

Penel[♂]pe

MODULE 1

CULTURE D'ENTREPRISE ET TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE



Co-funded by
the European Union

INTRODUCTION

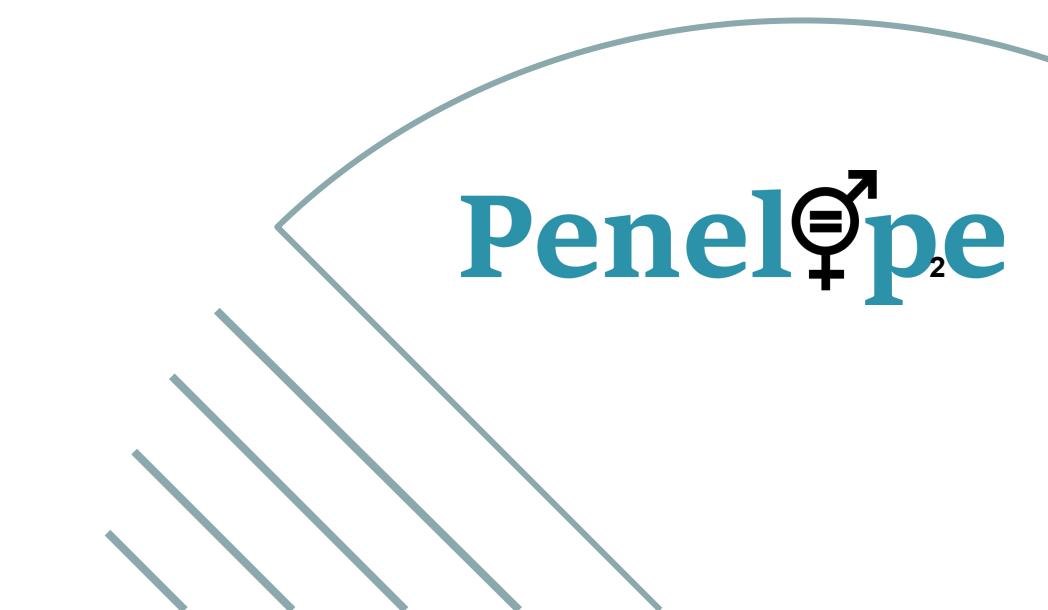


L'égalité des droits entre les femmes et les hommes est l'un des objectifs fondamentaux de l'Union européenne, qui a été créée sur le principe de l'égalité. L'Union européenne a adopté la stratégie consistant à intégrer cette question dans toutes ses politiques afin de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes.

[La stratégie de l'UE en matière d'égalité entre les femmes et les hommes 2020-2025](#) concrétise l'engagement de la Commission von der Leyen à réaliser une Union de l'égalité. La stratégie définit des objectifs et des actions concrètes pour faire **progresser l'égalité en Europe d'ici 2025**. : « *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* ».

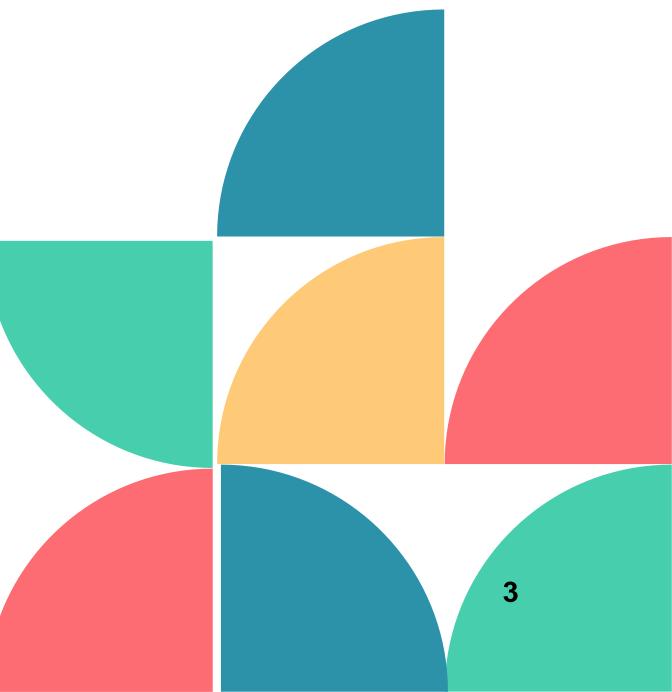
Néanmoins, de nombreuses organisations (en particulier les PME) au sein de l'UE n'ont pas encore adopté activement une politique systématique d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes, malgré un engagement clair en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes en tant qu'objectif 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 **de mettre en place 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 employés** contribue à harmoniser l'ensemble des activités d'une organisation avec l'objectif de parvenir à l'égalité des sexes. Les dirigeants et les employés 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.





Penel^{♀♂}pe

OUTIL N° 1

RÉALISEZ UN AUDIT
DE LA SITUATION ACTUELLE DES
HOMMES ET DES FEMMES
DANS VOTRE ORGANISATION





Les audits sur l'égalité des sexes permettent aux organisations d'analyser leurs structures, leur culture et leurs pratiques de gestion pour identifier les inégalités et y remédier. Elles peuvent ainsi **mettre de l'ordre dans leurs propres structures, de créer et de fournir de nouvelles politiques et de nouveaux services, et de modifier les éléments de la culture organisationnelle** qui peuvent être discriminatoires à l'égard du personnel féminin et des 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.

Grâce à leur haut degré d'adaptation, les audits de genre peuvent servir de référence pour mesurer les progrès réalisés dans le 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 sur l'égalité des sexes à l'échelle de l'organisation est recommandé pour ceux qui établissent leur base de référence initiale en matière d'égalité des sexes. Il peut être répété périodiquement, et plus fréquemment si nécessaire dans certains divisions ou départements de l'entreprise.

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](#) et [l'Organisation internationale du travail](#), 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 :

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 sur l'existence d'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 départements⁶ 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 organisation et les partager avec des publics internes et externes.

Penel^{♀♂}pe

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 diffère 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 peuvent provenir d'un large éventail de sources, notamment des enquêtes auprès des employés, des groupes de discussion et des entretiens avec des informateurs clés, mais aussi des examens des politiques et des manuels de l'entreprise, des analyses quantitatives des indicateurs relatifs au recrutement, à la fidélisation et à la promotion des employés, des rapports des parties prenantes et d'autres communications, des évaluations de performance, etc.

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.

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 des sexes :

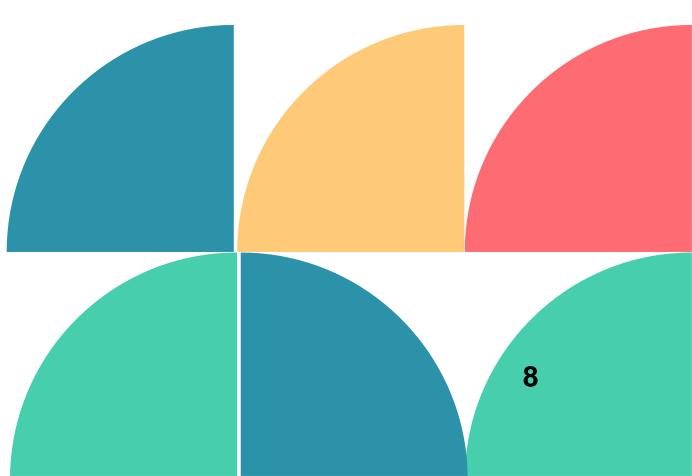
Audit interne : cette dimension fait référence à la mesure dans laquelle une organisation promeut l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de son organisation, de sa gestion et de ses environnements de travail internes (et si ces éléments favorisent l'égalité des sexes dans l'organisation). Un audit interne sur l'égalité des sexes permet de suivre et d'évaluer les progrès relatifs réalisés en matière d'intégration de la dimension de genre, soutient le développement des capacités organisationnelles et le partage des responsabilités pour les activités promouvant l'égalité entre les hommes et les femmes, et améliore l'apprentissage organisationnel sur le genre.

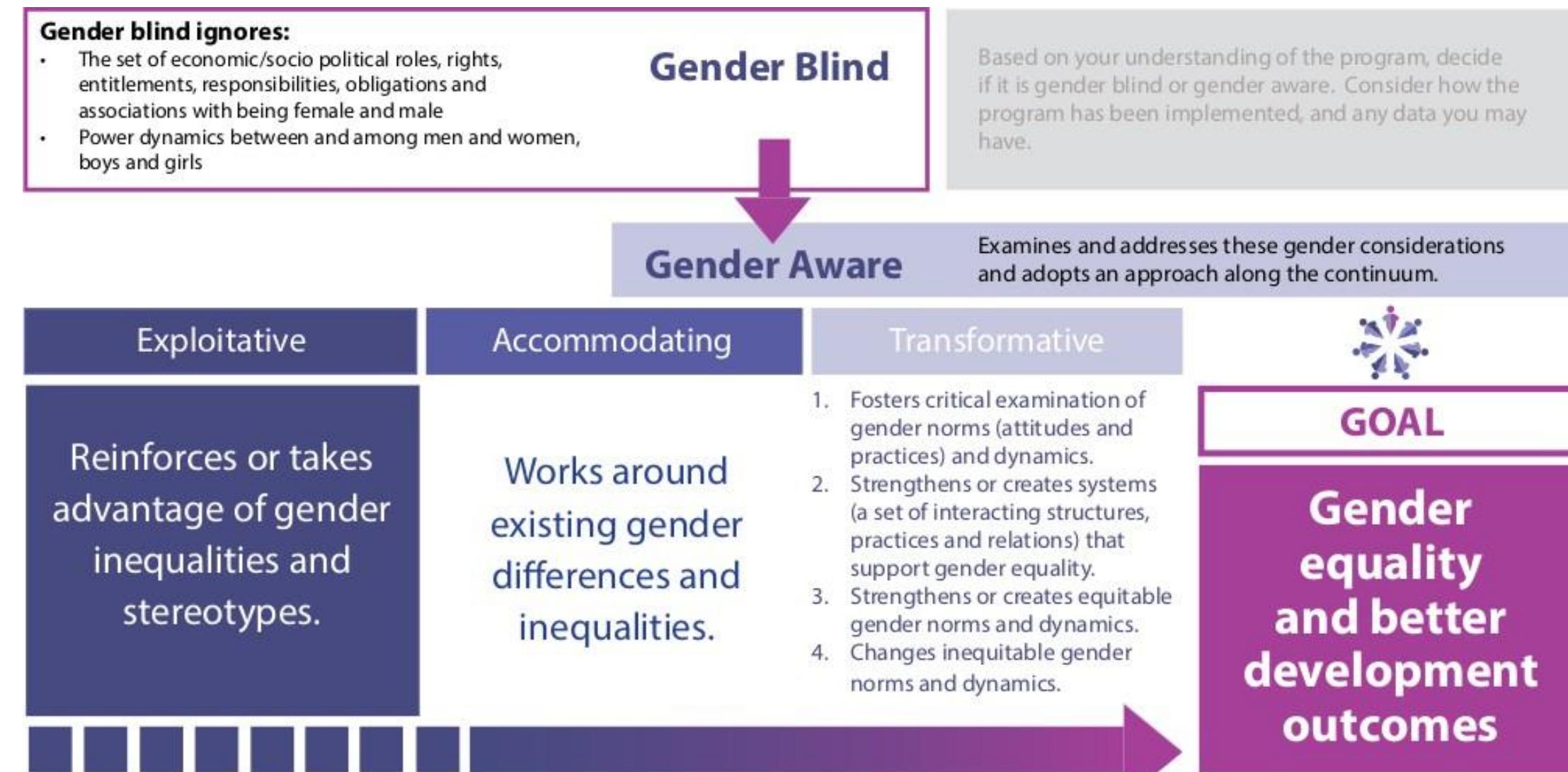
Audit externe : cette dimension vise à évaluer dans quelle mesure une organisation intègre la dimension de genre dans le contenu, la mise en œuvre et l'évaluation de ses structures, processus, procédures, politiques internes, projets, produits et/ou services. Les audits externes sur l'égalité des sexes 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 ou qui participent aux structures, processus, procédures, politiques internes, projets, produits et/ou services de l'organisation.

Avant de procéder à l'audit sur le genre, il est également important de comprendre le concept de **continuum de l'égalité des sexes**, inventé par le [Groupe de travail interinstitutions sur le genre](#). Le continuum de l'égalité des sexes est un processus d'analyse qui commence par déterminer si les interventions sont aveugles au genre ou sensibles au genre, comme le décrit le Health Communication Capacity Collaborative du [Johns Hopkins Center for Communication Programs](#) :

- **Les opérations indifférenciées selon le genre** ne tiennent pas compte des rôles, responsabilités et rapports de pouvoir entre les femmes et les hommes.
- **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.

De même, le **continuum de l'égalité des sexes** développé par la [Société financière internationale](#) 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.





Source : [Groupe de travail interinstitutions sur le genre.](#)



Source : [Applied.](#)

Penelope

TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ÉTAPE PAR ÉTAPE [ICI](#)

Nous vous invitons à télécharger **l'outil complet d'audit sur l'égalité des sexes**, une ressource pratique conçue pour aider votre organisation à favoriser un environnement de travail plus équitable. Grâce à cet outil, vous apprendrez comment susciter l'engagement des dirigeants, former une équipe d'audit centrale, établir un cadre, mener des évaluations organisationnelles et compiler des rapports pertinents.

Commencez dès aujourd'hui :

- **Que faire** : impliquer la direction, constituer votre équipe et aligner vos stratégies sur les objectifs d'égalité des sexes.
- **Comment procéder** : appliquez des évaluations structurées, recueillez des informations exploitables et favorisez des progrès transparents et mesurables.

Penel^{♂♀}pe



OUTIL N° 2

**ÉTABLIR UNE STRATEGIE D'ÉGALITÉ
DES SEXES POUR FAVORISER
LA TRANSFORMATION
INSTITUTIONNELLE**

Toutes les mesures que vous envisagez pour améliorer la diversité des genres s'appuient sur la stratégie 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 dépasser les approches ponctuelles, souvent inefficaces, en adoptant une stratégie globale d'égalité des sexes. Pour cela, elles peuvent aborder 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**. Sans stratégie, il devient difficile d'évaluer l'efficacité des actions quotidiennes et de guider l'organisation vers ses objectifs d'égalité.

Comme l'explique [l'Agence pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail du gouvernement australien](#), une stratégie en matière d'égalité des sexes :

Penelope

- 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 objectifs.
- Encourage un leadership actif et inclusif
- Est simple à communiquer.
- Tient une organisation responsable de ses progrès en matière d'égalité entre les hommes et les femmes.
- Suit 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 intégrée à toutes les divisions et à tous les niveaux organisationnels.

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 la stratégie et améliorer leurs performances . 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 un cadre pour la mesure et la gestion stratégiques.

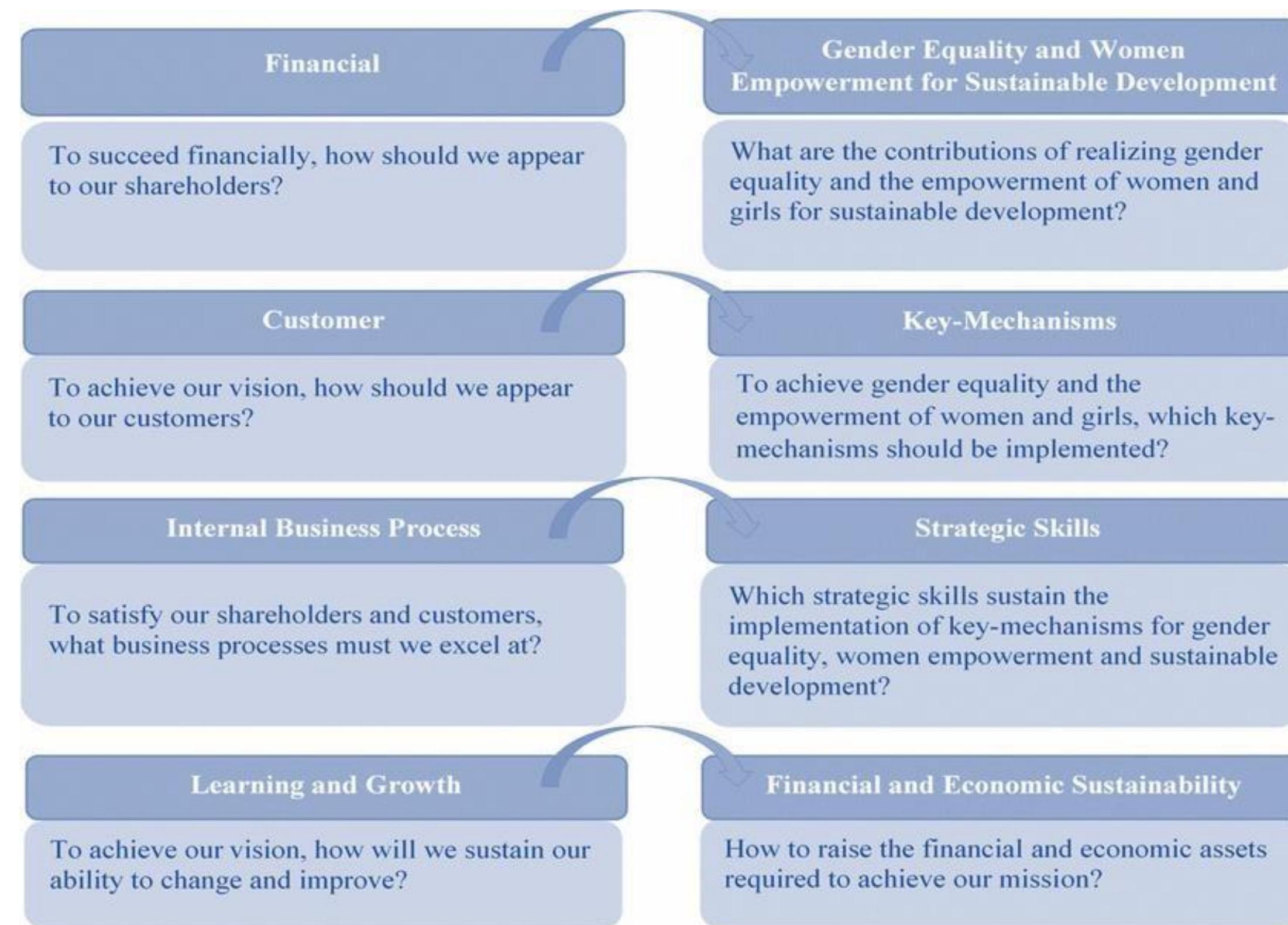
Le BSC a été créé par Robert Kaplan et David Norton comme un instrument de gestion visant à harmoniser les mesures financières et non financières de la performance organisationnelle. Il est actuellement largement utilisé dans les entreprises et l'industrie, les administrations publiques et les organisations à but non lucratif du monde entier.

Compte tenu de sa grande valeur stratégique, la BSC doit répondre aux besoins de chaque organisation et être adaptée 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](#) 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 5](#), 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.

Remodeler une BSC pour l'égalité des sexes



Source : [Valduga, I., Lima, M., Castro, B., Fuchs, P., Amorim, W., & Andrade Guerra, J. B.](#)

Penel^{♀♂}ope

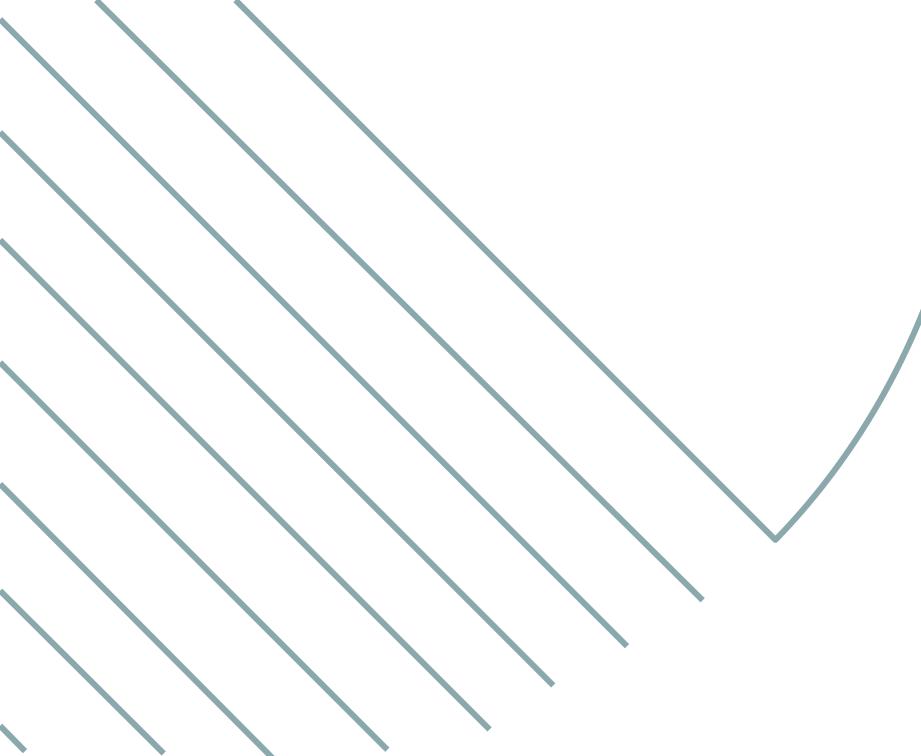
TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ÉTAPE PAR ÉTAPE [ICI](#)

Nous vous invitons à télécharger l'outil complet **de stratégie en matière d'égalité des sexes**, une ressource essentielle conçue pour aider votre organisation à établir et à mettre en œuvre une stratégie en faveur de l'égalité des sexes. Ce guide vous aide à obtenir l'engagement de la direction, à fixer des objectifs mesurables, à concevoir des plans d'action sur mesure et à intégrer efficacement ces stratégies dans la culture de votre organisation.

Commencez dès aujourd'hui :

- **Que faire** : valider et fixer des objectifs stratégiques, élaborer un plan de travail et allouer les ressources nécessaires.
- **Comment procéder** : impliquer la direction, définir les responsabilités et élaborer un plan de communication pour intégrer harmonieusement les initiatives en matière d'égalité des sexes.

Penel^{♂♀}pe



Penel[♂]_♀pe

OUTIL N° 3

GÉRER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT ET L'OPPOSITION À L'ÉGALITÉ DES SEXES



L'intégration de la dimension de genre nécessite des changements, en particulier des changements pouvant entraîner 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, **modifier les perceptions liées au genre peut sembler remettre en question les habitudes, les valeurs et les croyances de chacun**. C'est pourquoi cela a également un impact sur le lieu de travail, car cela peut rendre les gens craintifs face à l'inconnu et leur faire percevoir que le changement peut affecter leur zone de confort.

La résistance peut prendre de nombreuses formes, selon la nature de l'organisation et l'ampleur et la portée du travail nécessaire pour intégrer 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 employés.

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** :

- **La résistance active** comprend notamment le fait de remettre ouvertement en cause 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, voire 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 exigent une attention immédiate.

Pourquoi cette résistance existe-t-elle ?

D'une manière générale, l'opposition à l'intégration de la dimension de genre a une multitude de causes, dont la plupart sont invisibles. Voici quelques-unes des plus courantes ou fréquentes :

- 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.
- 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 le programme d'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 fausse 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 »**.

Pourquoi cette résistance existe-t-elle ?

- 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, présentant des différences inhérentes qui ne devraient pas être modifiées.
- Les gens peuvent **s'inquiéter des conséquences pour eux-mêmes**. Les personnes 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 conserver leurs habitudes et leur confort. Toute modification apportée à leur environnement de travail, y compris l'intégration de la dimension de genre.

19



Penel^{♀♂}pe

Comment gérer la résistance

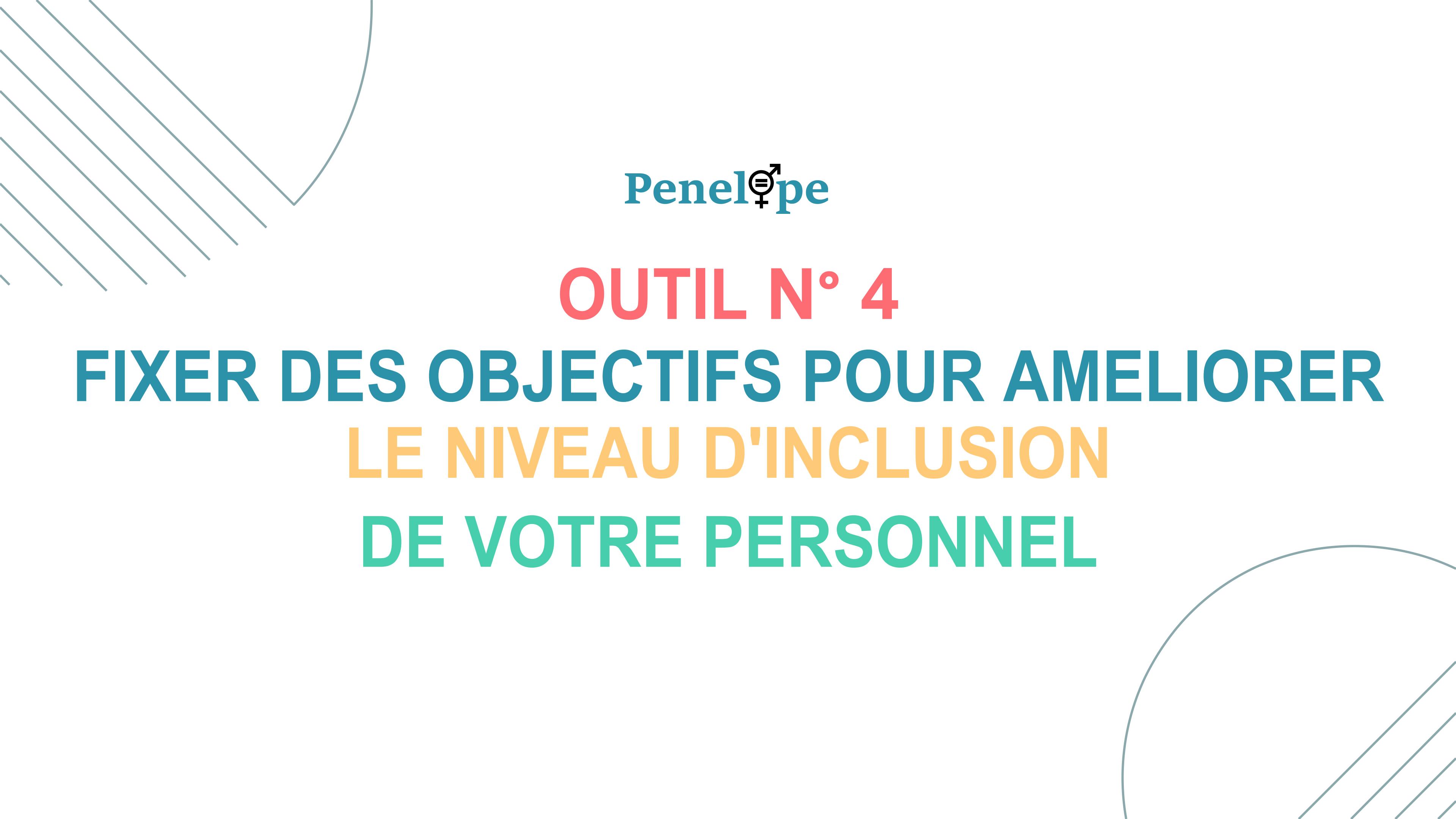


- Il est essentiel de comprendre le « pourquoi » et d'être capable de l'expliquer aux autres afin de les impliquer dans le sujet pour élaborer des stratégies efficaces visant à surmonter la résistance. Lorsque vous présentez la question de l'égalité des sexes à vos employés, **engagez la discussion en 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 employés 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 employés, 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 employés** 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.

Comment faire face à la résistance



- 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 lutter contre les résistances potentielles. Cela vous permettra d'impliquer et d'engager le personnel, favorisant ainsi l'appropriation du changement.
- **Encouragez les employés 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 par des faits, des chiffres et des études scientifiques afin d'éviter les débats idéologiques.
- Soulignez que l'intégration de la dimension de genre implique des changements structurels au sein d'une organisation et **rassurez les employés en leur affirmant que leur vie privée n'est pas surveillée**. Insistez sur le fait que l'égalité des sexes est une stratégie professionnelle qui permet d'améliorer les résultats professionnels.
- Comme l'intégration de la dimension de genre ne concerne pas seulement les femmes, mais aussi le contexte social au sens large, il peut parfois être utile de souligner cet aspect afin de clarifier l'étendue des personnes concernées et **d'identifier celles qui ont tout à gagner de la mise en œuvre d'initiatives en faveur de l'égalité des sexes**.
- Si la résistance entrave considérablement le processus, voire le bloque, il peut être prudent de faire appel à **l'aide d'un expert ou d'un facilitateur externe** peut être une mesure prudente.



Penel[♂]_♀pe

OUTIL N° 4

**FIXER DES OBJECTIFS POUR AMELIORER
LE NIVEAU D'INCLUSION
DE VOTRE PERSONNEL**

Le rapport [« Women in the Workforce » \(Les femmes dans la population active\)](#), publié en 2022 par McKinsey et l'organisation Lean In, révèle un écart significatif 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 lancer 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, 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.



TÉLÉCHARGEZ LE MODÈLE DE L'OUTIL [ICI](#)

Nous vous invitons à télécharger l'**outil d'inclusion des genres**, conçu pour définir et atteindre des objectifs ciblés visant à améliorer la représentation et la rétention des genres au sein de votre organisation. Cet outil permet d'établir des indicateurs, de suivre la situation actuelle et de fixer des objectifs réalistes à court et à long terme pour l'inclusion de la main-d'œuvre.

Commencez dès aujourd'hui :

- **Que faire** : Fixez des objectifs de représentation, de recrutement et d'avancement alignés sur les critères de référence en matière d'équilibre entre les sexes.
- **Comment procéder** : suivez les progrès à l'aide de données structurées, alignez les objectifs sur les normes du secteur et affinez les stratégies visant à favoriser l'inclusion des genres.

Penel^{♂♀}pe

REFERENCES

- Akina Mama wa Afrika & Hivos. [Gender Audit Tool. A Guide for Identifying Gaps in Gender Responsive Policies and Practices at the Work](#)
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Gender equality strategy guide.](#)
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Gender equality diagnostic tool.](#)
- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. [Gender Strategy Toolkit.](#)
- Balanced Scorecard Institute (BSI), [Balanced Scorecard Basics.](#)
- British International Investment & CDC Group Plc. [Gender Toolkit: Guidance on gender-smart investing and gender-smart approaches to build value for businesses.](#)
- European Commission. [Gender Equality Strategy 2020-2025.](#)
- European Institute for Gender Equality. [Gender audit](#), 2019.
- European Institute for Gender Equality. [Gender awareness raising](#), 2019.
- 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. [Women on boards: deal to boost gender balance in companies](#), 7 June 2022.
- Institute of Directors. [The European Women on Boards Directive: What it means and why it matters](#), 3 April 2023.
- InterAction. [The Gender Audit Handbook. A Tool for Organizational Self-Assessment and Transformation](#), 2010.
- 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 Organization. [Manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology](#), 15 August 2012.
- International Training Centre of the International Labour Organization. [Building Block 2: Dealing With Resistance Against Gender Equality.](#)
- 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.

REFERENCES

- LeanIn.Org and McKinsey & Organization. [Women in the Workplace](#), 2022.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. [Herramientas de Apoyo a la Igualdad en la Empresa](#).
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- Ramo, Sini. [How to handle resistance to gender mainstreaming](#), Global Equality Matters.
- Sánchez Gardey, Gonzalo & Cerdán Chiscano, Mònica. Diversidad e inclusión en las organizaciones. October 2022, Universitat Oberta de Catalunya.
- 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.
- 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.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. [Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls](#).
- 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.





LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

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

27

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

Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues responsables.

Penel^{♂=♀}ope



Co-funded by
the European Union