Equality](#).
- J. Paul, 2004, op. cit., adapted from [UK Health and Safety Executive: Health and safety of new and expectant mothers in catering](#), HSE Catering Information Sheet No. 19 (London, 2001).
- Johns Hopkins Center for Communication Programs, Health Communication Capacity Collaborative (HC3). [Integrating Gender into Social and Behavior Change Communication: An Implementation Kit](#), 2016.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*; Harvard Business Press: Brighton, MA, USA, 2000; ISBN: 978-1-57851-250-8.
- Karan Babbar, Jennifer Martin, Pratyusha Varanasi, Ivett Avendaño. [Inclusion means everyone: standing up for transgender and non-binary individuals who menstruate worldwide](#), The Lancet Regional Health - Southeast Asia, Volume 13, 2023, 100177, ISSN 2772-3682.
- Knox, Claire-Louise. [How to create a menstrual-friendly workplace – and why it's crucial to company success](#). See Her Thrive.
- Lean In. [50 Ways to Fight Bias](#).
- Lean In. [8 Powerful Ways Managers Can Support Equality](#).

- LeanIn.Org and McKinsey & Organization. [Women in the Workplace](#), 2022.
- Lowik AJ. ["Just because I don't bleed, doesn't mean I don't go through it": Expanding knowledge on trans and non-binary menstruators](#). Int J Transgend Health. 2021 Sep 25;22(1-2):113-125.
- Lui, C. K. [Sexual harassment at work: Who is protected?](#), 2018, Texas Law Review, 97, 713–768.
- Massachusetts Office of Economic Empowerment (OEE). [EqualPayMA: Employer Tool Kit: A Guide to Promoting Equal Pay in the Workplace](#), 2020.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. [Herramientas de Apoyo a la Igualdad en la Empresa](#).
- Mohr, Tara Sophia. [Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified](#). Harvard Business Review, 25 August 2014.
- NHS inform. [Menopause and the workplace](#). 2023.
- OECD Development Centre. [Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes](#), December 2014.
- Oelz, Martin; Olney, Shauna & Tomei, Manuela. [Equal Pay - An introductory guide](#), 04 October 2013, International Labour Organization.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. [Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls: Guidance for Development Partners](#), 6 May 2022.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. [Same Skills, Different Pay. Tackling Gender Inequalities at Firm Level](#), November 2022.
- OSALAN - Instituto Vasco de Seguridad y Salud laborales & Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer. [Pautas para la integración de la perspectiva de género en la prevención de riesgos laborales](#), 2017.
- PwC. [Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment](#), March 2017.
- PwC. [Women in Work 2023. Closing the Gender Pay Gap for good: A focus on the motherhood penalty](#), February 2023.
- PwC. [Women returners. The £1 billion career break penalty for professional women](#), November 2016.
- Ramo, Sini. [How to handle resistance to gender mainstreaming](#), Global Equality Matters.
- Randstad. [Gender Equality in the Workplace 2022](#).
- Responsible Jewelry Council. [Gender Equality Toolkit: A Practical Guide on How to Embed Gender Equality At The Core Of Your Business Strategy](#), June 2022.
- Salerno, Silvana; Kolman, Valentina; Livigni, Lucilla; Magrini, Andrea; Bosco, Maria Giuseppina; & Talamanca, Irene Figà. [Women's working conditions in hospital cleaning: a case study](#), EA 2012: 18th World congress on Ergonomics - Designing a sustainable future, 2012.
- Sánchez Gardey, Gonzalo & Cerdán Chiscano, Mònica. [Diversidad e inclusión en las organizaciones](#). October 2022, Universitat Oberta de Catalunya.
- Sands, Laura. [Supporting employees through the menopause](#), 13 October 2022, Breathe.
- Shell Foundation; UK Aid; Carbon Trust; University of Cape Town. [Hiring for Equity in Clean Energy: How energy SMEs can attract, retain, and advance female talent in digital jobs](#), 2021.
- Shoemsmith, Kate & Collett, Kathleen. [Education for All Global Monitoring Report 2012: Gender and Skills Development](#), 2012/ED/EFA/MRT/PI/03, UNESCO.
- Staff J, Mortimer JT. [Explaining the motherhood wage penalty during the early occupational career](#). Demography. 2012 Feb;49(1):1-21. doi: 10.1007/s13524-011-0068-6. PMID: 22037996; PMCID: PMC3272159.

Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres; Instituto de las Mujeres & Ministerio de Igualdad. [Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas](#), Enero 2021.

- TARGET Project: Taking a reflexive approach to gender equality for institutional transformation. [Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment](#), 31 July 2018.
- The Equality Trust. [Toolkit for Achieving Equal Pay in your Workplace](#).
- The European Parliament and the Council of the European Union. [Directive \(EU\) 2019/1158 of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers](#), 12 July 2019.
- The Faculty of Occupational Medicine of the Royal College of Physicians. [Guidance on menopause and the workplace](#), 2016.
- The Happiness Index. [The Importance of Work-Life Balance](#), 21 September 2022.
- Trades Union Congress. [Gender in occupational safety and health](#), April 2017.
- Training Centre of the ILO & Association of European Chambers of Commerce and Industry (EUROCHAMBRES). [Break gender stereotypes, give talent a chance: Toolkit for SME Advisors and Human Resource Managers](#), 2008.
- TUC, [Still just a bit of banter? Sexual harassment in the workplace in 2016](#), TUC, London, 2016.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). [Guide on Gender Mainstreaming Business, Investment and Technology Services for Private Sector Development](#), 2015.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. [Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls](#).
- University of Connecticut, Office of Engagement & Wellness. [Breastfeeding Support in the Workplace Tips for Managers](#).
- Valduga, I.B.; De Lima, M.A.; Castro, B.C.G.; Fuchs, P.G.; de Amorim, W.S.; de Andrade Guerra, J.B.S.O. [A Balanced Scorecard Proposal for Gender Equality and Sustainable Development](#). Sustainability 2023, 15, 14384.
- We Empower G7 Project (UN Women, International Labour Organization (ILO) & International Training Centre (ITCILO). [Achieving pay equity in your organization: An online module for business leaders and human resources professionals](#).
- We Empower G7 Project (UN Women, International Labour Organization (ILO) & International Training Centre (ITCILO). [Achieving work-life balance taking action in your organization](#).
- We Empower G7 Project (UN Women, International Labour Organization (ILO) & International Training Centre (ITCILO). [A world of work free from violence and harassment against women: safe, healthy & respectful workplaces](#).
- World Economic Forum. [Global Gender Gap Report 2023](#), 20 June 2023.
- World Economic Forum's System Initiative on Education, Gender, and Work. [Accelerating Gender Parity: A Toolkit](#), 2017.
- World Health Organization. [Gender equality, work and health: a review of the evidence](#), 2006.
- Yours App. [Sexism in the Workplace: A Guide for Employees](#), 01 August 2022.

# REMERCIEMENTS

L'équipe du projet PENELOPE tient à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à la préparation de ce document pour leur temps, leur soutien et leur générosité en partageant avec nous leurs histoires, leurs connaissances et leurs expériences.

Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et notre sincère reconnaissance à Raquel Ortega Martínez, Lucia Seel, Audrey Demore, Mirela Greti Puiu, Lisa Besnard et Claire Morandea.

Leurs efforts collectifs et leurs encouragements ont contribué à la réussite de ce manuel.

Janvier 2024

---

*Crédits images : Flaticon, Pexels, Freepik, Canva, Mikhail Nilov, This Is Engineering, Fauxels, Tima Miroshnichenko, Vlada Karpovich et Attraktionskraft Värmland.*

---