

# Les meilleures pratiques

## 1

### Optimiser les processus de recrutement

Pour compter davantage de femmes dans votre organisation, il faut d'abord en embaucher. Ça n'est pas si simple, notamment dans les milieux traditionnellement masculins. Cela commence par la formulation des descriptions de poste, qui doit être le plus neutre possible sur le plan du genre. Le processus d'embauche doit être limpide, les critères et les outils d'évaluation, faciles à utiliser et conçus pour recueillir des informations objectives et mesurables. Ainsi, une échelle de notation est généralement plus efficace qu'une évaluation ouverte. Les candidats à un même poste doivent être évalués selon les mêmes critères. Cela paraît évident, mais dans la pratique, ça ne l'est pas nécessairement, puisque des biais inconscients peuvent intervenir. La présence d'une tierce personne dans la pièce lors des discussions sur des candidats peut se révéler fort utile pour mettre en évidence les préjugés. Idéalement, lors du processus d'embauche, le bassin de candidats et le panel doivent être paritaires. La firme de recrutement, s'il y en a une, doit s'engager à y porter attention. Même les paramètres et la formulation des tests automatisés doivent être validés, car l'intelligence artificielle recèle aussi parfois des marques de subjectivité.

## 2

### Améliorer les processus de promotion

Quand une entreprise emploie davantage de femmes, il faut mettre en place des mesures pour faciliter leur mobilité et leur ascension. Les postes à pourvoir dans l'entreprise doivent être affichés et les femmes incitées à postuler. Pour rappel, plusieurs études démontrent que les femmes ont tendance à se croire sous-qualifiées pour le poste, alors que les hommes font plus facilement leur auto-promotion. Les études démontrent aussi que les critères utilisés pour promouvoir les hommes sont davantage fondés sur leur potentiel, tandis que l'accent est mis sur la réussite des femmes, soit ce qu'elles ont déjà accompli. Il faut travailler en amont et encourager les femmes à se diriger vers des secteurs qui traditionnellement les attirent moins, mais qui ont le potentiel de les mener vers les postes de direction : exploitation, recherche et développement, contrôle de gestion.

## Fausse bonne idée

### Les sessions de formation ponctuelles

De nombreuses entreprises offrent des sessions de formation ponctuelles qui sont bénéfiques pour amorcer un changement, par exemple pour sensibiliser les gestionnaires à leurs préjugés inconscients. Mais un seul événement, aussi pertinent soit-il, ne suffit pas à modifier des comportements profondément ancrés. Il faut des activités et des outils complémentaires. Des rappels et des encouragements constants sont nécessaires pour que les mentalités et les comportements changent au sein de l'organisation.

## 3

### Proposer des modèles de travail flexibles

Les politiques de travail flexibles sont un moyen efficace d'améliorer la diversité des genres en entreprise. Outre les congés parentaux et familiaux, qui sont inscrits dans les lois du travail, les horaires de travail méritent d'être revus : doivent-ils être identiques pour tous et toutes, à tous les moments de leur carrière, sachant que les charges familiales évoluent rapidement ? La souplesse devient ainsi un attrait majeur dans la rétention des employé·e·s et le télétravail, induit par la pandémie de la COVID-19, une réalité qui fonctionne. Par ailleurs, les politiques de travail flexibles doivent être accessibles à tous les employé·e·s et le message doit être clair à ce sujet : tous en bénéficient, peu importe le genre. Les entreprises doivent également s'assurer que la politique fonctionne au quotidien et qu'elle améliore la productivité plutôt qu'elle ne la diminue, en réfléchissant aux détails à l'avance, en tirant parti de la technologie, en évaluant et en affinant le programme au fil du temps. Sinon les premières personnes à l'essayer en feront ressortir les limites et cela renforcera les préjugés défavorables concernant le travail flexible.

## 4

### Planter une culture de diversité

Le progrès passe par une « réinitialisation de la culture », selon Deloitte. Planter une culture de diversité, c'est comprendre comment la diversité au sein d'une équipe a d'indéniables avantages pour la performance du groupe. C'est l'intelligence culturelle, l'ouverture aux idées et aux expériences différentes. C'est aussi la tolérance zéro en matière de remarques déplacées, en apparence anodines, mais qui heurtent, finissent par créer un climat inconfortable pour les femmes et les poussent à quitter l'entreprise. Les gestionnaires ont un rôle à jouer en intervenant dans de telles situations. La culture inclusive est respectueuse et permet la pluralité des réflexions et des idées dans le contexte du travail. Mais elle doit aussi s'exprimer lors d'événements entre collègues : apéros après le travail, déjeuners au petit matin ou événements sportifs ne sont pas toujours inclusifs. L'idéal est de les organiser pendant les heures de travail, ce qui permettra à ceux et à celles – qui ont des engagements familiaux de pouvoir y participer.

## Fausse bonne idée

### Des réseaux exclusivement féminins

Les réseaux exclusivement féminins sont précieux pour offrir de l'information et du soutien. Ils sont particulièrement efficaces dans les organisations et les secteurs dominés par les hommes. Cependant, des études révèlent que pour façonner une culture d'entreprise inclusive, les hommes et les femmes doivent non seulement travailler, mais réfléchir, avancer, s'améliorer ensemble, et non dans des groupes séparés. Les groupes diversifiés sont plus efficaces pour créer des comportements inclusifs que les groupes uniformes.

## 5

### **Offrir des possibilités de développement professionnel aux femmes**

Les entreprises qui investissent dans la formation de leurs employées favorisent la rétention et l'avancement des femmes. Les formations axées sur le développement professionnel et l'acquisition de nouvelles compétences générales donnent à tous les employé·e·s des outils qui leur seront utiles pour construire des carrières à long terme dans une entreprise. Le développement personnel (leadership, prise de parole en public, gestion du stress, etc.) n'est pas à négliger non plus. Ces formations fonctionnent mieux lorsqu'elles sont adaptées aux besoins de chacun·e, plutôt que de prendre la forme d'un programme unique pour tous·tes. Elles sont particulièrement efficaces si elles sont utilisées pour aider à négocier les points de transition dans une carrière : changement de tâches, promotion, retour d'un congé parental, etc.

## 6

### **Mentorer et parrainer les femmes**

Le mentorat et le parrainage sont les premières mesures prises par de nombreuses organisations pour promouvoir la diversité des genres et s'assurer d'une bonne rétention de la main-d'œuvre. Les deux sont différents quoique complémentaires. Le mentor agit à titre de conseiller. Il doit avoir une grande capacité d'écoute, savoir poser les bonnes questions. Il identifie les situations problématiques et trouve des solutions avec sa mentorée : « Pourquoi as-tu réagi de telle façon dans telle situation ? D'autres voies auraient-elles pu être utilisées ? » Le mentor fera cheminer sa mentorée et l'aidera à franchir les points d'inflexion de sa carrière. Le parrain a un rôle plus actif à jouer dans l'organisation pour faire grimper une femme dans la hiérarchie. Il peut soutenir son avancement en la recommandant pour des affectations et pour des postes qui lui conviennent. Il est donc important d'identifier et de parrainer des femmes talentueuses dont la progression bénéficiera à l'ensemble de l'organisation.

## **Fausse bonne idée**

### **Recruter à l'extérieur de l'organisation**

Il peut être efficace, en particulier pour les entreprises qui doivent améliorer rapidement leur diversité de genre, de recruter des femmes d'expérience provenant de l'extérieur de l'organisation. Mais les recrutements externes ne peuvent se substituer à un vivier organique de talents et ils peuvent donner à la direction une fausse impression de progrès. La promotion interne montre plus clairement le chemin vers le sommet et inspire davantage les femmes sur le terrain.

# 7

## Accroître la visibilité des femmes dans l'organisation

Les entreprises qui ont déjà des modèles en place – comme des femmes à des postes de direction issues de l'organisation – doivent faire connaître leur parcours et leur assurer une grande visibilité. Cela nécessite très peu d'investissements et donne d'excellents résultats. En présentant ces modèles dans les communications aux employés, en les invitant à participer à des débats, à parler de leur cheminement et de leur expérience – les bons moments comme les plus difficiles – et en saluant leurs réalisations, les organisations peuvent inspirer les autres femmes à tous les niveaux de l'entreprise. Elles se projettent dans le futur et se voient occuper des postes de gestionnaires, de leaders.



**Les meilleurs plans de diversité ne fonctionnent guère sans l'adhésion de tous les employés et, au premier chef, des hommes.**



# 8

## Faire participer les hommes

Les meilleurs plans de diversité ne fonctionnent guère sans l'adhésion de tous et, au premier chef, des hommes. Ces derniers font partie de la solution et il est essentiel d'obtenir leur coopération, en commençant par ceux faisant partie de l'équipe de gestion. Il existe une forte corrélation entre le soutien des hommes à la diversité des genres et les progrès signalés. De plus, lorsque les hommes participent aux politiques et aux programmes de diversité des genres, la parité est normalisée et plus facilement acquise. Il peut y avoir de la résistance ou du désengagement chez les hommes s'ils ne se sentent pas concernés ou, pire, s'ils se sentent menacés. Il faut donc faire passer le message que l'amélioration de la diversité est dans l'intérêt de tous. Attention aussi à ce que le groupe responsable de mettre en application les programmes ne soit pas composé uniquement de femmes. Sinon, ils deviendront des « programmes pour femmes » isolés des activités principales de l'entreprise.

## Fausse bonne idée

### Vouloir aller trop vite

La réussite en matière de diversité des genres exige que les dirigeants, les gestionnaires et les employé·e·s modifient leurs comportements. Ce n'est pas chose facile et le processus sera probablement plus long qu'anticipé au départ. Qu'à cela ne tienne, il faut garder le cap et régler au fur et à mesure les problèmes qui se présentent pour garder les employé·e·s mobilisé·e·s.



## 9

### **S'engager publiquement en faveur de la diversité des genres**

« Walk the talk » ou quand les bottines suivent les babines: c'est bien d'avoir une vision d'une meilleure représentation féminine, mais il faut aussi en parler. Lors des réunions des comités de gestion, le-la dirigeant-e doit dire à quel point la diversité est importante, qu'elle est le fondement de l'identité de l'entreprise et qu'elle est au cœur de la stratégie d'affaires. Il n'y a pas d'équivoque possible. Si l'adhésion semble frileuse, ça ne passera pas. Lors du processus de recrutement, il faut répéter que les femmes sont les bienvenues et qu'elles ne seront pas sélectionnées parce qu'elles sont des femmes, mais parce qu'elles ont les compétences. À cette profession de foi interne s'ajoute l'engagement public, qui est tout aussi crucial. La direction doit affirmer haut et fort qu'il croit en la diversité et en faire un élément de stratégie commerciale et de différenciation face aux concurrents.

## 10

### **Mesurer, mesurer et encore mesurer**

Ce qui se mesure se réalise. C'est aussi vrai de la diversité des genres que de tout autre objectif stratégique de l'entreprise. Quantifier les objectifs est l'une des méthodes les plus efficaces pour accroître la représentation des femmes. Les dirigeant-e-s doivent appliquer la même rigueur aux initiatives de diversité qu'à tout changement à grande échelle, en comptabilisant les résultats et en mesurant les progrès. Les objectifs de recrutement et le nombre réel de femmes qui ont gravi les échelons doivent ainsi être chiffrés. Et si un écart persiste entre les hommes et les femmes, les processus et les critères doivent être resserrés. Des gestionnaires clés doivent être identifiés comme responsables pour signaler que la diversité et l'inclusion sont des priorités, non seulement au sein de l'entreprise. Enfin, il est pertinent de sonder la satisfaction des employé-e-s et les différences de perceptions selon les genres pour améliorer les pratiques organisationnelles. Et surtout, ne pas oublier de promouvoir les succès pour motiver les troupes.



**La direction doit affirmer haut et fort qu'elle croit en la diversité et en faire un élément de stratégie commerciale et de différenciation face aux concurrents.**



# Factorielle

[investquebec-factorielle.com](https://investquebec-factorielle.com)

Un projet d'Investissement Québec