

Intégrer l'approche genre dans les pratiques RH

Guide pratique

Décembre 2023

ENTREPRENEURS
du Monde

Contexte et définitions

Ces dernières décennies ont vu l'émergence de l'égalité de genre comme une thématique incontournable du développement et de la coopération internationale. La **notion de genre** renvoie à la construction sociale et culturelle des rôles masculins et féminins. Elle décrit des fonctions sociales qui sont assimilées et inculquées culturellement, qui peuvent varier en fonction des contextes. **L'approche genre** invite les organisations à interroger leurs pratiques à la fois dans les projets qu'elles portent (externe) mais aussi dans leur fonctionnement organisationnel et la gestion des ressources humaines (interne).

Dans les projets (externe), l'approche genre consiste à intégrer les préoccupations et les expériences spécifiques aux femmes et aux hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des actions afin de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes et de soutenir l'autonomisation et la montée en puissance (empouvoirement) des femmes.

Sur le volet organisationnel et de gestion RH (interne), la permanence des rôles de genre dans les comportements et les représentations a des impacts à plusieurs niveaux :

- Sur la **répartition des femmes et des hommes dans les différents métiers** : les femmes sont surreprésentées dans certains métiers et fonctions, qui sont souvent moins valorisées socialement et économiquement.
- Sur **l'accès des femmes aux opportunités professionnelles** et aux postes à responsabilités, qui renvoie au phénomène de « plafond de verre ».
- Sur **l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle** : la maternité en particulier peut avoir un impact négatif sur l'évolution professionnelle
- Sur les **relations au travail** : les femmes peuvent être confrontées à des comportements hostiles ou discriminants au travail (propos sexistes, traitement différent par rapport à leurs homologues masculins).
- Sur la **confiance en soi** : dans la sphère professionnelle, les stéréotypes sexistes peuvent être intériorisés et avoir des conséquences sur la perception de soi-même, de ses compétences et de ses capacités au travail.
- À terme, ces facteurs peuvent générer des inégalités dans les **rémunérations** accordées aux femmes et aux hommes.

L'égalité professionnelle renvoie à l'ensemble des actions mises en place par un employeur pour assurer une égalité de traitement et d'opportunités professionnelles au travail. En termes d'égalité femmes/hommes, les points de vigilance concernent la rémunération, la progression de carrière (évolutions, promotions, postes à responsabilités, reconversions), la mixité des métiers, l'accès à la formation, l'articulation des temps de vie et la gestion du temps de travail, ainsi que la prévention des violences sexistes et sexuelles.

Au-delà des problématiques liées au genre, ces enjeux peuvent affecter à des degrés divers l'ensemble des salariés. Travailler sur l'égalité femmes-hommes au travail permet de développer une culture respectueuse et égalitaire et de favoriser le bien-être au travail de toute personne.

Un guide pratique à destination des fonctions RH et de direction

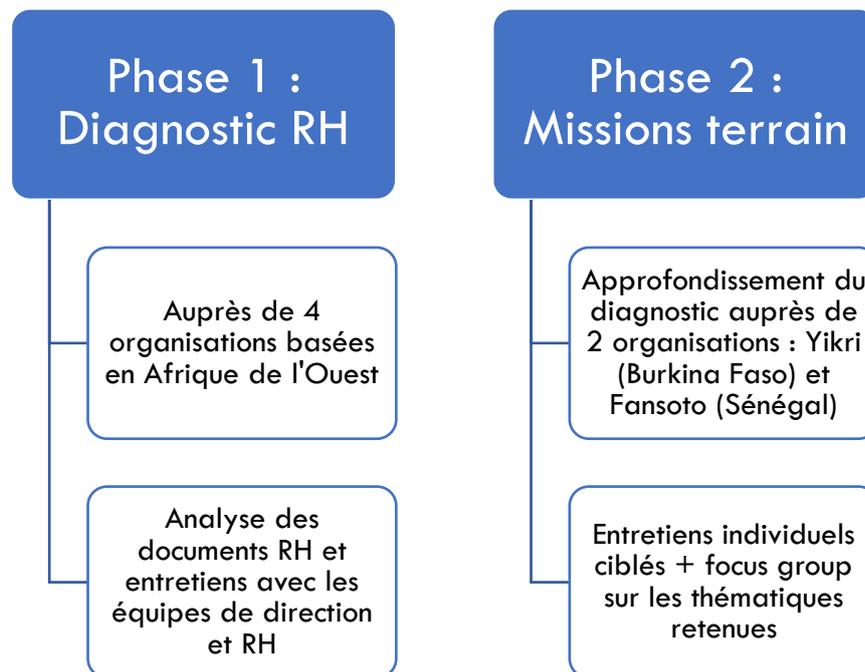
Entrepreneurs du Monde s'est résolument engagée dans l'intégration de l'approche genre dans l'ensemble de ses activités. Cet engagement, en cohérence avec les valeurs sociales portées par l'association, est formalisé dans une note de positionnement et se décline aujourd'hui de façon transversale :

- Dans la stratégie 2023 – 2026 ;

- Dans le fonctionnement organisationnel, notamment les questions relatives à la gestion des ressources humaines, à l'égal accès aux instances de décision, à l'organisation du travail et à la prévention et la prise en charge des violences sexistes et sexuelles au travail ;
- Dans le volet opérationnel, en promouvant une approche intégrée du genre dans les activités conduites.

En cohérence avec cet engagement et dans l'optique de renforcer les organisations partenaires dans la gestion de leurs ressources humaines, Entrepreneurs du Monde a fait appel à une consultance visant à doter l'association et son réseau de pratiques et de politiques RH intégrant l'approche genre.

Méthodologie de la consultance menée par le groupe Egaé (mars 2023 – janvier 2024)



Issu de ce travail d'analyse, ce guide pratique est **destiné aux personnes exerçant des fonctions RH** :

- Les responsables des ressources humaines
- La direction : opérationnelle, administrative et financière
- Les managers

Au-delà des obligations légales propres à chaque pays, il vise à accompagner la direction des organisations à **mettre en place un cadre RH permettant de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes au travail.**

Sur chaque sujet RH identifié, le guide comporte :

- Un **éclairage des enjeux** en termes d'égalité de genre,
- Des **processus et des bonnes pratiques**,
- Des exemples d'**outils**.

L'ensemble se veut pertinent pour les organisations du réseau Entrepreneurs du Monde mais étant donné la diversité des contextes, des tailles des organisations et du niveau de formalisation de la gestion RH, chacune est invitée à un **travail d'adaptation**.

Par ailleurs ce guide vient en support des outils RH déjà existants dans les organisations et ses propositions ont vocation à être intégrées à l'existant, manuels RH et règlements intérieurs en particulier.

En parallèle de la diffusion de ce guide aux organisations, Entrepreneurs du Monde travaille à proposer un appui technique RH spécialisé à partir de l'année 2024.

TABLE DES MATIERES

Contexte et définitions	2
Un guide pratique à destination des fonctions RH et de direction	2
Table des matières	4
I. Un enjeu transversal : travailler sur ses propres stéréotypes	6
<i>Les enjeux en termes d'égalité de genre</i>	6
<i>Comment agir sur ses propres stéréotypes ?</i>	6
1. La formation	6
2. Les questions à se poser.....	6
II. Favoriser l'accès à la formation pour tous et toutes	8
<i>Les enjeux en termes d'égalité de genre</i>	8
<i>Mettre en place un plan de formation</i>	8
1. Penser les orientations stratégiques et budgétaires.....	8
2. Recueillir les besoins	9
3. Construire le plan de formation	9
III. Favoriser l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale	10
<i>Les enjeux en termes d'égalité de genre</i>	10
<i>Se doter d'une charte parentalité pour favoriser l'articulation des temps de vie</i>	10
1. Les étapes du processus.....	11
2. Exemple de mesures dans une charte parentalité	11
IV. Outiller le management intermédiaire pour favoriser l'égalité dans les équipes	13
<i>Les enjeux en termes d'égalité de genre</i>	13
1. Adopter une charte managériale	13
2. Les outils managériaux.....	14
V. Favoriser le dialogue social, un moyen de communication utile pour l'égalité professionnelle	15
<i>Les enjeux en termes d'égalité de genre</i>	15
1. Instituer un dialogue social régulier	15
Annexes	16

I. Un enjeu transversal : travailler sur ses propres stéréotypes

Les enjeux en termes d'égalité de genre

Les stéréotypes sont partout et tout le temps. Nous les assimilons dès le plus jeune âge, ils se manifestent à la fois dans la vie personnelle et dans les espaces de travail. Négatifs ou positifs, ils façonnent nos modes de pensées et peuvent avoir un impact sur des décisions prises dans le cadre du travail. Par exemple, les stéréotypes de genre peuvent amener à penser que les femmes seraient plus douées pour les tâches de soin, moins mobiles et auraient moins d'autorité, ou que les hommes seraient plus aptes à diriger, à prendre des décisions et à prendre la parole en public.

Ces stéréotypes qui associent aux femmes et aux hommes des caractéristiques qu'ils et elles n'ont pas choisi peuvent conduire à des discriminations et des inégalités.

Comment agir sur ses propres stéréotypes ?

1. La formation

La sensibilisation sur les stéréotypes et leurs mécanismes permet d'éviter de traiter les personnes de manière différenciée en raison de leur genre. Il s'agit de s'extraire le plus possible des représentations sociales genrées lorsqu'on travaille sur les aptitudes professionnelles, les choix de carrières, l'organisation du travail et le rapport à la maternité et parentalité.

Au sein des organisations, **les référents et référentes genre ont été formés et peuvent former à leur tour sur les fondamentaux des stéréotypes et des discriminations.**

En complément, ce guide pratique propose un 1^e outil plus axé sur le processus de recrutement :

🔗 Outil 1, disponible en annexe : module de formation « recruter sans discriminer »

2. Les questions à se poser

Les stéréotypes peuvent s'activer dans plusieurs situations professionnelles. Voici une liste de questions à se poser lors d'une prise de décisions qui concerne la gestion des ressources humaines :

- Le recrutement
- Les promotions internes
- La gestion des congés maternité

✓ Lors de la rédaction d'une fiche de poste

- Quelle est la première chose qui me vient à l'esprit quand je pense à ce poste ?
- Quelle image ou représentation je lui associe ?
- Les images associées sont-elles stéréotypées et peuvent-elles orienter mon choix ? (Disponibilité, autorité, esprit d'initiative, mobilité...)
- Est-il possible d'objectiver les compétences associées au poste pour éviter les stéréotypes ?

✓ Lors d'un entretien ou dans le choix d'une promotion interne

- Quelle est la première chose qui me vient à l'esprit quand je pense à cette personne ?
- Les compétences de cette personne sont-elles ce qui m'a amené à penser cela d'elle ou est-ce ce que j'ai projeté sur elle ?
- Posons-nous les questions de la même manière à un homme et à une femme ?
- Les critères mobilisés pour évaluer les candidats et les candidates sont-ils les mêmes pour tout le monde ?
- Quels sont les outils mobilisés pour objectiver mon choix ? (Grille d'évaluation, notation, croisement des regards des membres du jury...)

✓ *Lors de l'annonce d'une maternité ou au retour d'un congé maternité*

- Quels sont les stéréotypes qui peuvent être associés à l'annonce d'une maternité ?
- Peuvent-ils avoir un impact sur la manière dont la personne va être traitée pendant sa grossesse ?
- Peuvent-ils avoir un impact sur la manière dont la personne va être accueillie ou traitée à son retour de congé maternité ?

Se poser ces questions permet de prendre conscience de ses propres biais et d'éviter un traitement différencié ou une discrimination au travail.

II. Favoriser l'accès à la formation pour tous et toutes

Les enjeux en termes d'égalité de genre

La formation est un vecteur de développement des compétences et d'évolution professionnelle. Les femmes peuvent rencontrer des obstacles spécifiques dans l'accès à la formation :

- Des difficultés à concilier la formation avec leur vie familiale
- Le manque d'informations sur les formations disponibles, notamment lorsque les informations circulent de façon informelle
- Le manque de confiance en soi

Le diagnostic a fait apparaître qu'il existe une demande des personnes salariées d'avoir un accès à la **formation professionnelle** dans le cadre du travail.

Cela est identifié comme un enjeu RH prioritaire pour plusieurs raisons :

- Les organisations emploient un personnel jeune, souvent en premier emploi, avec des besoins en formation continue importants.
- Les formations initiales prévues dans les manuels RH ne sont pas toujours réalisées dans leur intégralité, à cause des besoins de remplacement importants.
- Il n'y a pas de budget prévu ou suffisant pour des actions de formations assurées par des prestataires.

En conséquence, ce guide repose les fondamentaux de la construction d'un plan de formation, et pour tenir compte des réalités budgétaires, encourage le recours à des formations animées par des membres du personnel.

Mettre en place un plan de formation

Le groupe Egaé propose un processus de construction d'un plan de formation. Les outils ont vocation à structurer les actions de formation déjà existantes et prévues notamment dans les manuels RH.



1. Penser les orientations stratégiques et budgétaires

Les orientations stratégiques et budgétaires sont pensées par la direction et les RH pour l'année suivante. Elles constituent la base du plan de formation finalisé.

Les questions à se poser :

- Quels sont les besoins collectifs de la structure en termes de formation ?
- Quels sont les objectifs à court, moyen et long terme (en termes RH et/ou opérationnels) ?
- Quelles sont les compétences déjà maîtrisées par les équipes et celles qui doivent être acquises pour atteindre les objectifs fixés par la structure ? (maîtrise des outils financiers, techniques d'animation, connaissances de fond, par exemple)
- Quel est le budget alloué à la formation ?

🌀 Outil 2 disponible en annexe : exemple d'une note d'orientation stratégique

Le contenu de la note stratégique :

- Des éléments de contexte (par exemple : accroissement de l'activité, concurrence sectorielle, etc.)
- Détermination des priorités de formation
- Détail de chaque orientation avec des propositions d'intitulés de formation

La note stratégique d'orientation peut être présentée aux représentant·es du personnel et à l'ensemble des salarié·es en amont des évaluations annuelles, qui permettent de collecter les souhaits de formation.

2. Recueillir les besoins

La collecte des besoins individuels des salarié·es se fait à l'occasion de l'évaluation annuelle. Le groupe Egaé propose de compléter les grilles d'évaluation existantes par un module à ajouter portant précisément sur les besoins en formation individuels. L'objectif est de recueillir les souhaits de formation des salarié·es, à la fois en termes de renforcement sur les missions actuelles et les souhaits d'évolution professionnelle.

À l'occasion de l'évaluation, les salarié·es sélectionnent les formations proposées dans la note d'orientation stratégique et peuvent exprimer des besoins individuels qui ne figurent pas dans la note stratégique.

🌀 Outil 3, disponible en annexe : exemple d'encart sur les besoins en formation à ajouter dans la trame d'évaluation annuelle

3. Construire le plan de formation

Le plan de formation peut être construit sur la base de la note d'orientation stratégique et à la suite du recueil des besoins.

🌀 Outil 4, disponible en annexe : exemple de plan de formation

III. Favoriser l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale

Les enjeux en termes d'égalité de genre

Les femmes peuvent rencontrer plus de difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale.

Spécifiquement, l'annonce de la grossesse et la prise du congé maternité constituent un enjeu RH majeur. Les retards pris dans l'annonce de la grossesse posent des difficultés en matière d'organisation du travail. Lors des groupes de travail, il est apparu que le sujet de la grossesse était extrêmement tabou. Des témoignages rapportés évoquent des femmes qui sont visiblement enceintes et qui pourtant refusent de l'annoncer officiellement à leur employeur.

Cette difficulté à aborder le sujet peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Un facteur culturel : le fait d'annoncer sa grossesse pourrait attirer un mauvais œil, d'où une habitude de cacher sa grossesse le plus longtemps possible
- Un facteur organisationnel : souhait de prendre le congé le plus près possible de la naissance pour en avoir le maximum une fois l'enfant né
- Un facteur professionnel : la crainte d'être exposée à des traitements défavorables, à des formes de discrimination liées à l'état de grossesse (mise à l'écart, rétrogradation).

Se doter d'une charte parentalité pour favoriser l'articulation des temps de vie

Entrepreneurs du Monde encourage les organisations partenaires à se doter d'une Charte parentalité discutée avec les représentant·es du personnel. La charte est complémentaire des obligations légales existantes dans chacun des pays qui peuvent être inscrites dans le code du travail ou les conventions collectives.

Une charte parentalité permet de **définir et d'organiser les actions en lien avec la maternité et la paternité**, au moment de la grossesse, au moment de l'arrivée de l'enfant et au retour du congé maternité. Ses mesures concernent la femme enceinte, les futurs parents et les jeunes parents. Elles permettent de prendre en compte les contraintes particulières liées à la grossesse et la gestion de la maternité. La charte peut également être ouverte à la situation des personnes aidantes, c'est-à-dire ayant la charge d'autres personnes de la famille malades ou en situation de handicap par exemple.

1. Les étapes du processus



2. Exemple de mesures dans une charte parentalité

✓ Avant la prise de congés :

Faire des rappels réguliers :

- Rappeler notamment que les femmes enceintes ne font pas l'objet de mesures de mise à l'écart ou de mesures discriminatoires (traitement défavorable). Des messages rassurants de la part de la direction peuvent permettre de traiter en partie la crainte de l'annonce de la grossesse.

Aménager les horaires pendant la grossesse :

- Aménager les horaires pour permettre aux femmes enceintes d'assister aux rendez-vous médicaux
- Permettre aux conjoints d'assister aux rendez-vous médicaux

Organiser un entretien de départ de congé maternité :

- Faire le point sur les dossiers en cours, récolter les souhaits et les perspectives à la reprise, les noter afin de pouvoir les reprendre au moment du retour de la personne.

✓ Pendant le congé maternité

Renforcer les équipes de de remplacement :

- Avoir des animateurs et animatrices volantes qui puissent assurer des remplacements (sur les congés maternité, mais également sur les congés maladie). Cette pratique existe déjà sur les métiers d'animation et de terrain, mais gagnerait à être généralisée sur les fonctions supports (administratif, financier).

Vérifier que la personne en congé maternité ne travaille pas :

- Cela est interdit par le code du travail. Vérifier que la durée du congé maternité est bien respectée.

Proposer un allongement de la durée du congé maternité rémunéré.

Proposer un congé paternité s'il n'existe pas

✓ Après la prise de congés :

Organiser un entretien de retour de congé maternité :

- Faire le point sur les perspectives professionnelles : missions, souhaits d'évolution
- Faire le point sur les conditions de travail et éventuellement proposer des aménagements (ex : horaires) sans que cela ait un impact sur le niveau de responsabilité
- Partager les grandes actualités de la structure et/ou des points de service

Dans les mois qui suivent :

- Être particulièrement vigilant·e aux propos sexistes et aux traitements différenciés.

Proposer un espace dédié à l'allaitement

Proposer des jours enfants malades :

- Fixer un nombre de jours rémunérés qui peuvent être utilisés dans l'année en cas d'enfants malades, y compris pour les pères. Cela peut être déjà réglementé dans une convention collective.

IV. Outiller le management intermédiaire pour favoriser l'égalité dans les équipes

Les enjeux en termes d'égalité de genre

Les managers jouent un rôle clé pour favoriser l'égalité professionnelle au sein de leur organisation. Ils promeuvent une culture de travail où chacun et chacune se sent valorisée indépendamment de son genre, de son origine ethnique, de sa religion, de son orientation sexuelle. Ils offrent des opportunités égales à tous les membres de l'équipe en matière d'accès à la formation, d'évolution professionnelle, d'accès à des dossiers valorisants.

1. Adopter une charte managériale

Entrepreneurs du Monde encourage les organisations à se doter d'une **charte sur le management** permettant de poser des principes de management connus de toutes les équipes, ce qui constitue une garantie pour le bien être des équipes et de bonnes conditions de travail. Cette charte peut être discutée avec les managers et les délégués du personnel. Ce dialogue est l'occasion d'explicitier les missions et les responsabilités des managers. Cette réflexion collective permet également de poser un cadre de management cohérent avec les valeurs portées par l'organisation et de s'assurer de la mise en œuvre d'un **management respectueux et non-sexiste**.

Plusieurs sujets peuvent être discutés dans le cadre de l'adoption d'une charte du management :

- **Le rôle des managers :**

Il s'agit ici d'explicitier les missions des managers

- Ils et elles conduisent les entretiens professionnels et d'évaluation
- Ils et elles gèrent les départs et les retours de congés maternité et longue absence
- Ils et elles veillent à ce qu'il n'y ait pas de propos ou de comportements sexistes dans les équipes et recadrent si nécessaire
- Ils et elles répartissent la charge de travail et les dossiers
- Ils et elles identifient les personnes qui peuvent évoluer professionnellement et appuient les promotions internes
- Ils et elles accompagnent à la bonne réalisation des missions,
- Ils et elles assurent des bonnes conditions de travail (respect des horaires...),
- Ils et elles veillent au bien-être des salarié·es (politesse, pas de remarques personnelles, pas de traitement différencié)

- **La posture managériale :**

Il s'agit d'explicitier les éléments de posture attendus des managers pour la bonne réalisation de leurs missions.

La bienveillance, l'attention aux salarié·es, la pédagogie, la capacité à identifier les alertes, la capacité à se remettre en question, l'exemplarité...

Le travail sur la charte permet de rappeler les valeurs de l'organisation, les responsabilités des managers et d'interroger et se mettre d'accord sur les pratiques managériales.

2. Les outils managériaux

Afin de favoriser la mise en œuvre effective de la charte managériale, plusieurs dispositifs peuvent être mis en place :

- Sensibilisation des managers aux biais inconscients (stéréotypes, effets de halo – c'est-à-dire tendance à percevoir positivement/négativement une personne selon que la 1^e impression ou une unique caractéristique soit positive/négative, biais de similarité...]
- Formations spécifiques sur la gestion des conflits, la résolution de problèmes, la gestion du temps, la prise de décision, etc.
- Mise en place d'ateliers de co-développement qui permettent de présenter des études de cas et de les travailler collectivement afin d'échanger sur la posture managériale à adopter. Ces ateliers sont très utiles car ils permettent aux managers de trouver des solutions concrètes à partir de situations réelles.

V. Favoriser le dialogue social, un moyen de communication utile pour l'égalité professionnelle

Les enjeux en termes d'égalité de genre

Le dialogue social joue un rôle clé dans l'instauration d'un climat de travail favorisant l'égalité. En effet, le dialogue social est **un canal de communication ouvert qui permet de faire remonter les préoccupations des salarié·es** dans différents aspects de leur quotidien professionnel de manière anonyme et de porter des revendications individuelles ou collectives. Les délégué·es du personnel peuvent faire remonter des difficultés professionnelles rencontrées par les salarié·es concernant les conditions de travail, la rémunération, l'évolution professionnelle ou encore l'accès à la formation. Cet espace offre la possibilité de discuter des écarts éventuels de traitement entre les salarié·es et de proposer des solutions adaptées pour y remédier. Les délégué·es du personnel sont également des personnes référentes qui peuvent accueillir la parole et recueillir des alertes individuelles sur des faits de discrimination ou de harcèlement au travail.

1. Instituer un dialogue social régulier

Entrepreneurs du Monde encourage les structures à se doter d'un système de représentation des salarié·es mobilisé de façon **courante et régulière**. Le rôle des délégué·es du personnel ne se limite pas à la gestion de situations de conflits ou de situations critiques. Ils jouent aussi un rôle préventif en pouvant alerter la direction sur des risques identifiés ou perçus parmi les équipes et participer à trouver des solutions en amont.

Les délégué·es du personnel sont élu·es par les salarié·es pour une durée de mandat définie par l'organisation ou la loi. Une fois élu·es, leur rôle est de représenter les salarié·es dans les **échanges ou la négociation avec la direction** sur les thématiques en lien avec les conditions de travail, la rémunération ou encore la sécurité, l'hygiène...

En dehors des négociations sur les thématiques RH identifiées, ils se réunissent régulièrement avec la direction. L'objectif de ces réunions est de permettre une **remontée des difficultés identifiées par les équipes et de communiquer auprès des équipes sur les réponses apportées par la direction**. Voici comment les réunions DP peuvent s'organiser :



Travailler sur ses propres stéréotypes :



Outil 1 - Module de formation _Recruter s:

Favoriser l'accès à la formation pour toutes et tous :



Outil 2 - Note d'orientations stratégi



Outil 3 - Évaluation - module sur la formati



Outil 4 - Exemple de plan de formation.xls