

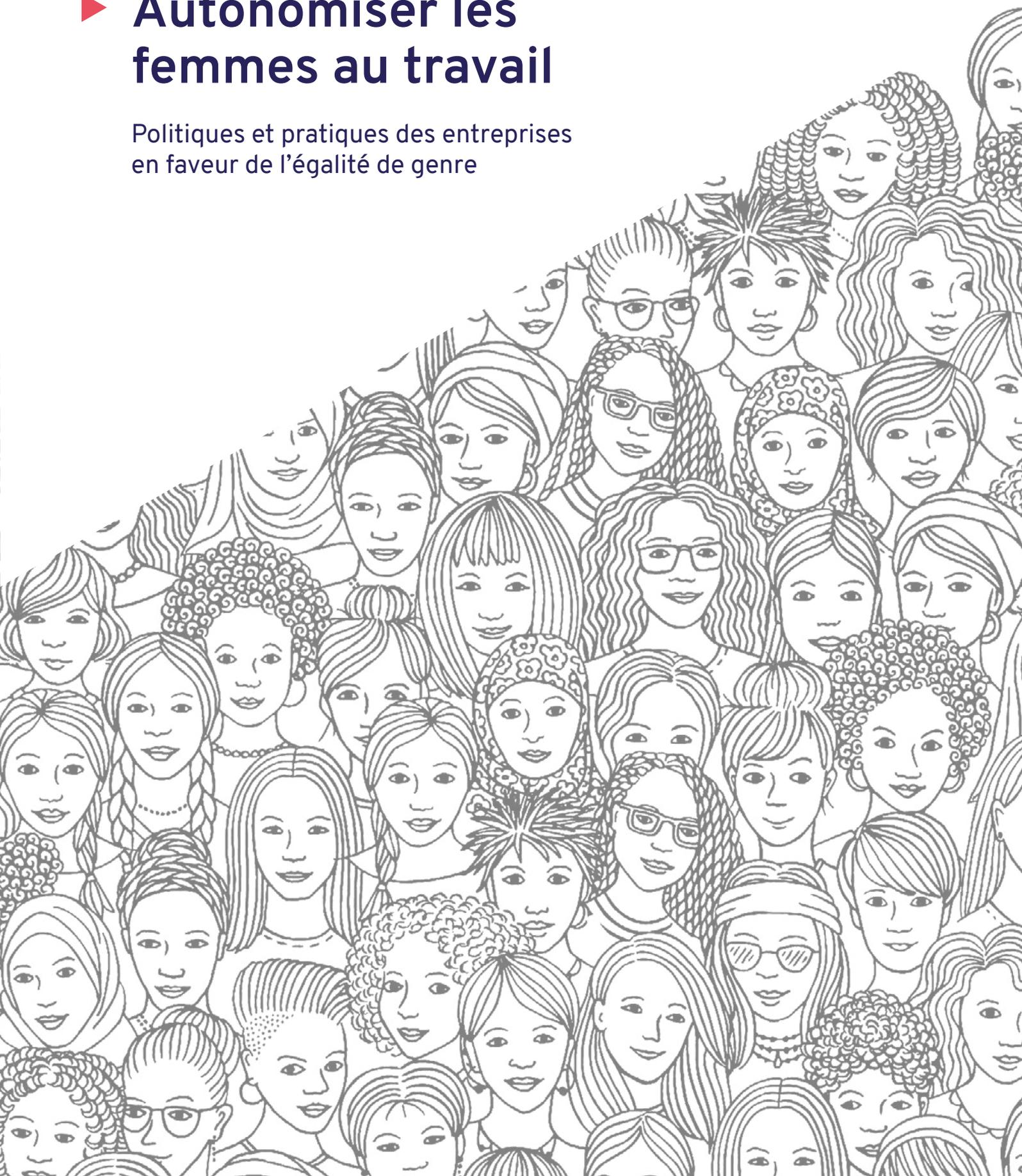
► Autonomiser les femmes au travail

Politiques et pratiques des entreprises
en faveur de l'égalité de genre



► Autonomiser les femmes au travail

Politiques et pratiques des entreprises en faveur de l'égalité de genre



Copyright © Organisation internationale du Travail 2020
Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN: 9789220330678 (Print)
9789220330661 (Web PDF)

Egalement disponible en Anglais: *Empowering Women at Work – Company Policies and Practices for Gender Equality*, ISBN: 9789220330654 (Print), 9789220330647 (Web PDF), Genève, 2020

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin – Italie

© Illustration de la couverture: Oliver Gantner

Table des matières

Remerciements	vi
Résumé d'orientation.....	vii
Liste des acronymes.....	ix
Introduction.....	1
PREMIÈRE PARTIE: CADRES DIRECTEURS POUR LA FORMULATION DES POLITIQUES D'ENTREPRISE VISANT À PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DE GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL	7
1.1 Instruments normatifs.....	7
1.2 Autres instruments normatifs	10
1.3 Initiatives internationales	11
1.4 Cadres politiques du G7 et de l'UE	14
DEUXIÈME PARTIE: PRENDRE DES MESURES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DE GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL	17
2.1 Parvenir à un salaire égal pour un travail de valeur égale.....	22
2.1.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments.....	23
2.1.2 Principes directeurs pour les entreprises	24
2.1.3 Exemples de pratiques représentatives.....	27
2.2 Prévenir et mettre fin à la violence et au harcèlement fondés sur le genre dans le monde du travail.....	33
2.2.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments	34
2.2.2 Principes directeurs pour les entreprises	36
2.2.3 Exemples de pratiques représentatives.....	39
2.3 Promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le partage des responsabilités parentales.....	42
2.3.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments	42
2.3.2 Principes directeurs pour les entreprises	45
2.3.3 Exemples de pratiques	48
2.4 Soutenir les femmes d'affaires et les femmes cadres.....	58
2.4.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments	59
2.4.2 Principes directeurs pour les entreprises	60
2.4.3 Exemples de pratiques représentatives.....	62

2.5 Garantir un avenir du travail qui tienne compte des femmes	70
2.5.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments	72
2.5.2 Principes directeurs pour les entreprises	73
2.5.3 Exemples de pratiques représentatives	75

Conclusions	73
--------------------------	----

ANNEXES

ANNEXE 1: Principes de la Déclaration de l'OIT sur les multinationales	85
ANNEXE 2: Principes et objectifs de l'autonomisation des femmes	88
ANNEXE 3: Ressources utiles	92

Références	97
-------------------------	----

Liste des figures

Figure 1.	Classement des pays selon les 19 critères d'égalité de genre, Equileap, 2019	2
Figure 2.	Les Principes de la Déclaration sur les EMN	9
Figure 3.	Principes d'autonomisation des femmes	11
Figure 4.	Le parcours associé aux Principes d'autonomisation des femmes	13
Figure 5.	Part des répondants à l'enquête qui ont connu une évolution de la productivité grâce aux horaires de travail flexibles et/ou aux modalités de travail à distance/télétravail, dans le monde et par région, 2018.	20
Figure 6.	Le programme Baby Decalogue de Danone Nutricia ELN.	50
Figure 7.	Part des femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées en bourse, pays du G7, 2017	59

Liste des tableaux

Tableau 1.	Pratiques représentatives par sujet, localisation géographique et industrie/secteur d'activité économique	5
Tableau 2.	Principes d'autonomisation des femmes – Les arguments	18
Tableau 3.	Directives pour l'autonomisation des femmes au travail	83

Remerciements

Le présent document a été élaboré par l'Organisation internationale du Travail (OIT) dans le cadre du programme WE EMPOWER – G7 financé par l'Union européenne et mis en œuvre conjointement par l'entité des Nations Unies pour l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) et l'OIT.

WE EMPOWER – G7 organise des dialogues multipartites dans les pays du G7 et dans l'UE afin de partager connaissances, expériences, bonnes pratiques et enseignements. Ce projet est guidé par les Principes d'autonomisation des femmes (WEPs) ainsi que par les normes internationales du travail relatives à l'égalité entre hommes et femmes et la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN). Pour en savoir plus, consultez [la page Web de l'OIT consacrée au projet](#).

Ce rapport technique a été rédigé sous la direction technique et la coordination générale de Laura Addati, Annie van Klaveren et Emily Sims, spécialistes de l'OIT au sein de l'Unité des entreprises multinationales et de l'engagement auprès des entreprises (MULTI) du Département des entreprises de l'OIT. Angela Goulovitch (consultante de l'OIT) a procédé à la rédaction de l'avant-projet et des exemples de pratiques d'entreprise retenus. Camilla Bober, Rana Alotaibi et Sombul Munshi ont complété les recherches et les travaux de rédaction et ont contribué à la finalisation de la publication en leur qualité de stagiaires de l'OIT. Le rapport a été révisé par les experts ci-dessous représentant plusieurs départements de l'OIT: Vic van Vuuren, Githa Roelans, Emanuela Pozzan, Amélie Duval et Iriini Proios Torras; et pour ONU Femmes: Anna Falth, Meral Guzel, Diana Rusu, Diana Ranola, Carla Kraft, Mariko Saito, Stephanie Dei, Stephanie Foster, Madison Bailey, Nancy Mitchell et Sarah Merusi. Particulièrement appréciés, leurs apports et contributions ont ainsi permis d'enrichir encore le rapport.

Clause de non-responsabilité

La présente publication a été produite avec le généreux soutien financier de l'Union européenne. Le contenu ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne, de l'OIT et de ses mandants, d'ONU Femmes, des Nations Unies ou de ses États membres.

Résumé d'orientation

Au cours des vingt dernières années, l'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde du travail a connu quelques améliorations encourageantes, mais de plus amples progrès sont encore attendus dans le domaine. Le secteur privé, y compris les organisations d'entreprises et d'employeurs, joue un rôle important dans l'accélération des progrès visant à réduire les écarts entre les genres sur le lieu de travail. Les femmes représentent plus de 50 pour cent de la population mondiale, mais 45,3 pour cent à peine d'entre elles occupaient un emploi en 2018.¹ En 2017, elles représentaient moins de 4 pour cent des présidents de conseil d'administration pour près de 7 000 sociétés dans 44 pays.² C'est pourquoi il est absolument crucial d'examiner comment les principaux acteurs du secteur privé peuvent mettre en œuvre des politiques qui favorisent un avenir du travail décent, dans sa conception même, et ancré dans une égalité de genre réelle et substantielle.

Ce document met l'accent sur cinq domaines clés dans lesquels les entreprises peuvent apporter une contribution:

1. la réalisation de l'égalité de rémunération pour un travail de même valeur
2. la prévention et l'élimination de la violence et du harcèlement
3. la création d'un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée pour les femmes comme pour les hommes
4. la représentation égale des femmes dans les rôles de gestion des affaires et de direction
5. l'investissement dans un avenir du travail qui tienne compte des femmes.

La **première partie** propose un aperçu des cadres directeurs sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises afin de formuler des politiques visant à promouvoir l'égalité de genre sur le lieu de travail. Elle comprend une introduction aux principaux instruments et initiatives normatifs concernant l'autonomisation économique des femmes et l'égalité de genre au travail, ainsi qu'un bref résumé des normes internationales du travail qui sous-tendent les attentes des entreprises en matière d'égalité de genre. Afin de faciliter la consultation, les annexes proposent un complément d'information concernant les instruments normatifs, les initiatives ainsi que les normes internationales du travail.

La **deuxième partie** expose les arguments en faveur de l'égalité de genre, présente 38 pratiques d'entreprise représentatives et indique les sources auprès desquelles les entreprises peuvent obtenir d'autres renseignements. Les exemples sont tirés de sources accessibles au public et ne prétendent pas évaluer l'impact de chaque pratique. L'objectif est de présenter une gamme de mesures à l'endroit des entreprises – des plus modestes jusqu'aux plus ambitieuses, afin d'inciter les entreprises de tailles, de secteurs et de situations

financières variables à identifier les moyens par lesquels elles pourraient contribuer à l'égalité de genre, à court comme à moyen terme, en fonction des circonstances qui leur sont propres.

Malgré les efforts louables déployés par les entreprises en vue de promouvoir l'autonomisation économique des femmes sur le lieu de travail, des efforts renouvelés et porteurs de transformation sont nécessaires, en particulier dans le contexte des réponses politiques apportées face au COVID-19 et du redressement d'après-crise.

Ce document a été préparé dans le contexte d'une série de publications sur les pratiques représentatives des principales parties prenantes dans le domaine de l'égalité de genre au travail, dans le cadre du projet UE, ONU Femmes et OIT «Promouvoir une conduite responsable des entreprises dans les pays du G7 pour l'autonomisation économique des femmes au travail» (WE EMPOWER – G7). Ce projet vise à soutenir une croissance économique durable, inclusive et équitable en favorisant l'autonomisation économique des femmes dans les secteurs public et privé des pays du G7. C'est pourquoi le présent rapport met particulièrement l'accent sur les entreprises opérant dans les pays du G7 et de l'UE, mais demeure néanmoins une référence pour toute entreprise, quelle que soit sa localisation.

Liste des acronymes

BSDC	Commission des affaires et du développement durable
CCA	Code de conduite des affaires
CEDAW	Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
Déclaration de l'OIT sur les EMN	«Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale» de l'OIT
DUDH	Déclaration universelle des droits de l'homme
EPIC	Coalition internationale sur la rémunération égale
G20	Groupe des 20
G7	Groupe des 7
IA	intelligence artificielle
IFC	Société financière internationale (International Finance Corporation)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif(s) de développement durable
OE	Organisations d'entreprises et d'employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PIDESC	Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
PME	petites et moyennes entreprises
Principes directeurs des NU	Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
RSE	responsabilité sociale des entreprises
SST	sécurité et santé au travail
STIM	Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques
TIC	technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
W7	Women 7
WE EMPOWER	G7 – projet de l'UE, d'ONU Femmes et de l'OIT «Promouvoir une conduite responsable des entreprises dans les pays du G7 pour l'autonomisation économique des femmes au travail»
WEPS	Principes d'autonomisation des femmes

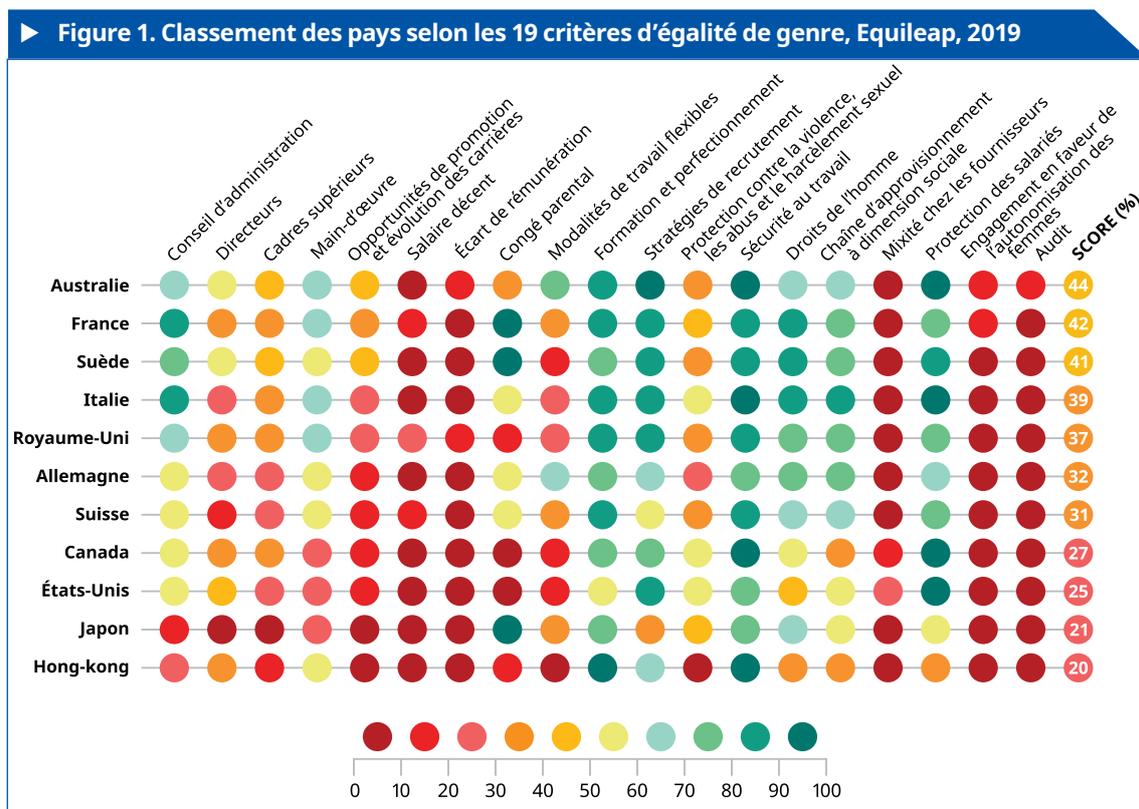


Introduction

L'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde du travail a connu quelques améliorations encourageantes, mais les progrès dans la réduction des écarts entre les genres sont au point mort.³ Il subsiste des disparités persistantes entre les deux sexes, y compris en ce qui concerne la participation au marché du travail, la rémunération pour un travail de valeur égale, la représentation des femmes dans les professions à haut salaire et les postes de direction, et la répartition du travail de soin non rémunéré. La violence et le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, demeurent également une réalité dans le quotidien professionnel de nombreuses femmes.⁴ La réalisation de l'autonomisation économique des femmes et de l'égalité de genre exigera des politiques proactives et porteuses de transformation de la part de diverses parties prenantes à l'échelon mondial, notamment les gouvernements, les entreprises, les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que la société civile.

Cependant, on note que la performance du secteur privé en matière d'égalité de genre varie considérablement selon le pays, le secteur et la taille de l'entreprise, ainsi que selon la direction et la culture de l'entreprise, les petites et moyennes entreprises étant exposées aux défis les plus conséquents. L'indice Equileap des grandes sociétés cotées en bourse qui œuvrent en faveur de l'égalité de genre classe les pays en fonction de la performance de leurs entreprises en matière d'égalité hommes-femmes. Inspirée des Principes d'autonomisation des femmes (WEPs), la méthodologie appliquée repose sur 19 critères d'égalité hommes-femmes (*gender scorecard*). Il s'agit ici de passer en revue les données de 3 519 entreprises de 23 pays en se fondant sur ces 19 critères liés à un certain nombre de politiques sur l'égalité de genre sur le lieu de travail (figure 1, page suivante).⁵

Les entreprises qui opèrent dans les pays du G7 ont des scores totaux d'égalité de genre variant entre 42 (France) et 21 pour cent (Japon). Le classement indique que les domaines dans lesquels tous les pays du G7 ont tendance à afficher les scores les plus élevés sont «sécurité au travail», «formation et perfectionnement» et «stratégies de recrutement», tandis que des défis plus importants se posent en matière de transparence sur l'égalité de genre, d'atténuation de l'écart de rémunération entre les genres et de garantie d'un salaire décent.⁶ Les cadres juridiques jouent un rôle clé dans l'amélioration des scores d'égalité de genre. Au Japon, en France, en Allemagne et en Italie, les entreprises tendent à afficher les politiques de congé parental les plus complètes, dans la droite ligne de la législation nationale.



Remarque: L'ensemble de données concerne des entreprises de 23 pays. Les pays comptant moins de 50 entreprises dans l'ensemble de données ont été exclus du classement.

Source: Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 14.

En outre, la représentation des femmes dans la main-d'œuvre, y compris aux échelons supérieurs des catégories d'emplois et des postes de direction des entreprises, varie selon les entreprises dans les pays du G7. C'est au Canada, aux États-Unis et au Japon que les femmes sont les moins représentées au sein de la main-d'œuvre des entreprises. En France et en Italie, ces proportions s'améliorent à mesure que les femmes intègrent des postes de niveau supérieur, à l'instar des postes de direction, alors que ces chiffres restent faibles pour le Japon, à tous les niveaux. Pour les entreprises des pays du G7, le défi majeur dans ce domaine réside dans la promotion des femmes à des postes de direction et de haute direction.

Le secteur privé, y compris les organisations d'entreprises et d'employeurs (OE), joue un rôle central dans la promotion d'un environnement favorable dans lequel les femmes peuvent participer et s'épanouir de façon significative au sein de l'économie, à travers des politiques et des pratiques relatives au lieu de travail qui soient proactives, porteuses de transformation et mesurables. Les politiques d'entreprise sont déterminantes afin de compléter, renforcer et améliorer les lois et les politiques nationales et d'aider à stimuler des changements porteurs de transformation au sein des sociétés.

Le présent rapport est scindé en deux grands volets. La première partie donne un aperçu des instruments normatifs et des initiatives visant à guider les entreprises dans l'adoption et la mise en œuvre des cadres les plus actuels concernant l'égalité entre hommes et femmes. La seconde partie fait le point sur les arguments en faveur de l'égalité de genre et présente des exemples de pratiques d'entreprise en lien avec une ou plusieurs des problématiques suivantes: parvenir à un salaire égal pour un travail de valeur égale, prévenir et mettre fin à la violence et au harcèlement dans le monde du travail, promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le partage des responsabilités parentales, promouvoir la représentation des femmes dans les rôles de femmes d'affaires et femmes cadres, et bâtir un avenir du travail qui tienne compte des femmes.

Cette compilation de pratiques d'entreprise représentatives en matière d'égalité de genre a été préparée sous les auspices d'un projet financé par l'Union européenne (UE) visant à «Promouvoir une conduite responsable des entreprises dans les pays du G7 pour l'autonomisation économique des femmes au travail» (WE EMPOWER – G7). Ce projet est guidé par les Principes d'autonomisation des femmes (WEPs) ainsi que par les normes internationales du travail relatives à l'égalité entre hommes et femmes et la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN). Les annexes 1 et 2 proposent quant à elles un complément d'information au sujet de la Déclaration sur les multinationales, des WEPs et du projet WE EMPOWER – G7.

Méthodologie

Le présent rapport s'inspire de nombreuses sources. Il s'appuie sur des recherches menées par l'Organisation internationale du Travail (OIT), la Commission européenne, Eurostat et l'OCDE, ainsi que sur les travaux d'Equileap, une organisation néerlandaise qui recueille des données sur l'égalité de genre dans le secteur des entreprises. Des documents d'entreprise accessibles au public ont ainsi été examinés, en particulier les rapports «Communication sur le Progrès» (CoP) soumis par les entreprises signataires des 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies et par les signataires des WEPs, principalement de grandes entreprises dont le siège est situé dans les pays du G7 et les États membres de l'UE. Les rapports mondiaux d'Equileap sur l'égalité de genre 2018 et 2019 ont été particulièrement utiles à cet égard;⁷ ceux-ci proposent en effet un examen de plus de 3 500 sociétés cotées en bourse dans 23 pays à revenu élevé, afin d'établir une sélection des 100 entreprises les plus vertueuses en matière d'égalité hommes-femmes.⁸

Les pratiques d'entreprise retenues dans le présent document ont été sélectionnées compte tenu de leur nature transformatrice et reproductible, de leur incidence positive sur l'égalité hommes-femmes, lorsque celle-ci a été évaluée, et de leur alignement sur les principes contenus dans les normes internationales du travail et d'autres cadres normatifs.

Les exemples sont tirés de rapports accessibles au public et tendent donc à refléter davantage les grandes entreprises, qui ont en général plus de ressources à leur disposition pour permettre de communiquer de tels renseignements. Divers secteurs économiques ont été retenus afin d'illustrer un large éventail d'efforts et de pratiques prometteuses dans différents contextes du secteur privé. Le programme WE EMPOWER – G7 vise à soutenir une croissance économique durable, inclusive et équitable en favorisant l'autonomisation économique des femmes dans les secteurs public et privé des pays G7. C'est la raison pour laquelle le rapport se concentre en particulier sur les entreprises opérant principalement dans les pays du G7 et de l'UE, mais des exemples notables en termes de politiques d'égalité de genre peuvent être cités, émanant de pays extérieurs à ces deux groupes. Quoiqu'il en soit, nous espérons qu'ils seront une source d'inspiration pour un large éventail d'entreprises, qui sauront les adapter à leurs propres contextes. Le tableau 1 classe les 38 pratiques jugées représentatives par sujet, par localisation géographique et par secteur d'activité économique.

► Tableau 1. Pratiques représentatives par sujet, localisation géographique et industrie/secteur d'activité économique			
Sujet	Pays du siège de l'entreprise	Industrie/secteur d'activité économique	Total
Rémunération égale pour travail de valeur égale	France	• Services financiers, banque	6
	Allemagne	• Vente au détail, production de meubles	
	Japon	• Vente au détail, restauration	
	Pays-Bas	• Technologie, équipement et services informatiques	
	Suède	• Technologie, services logiciels	
	États-Unis	• Services publics, énergie	
Violence et harcèlement dans le monde du travail	France	• Vente au détail, vêtements	5
	Espagne	• Vente au détail, boissons	
	Royaume-Uni	• Vente au détail, supermarchés	
	États-Unis	• Technologie, cybersécurité • Services publics, électricité	
Conciliation vie professionnelle / vie privée	Canada	• Fabrication automobile	13
	France	• Production de produits chimiques, ventes	
	Allemagne	• Services financiers, banque	
	Japon	• Transformation alimentaire	
	Italie	• Produits pharmaceutiques	
	Suisse	• Services professionnels, comptabilité	
	Turquie	• Services professionnels, analyse	
	Royaume-Uni	• Services professionnels, conseil	
	États-Unis	• Vente au détail, produits ménagers et personnels • Vente au détail, immobilier • Vente au détail, chaussures • Vente au détail, vêtements et chaussures de sport	
Femmes d'affaires et femmes cadres	Canada	• Communication, services de télécommunication	8
	Italie	• Services financiers, banque	
	Allemagne	• Produits pharmaceutiques et biotechnologie	
	Norvège	• Services postaux et de messagerie	
	États-Unis	• Services professionnels, conseil • Technologie, services logiciels	
L'avenir du travail	Canada	• Communication, services de télécommunication	6
	Irlande	• Commerce de détail, commerce électronique	
	Espagne	• Technologie, technologie des services aux entreprises, services informatiques	
	Suède	• Technologie, technologie des services aux entreprises, services informatiques	
	États-Unis	• Services publics, énergie	
Total			38



PREMIÈRE PARTIE:

CADRES DIRECTEURS POUR LA FORMULATION DES POLITIQUES D'ENTREPRISE VISANT À PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DE GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les ressources disponibles pour les entreprises désireuses d'encourager l'égalité entre hommes et femmes au travail se présentent sous deux formes principales: les instruments normatifs d'une part, et les initiatives internationales d'autre part. Les instruments normatifs tirent leur autorité universelle du processus par lequel ils ont été élaborés. Les normes internationales du travail et autres instruments normatifs de l'OIT sont adoptés par la Conférence internationale du Travail, qui se compose de délégués représentant les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives pour chacun des 187 États membres de l'OIT. Les principes directeurs des Nations Unies ont été adoptés à l'unanimité par les 193 États membres de l'ONU.

Les initiatives reposent sur des instruments normatifs, ce qui les rend plus opérationnelles pour les entreprises. Les Principes d'autonomisation des femmes (WEPs) représentent la plus complète de ces initiatives⁹; ceux-ci s'appuient sur les normes internationales du travail et les traités des Nations Unies relatifs à l'égalité entre hommes et femmes, en particulier la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW, d'après son acronyme anglais).¹⁰

1.1 Instruments normatifs

Les instruments normatifs définissent les objectifs généraux de l'égalité de genre, identifient les principaux obstacles auxquels il convient de remédier et préconisent une approche systémique de la lutte contre la discrimination fondée sur le genre. Dans le monde du travail, il s'agit principalement des conventions et recommandations de l'OIT. Quoique s'adressant aux gouvernements, les conventions et recommandations peuvent néanmoins servir à orienter les politiques des entreprises; d'autres instruments normatifs et initiatives y font référence, ce qui contribue à normaliser et à coordonner les approches. D'autres instruments normatifs – notamment la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN) et les

Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (Principes directeurs des Nations Unies) – traitent directement des entreprises et renvoient aux conventions et recommandations dans le cadre d'aspects particuliers de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Conventions et recommandations de l'OIT sur l'égalité entre hommes et femmes

De nombreuses conventions et recommandations de l'OIT définissent des normes internationales du travail relatives à l'égalité de genre au travail. Il s'agit notamment de la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, et la recommandation (n° 90), la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, et la recommandation (n° 111); la convention (n° 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981, et la recommandation (n° 165); la convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000, et la recommandation (n° 191); et plus récemment, la convention sur la violence et le harcèlement (n° 190), 2019, et la recommandation (n° 206).¹¹ La perspective de genre est intégrée dans de nombreux autres instruments de l'OIT sur le temps de travail, le travail à temps partiel, le travail à domicile, la sécurité sociale, la sécurité et la santé au travail et le travail domestique.

Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail

En vertu de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail adoptée en 1998, les États membres sont tenus de respecter et promouvoir les principes et droits dans quatre catégories, qu'ils aient ou non ratifié les conventions y relatives: liberté syndicale et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition du travail des enfants, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession et égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un travail de valeur égale.

L'OIT n'a ménagé aucun effort aux fins de promouvoir la ratification des conventions pertinentes, et avec beaucoup de succès. 173 pays ont ratifié la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale¹² et 175 pays ont ratifié la convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession).¹³

Déclaration de l'OIT sur les EMN

L'OIT encourage les synergies entre les politiques des gouvernements et les politiques des entreprises dans le but de promouvoir une conduite responsable de ces dernières, y compris l'égalité de genre dans le monde du travail, à travers sa Déclaration sur les EMN. Celle-ci constitue le seul instrument mondial dans ce domaine ayant été élaboré et adopté par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs du monde entier. Adoptée il y a près de 40 ans, elle a été récemment mise à jour en 2017.

Les principes de la déclaration s'adressent aux entreprises multinationales et nationales, aux gouvernements des pays d'origine et d'accueil, ainsi qu'aux organisations d'employeurs et de travailleurs. Les domaines couverts incluent l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles (figure 2).¹⁴ Une synthèse des principes à l'endroit des gouvernements et des entreprises est proposée à l'annexe 1.

L'OIT a mis au point un «Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre: méthodologie participative du BIT (2^e édition)»,¹⁵ qui se propose d'aider les organisations à mettre en pratique les principes contenus dans les instruments normatifs de l'OIT.

► Figure 2. Les Principes de la Déclaration sur les EMN

1. Politique générale



2. Emploi



- ▶ Promotion de l'emploi
- ▶ Sécurité sociale
- ▶ Élimination du travail forcé ou obligatoire
- ▶ Abolition effective du travail des enfants: âge minimum et pires formes de travail
- ▶ Égalité de chances et de traitement
- ▶ Sécurité de l'emploi

3. Formation



4. Conditions de travail et de vie



- ▶ Salaires, prestations et conditions de travail
- ▶ Sécurité et santé

5. Relations professionnelles



- ▶ Liberté syndicale et droit d'organisation
- ▶ Négociation collective
- ▶ Consultation
- ▶ Accès aux voies de recours et examen des réclamations
- ▶ Règlement des conflits du travail

1.2 Autres instruments normatifs

Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme

En 2011, le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies a approuvé à l'unanimité les [Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#) (UNGP, d'après leur acronyme anglais), qui mettent en œuvre le [cadre de référence «protéger, respecter et réparer»](#) des Nations Unies. Ils proposent une orientation à caractère mondial aux fins de prévenir, atténuer et remédier aux incidences négatives sur les droits de l'homme des activités menées par les entreprises.¹⁶ Le Conseil a également créé le [Groupe de travail sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises](#) ainsi que le [Forum des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme](#) dans le but de diffuser des exemples de bonnes pratiques, contribuer au renforcement des capacités, effectuer des visites de terrain et maintenir un dialogue multilatéral cohérent dont il est ensuite rendu compte auprès de l'Assemblée générale des Nations Unies.¹⁷

Le Groupe de travail et le Forum jouent un rôle important en favorisant le dialogue et la formulation de recommandations visant à aborder chaque étape de l'autonomisation économique des femmes au sein de l'entreprise, de leur conception jusqu'à leur mise en œuvre, en passant par une analyse de l'efficacité. En 2019, le Groupe de travail des Nations Unies et le PNUD ont publié des directives à l'intention des entreprises sur la question de l'égalité de genre.¹⁸

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, intitulé Agenda 2030, définit les objectifs de développement durable (ODD) qui permettront de sortir une grande partie de l'humanité de la pauvreté tout en protégeant les droits de l'homme et la planète. L'égalité de genre et l'autonomisation des femmes font partie intégrante de la réalisation des 17 objectifs. Les

ODD «visent à réaliser les droits de l'homme pour tous, l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes et des filles». Certains ODD sont particulièrement pertinents en vue d'atteindre l'autonomisation économique des femmes et l'égalité de genre au travail:

- ▶ **L'ODD 3** – Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge
- ▶ **L'ODD 4** – Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
- ▶ **L'ODD 5** – Parvenir à l'égalité de genre et autonomiser toutes les femmes et les filles

Better Business, Better World, un rapport phare de la Commission des affaires et du développement durable (BSDC) publié en 2017, estime que la réalisation des ODD pourrait créer 380 millions de nouveaux emplois et générer l'équivalent d'au moins 12 000 milliards de dollars d'opportunités commerciales d'ici 2030.

- ▶ **L'ODD 8** – Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
- ▶ **L'ODD 10** – Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
- ▶ **L'ODD 16** – Promouvoir la justice et la paix à travers la mise en œuvre des ODD
- ▶ **L'ODD 17** – Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

Le travail décent pour toutes les femmes contribue non seulement à faire que la pauvreté appartienne au passé, mais aussi à assurer l'éducation, la paix et la sécurité, ainsi que la sécurité alimentaire, la nutrition et la santé des enfants et de toute la famille.¹⁹

1.3 Initiatives internationales

Toutes les initiatives internationales reconnaissent l'importance de l'égalité de genre en tant que contribution décisive dont les entreprises peuvent et doivent s'acquitter en faveur du développement économique et social et du respect des droits de l'homme. Les initiatives les plus importantes concernant l'égalité entre hommes et femmes sont les Principes d'autonomisation des femmes (WEPs) et la Coalition internationale sur la rémunération égale (EPIC).

Les Principes d'autonomisation des femmes

Lancés en 2010 par ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies, les Principes d'autonomisation des femmes (WEPs) ont été approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies, le G20 et le G7.²⁰ Ils fournissent un cadre pour mobiliser l'action des entreprises en vue de la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD 5 sur l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. Les sept principes offrent aux entreprises des orientations sur la façon de promouvoir l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et au sein de la communauté. Étant fondés sur les normes internationales du travail et les normes relatives aux droits de la personne, les principes sont ancrés dans la reconnaissance du fait que les entreprises ont un intérêt et une responsabilité en matière d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes.

En rejoignant la communauté WEPs, un PDG marque son engagement à l'égard de ce programme aux plus hauts niveaux de l'entreprise ainsi que sa détermination à travailler en collaboration dans des réseaux multipartites afin de favoriser des pratiques d'affaires qui autonomisent les femmes. Il s'agit notamment d'un salaire égal pour un travail de valeur égale, de pratiques de chaîne d'approvisionnement tenant compte de la dimension de genre et d'une tolérance zéro face au harcèlement sexuel sur le lieu de travail. La liste complète des objectifs WEPs et une description plus détaillée sont proposées à l'annexe 2.

Les principes sont les suivants:

► **Figure 3. Principes d'autonomisation des femmes**

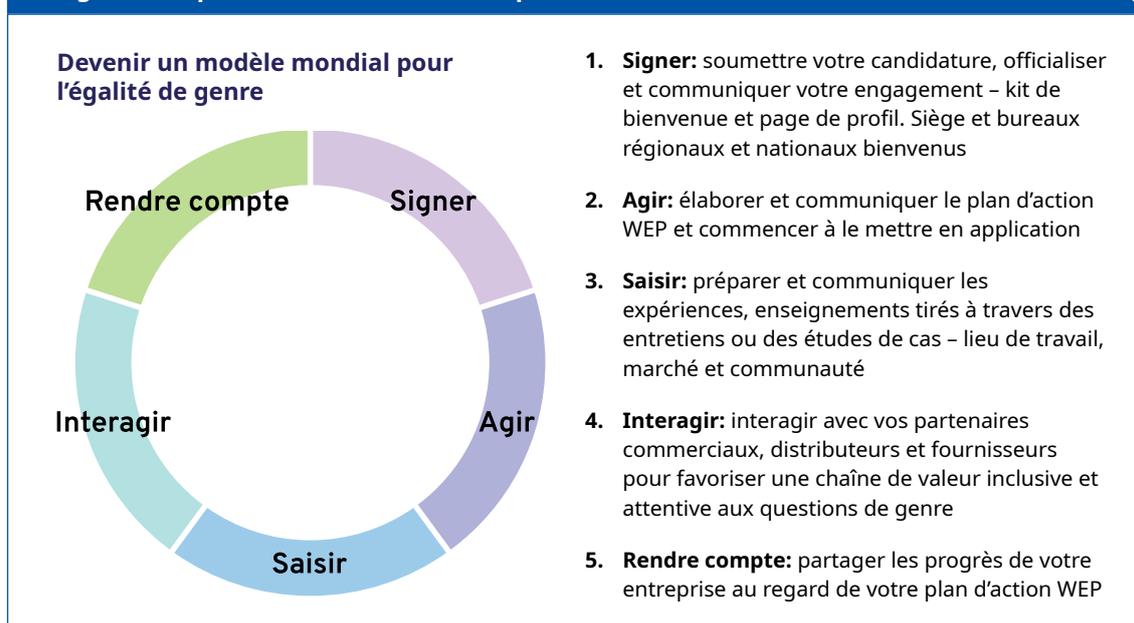
- | | | |
|-------------------|---|---|
| Principe 1 |  | Avoir une direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises |
| Principe 2 |  | Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail – respecter et appuyer les droits de l'homme et la non-discrimination |
| Principe 3 |  | Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes |
| Principe 4 |  | Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes |
| Principe 5 |  | Mettre en œuvre des pratiques permettant d'autonomiser les femmes au niveau du développement des entreprises, de la chaîne logistique et du marketing |
| Principe 6 |  | Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives communautaires et à la mobilisation |
| Principe 7 |  | Mesurer et faire rapport publiquement sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes |

Source: Principes d'autonomisation des femmes, weps.org.

Le parcours WEPs est un écosystème d'apprentissage constitué de ressources et d'outils conçus pour aider les signataires des Principes d'autonomisation des femmes tout au long d'un parcours de mise en œuvre efficace, axé sur la responsabilisation et la transparence. Cet écosystème propose aux signataires des WEPs un menu de mesures afin d'entamer leur parcours, assorti d'un plan d'action audacieux en faveur de l'égalité de genre.

Le parcours représente les cinq étapes de l'engagement d'une entreprise au regard des WEPs: signer, agir, saisir, interagir et rendre compte. Cet engagement étape par étape, proposé aux signataires sous forme de renforcement des capacités, d'encouragement et d'assistance, constitue la base pour inciter les entreprises à rendre compte. Enfin, lorsque les entreprises atteignent la phase où il est question de rendre compte, elles font état de leur progression publiquement par l'entremise de la plateforme de déclaration WEPs.

► Figure 4. Le parcours associé aux Principes d'autonomisation des femmes



Source: Principes d'autonomisation des femmes, weeps.org.

La Coalition internationale sur la rémunération égale (EPIC)

La [Coalition internationale sur la rémunération égale \(EPIC\)](#) est une initiative conduite par des parties prenantes qui se sont engagées à réduire l'écart de rémunération de genre et à faire de l'égalité salariale entre hommes et femmes pour un travail de valeur égale une réalité. Menée par l'OIT, ONU Femmes et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Coalition interagit avec les gouvernements, les employeurs, les travailleurs et leurs organisations, le secteur privé, la société civile et les milieux universitaires afin de prendre des mesures concrètes pour accélérer la réduction de l'écart de rémunération de genre et la réalisation de l'équité salariale.

EPIC fournit à ses membres une plateforme leur permettant d'exprimer leurs points de vue, leurs expériences et leurs idées sur la manière de réduire les disparités salariales entre hommes et femmes. L'OIT, ONU Femmes et l'OCDE proposent des ressources aux fins de relever ce défi grâce à leur expertise et à leur pouvoir de mobilisation. EPIC propose également un réseau d'experts dans le domaine de l'égalité de rémunération et des possibilités d'apprendre et de fournir des informations d'un point de vue personnalisé. Parmi les membres actuels d'EPIC figurent les entreprises suivantes: le groupe Ingka (IKEA), Powher New York, The Fair Pay Innovation Lab (FPI) et The Equal Pay Company.

1.4 Cadres politiques du G7 et de l'UE

Le G7 et l'UE ont tous deux favorisé un dialogue continu, souvent tripartite, et adopté des cadres politiques et des appels à l'action dans le but d'accélérer les progrès vers l'égalité de genre dans le monde du travail.

Recommandations du G7 sur l'égalité de genre au travail

En combinant les normes et objectifs internationaux avec le dialogue social et économique, le Groupe des 7 (G7) encourage le lien entre l'égalité de genre et une prospérité accrue.²¹ À Taormina en 2017, le G7, ainsi que Women 7 (W7), ont publié une feuille de route de recommandations à l'endroit de diverses parties. Ils ont proposé des plans d'action positifs afin de reconnaître pleinement les effets bénéfiques de l'activité des femmes sur le lieu de travail,²² ainsi que l'incidence du travail de soin non rémunéré, de la violence, des stéréotypes et du manque de représentation des femmes aux postes de responsabilité sur l'égalité de genre au travail.²³

Le Communiqué du G7 Social de juin 2019²⁴ a appelé à une approche tripartite (impliquant le gouvernement et les organisations d'employeurs et de travailleurs) aux fins d'identifier les obstacles sur le marché qui créent une ségrégation fondée sur le genre au travail; accroître la représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes de direction et renforcer l'entrepreneuriat des femmes; investir dans le développement des compétences et l'éducation dans tous les domaines (en particulier les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques [disciplines STIM]); établir un meilleur partage des activités de soin à autrui (responsabilités familiales) entre hommes et femmes; et combler les écarts entre les genres en matière d'emploi, de rémunération (surtout après congé) et de participation sur le lieu de travail.²⁵ Pour assurer le succès de ces initiatives dans les secteurs public et privé, le G7 recommande en outre des évaluations publiques avant et après l'activité, aux fins d'assurer la transparence et le développement positif de l'autonomisation économique des femmes²⁶ ainsi que la coopération internationale.

Les cadres de l'Union européenne

L'égalité entre les femmes et les hommes est l'une des valeurs fondamentales des cadres juridiques de l'UE, ancrée dans les traités, la Charte des droits fondamentaux et le Socle européen des droits sociaux. Sur la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, la législation européenne est particulièrement riche, notamment en ce qui concerne le lieu de travail; elle aborde des questions telles que le congé de maternité et parental, l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de profession, y compris l'égalité de rémunération, la sécurité sociale, les conditions de travail et le harcèlement; ainsi que l'égalité des chances pour les travailleurs indépendants, y compris l'accès aux prestations de congé de maternité.²⁷ En juin 2019, le Parlement européen a adopté une directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et aidants, qui fixe des exigences minimales en matière de congé de paternité, de congé parental et de congé d'aidant et étend les dispositions actuelles sur les aménagements flexibles du travail aux travailleurs ayant des enfants en bas âge et autres aidants.²⁸

La Commission européenne a adopté une stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-25, dont les principaux objectifs sont les suivants: en finir avec la violence sexiste; bousculer les stéréotypes sexistes; combler les écarts entre les femmes et les hommes sur le marché du travail; parvenir à une participation égale dans les différents secteurs de l'économie; remédier à l'écart de rémunération et de retraite entre les femmes et les hommes; combler l'écart entre les femmes et les hommes en matière de prise en charge des responsabilités familiales et parvenir à un équilibre entre les femmes et les hommes dans la prise de décision et la politique. L'un des objectifs prioritaires de la stratégie concerne l'établissement de mesures contraignantes en matière de transparence salariale, qui seront proposées d'ici la fin 2020.²⁹



DEUXIÈME PARTIE:

PRENDRE DES MESURES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DE GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les arguments pour l'égalité de genre

Les instruments et cadres internationaux, ainsi que les législations nationales, sont essentiels à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail et de l'autonomisation économique des femmes, mais ils ne peuvent à eux seuls permettre de combler tous les écarts qui alimentent l'inégalité. Aucune solution législative progressiste ne pourrait fonctionner sans une action significative et proactive des partenaires sociaux et, en particulier, des employeurs des secteurs public et privé. Remédier aux inégalités de genre est une fin en soi, mais aussi un moyen essentiel de parvenir à une plus large croissance économique et à la justice sociale.

Les estimations de l'OIT indiquent que, si l'objectif «25 d'ici à 25» du G20 (qui vise à réduire l'écart des taux d'activité entre les hommes et les femmes de 25 pour cent d'ici à 2025) devait être atteint à l'échelle mondiale, un tel résultat ferait augmenter le PIB mondial de 3,9 pour cent en 2025, ou 5 800 milliards de dollars des États-Unis (représentant une hausse de près d'un demi-point de pourcentage de la croissance moyenne du PIB mondial au cours des huit prochaines années).¹ Les inégalités entre les genres limitent le vivier de talents dans lequel les employeurs peuvent puiser et entravent le développement de nouvelles idées, pourtant essentielles à l'esprit d'entreprise et à la diversification économique, qui sont les principaux moteurs de la croissance durable.² Selon une étude de PricewaterhouseCoopers (PwC), une réduction de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, même de 13 pour cent, permettrait une croissance du PIB total de l'ordre de 6 000 milliards de dollars américains dans les pays de l'OCDE.³ Selon l'OIT, ces gains proviendraient «d'un taux d'activité supérieur des femmes, d'un accroissement du nombre de créatrices d'entreprise et d'une progression des femmes vers des postes plus qualifiés et mieux rémunérés».⁴

► **Tableau 2. Principes d'autonomisation des femmes – Les arguments**

Défendre les droits de la personne et être inclusif, juste et équitable: c'est réellement aussi simple que cela. L'égalité de genre sur le lieu de travail, sur le marché du travail et au sein de la communauté permet de faire progresser l'Agenda 2030. Elle est bénéfique pour la société et pour l'économie, et profite à tout un chacun.

Améliorer les performances de l'entreprise: la participation égale des femmes à tous les niveaux de l'entreprise – des ouvrières jusqu'aux membres du conseil d'administration – conduit à de meilleures performances financières et permet un meilleur retour sur investissement ainsi qu'une hausse des parts de marché et des actions.

Attirer et retenir les talents: dans les entreprises dotées de systèmes de RH équitables, répondant aux besoins des femmes et des hommes, on constate des pratiques de recrutement inclusives, des taux de rétention accrus, des taux d'absentéisme et de rotation du personnel réduits ainsi qu'un système de promotion équitable.

Attirer l'investissement: les investisseurs savent que les entreprises qui encouragent l'égalité de genre sont plus productives et plus rentables et entretiennent une bonne réputation. Ils imposent aux entreprises des normes plus rigoureuses et choisissent d'investir dans des entreprises durables qui veillent à un équilibre entre leurs objectifs et le profit et répondent aux besoins des actionnaires comme des parties prenantes.

Améliorer la capacité d'innovation: une main-d'œuvre diversifiée favorise des idées diverses et génère une dynamique qui encourage la créativité et mène à l'innovation.

Diversifier la base de fournisseurs: une réserve diversifiée de fournisseurs améliore la disponibilité et la sécurité des fournisseurs; favorise l'innovation à travers l'entrée de nouveaux produits, services et solutions; stimule la concurrence; favorise une pénétration accrue du marché et étend l'accès à de nouveaux marchés. Investir dans des entreprises appartenant à des femmes et interagir avec celles-ci dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises permet également d'améliorer la réputation des entreprises auprès de leurs parties prenantes et actionnaires.

Répondre aux besoins et aux demandes des consommateurs: de plus en plus, les consommateurs sollicitent des produits et des services de la part d'entreprises affichant des pratiques commerciales transparentes et responsables, qui permettent de progresser sur la voie de l'égalité de genre. Les femmes influencent la majorité des préférences et des décisions en matière d'achat. Une main-d'œuvre et une base de fournisseurs diversifiées, représentant la composition même de la base de consommateurs d'une entreprise, peuvent aider celle-ci à répondre aux besoins de ses consommateurs pour ce qui est des produits et services attendus.

Mettre fin aux stéréotypes de genre néfastes dans les supports publicitaires et de sensibilisation: un monde sans stéréotypes n'est plus seulement un impératif social, mais aussi un impératif commercial. Les publicités qui décrivent respectueusement les femmes comme progressistes et modernes, authentiques et dotées de si nombreuses facettes, contribuent à promouvoir l'égalité de genre tout en améliorant la perception des clients et la réputation de la marque.

S'intégrer pleinement dans les communautés: les entreprises qui entreprennent des consultations communautaires avec les dirigeants locaux – femmes et hommes – établissent des liens et des programmes solides qui profitent à l'ensemble des membres de la communauté et permettent de progresser sur la voie de l'égalité de genre et du développement durable.

Source: Principes d'autonomisation des femmes, weps.org.

Des preuves convaincantes et sans cesse plus nombreuses attestent des avantages particuliers de l'égalité de genre pour les entreprises. Selon la société de conseil Accenture, «l'existence d'une culture de l'égalité sur le lieu de travail est particulièrement à même de stimuler l'esprit d'innovation des employés – ou leur volonté et leur capacité d'innover. Une telle culture exerce plus d'impact que l'âge ou le genre et favorise l'esprit d'innovation dans toutes les industries et dans tous les pays. En outre, une culture de l'égalité au sein d'une entreprise est associée à des niveaux plus élevés d'innovation au sein de sa main-d'œuvre.»⁵

Dès lors, les entreprises se révèlent plus productives et rentables. Le rapport de l'OIT intitulé «Les arguments en faveur du changement», qui a sondé près de 13 000 entreprises dans le monde, montre que les initiatives en faveur de la mixité s'accompagnent de bénéfiques stratégies à long terme pour le bilan des entreprises. Les entreprises disposant d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de mixité et d'inclusion ont une probabilité plus élevée de 3,8 pour cent de rapporter de meilleures performances en matière de productivité et de rentabilité.⁶ Les profits augmentent de 5 à 20 pour cent.⁷

Statistiquement, lorsque les entreprises veillent à la mixité de genre, la probabilité estimée d'obtenir une rentabilité et une productivité accrues est de 62,6 pour cent; une meilleure capacité à attirer et conserver les talents est de 59,7 pour cent; un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit est de 59,1 pour cent; une meilleure réputation pour l'entreprise est de 57,8 pour cent; et une plus grande aptitude à jauger l'intérêt et la demande des consommateurs est de 37,9 pour cent.⁸ Lorsque les employés estiment qu'ils seront valorisés avec équité, ils se sentent en général plus enclins à fournir leur propre contribution et sont plus susceptibles de rester au sein de l'entreprise.

Une entreprise qui consacre le principe de salaire égal pour un travail de valeur égale en tire également des bénéfices. En prenant cet engagement, une entreprise attire des talents et retient davantage ses effectifs féminins. Remédier aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes permet d'accroître les performances et la productivité de la main-d'œuvre et contribue du reste à améliorer la croissance et la durabilité des entreprises et de l'économie en général.⁹

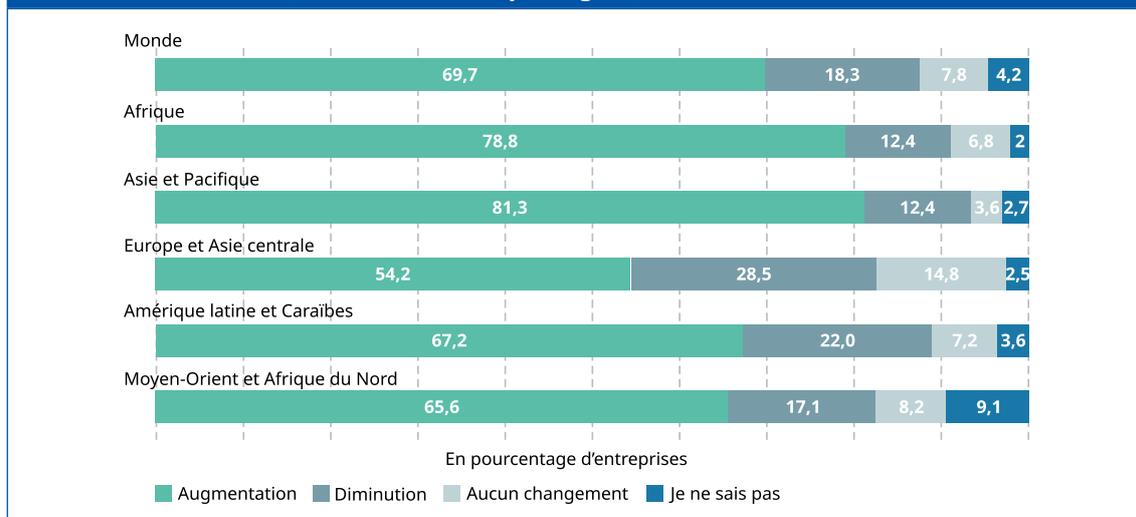
Une approche proactive visant à préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés, y compris en temps de crise, favorise le bien-être et l'égalité de la main-d'œuvre d'une entreprise et améliore ses résultats financiers.¹⁰ Selon des travaux menés par le Boston Consulting Group (BCG), la plupart des entreprises ayant instauré des politiques de congé familial payé rapportaient un retour positif sur leur investissement dans la mise en œuvre de ces politiques.¹¹ Les employeurs ont fait état de bénéfices tels que: «... amélioration de la fidélisation des employés, capacité à attirer les meilleurs talents, renforcement des valeurs de l'entreprise, amélioration de l'engagement des employés, du moral et de la productivité, et amélioration du capital de marque». ¹² De même, une enquête conduite par EY a constaté un impact positif ou neutre pour plus de 90 pour cent des employeurs proposant un congé familial rémunéré.¹³ Ces répercussions positives sont probablement liées à la satisfaction accrue des employés, ce qui améliore le recrutement et le maintien en poste. Une autre enquête a établi que 77 pour cent des travailleurs s'accordaient à dire que l'existence du congé payé pouvait avoir une incidence sur le lieu de travail choisi.¹⁴ Une étude de l'International Finance Corporation (IFC) a montré que la fourniture d'aides pour la garde d'enfants permettait de mieux conserver les effectifs et d'améliorer le recrutement, la productivité ainsi que la réputation.¹⁵ Enfin, une étude de l'OIT a montré que de faibles investissements des PME afin de soutenir l'allaitement maternel généraient des retours sur investissement en favorisant le maintien en poste des employées et leur satisfaction.¹⁶

Pour réussir, au travail mais aussi en dehors, tout individu doit pouvoir trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée. À l'inverse, l'idée selon laquelle un poste à responsabilité exige «une disponibilité horaire et géographique totale»¹⁷ peut entraver la promotion de la carrière des femmes, qui sont confrontées à une «pénalisation des mères» en matière d'emploi, de rémunération et de retraites.¹⁸ Dans certaines entreprises, les politiques qui favorisent une meilleure inclusion des femmes et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ont déjà fait preuve d'une durabilité et d'une efficacité accrues. Les modalités de travail flexibles peuvent également stimuler la productivité (figure 5) et permettre à tous les employés de se sentir plus valorisés au travail et impliqués dans la réussite de l'entreprise.

Les entreprises ont beaucoup à perdre en l'absence de mesures axées sur la violence et le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel et la violence domestique. La violence et le harcèlement peuvent être à l'origine d'une faible productivité et d'une augmentation de l'absentéisme et de la rotation du personnel. Selon certaines estimations, pour chaque employé victime de harcèlement, une entreprise a perdu en moyenne 22 500 dollars du seul point de vue de la perte de productivité.¹⁹ Sans parler du coût élevé des procédures en justice et de l'atteinte à la réputation,²⁰ qui peuvent avoir une incidence sur la valeur de l'entreprise sur le marché et dissuader de précieux talents de se tourner vers elle.²¹ Les victimes de violence et de harcèlement, y compris la violence domestique, peuvent finir par quitter leur emploi, ce qui entraîne la perte de talents.²²

Dès lors que les femmes diplômées de l'enseignement supérieur sont aujourd'hui plus nombreuses que les hommes,²³ la réserve d'employés potentiels s'élargit au fur et à mesure que les entreprises recrutent des personnes talentueuses pour occuper des postes de direction.

► **Figure 5. Part des répondants à l'enquête qui ont connu une évolution de la productivité grâce aux horaires de travail flexibles et/ou aux modalités de travail à distance/télétravail, dans le monde et par région, 2018**



Source: OIT, *Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*, 2019, 67.

Les études montrent qu'un large éventail de talents et de compétences au sein des équipes de direction contribue à améliorer la prise de décision, la gouvernance et la rentabilité de l'entreprise, ce qui stimule la croissance économique.²⁴ En moyenne, une culture d'entreprise plus inclusive accroît la créativité, l'ouverture d'esprit et l'innovation de 59,1 pour cent, ce qui peut conduire à des décisions plus intelligentes et longitudinales au niveau de l'entreprise et permet à celle-ci d'améliorer son image auprès des consommateurs.²⁵ De nombreuses études ont révélé une corrélation positive entre l'existence d'un équilibre entre les femmes et les hommes au sein des structures dirigeantes d'une entreprise et l'amélioration des performances financières de celle-ci.²⁶ L'augmentation de la mixité à des postes de direction, par exemple dans les conseils d'administration, suscite des performances encore supérieures: les entreprises ont alors près de 20 pour cent de chances supplémentaires d'avoir de meilleurs résultats.²⁷ Les preuves se multiplient à travers le monde quant à l'effet stimulant, pour la performance d'une entreprise, de la promotion de la mixité parmi les employés, parmi les cadres et dans les conseils d'administration.²⁸ À l'échelle mondiale, 27,1 pour cent à peine des cadres et dirigeants sont des femmes, proportion qui a très peu évolué au cours des 30 dernières années.²⁹

En ce qui concerne l'évolution de la technologie dans le monde du travail, la productivité des femmes s'améliore à mesure qu'elles développent leurs compétences technologiques. Lorsque la technologie est associée à une évolution structurelle du lieu de travail, l'entreprise peut gagner en productivité dès lors que les employés masculins et féminins peuvent alors travailler à distance et à différents moments et ainsi optimiser leur concentration et concilier leur travail avec leurs autres responsabilités, améliorant par là-même leur productivité individuelle.³⁰ Le fait de centrer les politiques de l'entreprise sur les femmes dans le contexte de la révolution numérique contribuera également à leur recrutement et leur maintien dans l'emploi. L'existence de politiques transparentes et efficaces contre la violence et le harcèlement sexistes en ligne aidera les femmes à se sentir en sécurité dans le cyberspace, élargissant ainsi la base de clients ou d'utilisateurs d'une entreprise.

Politiques et pratiques sur le lieu de travail

La présente section passe en revue les politiques visant les entreprises, énonce des mesures utiles aptes à favoriser l'engagement et l'action en faveur de la mixité et propose un certain nombre d'exemples de pratiques d'entreprise représentatives. Elle aborde notamment cinq aspects essentiels en faveur de la promotion de l'égalité de genre:

- ▶ parvenir à un salaire égal pour un travail de valeur égale
- ▶ prévenir et mettre fin à la violence et au harcèlement dans le monde du travail
- ▶ promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le partage des responsabilités parentales
- ▶ promouvoir la représentation des femmes dans les rôles de femmes d'affaires et femmes cadres
- ▶ bâtir un avenir du travail qui tienne compte des femmes comme des hommes.

2.1 Parvenir à un salaire égal pour un travail de valeur égale

La réalisation de l'égalité de genre et de l'autonomisation économique des femmes au travail exige que le travail accompli par des femmes soit valorisé de la même façon que le travail accompli par des hommes et que les femmes réalisant un travail de valeur égale à celui des hommes perçoivent la même rémunération. Malgré le soutien généralisé au principe d'égalité salariale, l'écart salarial entre les femmes et les hommes se maintient à environ 20 pour cent au niveau mondial.¹

L'écart salarial prévaut à tous les niveaux d'emploi, y compris parmi les cadres, et les niveaux de cet écart varient en fonction du niveau d'emploi et de la région.² Les écarts de rémunération touchant les femmes présentent de grandes variations entre les pays et entre les différents groupes de femmes, selon leur âge, leur race, leur origine ethnique, leur statut migratoire et d'autres types de désavantages. Les femmes ne peuvent être abordées en tant que groupe homogène. Par exemple, l'écart entre les mères et les non-mères, connu sous le nom d'«écart salarial lié à la maternité», oscille entre 1 et 30 pour cent. Les femmes appartenant à des minorités ethniques et à d'autres groupes exposés à la discrimination, comme les travailleuses lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexuées (LGBTI), sont confrontées à de multiples écueils et à des écarts encore plus importants en matière de rémunération et de promotion professionnelle.³

L'écart salarial entre hommes et femmes tend à se creuser lorsque les niveaux de revenu grimpent, en particulier dans les pays à revenu élevé, comme en témoigne l'exemple de la Belgique où l'écart salarial de genre aux niveaux de revenu les plus bas n'est que de 3 pour cent, contre 13 pour cent dans le quartile supérieur.

Le Rapport mondial sur les salaires de l'OIT⁴ identifie divers facteurs contributifs, et généralement interdépendants:

1. ségrégation professionnelle et sous-évaluation des industries féminisées;
2. «pénalisation des mères» contre «prime pour les pères» et déséquilibre dans le partage des activités non rémunérées de soin poussant les femmes à occuper des emplois moins bien rémunérés;⁵ et
3. différences dans la participation à l'emploi salarié à plein temps.⁶

La pénalisation des mères contribue à l'écart de rémunération entre les genres par le biais de divers facteurs, notamment l'interruption de leur activité professionnelle ou la réduction de leur temps de travail, leur surreprésentation dans des emplois plus compatibles avec la vie de famille mais moins bien rémunérés, ou encore, des pratiques discriminatoires en matière de recrutement et de promotion qui pénalisent la carrière des mères.⁷ Pour remédier concrètement aux disparités salariales entre les genres, les efforts doivent englober des politiques qui permettent à la fois aux femmes et aux hommes de réussir

dans leur travail, tout en s'épanouissant en tant que parents et aidants, et qui renforcent l'attente selon laquelle la responsabilité du travail de soins non rémunérés incombe aux femmes tout autant qu'aux hommes.

Les écarts de rémunération entre les genres peuvent s'expliquer en partie par des facteurs tels que l'éducation et la formation, les responsabilités en matière de soin à autrui (responsabilités familiales), l'expérience professionnelle, la taille de l'entreprise et la densité syndicale. D'autres facteurs peuvent toutefois également être impliqués, en particulier la discrimination, les préjugés implicites et les normes sociales, reproduits au niveau de l'entreprise. Ces écarts conduisent à des disparités substantielles pour ce qui est des gains perçus tout au long d'une vie, qui ne cessent de renforcer la position inégale des femmes sur le marché du travail et sur le lieu de travail.⁸ L'OIT a d'ailleurs proposé une nouvelle méthodologie pour le calcul des écarts de rémunération, à savoir «l'écart salarial pondéré entre hommes et femmes», tenant compte de certains de ces facteurs.

2.1.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments

Le principe de rémunération égale pour un travail de valeur égale est consacré par la convention (n° 100), 1951, et la recommandation (n° 111). Non seulement les hommes et les femmes doivent recevoir une rémunération égale pour un travail identique ou similaire, mais aussi pour des travaux complètement différents mais qui sont, sur la base de critères objectifs tels que les compétences, les conditions de travail, les responsabilités et les efforts consentis, de valeur égale. La rémunération ne se limite pas à la rémunération de base ou au salaire reçu par le travailleur et inclut d'autres formes d'indemnisation, telles que les primes, les options sur actions ou le paiement des heures supplémentaires.⁹

Le principe de l'égalité de rémunération s'applique à tous les travailleurs. Par l'intermédiaire de leurs organisations représentatives, les entreprises devraient travailler avec le gouvernement et les organisations de travailleurs dans le but d'établir des critères d'évaluation des emplois. Elles devraient appliquer des techniques appropriées afin d'évaluer objectivement les emplois et ainsi en déterminer la valeur, en mettant en regard des facteurs tels que les compétences, les efforts, les responsabilités et les conditions de travail.¹⁰

Autres instruments

Le Principe d'autonomisation des femmes n° 2 appelle ses signataires à verser une rémunération égale, y compris les primes et avantages sociaux, à travail égal, et à s'efforcer de payer un salaire minimum vital à toutes les femmes et tous les hommes.¹¹ Pour sa part, la Directive 75/117/CEE sur l'égalité de rémunération interdit la discrimination directe comme indirecte.

2.1.2 Principes directeurs pour les entreprises

À travers l'adoption, la mise en œuvre effective, le suivi, l'évaluation et la communication publique de politiques d'ensemble en matière d'égalité de rémunération, les entreprises peuvent garantir que les contributions de leurs salariés sont appréciées de manière égale, indépendamment de leur genre. Les politiques d'ensemble en matière d'égalité de rémunération sont plus efficaces lorsqu'elles:

1. Garantissent l'engagement et le leadership de la haute direction
2. Promeuvent le dialogue social et la négociation collective
3. Établissent et mettent en œuvre une politique globale en faveur de l'égalité de rémunération
4. Mesurent l'écart de rémunération entre hommes et femmes et procèdent à des évaluations professionnelles neutres du point de vue du genre
5. Promeuvent la transparence salariale et la déclaration des rémunérations.

Garantir l'engagement et le leadership de la haute direction

Lorsque la haute hiérarchie relaie de façon soutenue l'idée que l'égalité et l'inclusion sont des priorités de l'entreprise, elle contribue à l'établissement d'une culture organisationnelle et à garantir le succès de toutes les initiatives connexes. Faire preuve d'engagement et de leadership dans la promotion de l'égalité de genre implique d'interagir avec d'autres membres de la communauté des affaires et intervenants en vue de partager les meilleures pratiques et collaborer à l'émergence d'une dynamique de changement positif.

Le leadership devrait inclure de veiller à l'existence de politiques et pratiques adéquates. Les politiques devraient inclure les ajustements salariaux nécessaires aux fins de combler les écarts de rémunération entre les genres et exiger la tenue régulière d'évaluations axées sur l'équité salariale. Ces politiques devraient du reste prévoir l'affectation d'un budget spécial (temporaire) en vue de remédier à tout écart de rémunération qui pourrait être constaté entre les femmes et les hommes.¹²

Promouvoir le dialogue social et la négociation collective

Bien qu'il incombe finalement à chaque entreprise de déterminer comment elle souhaite élaborer et mettre en œuvre ses politiques en faveur de l'égalité femmes-hommes, les entreprises sont encouragées à recourir au dialogue social et à la négociation collective. Ces mécanismes permettent à la direction d'obtenir les meilleures informations possibles au sujet des obstacles entravant l'égalité de genre et de générer des solutions créatives qui pourront être mises en œuvre en partenariat avec les travailleurs et leurs représentants.

Le dialogue social et la négociation collective sont particulièrement aptes à promouvoir des systèmes d'emploi inclusifs et égalitaires hommes/femmes lorsque de telles négociations sont coordonnées et menées aux niveaux national ou sectoriel.¹³ Devenir membre d'une organisation patronale ou commerciale et s'engager dans le dialogue social et la

formulation de conventions collectives s'attaquant résolument aux inégalités peut constituer un mécanisme efficace pour combler les écarts salariaux entre les femmes et les hommes.¹⁴ Veiller à l'existence d'une convention collective couvrant les travailleurs des catégories les moins bien rémunérées peut également concourir à une réduction des disparités salariales entre les genres, en particulier dans les professions ou les secteurs à prédominance féminine.¹⁵

Établir et mettre en œuvre une politique d'ensemble en faveur de l'égalité de rémunération

Lorsqu'elles sont bien conçues, les politiques en faveur de l'égalité de rémunération constituent de puissants outils au service du principe d'égalité salariale. La collaboration entre la direction, les travailleurs et leurs représentants est au cœur de ces actions sur le lieu de travail.¹⁶

Pour être efficaces, les politiques d'égalité salariale devraient promouvoir la collecte de données ventilées selon le genre sur la rémunération et adopter des méthodes d'évaluation des emplois fondées sur des critères objectifs et sensibles au genre, ainsi que des estimations des disparités salariales entre les emplois de valeur égale. Elles devraient également prévoir les ajustements salariaux nécessaires aux fins de combler les écarts de rémunération entre les genres et exiger la tenue régulière d'évaluations axées sur l'équité salariale. Ces politiques devraient du reste prévoir l'affectation d'un budget spécial (temporaire) en vue de remédier à tout écart de rémunération qui pourrait être identifié entre les femmes et les hommes.¹⁷

Les politiques sur l'égalité de rémunération devraient également prévoir des procédures améliorées de recrutement et de sélection, évitant d'en référer aux antécédents salariaux d'un employé. Fonder les salaires actuels sur le précédent niveau de rémunération perpétue l'écart existant entre les salaires des femmes et des hommes. En d'autres termes, l'historique de rémunération d'une femme (ou d'un homme) ou ses précédents salaires ne devraient pas déterminer le niveau de son salaire actuel ou à venir, mais plutôt la valeur de l'emploi lui-même (comme indiqué dans la section précédente). Les gouvernements tendent de plus en plus à l'adoption de lois et de règlements interdisant aux employeurs de solliciter des renseignements au sujet des antécédents salariaux des candidats à un emploi.¹⁸

Mesurer l'écart de rémunération entre hommes et femmes et procéder à des évaluations professionnelles neutres du point de vue du genre

L'évaluation et la comparaison de la valeur relative des emplois contribuent à déterminer s'ils sont rémunérés de façon juste et équitable. La conduite d'évaluations professionnelles neutres du point de vue du genre aide à établir la valeur relative des emplois et donc à déterminer si le salaire correspondant est juste. Le processus tient compte de divers facteurs dans différents emplois, à l'instar des compétences, des efforts induits, des responsabilités et des conditions de travail.¹⁹ Des évaluations objectives des emplois peuvent être utilisées dans une perspective de mise en regard du travail accompli par les hommes, d'une part, et de celui réalisé par les femmes, d'autre part, dans différents lieux ou entreprises, ou entre différents employeurs; lorsque le processus est systémique, formel et inclusif, il permet de

parvenir à une équité salariale plus juste, en particulier dans les grandes organisations. Ce processus s'avère être hautement technique, combiné à une multiplicité de méthodes disponibles, et exige d'éliminer avec le plus grand soin les préjugés sexistes au cours du processus de classification (se reporter à l'annexe 3 pour le Guide d'introduction aux méthodes d'évaluation des emplois neutres du point de vue du genre et d'autres ressources et outils relatifs à l'égalité de rémunération).

Les entreprises qui aspirent à remédier aux disparités salariales entre hommes et femmes doivent identifier les employés qui contribuent le plus à l'écart constaté, avant de procéder à des augmentations de salaire aussi efficacement que possible afin de combler l'écart (et non en appliquant à toutes et tous une même augmentation), en tenant compte des objectifs de la direction tels que l'équité et l'égalité.

Bien qu'il s'agisse d'un bon début, l'identification de l'écart salarial global entre les genres pour une entreprise peut néanmoins masquer des inégalités salariales plus persistantes à différents niveaux au sein de l'entreprise. Par conséquent, les pratiques de référence en la matière incluent également d'analyser les disparités salariales entre les différentes catégories d'employés, ou échelles de rémunération, et de rendre ces informations publiques.²⁰

Promouvoir la transparence salariale et la déclaration des rémunérations

La transparence est particulièrement importante pour combler l'écart de rémunération entre les genres, dès lors qu'elle facilite la discussion, tant à l'interne qu'à l'externe, de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, et favorise le partage des connaissances. La transparence est un facteur essentiel en vue d'éliminer les inégalités salariales. Elle apporte aux employés la conviction que leur salaire est juste et non discriminatoire, ce qui s'est révélé être un facteur de motivation en faveur d'une productivité accrue et d'une collaboration plus étroite en équipe.

La transparence en matière de rémunération aide les employeurs comme les employés à obtenir les informations nécessaires pour évaluer la discrimination fondée sur le genre et corriger les disparités salariales, ainsi que pour négocier une rémunération équitable, individuellement ou par le biais de négociations collectives. Elle permet également de réduire le risque de réclamations à l'encontre des entreprises pour cause d'inégalité salariale. À l'inverse, la non-déclaration des rémunérations peut renforcer la discrimination fondée sur le genre dans les pratiques d'entreprises et susciter le doute et la méfiance entre collègues ou entre employés et employeurs.²¹

Une étude récente montre que lorsque les entreprises font état des écarts de rémunération entre hommes et femmes en leur sein (dans ce cas, comme le prévoit la législation), ces disparités tendent à s'atténuer. En outre, la transparence des rémunérations améliore également la parité hommes-femmes au sein de l'entreprise ainsi que le nombre de femmes promues à des postes plus élevés, tout en réduisant les coûts globaux de la main-d'œuvre du fait d'une moindre croissance des salaires masculins.²²

Il existe de nombreux partenariats et initiatives à caractère mondial aptes à aider les entreprises à instaurer un salaire égal pour un travail de valeur égale, à l'image de la Coalition internationale sur la rémunération égale (EPIC).²³

2.1.3 Exemples de pratiques représentatives

Groupe AREVA (désormais Orano)

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services publics, énergie

Siège: France

Nombre d'employés: 41 847²⁴

Pourcentage de femmes employées: 21,1 pour cent²⁵

Signataire des Principes WEPS depuis 2010, le Groupe Areva, une multinationale du secteur de l'énergie basée en France, a signé en 2006 un accord-cadre européen en faveur de l'égalité des chances avec son comité d'entreprise européen et la Fédération européenne des métallurgistes. L'accord comprenait des dispositions relatives à l'égalité de rémunération, à l'égalité des chances en matière de promotion et de formation et à la non-discrimination au cours du recrutement. L'accord a également créé un Forum des femmes afin de rassembler les femmes de l'entreprise, tous secteurs et tous postes confondus.²⁶

Poursuivant sur cette lancée, l'entreprise a également signé fin 2012 un accord de groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du Groupe, prévoyant des garanties d'égalité en matière de recrutement, d'évolution professionnelle, de rémunération et d'évolution de carrière, de formation, de conciliation vie professionnelle-vie personnelle et de sensibilisation des employés. L'accord prévoit également la mise en place d'un budget d'égalité professionnelle dont l'utilisation vise à compenser, à niveau de responsabilité équivalent, «tous les écarts de rémunération non justifiés». L'accord offre en outre aux salariés en congé parental la possibilité de cotiser à la retraite.²⁷

En 2009, 35 pour cent des nouveaux techniciens embauchés par l'entreprise étaient des femmes, alors qu'elles ne représentaient que 17 pour cent des jeunes ingénieurs diplômés en France.²⁸ Parvenir à une mixité plus équilibrée au sein du vivier de talents constitue une étape importante pour surmonter la ségrégation professionnelle responsable du nombre peu élevé de femmes au sein des effectifs d'entreprises industrielles telles qu'Areva. En 2014, le nombre de travailleuses dans l'entreprise à l'échelle mondiale était de 21,1 pour cent, avec près de 22 pour cent de femmes parmi les cadres, 16 pour cent parmi les cadres dirigeants et 33 pour cent parmi les membres des organes de gouvernance.²⁹ Si on les compare aux niveaux de 2005, ces chiffres révèlent une augmentation de 17,5 pour cent au sein de la main-d'œuvre générale, de près de 16 pour cent parmi les cadres et d'environ 6 pour cent parmi les cadres dirigeants.³⁰

Fujitsu

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: technologie, équipement et services informatiques

Siège: Japon

Nombre d'employés: 32 969³¹

Pourcentage de femmes employées: 16,7 pour cent³²

Signataire des WEPs depuis 2017, la filiale britannico-irlandaise de Fujitsu, une multinationale spécialisée dans les équipements et les services informatiques basée au Japon, a adopté une approche globale aux fins de promouvoir l'égalité de genre et s'attaquer aux disparités salariales entre les femmes et les hommes. Cette approche inclut l'analyse et la production de rapports sur les écarts de rémunération entre les genres, la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et une aide fournie aux salariés ayant des besoins en matière de garde d'enfants, ainsi que des mesures visant à atteindre une meilleure parité hommes/femmes dans le vivier de talents et à augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction.³³

Au Japon, les efforts déployés par l'entreprise pour accompagner les salariés ayant des responsabilités parentales comprennent une politique de télétravail, mise en œuvre en 2017, dont peuvent bénéficier l'ensemble des 35 000 employés dans le pays. Des politiques sont également en place pour soutenir les employées qui sont enceintes, qui ont des enfants ou qui allaitent. Il s'agit notamment d'une subvention pour frais de nourriture, de trois services de garde d'enfants internes à l'entreprise et de groupes de soutien pour les jeunes parents. En outre, des ateliers ont été organisés au profit des employées qui allaitent, ainsi que des séminaires de formation à l'attention des cadres sur les modes de soutien aux employées qui allaitent.³⁴

L'entreprise a déjà mis en place diverses initiatives visant à réduire les longues journées de travail, qui sont un problème endémique au Japon et entravent l'avancement professionnel des femmes qui assument des responsabilités familiales disproportionnées à domicile.³⁵ L'entreprise propose également 14 semaines de congé de paternité payé aux jeunes pères,³⁶ qui se révèle de plus en plus sollicité puisque la demande à l'égard de ce congé a augmenté de 40 pour cent entre 2015 et 2017.³⁷ Fujitsu a obtenu la certification «Platinum Kurumin» du gouvernement japonais, en reconnaissance de ses politiques favorables à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et qui constitue le plus haut niveau de cette certification.³⁸

IKEA

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, production de meubles

Siège: Pays-Bas

Nombre d'employés: 208 000³⁹

Pourcentage de femmes employées: 52,5 pour cent au Royaume-Uni⁴⁰

Entreprise membre de l'EPIC, IKEA a signé les Principes d'autonomisation des femmes en 2018. Elle se consacre depuis des années à la question des disparités salariales entre les genres et, en sa qualité de membre du Panel de haut niveau des Nations Unies sur l'autonomisation économique des femmes,⁴¹ s'est engagée à respecter le principe de salaire égal pour un travail de valeur égale d'ici 2020. Le 1^{er} janvier 2019, un projet de 18 mois a été lancé dans les 30 pays où le groupe est implanté⁴² afin de procéder à des évaluations annuelles des disparités entre les hommes et les femmes en matière d'emploi chez IKEA et des politiques de rémunération de base. L'entreprise s'est engagée à rendre publics ces résultats dans des publications telles que la Synthèse annuelle du Groupe IKEA.⁴³ Dans tous les pays où le Groupe opère, IKEA participe à des programmes en faveur de l'équité salariale mais bon nombre de ces programmes diffèrent selon la région et le pays. Voici quelques exemples: l'égalisation des salaires entre les travailleurs à temps partiel et les travailleurs à temps plein au Japon,⁴⁴ en particulier parce que les femmes occupent 90 pour cent des postes à temps partiel chez IKEA Japon;⁴⁵ la mise à disposition de services de garde d'enfants au profit des salariés des établissements sud-coréens;⁴⁶ l'adoption d'un processus de recrutement tenant compte des deux sexes et la conduite d'un programme de garde d'enfants en Inde;⁴⁷ et la priorité donnée à l'égalité du congé parental pour les hommes et pour les femmes aux États-Unis et en Inde.⁴⁸

En 2010, IKEA a décidé de mettre l'accent sur l'égalité salariale en rapport avec la mixité et l'intersectionnalité et a ainsi élaboré des principes aux fins de réduire les multiples disparités salariales.⁴⁹ Deux ans plus tard, IKEA s'est penchée sur les écarts de rémunération parmi les cadres dirigeants. Il a été procédé à des ajustements dans le but de promouvoir l'égalité de rémunération indépendamment du genre, de la nationalité et d'autres facteurs.⁵⁰ Entre 2013 et 2014, IKEA s'est concentrée sur cinq pays pour lesquels une attention accrue devait être portée à l'autonomisation économique des femmes.⁵¹ Un conseil de surveillance s'est réuni en 2016 pour traiter spécifiquement de la question de la budgétisation, dans la perspective de combler l'écart de rémunération; ce groupe se réunit chaque année.⁵² En 2017, un groupe de travail a été mis en place par ce conseil en vue de créer un outil d'évaluation des salaires avec l'aide d'un commissaire aux comptes externe, outil utilisé par les magasins IKEA du monde entier afin d'analyser les disparités salariales internes.⁵³

SAP SE

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: technologie, services logiciels

Siège: Allemagne

Nombre d'employés: 96 498⁵⁴

Pourcentage de femmes employées: 33 pour cent⁵⁵

Chez SAP aux États-Unis, les travaux d'évaluation des disparités salariales potentielles ont démarré en 2016 lors d'une analyse externe des écarts de rémunération qui a passé en

revue l'ensemble des lois en vigueur et pratiques de référence et analysé la rémunération totale des employés aux États-Unis, au-delà du salaire de base. Selon Jennifer Morgan, alors PDG de SAP Amérique du Nord, l'analyse a révélé un niveau d'équité salariale de 99 pour cent (pour un travail équivalent) et l'entreprise a immédiatement veillé à combler l'écart de 1 pour cent en augmentant la rémunération des employés concernés, dont 70 pour cent étaient des femmes et 30 pour cent des hommes.⁵⁶ En 2018, SAP s'est ensuite intéressée aux performances de l'entreprise en matière d'égalité de genre au niveau mondial.

En outre, SAP s'est fixé comme objectif de parvenir à un quota de 25 pour cent de femmes au sein de la direction d'ici 2017 (et a procédé à une évaluation des progrès réalisés dans ce sens), en favorisant l'ascension des femmes grâce à des programmes d'accélération du leadership, à des possibilités de perfectionnement professionnel basées sur les technologies numériques et à des réseaux communautaires. Une fois l'objectif atteint, SAP a étendu son engagement en définissant un jalon supplémentaire de 30 pour cent de femmes d'ici la fin de l'année 2022.⁵⁷ L'entreprise a signé les Principes d'autonomisation des femmes en 2015 et s'est classée en tête des 10 principales entreprises du secteur de la technologie sur les questions d'égalité de genre, selon le classement établi par Equileap en 2019.⁵⁸

Starbucks

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, restauration

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 291 000⁵⁹

Pourcentage de femmes employées: salons partenaires 68 pour cent, direction des ventes au détail 66 pour cent, directeurs 50 pour cent, vice-présidents 49 pour cent, haute direction 40 pour cent⁶⁰

En mars 2018, Starbucks a annoncé être parvenue à un niveau de parité salariale entre employés de 100 pour cent, tous sexes et races confondus aux États-Unis, l'aboutissement de dix années d'effort.⁶¹ L'entreprise attribue ce résultat à la mise en œuvre des politiques et principes suivants:

- ▶ ne plus demander aux candidats à l'emploi leurs antécédents salariaux
- ▶ supprimer tout plafonnement en matière d'augmentations liées aux promotions
- ▶ assurer la transparence au sujet des salaires, fournir une échelle de rémunération en fonction des postes si un candidat le demande
- ▶ rendre compte sur une base annuelle des progrès en matière d'équité salariale dans l'ensemble de l'organisation
- ▶ effectuer des analyses complètes de la rémunération
- ▶ analyser toutes les décisions en matière de rémunération avant qu'elles ne soient adoptées

- ▶ disposer d'un calculateur de rémunération accessible avec des normes et des méthodes de calcul transparentes
- ▶ adopter une politique anti-représailles ou anti-discrimination à l'égard des employés qui posent des questions ou échangent à propos des salaires
- ▶ aborder tout écart inexplicé de rémunération entre des femmes et des hommes qui effectuent un travail similaire.⁶²

Ces principes ont été adoptés sous le couvert d'un objectif de l'entreprise visant à atteindre et à maintenir un niveau d'équité salariale totale entre les femmes et les hommes à l'échelle mondiale, et à maintenir un niveau d'équité salariale totale aux États-Unis.

Le groupe Starbucks s'est également engagé à encourager d'autres multinationales à œuvrer en faveur de l'équité salariale en partageant ses connaissances et ses outils avec le soutien de la Billie Jean King Leadership Initiative (BJKLI) et d'organisations nationales de premier plan au service des femmes, à l'instar du National Partnership for Women and Families (National Partnership) et de l'American Association of University Women (AAUW).⁶³

Swedbank⁶⁴

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services financiers, Banque

Siège: Suède

Nombre d'employés: 16 430

Pourcentage de femmes employées: 61 pour cent⁶⁵

En 2014, l'équipe dirigeante de la Swedbank a décidé d'aller au-delà de la législation qui, en Suède, exige que les entreprises analysent l'égalité de rémunération et œuvrent à l'éradication des disparités en la matière. Un nouveau plan a été adopté pour remédier à l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes dans les quatre pays où elle est implantée (Estonie, Lettonie, Lituanie et Suède). Ce plan était assorti d'un objectif ambitieux: ramener l'écart salarial à zéro d'ici 2017 pour tous les employés de la Banque, tous services et départements confondus, et maintenir ce chiffre à ce niveau. Au titre des mesures prises, un système d'évaluation des emplois a notamment été mis en place dans le but de cartographier, évaluer et comparer chaque emploi au sein de l'organisation. Il s'agissait d'un pas en avant significatif pour la banque, qui ne s'était jusque-là intéressée qu'aux intitulés de postes et procédait à présent à un exercice plus complet qui tenait compte de la complexité et du niveau de responsabilité propres à chaque poste. Cet exercice d'évaluation des emplois s'opère à présent sur une base régulière.

La prochaine étape consistait à s'assurer que les employés effectuant un travail de même valeur perçoivent un salaire égal. En cas d'écarts constatés, des mesures correctives immédiates ont été prises en puisant dans un budget spécialement réservé à cette fin.

Certes, toutes les entreprises n'ont pas les moyens d'allouer des fonds supplémentaires pour remédier aux disparités salariales entre les femmes et les hommes, mais la Swedbank avait pris le parti de réserver des fonds à cette fin et jouissait par conséquent d'un tel potentiel. Le fait d'ériger ainsi l'élimination des disparités salariales au rang de priorité budgétaire a constitué un exercice utile en soi et a démontré que l'équipe de direction reconnaissait le problème et envisageait sérieusement d'y remédier.

L'équipe en charge des rémunérations et avantages sociaux des RH de la Banque procède à une évaluation de l'écart salarial au sein de chaque service et département de l'organisation, et ce trois fois par an, et communique les résultats à chaque secteur d'activité afin de s'assurer qu'aucun écart salarial n'a vu le jour. Cette évaluation empêche que des disparités salariales dont l'entreprise a su venir à bout ne réapparaissent ultérieurement. Les RH collaborent également avec les cadres tout au long du processus d'examen annuel des salaires, veillant au bon respect du principe de rémunération égale à chaque étape du processus. Un nouveau point de contrôle est ainsi proposé à travers l'évaluation, par les RH, de l'incidence d'une augmentation salariale proposée par les cadres sur l'égalité de rémunération. Si le calcul révèle l'apparition d'un écart, les cadres sont invités à modifier leurs propositions de révision des salaires.

L'éducation et la formation des professionnels des RH, qui sont à la tête de la dynamique en faveur de l'égalité de rémunération, ont été essentielles à la réussite du programme. Cela leur a permis de soutenir efficacement les cadres et de s'attaquer avec compétence aux questions sur l'égalité de rémunération soulevées par le personnel. L'initiation et la formation périodique des cadres, en commençant aux plus hauts niveaux, sur la question de l'égalité de rémunération et sur des sujets plus larges d'égalité entre hommes et femmes et de mixité, ont également joué un rôle décisif. Au fil du temps, l'égalité de rémunération est devenue une norme profondément ancrée dans la culture organisationnelle. Elle fait à présent partie du tableau d'évaluation de la Banque et constitue un indicateur clé de performance pour l'ensemble de l'organisation.

En 2017, l'écart de rémunération global entre hommes et femmes au sein des quatre pays suivis était d'environ 0,4 pour cent. L'objectif d'égalité totale de rémunération a été atteint en Suède, et des travaux sont en cours dans les autres pays. La politique de suivi étroit et d'établissement de rapports associée au programme implique la production régulière de rapports et leur distribution aux équipes dirigeantes, permettant ainsi d'intervenir de façon précoce lorsqu'un écart se fait jour. L'année 2019 a marqué la signature des Principes d'autonomisation des femmes par la Swedbank, qui s'est classée parmi les trois premières entreprises suédoises œuvrant en faveur de l'égalité de genre, selon le classement d'Equileap établi en 2019.⁶⁶

2.2 Prévenir et mettre fin à la violence et au harcèlement fondés sur le genre dans le monde du travail

La violence et le harcèlement fondés sur le genre, y compris le harcèlement sexuel, sont incompatibles avec le travail décent mais demeurent pourtant omniprésents aux quatre coins du globe, quel que soit le secteur ou le niveau de revenus. Dans un sondage réalisé en 2018, plus d'un tiers des femmes canadiennes ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail, contre 12 pour cent des hommes.¹ Dans l'Union européenne, de 40 à 50 pour cent des femmes ont signalé une forme quelconque de harcèlement sexuel sur le lieu de travail.² Malheureusement, les expériences de nombreuses victimes ne sont pas prises en compte, dès lors que quatre femmes sur cinq ne signalent pas les situations de harcèlement à leurs employeurs.³

La violence et le harcèlement exercent une incidence négative sur l'organisation du travail, les relations professionnelles, l'engagement des travailleurs, la réputation de l'entreprise et la productivité. Les victimes de violence et de harcèlement au travail peuvent subir des atteintes à leur santé psychologique, physique et sexuelle, y compris blessures physiques, anxiété, dépression, stress et autres effets durables liés aux traumatismes, de même que des atteintes à leur dignité et à leur environnement familial et social.

L'autonomisation économique des femmes en souffre également, les recherches ayant révélé que les victimes sont plus enclines à changer d'emploi et s'exposent donc à de probables difficultés financières, plutôt que de signaler les incidents, pour échapper à une situation abusive. Marqués par le désespoir, ces changements d'emploi peuvent entraîner des répercussions négatives sur la réussite professionnelle des femmes et sur le taux de rotation du personnel au sein de l'entreprise,⁴ et peuvent empêcher des personnes, en particulier les femmes, d'entrer, de rester et de progresser sur le marché du travail.⁵ Les femmes peuvent également se montrer réticentes ou éprouver davantage de difficultés à assumer des fonctions dirigeantes en raison des niveaux élevés de harcèlement sexuel. Des travaux menés à l'échelle de l'UE montrent que plus de 70 pour cent des femmes occupant des fonctions dirigeantes ont été victimes de harcèlement sexuel.⁶ Le harcèlement sexuel se traduit par un environnement de travail dangereux et hostile pour la victime, il compromet l'égalité au travail et renforce les stéréotypes sur les capacités et les aspirations des femmes.⁷ La violence domestique peut également affecter l'emploi, la productivité et la santé et la sécurité des travailleurs.

Les entreprises peuvent prendre des mesures proactives pour lutter contre le harcèlement et la violence dans le monde du travail. Le think tank Business Fights Poverty (BFP) a produit un cadre en cinq étapes que les entreprises peuvent mettre en œuvre dans le contexte de leurs opérations quotidiennes: sensibiliser à la prévention; s'investir dans tous les aspects de l'autonomisation des femmes; mettre en œuvre des politiques de soutien et de déstigmatisation; collaborer avec d'autres secteurs; et garantir la transparence et la responsabilisation.⁸ Lorsqu'elles sont mises en œuvre conjointement, ces étapes permettent

d'optimiser le lieu de travail en tant que lieu sûr pour tous les individus et peuvent s'accompagner d'impacts sociaux et culturels positifs. BFP a également élaboré un outil de diagnostic destiné à évaluer la force des politiques de l'entreprise visant à lutter contre le harcèlement et la violence.⁹

En outre, l'OIT et ONU Femmes ont élaboré conjointement un [manuel](#) sur la lutte contre la violence et le harcèlement à l'égard des femmes (voir annexe 3).¹⁰

2.2.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments

La convention sur la violence et le harcèlement (n° 190), 2019, et la recommandation (n° 206) qui l'accompagne reconnaissent le lourd tribut que font payer la violence et le harcèlement aux individus, aux entreprises, à la société et aux gouvernements. Les femmes sont touchées de manière disproportionnée.

L'expression «violence et harcèlement» dans le monde du travail «s'entend d'un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables, ou de menaces de tels comportements et pratiques, qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée, qui ont pour but de causer, causent ou sont susceptibles de causer un dommage d'ordre physique, psychologique, sexuel ou économique, et comprend la violence et le harcèlement fondés sur le genre».¹¹ Il comprend le harcèlement sexuel et couvre les communications liées au travail (y compris les courriels et les plateformes en ligne), les activités sociales organisées dans le cadre professionnel, les trajets domicile-travail et la violence domestique¹² dans les domiciles privés lorsqu'ils constituent un lieu de travail.¹³ La protection devrait couvrir tous les secteurs, toutes les professions et tous les types de modalités de travail, y compris les demandeurs d'emploi, les stagiaires et les bénévoles, ainsi que les personnes exerçant en qualité d'employeur.

Les employeurs devraient s'engager à éliminer la violence et le harcèlement au travail et adopter une politique visant à:

- ▶ affirmer que la violence et le harcèlement ne seront pas tolérés;
- ▶ établir des programmes de prévention de la violence et du harcèlement, assortis s'il y a lieu d'objectifs mesurables;
- ▶ préciser les droits et obligations des travailleurs et de l'employeur, y compris le droit du travailleur de se soustraire, sans crainte de représailles, à une situation de violence ou de harcèlement;
- ▶ comporter des informations sur les procédures de plainte et d'enquête;
- ▶ prévoir que toutes les communications internes et externes concernant des cas de violence et de harcèlement seront dûment prises en considération et traitées selon qu'il convient;
- ▶ préciser le droit des personnes à la vie privée et à la confidentialité, en le conciliant avec le droit des travailleurs d'être informés de tout danger;

- ▶ inclure des mesures de lutte contre la violence domestique: sensibilisation, congé pour les victimes, modalités de travail flexibles, protection temporaire des victimes de violence domestique contre le licenciement et orientation vers les dispositifs publics visant à atténuer la violence domestique; et
- ▶ comporter des mesures de protection des plaignants, des victimes, des témoins et des lanceurs d'alerte contre la victimisation et les représailles.¹⁴

Les travailleurs et leurs représentants devraient participer à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des politiques du lieu de travail sur la violence et le harcèlement. Les risques psycho-sociaux associés devraient être pris en compte dans le cadre de la gestion de la sécurité et de la santé au travail. L'évaluation des risques sur le lieu de travail devrait tenir compte des facteurs d'aggravation des risques de violence et de harcèlement, y compris les dangers et risques psychosociaux. Une attention particulière devrait être accordée aux dangers et risques qui:

- ▶ découlent des conditions et modalités de travail, de l'organisation du travail ou de la gestion des ressources humaines, selon le cas;
- ▶ impliquent des tiers, tels que des clients, des prestataires de service, des usagers, des patients et des membres du public;
- ▶ sont dus à la discrimination, à des abus liés à des relations de pouvoir, ou à des normes de genre ou normes culturelles et sociales favorisant la violence et le harcèlement.¹⁵

Dans toute la mesure du possible, les employeurs devraient assurer aux travailleurs et aux autres personnes concernées la fourniture d'informations, d'outils et de formations, dans des formats accessibles, selon qu'il convient, au sujet des dangers et des risques identifiés de violence et de harcèlement, ainsi que sur les mesures de prévention et de protection connexes, y compris les droits et responsabilités.

Il existe d'autres instruments internationaux et régionaux qui traitent de la violence et du harcèlement au travail. Dans son interprétation de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination (CEDAW), le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes considère le harcèlement sexuel au travail comme une forme de violence sexiste susceptible de faire reculer l'égalité entre les femmes et les hommes au travail et d'entraîner des problèmes de santé et de sécurité.¹⁶ La Charte sociale européenne (révisée) de 1996, la Convention sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (connue sous le nom de Convention d'Istanbul) de 2011 et plusieurs directives de l'UE aspirent également à prévenir et à interdire diverses formes de violence et de harcèlement.¹⁷

Le troisième Principe d'autonomisation des femmes appelle les signataires à prendre des mesures pour instaurer une politique de tolérance zéro par rapport à toute forme de violence et de harcèlement au travail.¹⁸

2.2.2 Principes directeurs pour les entreprises

Les entreprises peuvent jouer, et jouent déjà, un rôle essentiel – à la fois de façon directe et par l'intermédiaire de leurs organisations d'employeurs – pour mettre fin à la violence et au harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, en aidant à façonner les politiques publiques, en appelant les gouvernements à ratifier la convention n° 190 de l'OIT et en participant au dialogue social.¹⁹ À travers la publicité et les campagnes, chaque entreprise a la capacité d'influencer les normes imposées par la société et les comportements en lien avec la violence et le harcèlement fondés sur le genre, en particulier lorsque ces questions rejoignent les principaux objectifs de l'entreprise et incluent des points de référence ou des acteurs pertinents du point de vue culturel.²⁰ Les politiques d'entreprise qui se sont avérées efficaces sont notamment celles qui:

- ▶ Affichent un leadership engagé en faveur d'une culture d'entreprise de tolérance zéro
- ▶ Adoptent, mettent en œuvre et supervisent une politique globale et efficace contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail
- ▶ Promeuvent la sécurité et la santé au travail et l'évaluation systématique du milieu de travail
- ▶ Favorisent l'orientation, la formation et la sensibilisation
- ▶ Atténuent l'impact de la violence domestique dans le monde de travail
- ▶ Abordent les relations de pouvoir inégales entre hommes et femmes
- ▶ Un leadership engagé en faveur d'une culture d'entreprise de tolérance zéro

La culture organisationnelle est l'un des principaux facteurs à l'origine des situations de harcèlement sexuel.²¹ Et cette culture est façonnée par les dirigeants eux-mêmes. Lorsque les dirigeants prennent au sérieux la question du harcèlement sexuel et érigent la prévention au rang de priorité absolue, les salariés perçoivent la problématique d'une toute autre manière.²² Un groupe de travail de l'Equal Employment Opportunity Commission (Commission fédérale américaine de l'égalité des chances en matière d'emploi, EEOC) sur l'Étude sur le harcèlement au travail a d'ailleurs évoqué «...l'importance primordiale d'un leadership engagé en faveur d'un lieu de travail diversifié, inclusif et respectueux, dans lequel le harcèlement est tout simplement intolérable» et le fait que «ce leadership doit émaner du sommet même de l'organisation».²³

Un message anti-harcèlement «clair et cohérent» de la part des dirigeants de l'organisation est «essentiel» pour lutter contre le harcèlement sexuel.²⁴ La direction devrait rappeler avec vigueur et de façon fréquente les principes des politiques de l'entreprise, mettre en œuvre des mesures de responsabilisation à tous les niveaux de responsabilité, réaffirmer la tolérance zéro en matière de violence et de harcèlement, prévenir et protéger contre les représailles et instaurer un climat de courtoisie et de respect.

Indirectement, l'implication de la direction encourage les victimes à témoigner, en particulier celles qui craignent des représailles. L'une des recommandations du Groupe de travail de

l'EEOC était de mettre en œuvre un système qui récompense les gestionnaires pour un taux accru de signalements de harcèlement, au moins à court terme, afin d'inciter à la création d'un climat dans lequel les employés se sentent en sécurité pour signaler ce type d'inconduite.²⁵

Adopter, mettre en œuvre et superviser une politique contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail

L'éradication de la violence et du harcèlement dans le monde du travail suppose nécessairement l'adoption de politiques solides et globales sur ces questions. Une politique efficace sur le lieu de travail inclut les éléments recommandés suivants: une définition de ce qui est considéré comme de la violence et du harcèlement illustrée par des exemples, un engagement en faveur de la tolérance zéro, la prévention, l'accès à une procédure efficace de plainte et d'enquête, l'accès à des recours et à de l'aide (y compris le soutien et les services aux victimes, les conseils et l'information, les lignes d'assistance 24 heures sur 24, les services d'urgence, les soins médicaux et le soutien psychologique) et des dispositions appropriées aux fins de protéger la vie privée et la confidentialité.²⁶

Le système établi par la politique devrait favoriser la confiance à l'égard des procédures de plainte. Les mesures comprennent la fourniture d'informations claires au sujet du processus de plainte, la garantie de l'anonymat grâce à diverses plateformes de déclaration²⁷ et la protection contre les représailles.²⁸

La politique du lieu de travail devrait établir une approche intégrée abordant tous les aspects connexes du phénomène (santé, sécurité, égalité, discrimination, sanctions, etc.). Celle-ci devrait être rédigée en consultation avec les travailleurs et leurs représentants, dans un langage culturellement approprié,²⁹ et être proposée dans des formats accessibles. Il conviendrait également de renvoyer à cette politique dans des politiques plus générales telles que les politiques d'égalité, les conventions collectives ou les codes de conduite.

Promouvoir la sécurité et la santé au travail et l'évaluation systématique du milieu de travail

Les efforts visant à mettre fin à la violence et au harcèlement dans le monde du travail sont indissociables des initiatives de promotion de la sécurité et de la santé au travail (SST). Certains facteurs peuvent accroître le risque de violence et de harcèlement: le travail de nuit, le travail isolé, le travail en contact avec le public ou dans des espaces d'intimité et dans des domiciles privés;³⁰ le travail contractuel;³¹ des facteurs intersectionnels tels que la race, l'origine ethnique, le genre, le handicap, l'âge et le statut VIH.³²

Les programmes de SST et les évaluations des risques sont des outils essentiels pour intégrer ces questions dans les stratégies de prévention et d'atténuation.³³ Une évaluation qualitative et quantitative honnête et complète des politiques, des dangers et des risques, des mécanismes d'application de la loi, ainsi que de la prévalence et de la nature des plaintes pour violence et/ou harcèlement aide à cerner les lacunes dans les mécanismes de protection et de réparation.³⁴ Les données relatives aux plaintes déposées devraient également être consignées de manière

méticuleuse et confidentielle. Il est recommandé de suivre le nombre de plaintes en fonction du département, du genre, de la suite donnée et des options de réparation.³⁵ Ces données peuvent ensuite être analysées afin de dégager les tendances et mieux comprendre à quels niveaux des mesures plus proactives peuvent être nécessaires.

Favoriser l'orientation, la formation et la sensibilisation

La formation est importante en vue d'améliorer la compréhension de ce que constitue la violence et le harcèlement et de veiller à ce que les mesures visant à prévenir et à remédier à ces pratiques soient appliquées.³⁶ Une formation interactive fréquente, en personne, semble constituer la meilleure approche,³⁷ en particulier lorsqu'elle présente un contenu adapté à un service donné, une entreprise en particulier ou une cohorte spécifique d'employés.³⁸ Diverses approches peuvent être nécessaires pour transformer la culture du lieu de travail, y compris la formation sur les préjugés implicites (ou inconscients), la formation relative à l'intervention des témoins, la formation destinée à faire évoluer les stéréotypes et les normes sociales et la formation de pair à pair, qui apporte aux employés les moyens de s'entraider pour diffuser l'information et changer les pratiques néfastes.³⁹ La formation devrait faire l'objet d'une évaluation afin d'en mesurer les effets à court et à long terme et de s'assurer que les meilleures méthodes sont mises en œuvre, en fonction des caractéristiques et de la composition du personnel, ainsi que des retours reçus sur la question.

Atténuer l'impact de la violence domestique dans le monde du travail

Le monde du travail peut jouer un rôle important pour atténuer les effets de la violence domestique sur les individus et sur les lieux de travail. Les entreprises sont encouragées à prendre un certain nombre de mesures, y compris un congé pour les victimes de violence domestique, des modalités de travail flexibles et la prise en compte de la violence domestique dans l'évaluation des risques sur le lieu de travail ainsi que des politiques du lieu de travail, sur toutes les formes de violence et de harcèlement dans le monde du travail.⁴⁰ Elles peuvent du reste assurer la sécurité et le soutien des survivants de la violence domestique, par exemple en orientant un travailleur vers des services locaux de conseil.⁴¹ Lorsqu'elles diffusent des informations de sensibilisation à la violence au travail, les entreprises peuvent également évoquer les effets de la violence domestique sur les individus et sur le lieu de travail.⁴²

S'attaquer aux relations de pouvoir inégales entre hommes et femmes

Les inégalités de genre dans une profession ou un secteur tendent à accroître le risque de harcèlement sexuel.⁴³ Une culture du lieu de travail hiérarchisée et dominée par les hommes présente des risques,⁴⁴ tout comme les professions dominées par les femmes auxquelles on attribue des rôles de genre stéréotypés en matière de soins et de services et qui se voient reléguées au rang de subordonnées.⁴⁵ La prise de mesures destinées à accroître la mixité hommes-femmes à tous les niveaux et lutter contre les inégalités de pouvoir contribuerait à réduire cette vulnérabilité. Ces efforts impliqueront également de faire participer des alliés

masculins dans le cadre de mesures proactives en faveur d'une représentation équitable entre hommes et femmes.

2.2.3 Exemples de pratiques représentatives

Hypermarchés Carrefour

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, supermarchés

Siège: France

Nombre d'employés: 360 930⁴⁶

Pourcentage de femmes employées: 58 pour cent⁴⁷

En 2012, la chaîne de magasins de vente au détail Carrefour a mis en place le service d'écoute et d'accompagnement psychologique «Psy», dédié aux victimes de harcèlement sexuel. Gratuit et anonyme, ce service est accessible par téléphone 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Carrefour a signé les WEPs en 2013 et collaboré avec ONU Femmes en 2017 à la publication d'un guide intitulé «Lutter en milieu professionnel contre les violences faites aux femmes», qui explique comment la violence se manifeste et comment prêter une oreille attentive aux personnes touchées. Des exemplaires ont été remis non seulement aux cadres mais à l'ensemble des employés afin de les sensibiliser, de les tenir informés et de les soutenir. Le guide entend également orienter les victimes de violence vers des organismes appropriés, tant dans le secteur caritatif que public. Les employés de Carrefour occupant des postes de direction dans des pays non-membres du G7 ont bénéficié d'une formation sur l'atténuation de l'effet du témoin (appelé aussi «effet spectateur») et sur le soutien aux victimes.⁴⁸

L'enseigne s'est associée à ONU Femmes et à un certain nombre d'ONG locales dans le cadre de campagnes de sensibilisation et de prévention en Italie, en Roumanie et en Espagne. Une campagne déployée en Argentine a abouti à la création d'un «comité violence de genre» et 200 directeurs de magasins et managers ont été formés pour identifier les cas de violences et accompagner les victimes.⁴⁹

Diageo

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, boissons

Siège: Royaume-Uni

Nombre d'employés: 29 917⁵⁰

Pourcentage de femmes employées: 31,8 pour cent (34 pour cent parmi les cadres, 40 pour cent parmi les cadres dirigeants et 50 pour cent parmi les membres du conseil)⁵¹

Dans le cadre d'un partenariat avec CARE International, une organisation caritative basée au Royaume-Uni, Diageo a réalisé une évaluation de l'ensemble de ses opérations afin de déterminer dans quelle mesure l'entreprise s'investissait contre la violence et le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel. L'analyse a comparé les mécanismes actuels de Diageo en matière de violence et de harcèlement avec le texte proposé – à l'époque – de la convention n° 190 de l'OIT, ainsi que les pratiques de référence recommandées par CARE. Cet exercice d'analyse comparative a ensuite été validé par l'équipe mondiale de Diageo dans plusieurs pays et pour plusieurs fonctions métiers dans l'entreprise, et les résultats ont été utilisés afin de renforcer sa politique globale sur la Dignité au travail.⁵²

En outre, d'importantes évaluations d'impact sur les droits de l'homme menées sur 12 marchés ont permis à Diageo d'identifier les risques de harcèlement sexuel auxquels se heurtent les travailleurs du secteur de l'hôtellerie, de mettre en œuvre des initiatives visant à prévenir le harcèlement et d'élaborer des normes pour les sous-traitants, dans la droite ligne de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail.⁵³ En 2013, l'entreprise a signé les WEPs et figurait en première place du classement Equileap 2019 des 100 entreprises les plus vertueuses en matière d'égalité de genre.⁵⁴

Endesa

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services publics, électricité

Siège: Espagne

Nombre d'employés: 1 295⁵⁵

Pourcentage de femmes employées: 65,9 pour cent⁵⁶

Endesa, multinationale espagnole du secteur de l'électricité, est signataire des WEPs depuis 2010. Elle s'est engagée à lutter contre la violence sexiste dans son Plan pour l'égalité des chances et a pris des mesures en conséquence.⁵⁷ Les employés victimes de violence sexiste, y compris la violence domestique, peuvent bénéficier d'un accompagnement psychologique, de soins médicaux et d'une assistance juridique. Ils peuvent également recevoir un soutien aux fins de gérer les effets multidimensionnels de la violence, notamment à travers des modalités de travail flexibles, des services de garde d'enfants et une aide financière si un déménagement s'avère nécessaire pour assurer la sécurité, comme la location d'un nouveau logement et les frais induits par un changement d'établissement scolaire pour les enfants.⁵⁸

Fortalice Solutions

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: technologie, cybersécurité

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 11-50⁵⁹

Pourcentage de femmes employées: 44 pour cent⁶⁰

Fortalice Solutions enquête sur les violations de la cybersécurité et propose des systèmes de prévention aux entreprises, aux gouvernements et aux particuliers.⁶¹ Fortalice propose également des services bénévoles en faveur des victimes de crimes sexuels et de la traite des êtres humains, ainsi que pour lutter contre la violence faite aux femmes et aux filles dans l'univers numérique et en dehors.⁶²

Fortalice a créé #HelpASisterUp afin d'augmenter les effectifs féminins dans le secteur de la cybersécurité, qui ne représentent que 10 pour cent de la main-d'œuvre.⁶³ Le groupe LinkedIn permet aux femmes et aux filles d'entrer en contact avec des professionnels de Fortalice dans le but d'établir d'éventuels programmes de mentorat. Les femmes désireuses d'embrasser une cybercarrière peuvent utiliser le programme #HelpASisterUp pour trouver des ressources et discuter des perspectives offertes dans le secteur, qu'il s'agisse d'un premier plan de carrière ou d'une réorientation professionnelle.⁶⁴ L'augmentation de la présence féminine dans le secteur de la cybersécurité, dominé par les hommes, peut conduire à des politiques d'entreprise innovantes, en particulier dans le souci de protéger la vie privée des femmes et des filles, qui sont particulièrement vulnérables au risque de harcèlement en ligne dans le cyberspace.⁶⁵

Gap Inc.

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, vêtements

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 135 000⁶⁶

Pourcentage de femmes employées: 76 pour cent⁶⁷

GAP a signé les WEPs en 2015. Sa Politique «zéro signifie zéro» en matière de harcèlement sexuel impose une tolérance zéro en la matière, soulignant que chaque plainte fera l'objet d'une enquête rapide et approfondie et que l'entreprise interdit strictement toutes représailles. Comme le souligne la politique, il «relève de la responsabilité de chacun» de partager ses préoccupations quant à une éventuelle situation de discrimination ou de harcèlement, que ce soit en tant que victime ou en tant que témoin.⁶⁸

La politique mondiale s'applique à tous les employés et partenaires commerciaux, y compris les dirigeants, les cadres, les candidats, les clients, les sous-traitants, les distributeurs et les fournisseurs.⁶⁹ Gap a mis en place une «Hotline COBC» (Code of Business Conduct / code de conduite) disponible en ligne et par téléphone, 24 heures sur 24, gérée par un fournisseur indépendant et proposant des services d'interprétation. La page d'accès à la ligne d'assistance précise que les personnes qui soumettent une plainte sont protégées au titre de «la stricte application par l'entreprise d'une politique de tolérance zéro en matière de représailles».⁷⁰

2.3 Promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le partage des responsabilités parentales

Selon le rapport de l'OIT «Prendre soin d'autrui»: «Il n'est aucun pays où hommes et femmes se partagent de façon égale les activités de soin à autrui non rémunérées.»¹ Cette charge pèse de manière disproportionnée sur les femmes. Dans les pays développés, les femmes consacrent en moyenne 4 heures 20 minutes chaque jour au travail non rémunéré, les hommes 2 heures 16 minutes.² Dans la plupart des pays, cet écart apparaît pendant les années où les femmes élèvent leurs enfants et perdure tout au long de leur vie.³

La disparité entre les femmes et les hommes en ce qui concerne les responsabilités familiales s'accompagne d'importantes répercussions sur l'autonomisation économique des femmes. Dans tous les pays du monde, la participation des femmes au marché du travail est plus faible que celle des hommes, ce qui tient en grande partie à la répartition inégale des heures de travail non rémunéré au sein des ménages.⁴

Lorsqu'elles sont actives, les femmes «ont moins de possibilités d'emplois de qualité que les hommes», principalement en raison de cette charge de travail non rémunéré disproportionnée dans les ménages.⁵ Parce qu'elles ont besoin d'une plus grande souplesse pour assumer leurs responsabilités familiales, de nombreuses femmes acceptent de travailler à temps partiel ou dans l'économie informelle, où les salaires sont généralement plus faibles, et cela maintient l'écart salarial entre femmes et hommes.⁶

Les femmes enceintes sont davantage susceptibles d'être victimes de discrimination à l'embauche et au licenciement et de se voir refuser le droit de reprendre le travail à l'issue du congé de maternité. La discrimination fondée sur la maternité pousse plus de femmes vers l'économie à la tâche ou l'économie informelle, où les salaires sont peu élevés et les horaires variables.⁷

L'égalité entre les femmes et les hommes et l'autonomisation économique des femmes sont étroitement liées à la réalisation d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à un partage plus équitable des responsabilités familiales et à l'investissement dans l'économie des soins, comme le préconise la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail. Par ailleurs, les politiques favorables à la famille, comme celles de promotion de l'allaitement au travail, contribuent au bien-être social général puisqu'elles sont associées à des taux de mortalité inférieurs et à une meilleure santé des mères et des enfants, et en conséquence, une diminution des coûts de la santé.

2.3.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments

La première convention de l'OIT relative à la maternité (convention (n° 3) sur la protection de la maternité) a été adoptée peu après la création de l'organisation en 1919, et témoigne

de son rôle central pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail et de la justice sociale. Les normes internationales du travail relatives à la protection de la maternité servent deux objectifs principaux: «préserver la santé de la mère et du nouveau-né» et «garantir une mesure de sécurité de l'emploi et du revenu (protection contre le licenciement et la discrimination, droit de reprendre le travail après la licence et maintien du salaire et du revenu pendant la maternité)».⁸

La convention (n° 183) sur la protection de la maternité, plus récente (2000), s'applique à toutes les femmes, y compris celles qui exercent des formes atypiques de travail dépendant. Elle porte principalement sur la fourniture d'une aide appropriée, financière ou autre, la protection des travailleuses enceintes ou venant d'accoucher contre la discrimination, et le soutien des travailleurs (femmes et hommes) ayant des responsabilités familiales.

Le congé de maternité devrait durer au minimum 14 semaines. La recommandation (n° 191) recommande 18 semaines. La mère doit recevoir une aide financière au moins égale à deux tiers de ses revenus antérieurs, provenant de l'assurance sociale obligatoire ou par prélèvement sur des fonds publics (au moins deux tiers de financement public et pas plus d'un tiers à la charge de l'employeur afin de ne pas encourager les employeurs à éviter de recruter des femmes enceintes ou en âge de procréer).⁹

La protection de la santé au travail devrait être assurée pour les femmes enceintes et allaitantes. Elle englobe les autorisations d'absence pour cause d'examen médicaux, des évaluations des risques sur le lieu de travail, ainsi que des mesures de prévention et de protection, et implique également d'accueillir et de soutenir les travailleuses qui allaitent, en leur accordant des pauses pour allaiter ou tirer leur lait et en prévoyant un local adapté à cet effet. Ces éléments devraient être intégrés au système de gestion de la santé et de la sécurité au travail.¹⁰

La recommandation de l'OIT (n° 165) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981, et la recommandation (n° 191) sur la protection de la maternité, 2000, préconisent l'instauration d'un congé parental et de congés pour les parents adoptifs. Ces congés permettent à la fois de donner la possibilité à tous les parents de tisser des liens avec leur nouveau-né ou leur enfant adoptif et de lutter contre les préjugés autour du congé de maternité.

Les pratiques discriminatoires comprennent notamment le refus d'embaucher, le licenciement ou le refus de la reprise du travail à l'issue du congé de maternité, le recours à des contrats temporaires ou à des formes d'emploi atypiques qui défavorise les femmes enceintes, et l'obligation d'effectuer un test de grossesse.¹¹

La recommandation n° 165 encourage également l'adoption de mesures permettant aux travailleurs de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Ces mesures incluent l'accès à des services et des structures de garde d'enfants et d'aide à la

famille adéquats; des horaires de travail, des périodes de repos et des congés plus souples; et des services d'orientation et de formation professionnelles pour aider les travailleurs à entrer et rester sur le marché du travail, mais aussi y retourner après une absence liée à ces responsabilités.

De nombreux travailleurs ayant des responsabilités familiales travaillent depuis leur domicile, où ils manquent bien souvent de protection juridique et de pouvoir de négociation. La convention (n° 177) sur le travail à domicile, 1996, et la recommandation (n° 184) promeuvent l'égalité de traitement entre les travailleurs à domicile et les autres travailleurs.

Autres instruments régionaux et internationaux

La protection de la maternité est également consacrée par des traités fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH) de 1948, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966) et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979).¹² Les Principes d'autonomisation des femmes fournissent des indicateurs se rapportant au congé de maternité et aux congés parentaux.

En 2019, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne ont adopté une [Directive](#) destinée à favoriser un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les parents et les aidants.¹³ Elle prévoit au moins dix jours de congés payés pour le second parent du bébé, cinq jours de congés payés par an pour les travailleurs s'occupant d'un membre de leur famille malade ou dépendant, et le droit de demander des aménagements du régime de travail.¹⁴ Elle propose également des orientations pour assurer la protection des travailleurs ayant des obligations familiales et des femmes enceintes contre la discrimination, promouvoir une utilisation plus équitable des congés familiaux et des formules souples de travail entre les femmes et les hommes, et améliorer les services de garde d'enfants à long terme.¹⁵ Grâce à cet acte législatif, les parents et les aidants seront davantage en mesure de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, et les entreprises pourront se prévaloir de travailleurs plus motivés.

Le Principe d'autonomisation des femmes n° 2 appelle les signataires à proposer des formules souples de travail, utiliser des pratiques de recrutement et de maintien en poste respectueuses du genre, donner la possibilité de prendre des congés et de reprendre un poste à rémunération égale et à statut égal et favoriser l'accès des femmes et des hommes à des systèmes de soins aux enfants et aux personnes dépendantes en mettant à leur disposition des services, des ressources et des informations.¹⁶

2.3.2 Principes directeurs pour les entreprises

Les politiques d'entreprise pouvant promouvoir efficacement un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour toutes et tous consistent à :

1. Fournir une protection de la maternité conforme aux normes internationales en matière de travail ou allant au-delà
2. Prévenir la discrimination à l'égard des femmes enceintes et des travailleurs ayant des responsabilités familiales dans le cadre de l'embauche, de la répartition du travail, de la formation, des conditions de travail et du licenciement
3. Proposer un congé de paternité et encourager les employés à le prendre
4. Faciliter la reprise progressive du travail après un congé
5. Favoriser l'allaitement sur le lieu de travail
6. Contribuer à la garde d'enfants avec des services subventionnés sur site ou à proximité
7. Soutenir d'autres responsabilités liées aux soins à autrui
8. Proposer des modalités de travail souples
9. Étendre ces mesures à tous les travailleurs et tous les ménages.

Fournir une protection de la maternité conforme aux normes internationales en matière de travail ou allant au-delà

Afin de promouvoir le partage des responsabilités familiales à parts égales entre les femmes et les hommes, le congé de maternité devrait faire partie d'une politique de congés liés aux soins à autrui globale et intégrée, qui garantit au minimum la protection de la maternité de toutes les femmes, conformément aux normes internationales de l'OIT en matière de travail (voir section 2.3.1). Une analyse des recherches consacrées à la durée du congé de maternité menée par le Better Life Lab de New America a démontré que les périodes de congés de moins de 12 semaines étaient corrélées à des effets néfastes sur la santé et le bien-être des mères et des enfants, alors que des congés payés rémunérés plus longs produisaient des effets positifs sur le long-terme.¹⁷ D'après les recherches, les périodes de congés de moins d'un an sont idéales pour éviter les retombées négatives à long terme sur la participation des femmes au marché du travail et sur leur évolution de carrière.¹⁸

Prévenir la discrimination à l'égard des femmes enceintes et des travailleurs ayant des responsabilités familiales

Les travailleurs sont souvent victimes de discrimination dans le cadre de l'embauche, la répartition du travail, l'accès à la formation et à des promotions en raison d'une situation de maternité ou de responsabilités familiales réelles ou attendues. Les entreprises devraient éviter toute discrimination directe et indirecte à l'égard de femmes enceintes et allaitantes et de travailleurs ayant des responsabilités familiales. Tout en tenant compte de leurs besoins d'exploitation, les entreprises sont encouragées à garantir des environnements et des conditions de travail sains et sûrs pour les femmes enceintes et allaitantes. Celles-

ci devraient éviter les journées de travail trop longues et les heures supplémentaires non prévues, qui compliquent la planification des soins aux membres de la famille, et ne pas travailler pendant les jours de congés habituels.¹⁹

Proposer un congé de paternité et encourager les employés à le prendre

Le congé de paternité reconnaît au père le droit et la responsabilité de s'occuper de son nouvel enfant. Les études démontrent qu'il existe une corrélation positive directe entre la durée du congé du père et sa participation continue aux tâches domestiques et aux soins des enfants.²⁰ L'allègement de la charge des femmes favorise leur intégration sur le marché du travail mais aussi le développement et le bien-être de l'enfant, et contribue à ce qu'il adopte plus tard une attitude positive à l'égard de normes en faveur de l'égalité entre femmes et hommes.²¹ Le rapport mondial sur les salaires de l'OIT révèle que le congé de paternité peut réduire l'écart salarial entre femmes et hommes en changeant «l'idée que se font les employeurs, hommes et femmes, des salariées mères».²²

Certaines entreprises dépassent le clivage maternité-paternité et proposent des congés parentaux généreux pour tous les parents, ce qui est très utile pour lutter encore davantage contre les biais conscients ou inconscients à l'encontre des femmes à l'embauche, et pour combattre les stéréotypes de genre. Toutefois, les besoins spécifiques des mères pour récupérer après l'accouchement doivent être pris en compte lors de l'élaboration de telles politiques.

Faciliter la reprise progressive du travail après un congé

Il est crucial, autant pour l'employeur que pour les employés, de faciliter la reprise du travail des parents après leur congé. Les politiques de retour au travail peuvent varier en fonction de la structure de l'organisation. Elles peuvent inclure le passage progressif d'horaires à temps partiel à des horaires à temps plein, des horaires souples, le télétravail, un accompagnement, et une communication en ligne. L'intégration des outils technologiques aux tâches quotidiennes peut favoriser une reprise progressive du travail, sans qu'aucune compétence ne soit perdue pendant la période de congé. Cependant, des mesures de protection doivent être mises en place afin d'éviter que les employés ne subissent des pressions pour travailler pendant le congé de maternité ou de paternité ou d'autres types de congés dédiés aux soins à autrui.

Favoriser l'allaitement sur le lieu de travail

Le soutien aux travailleuses allaitantes est important à la fois pour les mères et pour leurs enfants et devrait au minimum impliquer l'autorisation d'allaiter ou tirer son lait sur le lieu de travail ou à proximité et des pauses allaitement rémunérées.²³ La sensibilisation du personnel en vue de diminuer la stigmatisation et la discrimination autour de l'allaitement ainsi que la mise à disposition d'un local dédié et des temps de pause rémunérés constituent

d'autres moyens de soutien importants. L'adoption de ces mesures peut se faire à un coût relativement faible et est donc réalisable pour les entreprises de toutes tailles.²⁴

Un local approprié dédié à l'allaitement ou à la lactation devrait au minimum être équipé d'une porte pouvant être verrouillée de l'intérieur, d'une surface plane autre que le sol pour poser les accessoires d'allaitement, d'un éclairage et d'une aération appropriés, de lingettes nettoyantes, de serviettes de toilette, et d'une prise électrique. Il devrait également être accessible aux personnes atteintes d'un handicap.²⁵ De nombreuses entreprises vont au-delà de ces exigences de base en ajoutant un lavabo avec du savon et l'eau courante chaude et froide, un réfrigérateur conçu pour la conservation du lait maternel, un micro-ondes pour stériliser le matériel et un fauteuil confortable.²⁶

Contribuer à la garde d'enfants avec des services subventionnés sur site ou à proximité

Les besoins des employés parents s'étendent au-delà des premiers mois de la vie de l'enfant. Une structure de garde d'enfants bien conçue, sûre et de bonne qualité aide les parents à reprendre le travail sereinement, en sachant que leur enfant est entre de bonnes mains. Les services de garde d'enfants financés par l'employeur peuvent permettre aux pères de partager les responsabilités de garde si leur entreprise propose ce service, ce qui peut contribuer à «lutter contre la stigmatisation des hommes qui assument pleinement leur rôle de pères».²⁷

La qualité des services de garde d'enfants dépend des qualifications et des conditions de travail des professionnels du secteur. L'OIT a adopté des Directives sur la promotion du travail décent pour le personnel de l'éducation de la petite enfance.²⁸ Les services de garde d'enfants financés par l'employeur n'ont pas vocation à se substituer au secteur public, qui est le principal prestataire en la matière. Il existe de nombreuses solutions de soutien des parents sur le lieu de travail qui peuvent être adaptées à faible coût, voire gratuitement, aux caractéristiques et à la taille de chaque entreprise.²⁹

Proposer des modalités de travail flexibles pour un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Des modalités de travail flexibles, comme l'aménagement des horaires ou le télétravail, peuvent profiter tant aux employés qu'aux employeurs. Elles sont utiles pour aider les travailleurs à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. La flexibilité joue un rôle primordial dans l'autonomisation économique des femmes: elle permet à la fois aux travailleurs de concilier leurs engagements professionnels et familiaux et aux hommes de davantage s'impliquer dans les soins aux enfants ou à d'autres membres de la famille. Cependant, les stéréotypes autour des rôles des femmes et des hommes seront renforcés plutôt que bousculés si les cultures d'entreprise continuent à privilégier le travail sur site et les longues journées de travail, et si les formules souples de travail sont excessivement utilisées par les femmes plutôt que les hommes. En outre, les travailleurs doivent être assurés

qu'ils ne seront pas désavantagés du fait de leur recours à ces aménagements: d'après les recherches de la Commission européenne, 27 pour cent des Européens disent avoir cette crainte, les directeurs et responsables ont donc un rôle essentiel à jouer dans la réduction de ces préoccupations.³⁰ Une culture d'entreprise qui encourage et autorise tous les employés à profiter de ces aménagements sans que cela ne risque de nuire à leur carrière constitue par conséquent un élément important à intégrer à toute politique de ce type.

Étendre ces mesures à tous les travailleurs et tous les ménages

Il est primordial de veiller à ce que cette protection s'applique à d'autres catégories d'employés, tels que les travailleurs à temps partiel et ceux occupant des emplois peu qualifiés et faiblement rémunérés, étant donné que les femmes sont nombreuses à exercer ces types d'emplois.³¹ De plus en plus d'entreprises élargissent l'accès aux prestations de congés et les politiques favorables à la famille aux employés à temps partiel et à ceux rémunérés à l'heure.³² En outre, ces mesures devraient soutenir tous les types de ménages (parents célibataires, parents qui adoptent ou ont recours à la gestation pour autrui, couples homosexuels, etc.) de façon à ce qu'aucun ne soit laissé pour compte.

2.3.3 Exemples de pratiques

Adidas

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, vêtements et chaussures de sport

Siège: Allemagne

Nombre d'employés: 57 016³³

Pourcentage de femmes employées: 57 pour cent³⁴

Adidas, géant mondial du vêtement de sport basé en Allemagne, a signé les WEPs en 2020 et accompagne ses employés pour leur permettre de concilier sainement leur vie professionnelle et leur vie privée en proposant de multiples possibilités de travail flexibles. Les mesures de soutien aux nouvelles mères et aux nouveaux parents comprennent le congé parental, les camps d'activités lorsque les enfants ne sont pas à l'école, la garde d'enfants, les salles de lactation (dans certaines succursales) et des subventions à la garde d'enfants si aucune structure d'accueil n'est proposée au sein de l'entreprise.³⁵

Adidas a également mis en place des programmes proposés à l'ensemble de ses employés, qu'ils soient parents ou non, permettant à chacun de bénéficier d'un logement et aux parents d'éviter la stigmatisation. Les mesures comprennent les heures et les jours de travail individualisés, les modèles horaires à temps partiel, le télétravail et le compte épargne temps «myTime» (qui permet de monétiser les congés non pris et d'utiliser les fonds ainsi épargnés en cas de congé sans solde, de retraite anticipée et pour d'autres besoins).³⁶ Grâce à ce programme, le personnel féminin peut progresser sur le plan éducatif, social et

financier. Adidas s'assure de répondre aux besoins exprimés par ses employés grâce à une base de données de satisfaction du personnel baptisée «People Pulse», déjà utilisée par plus de 90 pour cent des salariés,³⁷ permettant à ces derniers de contribuer à la création d'un environnement de travail optimal.

BMO Groupe financier (BMO)

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services financiers, banque

Siège: Canada

Nombre d'employés: 45 454³⁸

Pourcentage de femmes employées: 54 pour cent³⁹

BMO Groupe financier, signataire des WEPs depuis 2019, propose une vaste gamme de prestations famille-travail. Ouvert à tout membre du personnel ayant des responsabilités familiales, le programme encourage les femmes comme les hommes à profiter des prestations proposées. Il comprend le congé de maternité et le congé parental, qui permettent aux mères biologiques de prendre jusqu'à 17 semaines de congé de maternité, et 61 semaines de congé parental additionnelles, pour un total de 78 semaines; le congé parental est également offert aux pères et aux parents d'un nouveau-né ou d'un enfant adopté. Également, des versements complémentaires de prestations sont offerts aux parents admissibles pendant six semaines à partir de la date de naissance de l'enfant ou de la date à laquelle il est confié aux soins des parents adoptifs, portant leur salaire net à 100 pour cent du revenu qu'ils touchaient avant leur congé.

Les parents profitent de jusqu'à 10 jours de services de garde de dépannage par année, et des congés rémunérés et non rémunérés sont disponibles pour un large éventail de besoins familiaux. Sont également prévus des congés pour raisons de convenance, qui permettent aux employés de s'absenter pendant les heures rémunérées de travail pour s'occuper de leurs obligations personnelles quand il leur est impossible de le faire en dehors des heures de travail. Jusqu'à 28 semaines de congé non payé, avec protection de l'emploi, sont accordées à un employé devant s'absenter temporairement du travail pour offrir des soins ou du soutien à un membre de sa famille qui est gravement malade et dont le pronostic vital est compromis; et le congé de deuil accorde un congé payé aux employés afin de les aider à surmonter la perte d'un membre de la famille immédiate ou d'un ami proche. Le personnel est également en droit de demander un congé non rémunéré prolongé pour une variété de raisons, y compris les responsabilités familiales.

Outre ces programmes, le programme d'aide aux employés «MieuxVivre», offre une gamme de ressources, telles que des blogs, des trousseaux d'outils en ligne, des vidéos, des podcasts, des articles, des auto-évaluations, des programmes interactifs ainsi que des services de consultation confidentiels à l'intention des employés et des personnes à leur charge admissibles.⁴⁰

Danone Nutricia ELN

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: transformation alimentaire

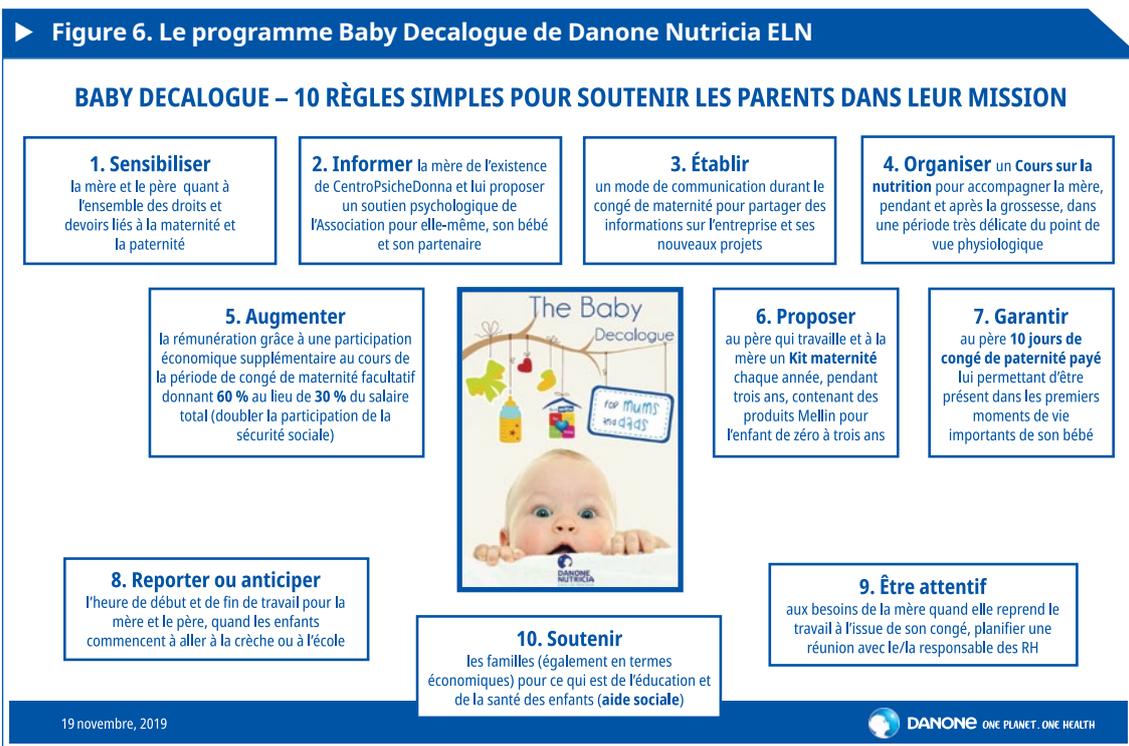
Siège: Italie

Nombre d'employés: plus de 100 000 pour l'ensemble du groupe Danone⁴¹

Pourcentage de femmes employées: 30 pour cent de l'ensemble de la société Danone⁴²

Danone Nutricia ELN est une filiale italienne du géant de l'alimentation Danone, signataire des WEPS. En 2011, Danone Nutricia ELN a mis en place le programme Baby Decalogue à l'intention de son personnel, établissant dix règles de soutien à la maternité sur le lieu de travail, qui a fini par inspirer la législation sur le bien-être familial adoptée par le gouvernement italien en 2015. Cette initiative a été conçue en réponse au faible taux d'activité des femmes en Italie, qui est inférieur de 10 points de pourcentage à celui des autres pays de l'OCDE.⁴³

Baby Decalogue vise à soutenir la maternité et la paternité sur le lieu de travail à travers une campagne de sensibilisation informant les parents de leurs droits en tant qu'aïdants au travail (voir la figure 6). Grâce au programme, la rémunération du congé de maternité a progressé et un congé de paternité est à présent proposé. Dans toutes les filiales de Danone, les salariés bénéficient de 18 semaines de congé de maternité payé et de 14 semaines de congé d'adoption payé.⁴⁴ Lorsqu'un parent revient de son congé, Danone Nutricia ELN rationalise le processus de retour au travail en dispensant des conseils. Lorsque les parents doivent ensuite se tourner vers des services de garde d'enfants, l'entreprise propose des horaires de travail flexibles et une contribution annuelle pour tout type de besoins liés à la garde d'enfants.⁴⁵



Source: Danone, diaporama présenté à l'occasion du [séminaire OIT-UE pour les 100 ans de protection de la maternité](#), novembre 2019.

Au cours du congé parental, les parents peuvent suivre une formation professionnelle par le biais du programme MAAM, «Maternity as a Master», sur un PC ou un appareil mobile. Peu onéreux, ce programme comporte 12 modules de formation différents pouvant être complétés à distance dans le but d'améliorer les compétences générales pour le monde du travail.⁴⁶ Ces compétences ont eu des répercussions positives pour les nouveaux parents et pour Danone, tant sur le lieu de travail qu'à l'extérieur: 76 pour cent des parents en congé utilisent le programme; 83 pour cent font état d'une amélioration de leurs compétences; 75 pour cent se sentent plus engagés dans le travail du groupe Danone; 79 pour cent se sentent plus stimulés. Parmi les autres compétences développées figurent l'empathie (avec une progression de 35 pour cent), la capacité de déléguer (35 pour cent), une meilleure gestion du temps (35 pour cent), la prise de décision (15 pour cent), la vivacité intellectuelle (20 pour cent) et la capacité de gérer des tâches ou des situations complexes (10 pour cent).⁴⁷

Les programmes déployés par Danone ont suscité des effets à long terme remarquables en termes d'adhésion des parents, de retour au travail, de taux de promotion des mères qui reprennent leurs fonctions et de réduction de l'absentéisme; les femmes représentent 51 pour cent des cadres et cadres dirigeants de l'entreprise.⁴⁸ Le prix du meilleur employeur d'Italie a été décerné à la société cinq années de suite (2013-2017).⁴⁹

Deloitte

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services professionnels, conseil

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 286 214⁵⁰

Pourcentage de femmes employées: 44 pour cent⁵¹

Deloitte, signataire des WEPs depuis 2010, a lancé en 2016 un congé familial de 16 semaines à plein traitement, accessible à tous les employés. Le congé est attribué pour s'occuper d'un enfant ou d'un proche souffrant (un autre parent, un frère/une sœur ou un grand-parent important). Il s'agit d'un congé flexible qui peut être pris en une seule fois ou être fractionné. Cette mesure neutre du point de vue du genre a vocation à «atténuer une partie des pressions culturelles amenant généralement les femmes à être aidantes par défaut».⁵²

Deloitte rapporte que plus de 5 000 travailleurs ont eu recours au programme au cours des deux premières années et le nombre d'employés de sexe masculin prenant un congé familial a augmenté, ceux-ci profitant d'ailleurs du congé sur de plus longues périodes.⁵³

EY (anciennement Ernst & Young)

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services professionnels, comptabilité

Siège: Royaume-Uni

Nombre d'employés: 261 559⁵⁴

Pourcentage de femmes employées: 47,6 pour cent⁵⁵

Le cabinet d'experts-conseils EY a signé les WEPs en 2010. En 2016, il a annoncé la révision de sa politique de congé au profit des employés basés aux États-Unis. L'entreprise accorde ainsi 16 semaines de congé parental rémunéré à tous les employés qui accueillent un enfant auquel ils ont eux-mêmes donné naissance, ou en se tournant vers l'adoption, vers les services de mères porteuses ou la tutelle légale ou encore en devenant famille d'accueil. Proposé aux hommes comme aux femmes, ce congé parental a remplacé le précédent congé de maternité de 12 semaines ainsi que le congé de 6 semaines proposé aux nouveaux pères et aux parents adoptifs.⁵⁶ L'extension des prestations de congé parental s'est accompagnée d'un effort visant à encourager les pères à profiter du congé, notamment à travers des messages d'encouragement de la part d'hommes occupant des fonctions dirigeantes.⁵⁷

Jusqu'à présent, la politique a permis d'accroître avec succès la proportion d'hommes profitant du congé au moment d'accueillir un enfant. Alors que 19 pour cent des pères éligibles profitaient du congé de paternité avant que celui-ci ne soit prolongé, la proportion de pères prenant au moins six semaines de congé est passée à 38 pour cent un an après l'entrée en vigueur de la mesure.⁵⁸ Karyn Twaronite, responsable Diversité et Inclusion de l'entreprise, a également attribué l'extension du congé et l'augmentation de la demande à cet égard à l'accroissement de la mixité hommes-femmes au sein de la direction de l'entreprise.⁵⁹

L'Oréal

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, produits ménagers et personnels⁶⁰

Siège: France

Nombre d'employés: 82 606⁶¹

Pourcentage de femmes employées: 69 pour cent⁶²

L'Oréal opère dans 130 pays et emploie 50 500 personnes.⁶³ L'Oréal a mis en place un programme intitulé «Share & Care», qui propose un socle commun minimal de protection sociale pour tous les collaborateurs permanents de l'entreprise et encourage les filiales locales à lancer des initiatives supplémentaires.⁶⁴ La société prévoit un congé de maternité minimum de 14 semaines, rémunéré à 100 pour cent de la rémunération précédente, et un congé de paternité de six semaines lui aussi intégralement rémunéré.⁶⁵ En outre, l'entreprise garantit aux femmes en congé de maternité les mêmes augmentations de salaire qu'en

l'absence de congé.⁶⁶ Les employés ont également accès aux principaux traitements médicaux, 75 pour cent des coûts étant remboursés et 24 mois intégralement rémunérés en cas de décès ou d'incapacité de la mère.⁶⁷ Les avantages proposés incluent également des modalités de travail flexibles.⁶⁸

Le programme mondial sert de plateforme de base pouvant appuyer les activités locales, en fonction des besoins des employés dans différentes régions. Ainsi, les employés canadiens bénéficient de prestations de santé flexibles; les succursales en Amérique centrale et en Argentine prennent part au programme l'Oréal Mamá (qui comprend un congé de maternité plus long, des horaires hebdomadaires allégés et une indemnité destinée à la garde d'enfants); en Indonésie, les conditions de travail ont été améliorées et de nouvelles salles d'allaitement mises à disposition à la suite du déménagement des bureaux.⁶⁹ L'entreprise a signé les WEPs en 2013. Elle s'est vu décerner en 2016 le prix WEPs Benchmarking for Change CEO Leadership Award et figurait au 4^e rang du classement Equileap 2019 des 100 entreprises les plus vertueuses en matière d'égalité de genre.⁷⁰

Martur Fompok International

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: fabrication automobile

Siège: Turquie

Nombre d'employés: 5 700 au total, 918 dans l'usine de Kütahya⁷¹

Pourcentage de femmes employées: 57 pour cent (usine de Kütahya)⁷²

Martur Fompok s'est engagée fermement à soutenir les travailleurs ayant une famille, devenant un chef de file en la matière à l'échelle nationale. En plus de se conformer pleinement aux dispositions du droit du travail concernant le congé de maternité et les pauses d'allaitement rémunérées, toutes les usines de Martur disposent de salles d'allaitement dotées d'équipements tels que des fauteuils, des stores, la climatisation ainsi qu'un réfrigérateur permettant de stocker le lait.⁷³ Pour la sécurité des femmes, Martur propose un service de transport gratuit à domicile au cas où une mère doit quitter les lieux pour allaiter.⁷⁴

Les entretiens de départ ont révélé à l'entreprise que la garde d'enfants pouvait lui être bénéfique et il a donc été décidé de proposer un camp d'été gratuit pour les enfants durant la fermeture estivale des écoles.⁷⁵ Une succursale de Martur, l'usine de Kütahya, supporte les frais de garde d'enfants dans une structure à proximité ainsi que les frais de transport.⁷⁶ Ces mesures se sont accompagnées de résultats frappants: 84 pour cent des femmes qui ont pris un congé en 2015 et 2016 sont revenues au travail et étaient encore employées un an plus tard,⁷⁷ tandis que l'absentéisme est passé de 4,15 pour cent en 2013 à 1,9 pour cent en 2016.⁷⁸ Dès lors qu'un nombre croissant de femmes reprennent le travail, le taux de rotation du personnel a chuté de plus de 3 pour cent entre 2013 et 2017.⁷⁹

Novartis

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: produits pharmaceutiques

Siège: Suisse (politique destinée à la France)

Nombre d'employés: 1 800 en France⁸⁰

Pourcentage de femmes employées: 60 pour cent⁸¹

En 2006, Novartis France a lancé une enquête interne dans le but d'analyser dans quelle mesure les responsabilités familiales de leurs employés influent sur ces derniers. L'enquête a établi que 40 pour cent du personnel étaient concernés par de telles responsabilités. Trois ans plus tard, l'entreprise a publié un «Guide à l'intention des aidants informels» dans le but d'informer et de proposer des ressources aux employés assumant de nombreuses responsabilités familiales, y compris les soins apportés aux enfants, aux personnes âgées et aux parents malades. Des applications multimédias ont également été développées en vue de fournir plus de conseils en matière de soins à autrui.

Novartis France accorde 27 jours de congé annuel et 14 jours de temps de travail réduit (jusqu'à 50 pour cent). Les employés accèdent à un système de crédit-temps et ceux qui assument des responsabilités de soins à autrui bénéficient d'un «système de crédit d'heures» leur accordant deux heures supplémentaires de congé payé par mois afin de pouvoir assurer leurs responsabilités. Grâce au dispositif de soutien financier mis en place, les aidants peuvent recevoir un complément de salaire.

Dans le souci de réduire la stigmatisation, Novartis France propose aux personnes occupant des postes de direction une formation afin de mieux soutenir les employés ayant des responsabilités de soins à autrui.⁸² La Fondation Novartis est même allée plus loin encore pour ce qui est de sensibiliser le public et les décideurs politiques sur la question des soins à autrui. Elle a ainsi créé en 2008 un Observatoire du cercle familial dans le but d'informer les décideurs du domaine de la santé des défis auxquels se heurtent les travailleurs assumant des responsabilités familiales et de proposer des solutions politiques.⁸³ Novartis a signé les Principes d'autonomisation des femmes en 2010 et a récemment adhéré à l'EPIC.

Patagonia

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, vêtements et chaussures de sport

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 1 728⁸⁴

Pourcentage de femmes employées: 50,1 pour cent⁸⁵

Depuis 1983, Patagonia instille une culture favorable à la famille au sein de l'entreprise. L'entreprise offre 16 semaines de congés de maternité et 12 semaines de congés de

paternité rémunérés.⁸⁶ Pour faciliter le retour au travail et promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, Patagonia dispose d'une garderie subventionnée qui peut accueillir une centaine d'enfants, des nouveau-nés jusqu'aux enfants de 9 ans.

Patagonia s'est également fortement engagée à apporter son soutien à ses employées qui allaitent leurs enfants. Ce qui, à l'origine, n'était qu'une caravane où des collègues s'abritaient pour les pauses d'allaitement et les besoins de garde d'enfants⁸⁷ est progressivement devenu le Great Pacific Child Development Center au siège social et le Truckee River Child Development Center au centre national de distribution.⁸⁸ L'entreprise diffuse des informations sur la santé prénatale et l'allaitement⁸⁹ et propose des pauses d'allaitement rémunérées. Les pauses peuvent être prises dans un espace privé du centre, où un personnel qualifié est à disposition. Les mères sont autorisées à donner le sein pendant le travail, y compris pendant les réunions,⁹⁰ et bénéficient d'un programme d'aide aux déplacements.⁹¹

Cette combinaison de politiques a été particulièrement fructueuse: 100 pour cent des mères reviennent de congés après avoir eu un enfant. En outre, chez Patagonia, le taux de renouvellement des employés qui sont parents est inférieur de 25 pour cent à celui des employés sans enfant. L'entreprise estime que ce taux de fidélisation a compensé le coût annuel des infrastructures à hauteur d'environ 91 pour cent.⁹² Il peut également contribuer au recrutement. Lorsque Patagonia a publié un livre intitulé *Family Business*, qui traite des politiques de l'entreprise favorables à la famille, le nombre de connexions sur le site Internet de recrutement de l'entreprise a augmenté de 40 pour cent.⁹³

RELX

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services professionnels, analyse

Siège: Royaume-Uni

Nombre d'employés: environ 30 000⁹⁴

Pourcentage de femmes employées: 51 pour cent⁹⁵

RELX Group, qui est membre du Pacte mondial des Nations Unies et signataire des Principes d'autonomisation des femmes depuis 2014, a entamé le processus de mise en œuvre d'une politique de travail flexible par un recensement des mesures en vigueur sur les lieux de travail dans toute l'entreprise.⁹⁶ L'entreprise s'est alors clairement prononcée en faveur du travail flexible dans le cadre de ses principes mondiaux relatifs à l'aménagement du travail et a instauré un environnement favorable où «l'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée est encouragée et soutenue».⁹⁷

Les modalités de travail flexibles comprennent les horaires à la carte, le travail à temps partiel, le travail partagé, le télétravail, les congés pour s'occuper des enfants et d'autres membres de la famille, et les interruptions de carrière.⁹⁸ Cette option est offerte aux employés du monde entier du segment Scientifique, Technique et Médical, l'une des quatre subdivisions de l'entreprise.⁹⁹

Le recours à ces options est appuyé par des messages positifs de la direction, et l'entreprise a dressé le profil des employés, hommes et femmes, qui ont profité de ces dispositions, sur l'Intranet et sur le site Internet de la société. Les études de cas présentent des témoignages d'hommes et de femmes sur leur expérience du travail flexible, les réalités concrètes de l'utilisation de ces options de travail, et les effets positifs sur leur carrière et leur bien-être.¹⁰⁰

Sumitomo Chemical

Principales caractéristiques

Secteur: production de produits chimiques, ventes¹⁰¹

Siège: Japon

Nombre d'employés: 9 012¹⁰²

Pourcentage de femmes employées: 16 pour cent¹⁰³

Pour soutenir ses travailleurs dans leurs responsabilités parentales, Sumitomo Chemical offre 98 jours de congés de maternité payés et 5 jours de congés de paternité payés. L'entreprise accorde également 28 jours de congé parental rémunéré par enfant à chaque parent, qui peuvent être utilisés sur une seule période prolongée ou en plusieurs périodes courtes, jusqu'à ce que l'enfant ait atteint l'âge de trois ans.¹⁰⁴

L'entreprise subventionne également six structures d'accueil sur site et à proximité, qui sont gérées par un prestataire tiers. Un maximum de 180 enfants peuvent être accueillis.¹⁰⁵ Ces structures d'accueil permettent aux parents de passer du temps avec leurs enfants et de savoir qu'ils sont en sécurité à proximité. L'entreprise encourage plus particulièrement les pères à faire usage de ces aménagements afin de favoriser un meilleur équilibre dans les responsabilités familiales. Bien que les utilisateurs doivent s'acquitter d'une petite redevance, celle-ci est moins coûteuse pour les parents que les frais de garde des structures publiques administrées par le gouvernement.¹⁰⁶

La combinaison d'un service de garde d'enfants pratique et de grande qualité et de politiques de congés financièrement favorables a eu un fort impact sur le recrutement, la fidélisation et la promotion des femmes dans cette entreprise qui œuvre dans le domaine des STIM. La proportion de femmes employées est passée de 11,8 pour cent en 2009 à 13,6 pour cent en 2016.¹⁰⁷ Entre 2004 et 2016 (les installations ont été ouvertes pendant huit années sur 12), 90 pour cent des femmes qui étaient en congés de maternité sont revenues au travail.¹⁰⁸ L'entreprise est signataire des Principes d'autonomisation des femmes depuis 2013 et, en 2008, 2012 et 2015, le ministère japonais de la Santé, du Travail et de la Protection sociale lui a attribué la Kurumin Mark (certification Platine en 2015).¹⁰⁹

The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services financiers, banque

Siège: Japon

Nombre d'employés: 117 321 (mai 2019)¹¹⁰

La Banque de Tokyo-Mitsubishi gère divers programmes visant à promouvoir un équilibre sain entre le travail et la vie privée. Ces programmes comprennent un congé parental payé, l'encouragement des pères à s'impliquer dans la vie de leurs enfants, un programme de garde d'enfants subventionné et la journée «Bring Your Child to Work Day».¹¹¹

La Banque a également mis en place un portail de garde d'enfants pour ses employés, inspiré de la Loi sur la promotion de la participation et l'avancement des femmes au travail, entrée en vigueur en 2016, dans le but d'améliorer le taux d'emploi des femmes et de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés, hommes comme femmes.¹¹² Elle finance le programme qui est géré par une entreprise extérieure. Le portail en ligne permet aux mères de rester en contact avec leur travail pendant leur congé de maternité. Une mère peut communiquer avec ses supérieurs et ses employeurs et travailler à distance au maintien et au développement de ses compétences afin de faciliter son retour au travail.¹¹³

Les programmes de la Banque en faveur de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée semblent avoir eu une incidence positive sur le recrutement, la fidélisation et les taux de promotion des femmes. Les taux de recrutement des femmes sont plus élevés et ces dernières reviennent maintenant plus facilement à la Banque après un congé, assurant ainsi leur propre réussite professionnelle; la Banque estime avoir économisé 45 millions de dollars É.-U. en conservant son personnel de cette manière.¹¹⁴ Les femmes sont plus susceptibles d'accéder à des postes de direction: le pourcentage de femmes cadres moyens et supérieurs est passé de 5 pour cent en 2006 à 19 pour cent en 2016.¹¹⁵

Unibail-Rodamco-Westfield

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: vente au détail, immobilier

Siège: France

Nombre d'employés: 2 000¹¹⁶

Pourcentage de femmes employées: 51,5 pour cent¹¹⁷

Unibail-Rodamco-Westfield, une société immobilière commerciale basée en France, a été reconnue pour son soutien préventif aux pères en matière de responsabilités familiales et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.¹¹⁸ Ce programme comprend quatre semaines de congé de paternité intégralement rémunéré et un congé parental partagé

de trois mois à plein salaire, qui peut être pris de manière flexible et est utilisable dès le premier jour. L'entreprise propose également trois mois à mi-salaire et des modalités de travail flexibles.

En outre, l'entreprise a mis en place des initiatives pour aider les pères à concilier sagement leur travail et leur vie de famille. Son programme «Family Buddy» met en relation des nouveaux parents avec un collègue qui a déjà des enfants et qui peut leur donner des conseils et une aide sur leur nouveau rôle avant, pendant et après leurs congés. L'entreprise organise également des ateliers destinés spécifiquement aux pères et aux partenaires, offrant ainsi un espace supplémentaire où ils peuvent échanger des informations et se familiariser avec leur nouveau rôle.¹¹⁹

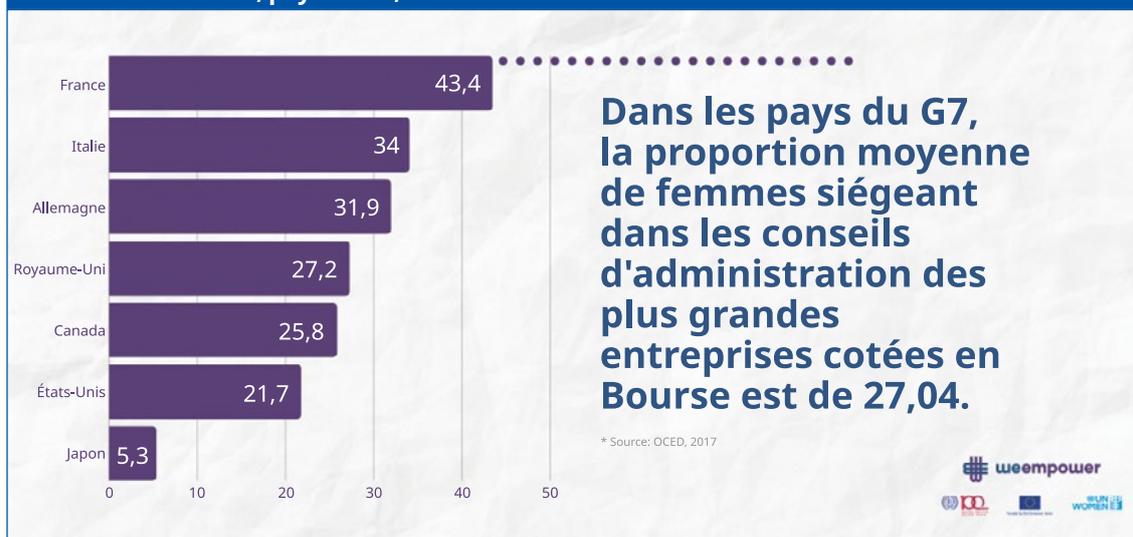
Ces efforts semblent avoir porté leurs fruits: le taux de prise de congé de paternité par le «personnel concerné» serait de 100 pour cent, et 40 pour cent supplémentaires des pères éligibles ont utilisé le congé parental partagé en 2017.¹²⁰ Toutes les demandes d'aménagement flexible du travail ont été accordées.¹²¹

2.4 Soutenir les femmes d'affaires et les femmes cadres

L'instauration de l'égalité de genre et l'accès à l'autonomie économique des femmes d'affaires et des femmes cadres passent par l'amélioration de la parité à tous les niveaux de direction et par l'augmentation du nombre de femmes chefs d'entreprise et entrepreneurs. Les femmes représentent plus de 50 pour cent de la population mondiale, mais ne contribuent qu'à hauteur de 37 pour cent au PIB mondial et ne constituent que 39 pour cent de la main-d'œuvre mondiale.¹

À l'échelle mondiale, les femmes n'occupent que 27,1 pour cent des postes de direction et d'encadrement, une proportion qui n'a pas beaucoup changé en près de trois décennies.² Seuls 25,1 pour cent des cadres ayant des enfants de moins de 6 ans sont des femmes, contre 31,4 pour cent pour les femmes sans jeunes enfants. Cependant, quand les hommes partagent plus équitablement avec les femmes les tâches domestiques non rémunérées, les femmes occupant des postes de direction sont plus nombreuses.³ Les plus hauts niveaux de direction restent peu perméables à la diversité de genre. En 2017, les femmes représentaient moins de 4 pour cent des présidents de conseils d'administration de près de 7 000 entreprises dans 44 pays⁴ et, au niveau mondial, seulement 15 pour cent des sièges des conseils d'administration sont occupés par des femmes.⁵ Dans les pays du G7, la proportion moyenne de femmes au sein des conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées en bourse en 2017 était de 27,04 pour cent. La France, l'Allemagne et l'Italie sont les pays où les femmes sont le mieux représentées dans les conseils d'administration des entreprises. Ce sont également les seuls pays du G7 qui ont mis en place un système de quotas pour la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises.⁶

► Figure 7. Part des femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées en bourse, pays du G7, 2017



Source: WE EMPOWER – G7, basé sur l'OCDE, 2017.

Au plus haut niveau, l'image n'est guère plus favorable. À l'échelle mondiale, 22 pour cent des employeurs sont des femmes et 21,7 pour cent des entreprises ont déclaré avoir une femme PDG, bien qu'il y ait de grandes différences entre les régions, les pays et la taille des entreprises.⁷ Dans de nombreux cas, les entreprises dirigées par des femmes sont de très petites ou micro-entreprises avec peu de perspectives de croissance. Selon le rapport de l'OIT Femmes d'affaires et femmes cadres, «la sous-représentation des femmes aux postes de direction devient plus claire aux plus hauts échelons».⁸ Malgré certains progrès enregistrés ces dernières années, la sous-représentation des femmes à des postes de décision dans les entreprises et l'industrie européennes persiste.⁹

L'autonomisation des femmes sur le marché du travail implique également de leur donner la possibilité de s'épanouir en tant qu'investisseurs et entrepreneurs; or, les femmes investisseurs et entrepreneurs restent une petite minorité.¹⁰ Au niveau mondial, seul un décideur sur dix dans les sociétés de capital-risque et de capital-investissement est une femme, tandis que les fonds privés identifiés respectant le principe d'égalité de genre font état de 72 pour cent de femmes partenaires. Des équipes de fondateurs exclusivement masculines reçoivent près de 92 pour cent de l'ensemble des capitaux investis en Europe.¹¹

2.4.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments

La convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, et la recommandation (n° 111) de l'OIT traitent de la discrimination en matière d'accès à l'éducation et à la formation professionnelle, de l'accès à l'emploi et à des professions particulières, ainsi que des conditions d'emploi. Les politiques et mesures en faveur de l'égalité de genre doivent être concrètes et spécifiques et peuvent nécessiter un traitement différent pour

certains groupes.¹² Elles devraient être évaluées et révisées en permanence afin de s'assurer qu'elles restent appropriées et efficaces dans un contexte en constante évolution.¹³ Les politiques de marchés publics qui privilégient les entreprises détenues par des femmes et accordent la priorité aux femmes entrepreneurs ont été jugées particulièrement efficaces.¹⁴

La déclaration de l'OIT sur les EMN invite les multinationales et autres entreprises à faire des qualifications, de la compétence et de l'expérience les critères du recrutement, du placement, de la formation et du perfectionnement de leur personnel à tous les échelons. Les entreprises multinationales devraient veiller à ce que les femmes et les hommes qu'elles emploient bénéficient à tous les niveaux, dans le pays d'accueil, d'une formation appropriée qui réponde aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays. Cette formation devrait, dans la mesure possible, développer des aptitudes utiles en général et promouvoir les possibilités de carrière et l'apprentissage tout au long de la vie. Cette responsabilité devrait s'exercer, le cas échéant, en coopération avec les autorités du pays, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les institutions locales, nationales ou internationales compétentes.¹⁵

Les Principes d'autonomisation des femmes (WEP) sont particulièrement pertinents pour guider les entreprises afin qu'elles contribuent à l'égalité de genre à tous les niveaux de fonctionnement, y compris les entreprises détenues et dirigées par des femmes.

La stratégie européenne en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025 vise à améliorer l'équilibre hommes-femmes au sein des conseils d'administration des entreprises en introduisant une directive qui fixe un objectif minimum de 40 pour cent de membres non exécutifs du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Europe.¹⁶ Les entreprises seraient tenues de démontrer l'application de critères clairs et non sexistes dans leurs processus de sélection.¹⁷

La politique de cohésion de l'UE soutient l'entrepreneuriat féminin, la (ré)intégration des femmes sur le marché du travail et l'égalité de genre dans les secteurs traditionnellement dominés par les hommes. Le Conseil européen de l'innovation (EIC) Horizon Europe élaborera des mesures visant à promouvoir la participation des femmes dans les start-ups et les petites et moyennes entreprises innovantes en 2020.¹⁸ La Commission européenne encouragera également la présence des femmes à des postes de décision dans les fonds de capital-investissement et de capital-risque et soutiendra les fonds investissant dans des portefeuilles diversifiés sur le plan de l'égalité entre les femmes et les hommes par l'intermédiaire du programme InvestEU, afin de mobiliser des investissements privés et publics en Europe pour une croissance plus durable, inclusive et innovante.¹⁹

2.4.2 Principes directeurs pour les entreprises

Les entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité de genre doivent impulser des changements et des actions qui favorisent la mixité et l'inclusion à tous les niveaux,

contribuant ainsi à la transformation de la culture d'entreprise de manière plus générale. Parmi les stratégies visant à donner aux femmes les moyens de pénétrer et de s'imposer dans le monde des affaires et à des postes de direction:

1. Un engagement actif de la part de l'entreprise
2. Diversifier les talents des entreprises et le vivier de cadres
3. Adopter une approche d'amélioration continue
4. Mettre l'accent sur la communication et la transparence
5. Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et combler le fossé entre les genres en matière de financement.

Un engagement actif de la part de l'entreprise

Comme pour toute autre entreprise qui vise à atteindre l'égalité de genre, l'agenda doit être fixé par la hiérarchie. Pour vraiment réussir, elle nécessite un engagement, une implication et une action significative de la part des dirigeants de l'entreprise afin de garantir que les femmes soient représentées et valorisées de manière égale dans les postes de direction et de gestion et dans les conseils d'administration. Cet engagement de haut niveau favorise une culture d'entreprise intégrant la dimension de genre et ouvre la voie à des politiques de changement.²⁰

Diversifier les talents des entreprises et le vivier de cadres

La présence accrue des femmes - à tous les niveaux, mais surtout aux niveaux intermédiaires et supérieurs de direction et dans les conseils d'administration - nécessite une plus grande mixité dans le réservoir de talents. Les entreprises devraient investir dans des processus de recrutement tenant compte de la dimension de genre et dans la planification des promotions et de la relève.

Offrir des opportunités adaptées aux besoins des travailleurs ayant des responsabilités familiales dans des domaines tels que le développement des compétences et la formation des cadres est un bon exemple de gestion efficace des ressources humaines. Les programmes qui prévoient un mentorat, un parrainage et d'autres formes d'aide au développement de carrière adaptés, particulièrement axés sur les femmes, peuvent se révéler inestimables pour leur donner les outils et les ressources nécessaires afin d'accéder à des postes de direction.

Adopter une approche d'amélioration continue

Les dirigeants des entreprises doivent fréquemment revoir les politiques et pratiques en cours afin d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés. L'identification et la prise en compte des domaines où des progrès supplémentaires sont nécessaires, ainsi que la suppression de tout obstacle structurel, peuvent aider les entreprises à réaliser pleinement l'égalité de genre dans l'ensemble de l'organisation.

Mettre l'accent sur la communication et la transparence

La mise en œuvre d'une politique efficace et de programmes spécifiques pour la promotion de l'égalité de genre à tous les niveaux nécessite une consultation, en particulier avec les femmes salariées. Pour que la voix des femmes soit entendue et valorisée, il faut que la direction de l'entreprise prenne des mesures pour créer une ligne de communication ouverte, elle-même exempte de tout préjugé sexiste. Les entreprises peuvent offrir aux femmes l'occasion de communiquer, de fixer des objectifs et de discuter des difficultés avec le soutien des ressources humaines. En outre, donner de la visibilité aux modèles auxquels s'identifier contribue à façonner et à renforcer une culture d'intégration des femmes.

La transparence est également importante pour l'apprentissage organisationnel. Il est essentiel de permettre aux femmes d'afficher non seulement leurs succès, mais aussi les revers qui ont une incidence sur leurs objectifs et leurs progrès. Les succès, les revers et les difficultés doivent être partagés afin de renforcer les bonnes pratiques et éliminer celles qui sont moins utiles ou contre-productives.

Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et combler le fossé entre les genres en matière de financement

Enfin, les entreprises peuvent également soutenir les femmes entrepreneurs et les femmes propriétaires d'entreprises, par exemple en accompagnant les organisations communautaires et les associations professionnelles qui soutiennent le développement de l'entrepreneuriat féminin ou en recherchant des entreprises dirigées par des femmes avec lesquelles faire affaire. Lorsque des femmes salariées quittent une entreprise, notamment à l'occasion de licenciements, celles qui souhaitent créer leur propre société peuvent être soutenues, par exemple en les aidant à obtenir un financement, en mettant à leur disposition des ressources pour le développement de l'entreprise, en leur prêtant ou en leur donnant du matériel, etc.

2.4.3 Exemples de pratiques représentatives

AT&T

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: communication, services de télécommunication

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: plus de 254 000²¹

Pourcentage de femmes employées: 31 pour cent²²

L'entreprise de télécommunications AT&T a adopté plusieurs mesures visant à améliorer la mixité de genre à différents niveaux, en commençant par le vivier de nouveaux talents: en 2017, le programme des stagiaires comprenait 45 pour cent de femmes.²³

Plusieurs filières de leadership ont été créées, qui sont soit spécifiquement destinées à encourager le leadership des femmes, soit composées en moyenne de plus de 40 pour cent de participantes. Pour accroître la représentation des femmes et des personnes de couleur aux niveaux hiérarchiques supérieurs, un programme de développement accéléré (ADP) permet d'imprimer un élan au développement et à la croissance professionnels des cadres intermédiaires, tandis qu'un programme de défense des intérêts des cadres cible les niveaux de direction et d'encadrement. Le programme Executive Women's Leadership Experience investit dans 20 femmes leaders de niveau intermédiaire et supérieur ayant le potentiel pour atteindre la haute direction.²⁴ En outre, 54 pour cent des participants au programme de développement du leadership, qui offre des perspectives de carrière, une formation pratique et un mentorat aux diplômés universitaires récemment recrutés, sont des femmes.²⁵

AT&T dispose de conseils de la diversité à plusieurs échelons de l'entreprise, dont le conseil de la diversité du Président, dirigé par le Président-directeur général, Randall Stephenson, et composé d'une équipe qui lui rend compte directement. Ce conseil se réunit tous les trimestres pour examiner les mesures de diversité et d'inclusion et pour suivre l'état d'avancement des initiatives.²⁶

Fin 2017, les femmes représentaient 35 pour cent du personnel de direction chez AT&T. Toutefois, la tendance à une plus grande représentation des femmes dans les postes de direction ne s'est pas accentuée de manière significative, et un léger déclin a récemment été observé (la représentation des femmes aux postes de direction est passée de 37 à 35 pour cent entre 2013 et 2017).²⁷ Un certain nombre de facteurs peuvent être concernés, mais cela souligne le défi particulier que représente l'augmentation de la représentation des femmes dans les domaines des STIM, ainsi que la vision à long terme requise pour les initiatives de diversité en cours. AT&T a été classée troisième pendant trois années consécutives au MBA sur la diversité «Best Places for Women & Diverse Managers to Work».²⁸

A.T. Kearney

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services professionnels, conseil

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 3 600²⁹

Pourcentage de femmes employées: 38 pour cent³⁰

A.T. Kearney a adopté plusieurs initiatives destinées à fournir aux femmes les ressources et les conseils nécessaires pour leur permettre d'atteindre des postes de direction. Parmi celles-ci figure un programme de parrainage qui associe des employées de talents variés ayant démontré un fort potentiel de leadership auprès de cadres supérieurs qui «aident ces femmes à réfléchir à leur parcours professionnel et défendent leurs intérêts, en soutenant

leur avancement et leur développement au sein de l'entreprise». ³¹ Ces partenaires proposent également un retour d'information professionnel, aident au développement des compétences, offrent des possibilités d'étendre leur réseau et augmentent la visibilité des participantes auprès des dirigeants de l'entreprise. ³² Les participantes les plus prometteuses peuvent également être admissibles à un MBA entièrement rémunéré d'une université de premier plan, comme Columbia ou Harvard. ³³ Le programme a réussi à améliorer les taux de promotion et de fidélisation des femmes: 40 pour cent des participantes ont atteint des postes de direction. ³⁴

Le programme intitulé «Encore Program» d'A.T. Kearney a pour objectif d'accélérer la progression de carrière des femmes qui réintègrent le marché du travail après une longue interruption. ³⁵ Les outils du programme consistent en un plan de stage structuré, une formation, un mentorat personnel et l'accès à la haute direction. ³⁶ L'entreprise a également mis en place plusieurs initiatives destinées à améliorer l'équilibre entre le travail et la vie privée des employés, notamment le travail à temps partiel ou selon un horaire alternatif et des moyens innovants permettant aux équipes de s'adapter aux besoins de chacun en matière d'équilibre entre le travail et la vie privée lors des déplacements. ³⁷ A.T. Kearney dispose également d'un solide réseau de femmes qui offre des possibilités de développement de carrière, accueille des forums et organise des programmes de mentorat. ³⁸

L'entreprise affirme avoir «amélioré le profil de l'entreprise en matière de diversité, en particulier la diversité de genre à l'échelle mondiale». Les progrès sont toutefois plus lents concernant l'amélioration de l'équilibre de la représentation aux postes de direction: les femmes ne représentent que 22 pour cent de l'équipe de direction des associés et 11 pour cent du conseil d'administration. ³⁹

Deutsche Post DHL Group

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services postaux et de messagerie, industriel, courrier et logistique

Siège: Allemagne

Nombre d'employés: 519 544⁴⁰

Pourcentage de femmes employées: 35 pour cent⁴¹

Selon les propres termes de l'entreprise, l'industrie de la logistique reste un secteur à prédominance masculine, un tiers seulement des employés de DHL étant des femmes. Remédier à ce déséquilibre est une priorité absolue pour cette société. ⁴² Pour commencer, l'entreprise a mené des recherches approfondies afin d'identifier les obstacles à l'avancement des femmes au niveau de la direction. Les résultats ont permis d'élaborer des politiques visant à créer une culture et un état d'esprit propices à l'égalité de genre, ainsi qu'à offrir des conditions de travail flexibles, un soutien à la carrière des femmes et un suivi.

Ces priorités se sont traduites par le programme «Women in Management», qui comprend des initiatives telles que des programmes de formation, des événements de haut niveau visant à promouvoir la diversité et le leadership féminin, des systèmes de gestion des talents tenant compte des spécificités liées au genre et des modalités de travail flexibles permettant d'accueillir les employés ayant des responsabilités familiales sans les pénaliser.⁴³ Le programme fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation par le biais d'un contrôle des données.

Cette initiative a permis à DHL d'augmenter la proportion de femmes aux postes de direction, avec une croissance de 4 pour cent au niveau des cadres et une représentation de 40 pour cent au conseil de surveillance de l'entreprise.⁴⁴ L'entreprise a remporté le prix Catalyst 2019.⁴⁵

DNB Group

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services financiers, banque

Siège: Norvège

Nombre d'employés: 9 638⁴⁶

Pourcentage de femmes employées: 48,1 pour cent⁴⁷

DNB, une banque norvégienne, s'est fixé comme objectif une représentation des femmes d'au moins 40 pour cent aux quatre niveaux hiérarchiques les plus élevés. Pour atteindre cet objectif, DNB a mis en œuvre plusieurs politiques visant à faire une priorité de l'égalité de genre et de la mixité dans ses processus de recrutement et de promotion.⁴⁸ Pour chaque poste de direction, les recruteurs doivent identifier les candidats masculins et féminins les plus qualifiés avant la sélection finale. Tous les programmes internes de développement des cadres et des talents doivent inclure une représentation féminine d'au moins 50 pour cent. En outre, toutes les listes de candidats dans le cadre de la planification de la relève doivent comporter un minimum de 40 pour cent de femmes. Les processus de restructuration offrent également la possibilité d'améliorer l'équilibre entre les femmes et les hommes au sein des équipes de direction.

Cette priorité s'étend également à la sélection des fournisseurs. L'équilibre entre les genres au niveau de la direction est un critère de sélection des fournisseurs, et DNB fait pression pour une plus grande représentation des femmes au niveau du partenariat lors de l'engagement de fournisseurs de services juridiques.⁴⁹

Les efforts de DNB semblent avoir porté leurs fruits. Entre 2014 et 2018, le pourcentage de femmes aux quatre niveaux hiérarchiques les plus élevés de la banque a progressé régulièrement, passant de 30,5 à 38,1 pour cent. La représentation des femmes au niveau de la direction générale du groupe s'élève à 46,2 pour cent.⁵⁰ En 2020, l'entreprise a signé les Principes d'autonomisation des femmes et figure au 8^e rang dans le classement Equileap 2019 des 100 entreprises les plus vertueuses en matière d'égalité de genre.⁵¹

Eli Lilly and Company

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: produits pharmaceutiques et biotechnologie

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 38 682⁵²

Pourcentage de femmes employées: 47 pour cent⁵³

En 2015, Dave Ricks, alors Président des plus grandes unités commerciales d'Eli Lilly et actuellement PDG, a commandé une analyse des effectifs qui a révélé une importante sous-représentation des femmes aux postes de direction (20 pour cent). Pour y remédier, l'entreprise a réalisé une enquête externe approfondie sur les perceptions de 5 000 employés aux États-Unis, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.⁵⁴ L'étude a montré que de nombreuses femmes «ne se sentaient pas soutenues ou reconnues dans leur travail».⁵⁵ Les initiatives visant à surmonter le problème comprenaient la mise en œuvre de mesures de responsabilisation, la formation des cadres afin qu'ils soient en mesure de reconnaître et de surmonter les préjugés et un examen des pratiques en matière de promotion professionnelle et de gestion des talents.⁵⁶

Dans ses fonctions de PDG, Dave Ricks a également soutenu l'élaboration de politiques visant à promouvoir le leadership des femmes, en veillant à ce que la haute direction, le département des ressources humaines et le Lilly Women's Network (un groupe de ressources pour les employés) soient également impliqués.⁵⁷

L'implication de la hiérarchie pour améliorer l'égalité de genre dans l'entreprise semble avoir porté ses fruits. La représentation des femmes chez les cadres supérieurs de l'entreprise a augmenté malgré une diminution de la taille globale des effectifs de Lilly. La représentation des femmes est passée de 29 à 40 pour cent dans la haute direction, de 26 à 29 pour cent parmi les vice-présidents et premiers vice-présidents, et de 34 à 42 pour cent parmi les directeurs principaux. Dans la section américaine de l'entreprise, la représentation des femmes de couleur au niveau des directeurs principaux est passée de 6 à 11 pour cent. En outre, les femmes représentent 36 pour cent du conseil d'administration.⁵⁸ L'entreprise a remporté le prix Catalyst 2019.⁵⁹

Intesa Sanpaolo

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services financiers, banque

Siège: Italie

Nombre d'employés: 94 032⁶⁰

Pourcentage de femmes employées: 54 pour cent⁶¹

Le groupe bancaire italien Intesa Sanpaolo a décidé de mettre en place un programme «Business Gemma» afin d'accorder des prêts sur mesure aux femmes qui possèdent ou gèrent une entreprise, ou qui sont indépendantes.⁶² Le programme comprend également une police d'assurance qui couvre des domaines tels que la santé, la maternité et «l'aide et la protection juridique en cas de difficultés dans la vie privée de la femme d'affaires».⁶³ Les participantes à cette initiative qui sont à la tête de petites et moyennes entreprises (PME) peuvent également prendre part au «Fonds de garantie pour les PME», qui permet aux femmes de suspendre les remboursements jusqu'à une durée d'un an dans certaines circonstances, telles que le congé de maternité, la maladie ou les soins à un enfant, un conjoint ou d'autres parents.⁶⁴ Le programme offre également aux participantes l'accès à des cours de formation en soutien à la gestion et au développement des entreprises.⁶⁵ Entre 2014 et 2017, le programme a accordé 600 millions d'euros de prêts. Rien qu'en 2017, 420 prêts ont été accordés, pour un montant total de 16,3 millions d'euros.⁶⁶

Intesa Sanpaolo, en partenariat avec plusieurs autres banques, dont la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), a mis en place un programme «Femmes d'affaires», qui soutient les micro-, petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes dans la région des Balkans occidentaux. Le programme offre aux femmes entrepreneurs des prêts bonifiés, des conseils techniques de la BERD et des ateliers d'information. L'initiative a accordé des prêts à 408 participantes en 2017.⁶⁷

L'entreprise vise également à inciter les femmes à prendre une plus grande part au marché du travail en Italie, en particulier dans les entreprises dirigées par des femmes, grâce à son prix «Women Value Company - Intesa Sanpaolo», créé en collaboration avec la Fondation Marisa Bellisario. Ce prix récompense les petites et moyennes entreprises qui non seulement ont un grand potentiel commercial, mais qui mettent également en œuvre des «politiques innovantes qui valorisent le travail des femmes et la gestion de la diversité de genre».⁶⁸ En 2019, 221 finalistes ont été sélectionnés parmi environ 1 000 entreprises et de multiples événements ont été parrainés pour leur donner l'occasion d'échanger et de partager leurs connaissances.⁶⁹

Outre ces initiatives notables, l'entreprise met en œuvre un ensemble de politiques visant à promouvoir l'égalité de genre et la représentation des femmes aux postes de direction. Les femmes représentent 54 pour cent des effectifs d'Intesa Sanpaolo, dont 40 pour cent pour les cadres supérieurs et 25 pour cent pour la direction.⁷⁰ L'entreprise est signataire des Principes d'autonomisation des femmes depuis 2019 et a été l'une des rares entreprises italiennes à figurer dans le rapport et le classement mondial sur l'égalité de genre 2018 d'Equileap, soit la première entreprise italienne.⁷¹

Salesforce

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: technologie, services logiciels

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: environ 30 000⁷²

Pourcentage de femmes employées: 30,9 pour cent⁷³

Le PDG de Salesforce, Marc Benioff, s'est exprimé très ouvertement sur les questions relatives à l'égalité de genre et à la nécessité d'améliorer la parité dans la gestion et la direction exécutive. Dans une interview pour l'émission *60 minutes*, M. Benioff a avoué qu'il existait dans l'entreprise un écart de rémunération entre les hommes et les femmes, admettant sans détour sa réticence initiale à y croire avant de comprendre que cette situation était «généralisée» dans l'entreprise, dans «chaque département, chaque division, chaque zone géographique». ⁷⁴

En conséquence, outre l'allocation de plus de 6 millions de dollars pour lutter contre les inégalités salariales, la compagnie a décidé qu'une approche plus large de l'égalité de genre était nécessaire. M. Benioff a introduit une règle selon laquelle il ne participerait pas aux réunions de l'entreprise en présence de moins de 30 pour cent de femmes, son objectif étant d'améliorer l'accès des femmes à la direction de l'entreprise et, à terme, d'accroître leur nombre au sein de celle-ci. ⁷⁵

La compagnie s'est également engagée à faire preuve de transparence concernant les progrès en matière d'égalité, avec un site Internet indépendant sur le sujet et un point de situation annuel, en plus du rapport annuel d'impact pour les parties prenantes. ⁷⁶ Selon ces sources, la proportion de femmes à la tête de l'entreprise est passée de 19,4 pour cent en 2017⁷⁷ à 22,3 pour cent actuellement. ⁷⁸

Salesforce a également pris des mesures significatives pour encourager d'autres entreprises à faire de la diversité et de l'égalité de genre une priorité. En 2017, elle a lancé un «Fonds d'impact social» de 50 millions de dollars pour investir dans les entreprises qui contribuent à un changement positif en améliorant la diversité, l'équité et l'inclusion grâce à des outils qui favorisent «l'égalité des chances et l'autonomisation économique des femmes et des groupes sous-représentés». Jusqu'à présent, 9,5 millions de dollars du Fonds ont été accordés à des entreprises dont 70 pour cent sont dirigées par des femmes ou des représentants de minorités ethniques, 27 pour cent de cette somme étant destinés à la mixité, l'équité et l'inclusion. ⁷⁹ Salesforce est signataire des Principes d'autonomisation des femmes depuis 2019 et adhère également à l'initiative «CEO Action for Diversity and Inclusion», la plus grande organisation dirigée par un PDG qui s'engage à faire progresser la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail. ⁸⁰

Groupe Banque TD (La Banque Toronto-Dominion)

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services financiers, banque

Siège: Canada

Nombre d'employés: 87 665⁸¹

Pourcentage de femmes employées: 58,1 pour cent au Canada⁸² et 63,5 pour cent aux États-Unis⁸³

Le Groupe Banque TD s'est engagé en faveur de la diversité et de l'inclusion par le biais de la communication interne et externe. Les actions en faveur de la diversité et de l'égalité sont également formulées en consultation avec les représentants des employés lors des réunions trimestrielles du Conseil des employés sur l'équité en matière d'emploi (ECEE) de la TD.⁸⁴ Le sondage annuel «Info TD» a vocation à identifier d'éventuelles lacunes dans l'expérience de travail actuelle des employés, en fonction du genre ou d'autres facteurs démographiques. Les préoccupations soulevées dans l'enquête par les employés donnent lieu à des plans d'action précis sur les sujets que les salariés jugent importants.⁸⁵

Le site intranet de la Banque contient une section «Équité en matière d'emploi», qui permet aux employés d'accéder à la politique d'équité en matière d'emploi, aux enquêtes, aux rapports annuels et à la stratégie en cours de la banque en faveur de l'équité. Les dirigeants et les employés de la TD utilisent les médias sociaux intégrés à l'intranet pour faire circuler des histoires et des renseignements qui se traduisent «en modèles et en conseils pratiques quant au perfectionnement professionnel, au leadership, à la flexibilité et à la conciliation travail-vie personnelle».⁸⁶ Il héberge des blogs sur la diversité et l'inclusion qui sont très populaires et suscitent de nombreux débats.⁸⁷ Pour donner plus de visibilité aux personnes servant de modèle dans l'entreprise, la Banque TD a aidé à améliorer les profils LinkedIn de ses dirigeants «afin de renforcer leur présence dans les médias sociaux de façon à ce qu'ils deviennent des ambassadeurs et modèles à suivre au sein de leurs collectivités».⁸⁸ Afin de favoriser la diversité des modèles à suivre, un guide des «messages clés» est remis aux champions de la diversité de l'entreprise afin de les aider à accroître leur visibilité, leur influence et leur présence tant à l'interne qu'à l'externe au moyen de conférences, de groupes de discussion, d'articles et de blogs.⁸⁹

La Banque a également adopté un certain nombre de mesures de responsabilisation. Afin de mieux sensibiliser et de renforcer l'obligation de rendre compte des progrès accomplis, les membres de la haute direction de la TD de chacun des secteurs d'activité sont tenus de fournir des rapports réguliers présentant les taux de mixité dans les embauches, les promotions et les départs, ainsi que sur leur personnel de manière générale. Le Conseil de la diversité et de l'inclusion de la direction (CDID) de la Banque est chargé de l'évaluation et du suivi de la diversité et de l'inclusion. Le Conseil met l'accent sur cinq domaines prioritaires, dont l'un est la présence des femmes aux postes de direction.⁹⁰

La Banque TD met également l'accent sur la transparence. Son rapport annuel sur la responsabilité sociale de l'entreprise est tenu à la disposition de ses employés et du public, et elle publie des rapports transparents sur la gouvernance de la diversité et sur la diversité au sein du conseil d'administration, du personnel et des fournisseurs.⁹¹

La Banque TD a réalisé de grands progrès en matière de parité à la tête de l'entreprise. Au Canada, les femmes représentaient 39,8 pour cent des hauts dirigeants en 2017, soit une augmentation considérable par rapport à 2016 (37,3 pour cent),⁹² et 44,2 pour cent du personnel au niveau des cadres intermédiaires et autres administrateurs. Aux États-Unis, les femmes représentaient 53,2 pour cent des cadres subalternes et intermédiaires de la banque et 25,8 pour cent des cadres dirigeants en 2017.⁹³

2.5 Garantir un avenir du travail qui tienne compte des femmes

Les évolutions technologiques rapides, telles que l'automatisation, l'intelligence artificielle et l'économie numérique, ont déjà eu des répercussions importantes sur le monde du travail, avec des implications mitigées pour l'avenir de l'égalité de genre. Les changements en profondeur qui sont à l'origine de la croissance économique et créent des emplois risquent également de creuser les inégalités.¹ La persistance de la ségrégation professionnelle signifie que les femmes et les hommes risquent d'être touchés différemment par l'automatisation. L'Institut mondial McKinsey donne des précisions à ce sujet:

À l'ère de l'automatisation, les femmes sont confrontées à de nouveaux défis qui s'ajoutent à ceux qui existent depuis longtemps. L'émergence des technologies pourrait conduire à des millions de licenciements; beaucoup d'autres devront changer leur façon de travailler. À l'échelle mondiale, 40 à 160 millions de femmes pourraient devoir changer de profession d'ici 2030, souvent pour occuper des postes plus qualifiés. Si elles s'adaptent à ces changements, les femmes pourraient trouver un travail plus productif et mieux rémunéré; dans le cas contraire, elles pourraient être confrontées à un écart salarial croissant ou devoir quitter le marché du travail.²

Près de 40 pour cent des emplois occupés par des hommes sont des emplois physiques routiniers, par exemple les opérateurs de machines et les artisans, qui pourraient être perdus au profit de l'automatisation. En ce qui concerne les femmes, le soutien administratif et le travail de service sont des professions féminisées à haut risque d'automatisation qui pourraient se traduire par des pertes d'emplois allant jusqu'à 52 pour cent (contre 27 pour cent pour les hommes).³

Les femmes sont nettement sous-représentées dans le domaine des STIM qui génèrent des emplois mieux rémunérés, tels que développeur de logiciel, mathématicien, ingénieur,

responsable informatique et biochimiste. C'est là que se dessine l'avenir du travail, avec de graves répercussions sur l'égalité de genre. Les femmes ont généralement moins de compétences numériques,⁴ et celles qu'elles maîtrisent produisent un rendement inférieur à celui de leurs homologues masculins.⁵ Entre 2000 et 2016, la représentation des femmes dans les trois premiers métiers de l'informatique a en fait diminué aux États-Unis, en particulier dans les plus grands centres technologiques, malgré l'augmentation du nombre total de femmes, «accentuant encore la prédominance des hommes dans ce secteur».⁶ Dans les pays de l'UE, les femmes ne représentent que 17 pour cent des personnes qui poursuivent des études et des carrières dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC),⁷ et seulement 36 pour cent des diplômés des STIM, bien que les filles dépassent les garçons en matière de culture numérique.⁸ Les politiques d'apprentissage tout au long de la vie qui encouragent les jeunes femmes à élargir leurs compétences dans le domaine des STIM peuvent également contribuer à préparer les femmes à relever les défis liés à l'évolution du monde du travail.

L'intelligence artificielle (IA) est particulièrement appelée à transformer l'avenir du travail. Dans le secteur de l'IA au niveau mondial, seulement 22 pour cent des professionnels sont des femmes, contre 78 pour cent d'hommes, soit un écart de 72 pour cent entre les genres.⁹ Les femmes qui travaillent dans l'IA ont tendance à se concentrer dans des domaines tels que l'analyse et l'exploration de textes, la reconnaissance vocale et le traitement des langues nationales. Elles sont beaucoup moins impliquées dans le développement de technologies telles que l'apprentissage profond, les réseaux neuronaux artificiels et l'apprentissage machine qui sont plus stratégiques, plus qualifiés et mieux payés.¹⁰ L'absence relative des femmes dans les emplois de ces secteurs qui conduisent à de profondes transformations risque également de perpétuer les stéréotypes sexistes. En conséquence, les politiques gouvernementales devraient encourager les femmes à s'engager dans le domaine des STIM et les aider à développer un ensemble de compétences et à se préparer à réussir dans ce domaine, en mettant notamment l'accent sur les programmes de reconversion.

D'autres innovations technologiques, telles que les services bancaires mobiles et les chaînes de blocs, peuvent également contribuer à soutenir l'esprit d'entreprise des femmes.¹¹ Les femmes sont à peu près aussi nombreuses que les hommes à prendre part à l'économie à la tâche (économie dite «des petits boulots») et les plateformes numériques ont ouvert de nouvelles perspectives pour les femmes chefs d'entreprise.¹² Cependant, l'économie à la tâche risque de perpétuer l'inégalité de genre et d'enfermer les femmes dans des emplois mal payés et précaires, si elles n'ont pas les compétences nécessaires pour décrocher des emplois mieux rémunérés ou si elles sont contraintes de travailler dans des secteurs moins bien rémunérés en raison de leurs responsabilités familiales.¹³

La technologie présente également des risques psychologiques, émotionnels et physiques pour la sécurité des femmes. Selon une étude du Pew Research Center, les femmes aux États-Unis ont deux fois plus de chances d'être victimes de harcèlement sexuel et plus de

deux fois d'être harcelées en ligne.¹⁴ Les femmes américaines sont également plus exposées aux formes les plus graves de harcèlement en ligne, notamment le cyberharcèlement et les menaces physiques.¹⁵ Ces types de harcèlement sont préjudiciables et limitent les possibilités d'expression des femmes et leur présence en ligne, car elles s'auto-censurent pour éviter de devenir des cibles.¹⁶

2.5.1 Principales normes internationales du travail et autres instruments

La Déclaration du centenaire de l'OIT sur l'avenir du travail s'engage à donner aux individus, en particulier aux femmes, à tous les stades de la vie, les moyens de bénéficier des progrès technologiques sans sacrifier leurs droits économiques et sociaux. La Déclaration appelle les gouvernements et les partenaires sociaux à promouvoir les qualifications et les compétences des travailleurs en remédiant aux disparités sociales, culturelles et économiques actuelles et prévues; en accordant une attention particulière à l'adaptation des systèmes d'éducation et de formation aux besoins du marché, en tenant compte de l'évolution du travail; en renforçant la capacité des travailleurs à tirer parti des possibilités de travail décent et en augmentant les possibilités abordables de travail décent; et en investissant dans l'économie du soin.¹⁷

La Déclaration sur les EMN invite les entreprises à offrir une formation pertinente et un apprentissage tout au long de la vie à toutes les catégories de travailleurs qu'elles emploient afin de répondre aux besoins de l'entreprise, ainsi qu'aux politiques de développement du pays d'accueil. Cette formation devrait permettre de développer des compétences généralement utiles et de promouvoir les perspectives de carrière. Cette responsabilité devrait être assumée, le cas échéant, en coopération avec les autorités du pays, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les institutions locales, nationales et internationales compétentes.¹⁸

La stratégie de l'UE en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025 vise à combler les disparités hommes-femmes dans les disciplines STIM dans le cadre du [«Plan d'action actualisé en matière d'éducation numérique»](#) et de la mise en œuvre de la Déclaration ministérielle d'engagement sur [«les femmes dans le numérique»](#).¹⁹ L'objectif de la déclaration est d'encourager les femmes à jouer un rôle actif et de premier plan dans les secteurs du numérique et de la technologie. Les pays de l'UE et la Norvège travailleront en étroite collaboration avec les secteurs public et privé et la société civile pour parvenir à l'égalité dans le domaine des technologies.²⁰

En outre, la «Stratégie européenne actualisée en matière de compétences» contribuera à lutter contre la ségrégation horizontale, les stéréotypes et les disparités de genre dans l'éducation et la formation. La Commission européenne a présenté une proposition de «recommandation du Conseil de l'UE sur l'enseignement et la formation professionnels». Elle visera à améliorer l'équilibre entre les genres dans les professions traditionnellement

masculines ou à prédominance féminine et à lutter contre les stéréotypes sexistes. L'engagement renforcé «Garantie pour la jeunesse» s'adressera aussi spécifiquement aux femmes qui ne sont pas impliquées dans l'éducation, l'emploi ou la formation, en vue d'assurer l'égalité des chances.²¹

2.5.2 Principes directeurs pour les entreprises

Plus les employés restent longtemps dans une entreprise, plus ils deviennent productifs au fil du temps. Les entreprises doivent s'assurer que chaque employé est totalement impliqué dans la réussite et le développement continu de l'entreprise. Les entreprises peuvent jouer un rôle clé dans le soutien aux femmes salariées plus âgées en optimisant leurs conditions de travail décentes et leur formation active jusqu'à leur départ à la retraite et par la suite. Elles peuvent également contribuer à promouvoir l'éducation et la formation en faveur d'un travail décent pour les futures générations de femmes.²²

Les entreprises peuvent contribuer de diverses manières à donner aux femmes les moyens d'assurer leur avenir professionnel:

1. En proposant des formations tenant compte des questions sexospécifiques axées sur la qualification, le recyclage et le perfectionnement
2. En contribuant à l'accès des femmes et des jeunes filles aux filières des STIM et dans le secteur des technologies
3. En veillant à ce que les nouvelles technologies ne perpétuent pas de stéréotypes sexistes
4. En soutenant les femmes entrepreneurs dans l'économie à la tâche
5. En favorisant la vie privée et la sécurité des femmes et des filles dans le cyberspace.

Proposer des formations tenant compte des questions sexospécifiques axées sur la qualification, le recyclage et le perfectionnement

Les entreprises peuvent jouer un rôle important en offrant des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie aux travailleurs, en particulier aux femmes, afin de les préparer au changement.²³ Ces possibilités devraient être offertes à tous les employés et répondre aux besoins des travailleurs ayant des responsabilités familiales. Plus précisément, elles devraient chercher à combler le fossé des compétences numériques entre les hommes et les femmes afin de garantir que les emplois de l'avenir soient plus équilibrés entre les genres.²⁴

Les initiatives des entreprises peuvent comprendre des stages et des conseils de carrière, des actions de sensibilisation et des salons de l'emploi sur les carrières dans les STIM pour les femmes, des programmes de subventions concurrentielles, un soutien financier et en nature pour les programmes STIM et des camps d'été pour encourager les étudiantes à s'inscrire dans l'enseignement secondaire et supérieur spécialisé dans les STIM. Ces initiatives pourraient également s'adresser aux jeunes filles, par exemple en organisant des programmes de garde d'enfants et en familiarisant les filles à l'apprentissage des STIM dès l'âge de 3 à 5 ans.²⁵

Contribuer à l'accès des femmes et des jeunes filles aux filières des STIM

Les entreprises devraient également encourager de manière proactive un plus grand nombre de jeunes filles et de femmes à étudier et à s'inscrire dans les filières des STIM. Les entreprises à l'avant-garde de l'avenir du travail peuvent jouer un rôle crucial en veillant à ce qu'un meilleur équilibre de genre soit atteint à tous les niveaux, afin que la voix des femmes soit prise en compte dans l'élaboration d'un avenir plus égalitaire. À cette fin, les entreprises technologiques devront s'engager auprès de leurs communautés au sens large afin d'encourager les femmes et les jeunes filles à étudier et à acquérir des compétences dans le domaine des STIM et ainsi garantir qu'existent des talents disponibles au profit d'un vivier plus diversifié en termes de genre. Elles doivent collaborer avec les gouvernements, par l'intermédiaire de leurs organisations d'employeurs, afin de garantir des programmes d'enseignement tenant compte des spécificités des hommes et des femmes, qui permettent de lutter contre la ségrégation professionnelle fondée sur le genre. Il s'agit là d'un élément clé pour promouvoir la présence des femmes dans ces domaines.

Veiller à ce que les nouvelles technologies ne perpétuent pas de stéréotypes sexistes

Les technologies émergentes, en particulier les algorithmes d'IA, sont de plus en plus utilisées par les entreprises pour prendre des décisions dans des domaines tels que la sélection des candidats à un emploi et l'éligibilité à un prêt hypothécaire.²⁶ Bien qu'il soit fait appel à l'IA en raison de sa précision et son impartialité, il est devenu évident que ses algorithmes peuvent refléter les préjugés sexistes de leurs auteurs. Dans un cas très médiatisé, on a découvert que l'outil d'IA de recrutement d'Amazon faisait preuve de préjugés à l'encontre des femmes qui postulent à des emplois de développeurs de logiciels et à d'autres postes techniques. Ce préjugé semblait avoir pour origine la ségrégation professionnelle historique dans ce domaine qui avait été incorporée dans le nouvel algorithme.²⁷ Dans la mesure où un nombre croissant d'entreprises utilisent l'IA, la diversité et la prise en compte de la dimension de genre sont appelées à prendre davantage d'importance dans les TIC et la technologie ne doit pas refléter ni perpétuer la dévalorisation des femmes et des autres minorités.

Soutenir les femmes entrepreneurs dans l'économie à la tâche

À mesure que les entreprises transforment leur composition interne, elles peuvent continuer à mettre en œuvre les principes du travail décent dans leurs relations contractuelles avec les prestataires de services de l'économie à la tâche. Les contrats doivent prendre en considération les coûts liés à des salaires décents, à de bonnes conditions de santé et de sécurité et aux cotisations de protection sociale.

Favoriser la vie privée et la sécurité des femmes et des filles dans le cyberspace

Les dangers associés aux nouvelles technologies entraînant des conséquences négatives pour les femmes ont fait l'objet d'une vaste couverture médiatique, mais peu d'entreprises

technologiques s'efforcent de s'attaquer à ces problèmes de manière proactive. Une étude récente de près de 500 articles en ligne sur le thème de la technologie et de la sécurité des femmes a montré que la grande majorité de la littérature traitait de la manière dont les femmes pouvaient recourir à la technologie pour se protéger, alors que seulement 5,9 pour cent d'entre eux portaient sur les solutions politiques ou sur la responsabilité des entreprises en matière de protection des femmes - une situation qui «renforce peut-être par inadvertance les normes qui tiennent les femmes responsables de leur victimisation».²⁸

Les entreprises doivent anticiper ces risques et concevoir des technologies et des plateformes intégrant des mesures de prévention déjà en place pour protéger les personnes, en particulier les femmes, qui courent un risque élevé de cyberviolence et de harcèlement.²⁹

2.5.3 Exemples de pratiques représentatives

Accenture

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: technologie, services informatiques

Siège: Irlande

Nombre d'employés: 459 000³⁰

Pourcentage de femmes employées: 42 pour cent³¹

Signataire des Principes d'autonomisation des femmes depuis 2010, Accenture a mis en place diverses initiatives contribuant à une meilleure représentation des femmes dans l'industrie des TIC. Grâce à son programme «Women in Technology», l'entreprise organise divers événements et ressources pour accompagner les carrières des femmes dans les TIC et donne également aux étudiants et aux jeunes diplômés la possibilité d'interagir avec des femmes établies dans ce secteur³². L'entreprise gère également une page Internet présentant des modèles de femmes dans le secteur technologique et leurs points de vue afin d'attirer les femmes et les jeunes filles vers les STIM.³³

La société soutient également le développement de la carrière des femmes dans le domaine des technologies par le biais de son programme «High-Tech Women». Ce programme accorde aux professionnelles une certification d'«architecte technologique», leur permettant d'intégrer «la direction technologique» d'Accenture. L'initiative a été étendue aux femmes extérieures à l'entreprise qui sont des professionnelles dans le domaine des TIC, en partie grâce à la création d'un groupe LinkedIn pour faciliter la mise en réseau et les échanges.³⁴

Pour pallier le manque criant de femmes de couleur dans les carrières des STIM, Accenture a également lancé une série d'événements dans le cadre de sa campagne «Hidden Figures». L'initiative comprenait des manifestations dans plusieurs villes qui ont donné aux nouvelles

recrues l'occasion de rencontrer des femmes de premier plan dans le domaine et de les entendre parler de leur parcours professionnel et des défis qu'elles ont dû surmonter.³⁵

Accenture a atteint un niveau notable de mixité à tous les niveaux: 47 pour cent de ses nouvelles recrues sont des femmes et celles-ci représentent 40 pour cent des membres externes du conseil d'administration.³⁶ L'entreprise a reçu de nombreuses récompenses pour ses efforts en matière d'égalité de genre, notamment en se classant parmi les 10 meilleures entreprises de Working Mother 100 pendant 16 années consécutives.³⁷

Cogeco Communications

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: communication, services de télécommunication

Siège: Canada

Nombre d'employés: 5 200³⁸

Pourcentage de femmes employées: 40 pour cent³⁹

Cogeco Communications, une entreprise de télécommunications canadienne, propose de former et d'éduquer ses salariés «afin d'améliorer leur performance, leurs connaissances et leurs compétences dans les postes actuels, tout en les préparant à un poste éventuel». ⁴⁰ Les employés et leurs superviseurs élaborent ensemble un programme de formation approprié pour atteindre les objectifs de performance convenus. Cogeco Communications finance entièrement la formation, qui a lieu pendant les heures de travail. Au moins un pour cent de la masse salariale annuelle de l'entreprise est investi dans la formation. Des programmes subventionnés de soutien à la formation professionnelle continue sont également accessibles aux employés en dehors des heures de travail.⁴¹

Cogeco Communications a atteint un niveau élevé de parité au sommet de la direction de l'entreprise, les femmes représentant 44 pour cent des membres du conseil d'administration.⁴² Elle est classée parmi les 10 premières entreprises du Canada dans le classement Equileap 2019 des 100 entreprises les plus vertueuses en matière d'égalité de genre.⁴³

Enagás

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services publics, énergie

Siège: Espagne

Nombre d'employés: 1 449⁴⁴

Pourcentage de femmes employées: 27 pour cent⁴⁵

Pour l'entreprise énergétique espagnole Enagás, signataire des Principes d'autonomisation des femmes depuis 2019, la formation du personnel compte parmi ses principales priorités. La mise en place d'une formation appropriée commence par une évaluation des compétences

et des aptitudes des employés, qui permet ensuite d'individualiser les programmes de développement professionnel et de formation. La formation est dispensée aux employés tout au long de leur présence au sein de l'entreprise, avec plus de 2 721 cours dispensés en ligne, en présentiel, voire au moyen de la technologie de la RV.⁴⁶

L'entreprise collabore avec des institutions universitaires, comme l'Institut Energy Delta, pour offrir à ses travailleurs une formation de haute qualité. Elle propose également un apprentissage de l'anglais en ligne dans le cadre de son projet «English Campus». Les jeunes diplômés bénéficient de bourses pour participer à des programmes de formation professionnelle dans les locaux de l'entreprise.⁴⁷ Grâce à son programme «Women with Talent», l'entreprise propose aux employées participantes une formation pour améliorer les compétences nécessaires pour réussir dans l'entreprise, ainsi qu'une orientation en matière de développement professionnel.⁴⁸

L'entreprise communique des données ventilées selon le genre sur les dépenses de formation et les heures de formation par salarié, par catégorie professionnelle.⁴⁹ Les données indiquent qu'une plus grande proportion de femmes occupant des postes de direction et assumant des responsabilités opérationnelles bénéficient d'une formation, tandis que les hommes employés dans des fonctions techniques et administratives bénéficient d'un peu plus de formation que leurs homologues féminins.⁵⁰ Ces rapports et cette transparence sont essentiels pour garantir l'égalité d'accès des femmes.

Enagás a constaté des améliorations significatives dans la diversité de genre au sein de l'organisation, de manière générale comme au niveau des dirigeants, bien que des progrès supplémentaires soient nécessaires pour atteindre la parité. La représentation des femmes au sein du conseil d'administration a presque doublé, passant de 13,4 en 2011 à 23 pour cent en 2016, et la représentation des femmes au sein de la haute direction a connu une croissance similaire.⁵¹

Etsy

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: commerce de détail, commerce électronique

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: + 800⁵²

Pourcentage de femmes employées: 55,8 pour cent⁵³

Nombre de vendeurs: 2,1 millions⁵⁴

Pourcentage de vendeuses: 86 pour cent⁵⁵ en 2015

Etsy est un marché en ligne qui permet aux particuliers de créer leur propre entreprise et de vendre des articles tels que des produits artisanaux; c'est un acteur essentiel dans l'essor de l'économie de plate-forme. Environ 30 pour cent des vendeurs d'Etsy n'exercent pas d'autre profession⁵⁶ et plus des trois quarts sont des femmes. Ces éléments illustrent l'équilibre

avantages/inconvénients de l'économie à la tâche et ses effets sur les femmes: les femmes peuvent devenir entrepreneurs et bénéficier de la flexibilité sur le lieu de travail, mais dans le même temps, ce type de marché n'offre aucune protection sociale aux vendeurs, exposant de nombreuses femmes aux inégalités économiques ou à la dépendance financière. Etsy entend lutter contre cette insécurité en usant de son influence de grande entreprise et de partie prenante de l'économie à la tâche pour plaider en faveur d'une réforme politique auprès du gouvernement américain en matière de protection du travail indépendant.

Etsy a mené des études d'impact économique sur sa contribution à l'économie nationale et à l'emploi,⁵⁷ révélant un besoin criant de protéger les travailleurs de l'économie à la tâche. En 2015, Etsy, avec d'autres entreprises de l'économie à la tâche telles que Lyft et Handy, a collaboré avec des universitaires, des dirigeants syndicaux et d'autres personnes à la rédaction d'une lettre ouverte au gouvernement américain préconisant la transférabilité des avantages sociaux.⁵⁸ L'année suivante, Etsy a publié le document «Economic Security for the Gig Economy: A Social Safety Net that Works for Everyone Who Works», un livre blanc contenant des propositions politiques visant à protéger les propriétaires de micro-entreprises.⁵⁹ Celles-ci consistent en un portail fédéral des prestations permettant aux particuliers de consulter toutes leurs prestations, y compris la retenue d'impôt universelle, et la création d'un compte MyFlex pour l'épargne avant impôts afin de gérer la volatilité des revenus découlant de l'absence de protection sociale. Le compte offre également 10 jours de congé payé pour répondre à tout besoin.⁶⁰

Pymetrics

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: technologie, services aux entreprises

Siège: États-Unis

Nombre d'employés: 51-100 (estimation)⁶¹

Pourcentage de femmes employées: indisponible

Pymetrics est une start-up technologique qui développe des outils de recrutement, notamment des applications d'IA conçues pour éviter les éventuels préjugés.⁶² Plutôt que d'étudier les CV, la start-up utilise des algorithmes en conjonction avec des jeux de neurosciences pour évaluer les candidats, en cherchant à rapprocher concrètement les emplois et les candidats tout en évitant les préjugés et la discrimination dans le processus de recrutement.

Parmi les entreprises qui ont utilisé Pymetrics dans leurs processus de recrutement, citons Accenture, Unilever, Randstad et Mercer. Pymetrics estime que l'utilisation de sa technologie peut aider ses clients à augmenter la diversité des recrutements de 20 à 100 pour cent.⁶³ Dans le cas d'Unilever, une entreprise qui a fait appel à Pymetrics afin d'effectuer la présélection initiale de 250 000 candidats, la société a enregistré son «recrutement le plus diversifié à ce jour», avec une parité hommes-femmes et une plus grande diversité des origines raciales et ethniques.⁶⁴ Plus de la moitié de la direction de Pymetrics est composée de femmes, notamment sa PDG et fondatrice.⁶⁵

Tele2

Principales caractéristiques

Secteur, Industrie: services de communications et de télécommunications

Siège: Suède

Nombre d'employés: 5 184⁶⁶

Pourcentage de femmes employées: 40 pour cent⁶⁷

L'entreprise technologique suédoise Tele2, signataire des Principes d'autonomisation des femmes depuis 2019, s'efforce de remettre en question la prédominance des hommes dans l'industrie technologique, non seulement au sein de sa propre entreprise, mais aussi dans sa communauté au sens large. Tele2 a lancé son initiative #GirlsmakeIThappen en Lettonie «afin de stimuler une industrie qui a toujours été perçue comme masculine». ⁶⁸ Les efforts de sensibilisation de la campagne visaient les étudiants et les jeunes professionnels, ainsi que leurs familles et leurs enseignants, dans le but d'encourager davantage de filles et de femmes à étudier, et finalement à entrer dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Elle comprenait une conférence «Girls Make IT Happen», un programme de bourses d'études en collaboration avec l'initiative «Learn IT» pour permettre aux filles de s'initier au codage à un jeune âge, ainsi qu'une initiative «Hour of Code». La campagne a été diffusée sur une grande variété de plateformes, y compris les médias et les magazines pour jeunes filles, afin de souligner que la programmation est une compétence que les filles peuvent maîtriser. ⁶⁹

La campagne, qui aurait été très populaire en Lettonie, a également gagné en visibilité à l'échelle mondiale. Tele2 a indiqué que sa filiale en Lettonie (Shared Service Center (SSC)) a vu ses effectifs augmenter de 29 pour cent, dont 42 pour cent de femmes. Cette initiative a valu à l'entreprise le prix de l'initiative de l'année en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la région de l'Europe centrale et orientale (ECO), décerné par l'Agence lettone d'investissement et de développement. ⁷⁰

Bien qu'elle n'ait pas encore atteint la parité totale, l'entreprise a atteint un degré élevé de mixité hommes-femmes dans l'ensemble de ses activités, ce qui est particulièrement louable pour une entreprise technologique. Chez Tele2, les femmes représentent 40 pour cent de l'ensemble des effectifs, 32 pour cent des cadres, 39 pour cent des cadres dirigeants et 32 pour cent des membres du conseil d'administration. ⁷¹ L'entreprise a été classée parmi les trois premières entreprises suédoises au classement Equileap 2019 des 100 entreprises les plus vertueuses en matière d'égalité de genre. ⁷²

Conclusions

Le présent rapport avait pour objectif de présenter une vue d'ensemble des instruments, des orientations et des pratiques qui définissent les engagements et les actions en matière d'égalité de genre dans le secteur privé. Il passe en revue les dispositions spécifiques des normes internationales du travail et des autres initiatives et cadres normatifs dans cinq domaines clés, en particulier les Principes d'autonomisation des femmes et les directives pertinentes de l'Union européenne, afin de mieux comprendre ce qui est attendu des entreprises pour contribuer à l'égalité de genre. Il propose également une classification des principes de l'égalité de genre tels qu'ils s'appliquent aux entreprises, offrant des suggestions concrètes de mesures que les entreprises peuvent adopter pour renforcer leur contribution, expliquant les avantages pour les entreprises et fournissant des exemples significatifs d'entreprises en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, en mettant plus particulièrement l'accent sur les entreprises opérant dans les pays du G7 et de l'UE.

Ce rapport montre l'éventail des mesures que les entreprises peuvent prendre, qui fonctionnent souvent en synergie et présentent des avantages cumulés pour les femmes et les hommes salariés et pour l'entreprise, ainsi que pour la société dans son ensemble.

Les arguments économiques en faveur de la promotion de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes au travail, sur le marché et dans la communauté sont clairs: l'instauration d'une égalité et d'une équité pleines et entières est bénéfique aux niveaux individuel et collectif et se traduit par davantage d'opportunités et une plus grande rentabilité. Les entreprises figurant dans ce rapport, ainsi que de nombreuses autres entreprises qui prennent des mesures dans ce domaine, ont démontré leur capacité à montrer la voie en respectant et en dépassant les normes internationales en matière de travail et d'égalité de genre ainsi que le droit national. Les résultats présentés dans ce document montrent à la fois les réussites et les domaines auxquels les entreprises doivent accorder une plus grande attention. Quelques points à prendre en considération:

Dialogue social et consultation des travailleurs et de leurs représentants

Le dialogue social – la consultation et la collaboration entre les travailleurs et les employeurs et leurs représentants – revêt une grande importance pour transformer les lieux de travail afin qu'ils tiennent compte de la dimension de genre. Le dialogue

social peut prendre la forme de conventions collectives (également appelées accords d'entreprise, conventions collectives de travail ou accords de travail) et constituer la première étape en vue de politiques visant à favoriser une culture de confiance, de respect, de diversité et d'égalité dans une organisation. L'engagement d'un dialogue et la consultation des travailleurs et de leurs représentants au sein de groupes aux caractéristiques diverses peuvent aider les entreprises à identifier avec précision les besoins de leur personnel et à y répondre efficacement. La prise en compte des besoins du personnel et des responsabilités des employeurs conformément aux normes internationales du travail garantit que, tant les employeurs que les travailleurs, favorisent la transparence et la responsabilisation dans leurs actions actuelles et futures en matière d'égalité de genre au travail. Le dialogue social permet aux organisations de s'attaquer aux inégalités fondées sur le genre et de créer un environnement de travail qui favorise réellement l'égalité de genre, ce qui peut avoir une incidence positive sur la société dans son ensemble.

Rapports publics sur l'efficacité de l'égalité de genre au travail

Il est essentiel de rendre compte publiquement des initiatives des entreprises visant à renforcer l'autonomie des femmes au travail, et notamment de l'avancement de ces initiatives, pour assurer la responsabilisation et favoriser un changement durable. La transparence est en soi une initiative de sensibilisation. Une entreprise peut analyser les solutions qui fonctionnent ou non et d'autres entreprises peuvent s'inspirer de son exemple dans leurs propres politiques. La transparence est parfois problématique en raison de considérations de confidentialité, mais dans la plupart des cas, il est prouvé que la transparence fonctionne. Par exemple, l'écart salarial entre les femmes et les hommes a diminué dans les entreprises qui affichent une transparence accrue dans ce domaine.¹ Si cette transparence politique est appliquée à tous les aspects de l'émancipation économique des femmes (politiques de congés et de garde d'enfants, technologie, égalité de rémunération, etc.), elle peut conduire à une amélioration considérable de l'efficacité d'une entreprise dans la réalisation de ces objectifs.

Des politiques universelles en faveur de l'émancipation économique des femmes dans toutes les régions où sont implantées les entreprises

L'engagement en faveur de l'émancipation économique des femmes doit être universel si l'on veut que les bonnes politiques d'entreprise aient un effet social durable à travers le monde. Les entreprises qui adoptent de bonnes pratiques dans leur siège social ou dans un pays d'exploitation particulier doivent s'efforcer d'exporter ces pratiques dans les autres pays où elles sont implantées.

Transition vers une culture d'entreprise plus égalitaire et plus inclusive et engagement en faveur des Objectifs de développement durable

Les politiques des entreprises visant à promouvoir l'égalité de genre doivent commencer par un changement de culture d'entreprise à tous les niveaux. Un changement culturel qui favorise le respect des femmes dans la globalité coïncide avec des progrès en vue des Objectifs de développement durable. L'égalité de genre, selon le rapport de l'OIT intitulé *Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes*, «constitue le point de rencontre de tous ces ODD interconnectés et interdépendants, et le travail décent pour toutes les femmes contribuera non seulement à faire que la pauvreté appartienne au passé, mais aussi à assurer l'éducation, la paix et la sécurité»².

Le système des Nations Unies et l'Union européenne continueront d'encourager les entreprises à mettre en œuvre des politiques visant à renforcer l'émancipation économique des femmes. Le présent rapport démontre que l'égalité de genre au travail est à la fois possible et rentable.

En guise de conclusion synthétique, le tableau suivant résume les directives à appliquer sur le lieu de travail dans une perspective d'autonomisation des femmes, telles qu'elles sont énoncées dans les politiques et les pratiques des entreprises examinées dans le présent document.

► **Tableau 3. Directives pour l'autonomisation des femmes au travail**

Thème principal	Mesures directrices
Parvenir à un salaire égal pour un travail de valeur égale	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir l'engagement et le leadership de la haute direction • Promouvoir le dialogue social et la négociation collective • Établir et mettre en œuvre une politique globale en faveur de l'égalité de rémunération • Mesurer l'écart de rémunération entre hommes et femmes et procéder à des évaluations professionnelles neutres du point de vue du genre • Réaliser la transparence salariale et la déclaration des rémunérations
Prévenir et mettre fin à la violence et au harcèlement fondés sur le genre au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Afficher un leadership engagé en faveur d'une culture d'entreprise de tolérance zéro • Adopter, mettre en œuvre et superviser une politique globale et efficace contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail • Promouvoir la sécurité et la santé au travail et l'évaluation systématique du milieu de travail • Favoriser l'orientation, la formation et la sensibilisation • Atténuer l'impact de la violence domestique dans le monde de travail • S'attaquer aux relations de pouvoir inégales entre hommes et femmes
Promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le partage des responsabilités parentales	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une protection de la maternité conforme aux normes internationales ou allant au-delà • Prévenir la discrimination à l'égard des femmes enceintes et des travailleurs ayant des responsabilités familiales • Proposer un congé de paternité et encourager les employés à le prendre • Proposer un congé parental rémunéré, aux hommes comme aux femmes • Soutenir les responsabilités familiales envers d'autres membres de la famille • Faciliter la reprise progressive du travail après un congé • Proposer des modalités de travail flexibles • Favoriser l'allaitement sur le lieu de travail • Contribuer à la garde d'enfants avec des services subventionnés sur site ou à proximité • Étendre ces mesures à tous les types de travailleurs et de ménages
Femmes d'affaires et femmes cadres	<ul style="list-style-type: none"> • La direction de l'entreprise affiche son engagement et prend des mesures • Diversifier les talents des entreprises et le vivier de cadres • Adopter une approche d'amélioration continue • Mettre l'accent sur la communication et la transparence • Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et combler le fossé entre les genres en matière de financement
Garantir un avenir du travail qui tienne compte des femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des formations tenant compte des questions sexospécifiques axées sur la qualification, le recyclage et le perfectionnement • Contribuer à l'accès des femmes et des jeunes filles aux filières STIM et dans le secteur des technologies • Veiller à ce que les nouvelles technologies ne perpétuent pas de stéréotypes sexistes • Soutenir les femmes entrepreneurs dans l'économie à la tâche • Promouvoir la vie privée et la sécurité des femmes et des filles dans le cyberspace



ANNEXES

ANNEXE 1: Principes de la Déclaration de l'OIT sur les multinationales

	PRINCIPES À L'INTENTION DES GOUVERNEMENTS	PRINCIPES À L'INTENTION DES ENTREPRISES
Politiques générales	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'objectif de la Déclaration en adoptant des lois, des politiques, des mesures et des décisions appropriées, y compris dans les domaines de l'administration du travail et de l'inspection publique du travail [paragraphe 3] • Assurer l'égalité de traitement entre les entreprises multinationales et nationales [paragraphe 5] • Ratifier toutes les conventions fondamentales [paragraphe 9] • Promouvoir de bonnes pratiques sociales, conformément à la Déclaration sur les EMN, auprès des EMN qui exercent leurs activités sur leur territoire et des EMN qui exercent leurs activités à l'étranger [paragraphe 12] • Être prêt à avoir des consultations avec d'autres gouvernements, chaque fois que nécessaire [paragraphe 12] 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les droits souverains des États, observer les législations nationales et se conformer aux normes internationales [paragraphe 8] • Contribuer à la réalisation des principes et droits fondamentaux au travail [paragraphe 9] • Faire preuve de diligence raisonnable, en tenant compte du rôle essentiel de la liberté syndicale et de la négociation collective ainsi que des relations professionnelles et du dialogue social [paragraphe 10] • Consulter le gouvernement, les organisations d'employeurs et de travailleurs pour s'assurer que les activités sont conformes aux priorités nationales de développement [paragraphe 11]
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler et appliquer, comme un objectif essentiel, une politique active visant à promouvoir le plein emploi, productif et librement choisi, et le travail décent [paragraphe 13] • Élaborer et mettre en œuvre des cadres d'action intégrés afin de faciliter la transition vers l'économie formelle [paragraphe 21] • Établir ou maintenir, selon le cas, des socles de protection sociale dans le cadre de stratégies qui assurent progressivement des niveaux plus élevés de sécurité sociale [paragraphe 22] • Prendre des mesures efficaces pour prévenir et éliminer le travail forcé, assurer aux victimes un accès à des mécanismes de recours appropriés, élaborer une politique nationale et un plan d'action national et orienter et appuyer les employeurs [paragraphe 23-24] 	<ul style="list-style-type: none"> • S'efforcer d'améliorer les possibilités et normes d'emploi, compte tenu de la politique et des objectifs des gouvernements en matière d'emploi [paragraphe 16] • Avant de commencer leurs activités, consulter les autorités compétentes et les organisations nationales d'employeurs et de travailleurs de manière à harmoniser autant que possible leurs plans en matière d'emploi avec les politiques nationales de développement social [paragraphe 17] • Donner la priorité à l'emploi, à l'épanouissement professionnel, à la promotion et à l'avancement des ressortissants du pays d'accueil [paragraphe 18] • Recourir à des techniques qui génèrent des emplois, directement ou indirectement; participer, lorsque cela est possible, à l'élaboration de techniques appropriées et adapter les techniques aux besoins et caractéristiques des pays d'accueil [paragraphe 19]

	PRINCIPES À L'INTENTION DES GOUVERNEMENTS	PRINCIPES À L'INTENTION DES ENTREPRISES
	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une politique nationale visant à assurer l'abolition affective du travail des enfants, prendre d'urgence des mesures immédiates pour assurer l'interdiction et l'élimination des pires formes de travail des enfants, et élever progressivement l'âge minimum d'admission à l'emploi [paragraphe 26] • Mener des politiques destinées à promouvoir l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi afin d'éliminer toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, les opinions politiques, l'origine nationale ou sociale [paragraphe 28] • Promouvoir le principe de l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale [paragraphe 29] • Ne jamais contraindre ou encourager des entreprises multinationales à pratiquer une discrimination et donner des orientations, le cas échéant, pour éviter toute forme de discrimination [paragraphe 31] • Étudier l'impact des entreprises multinationales sur l'emploi dans les différents secteurs industriels [paragraphe 32] • En coopération avec les entreprises multinationales et les entreprises nationales, assurer la protection du revenu des travailleurs qui ont été licenciés [paragraphe 36] 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des liens avec les entreprises locales en utilisant des matières premières locales, en favorisant la transformation sur place des matières premières et en fabriquant des pièces et équipements localement [paragraphe 20] • Contribuer à la transition vers l'économie formelle [paragraphe 21] • Compléter les systèmes publics de sécurité sociale et aider à encourager leur développement [paragraphe 22] • Prendre des mesures immédiates et efficaces pour obtenir l'interdiction et l'élimination du travail forcé dans le cadre de leurs activités [paragraphe 25] • Respecter l'âge minimum d'admission à l'emploi et prendre des mesures immédiates et efficaces pour assurer l'interdiction et l'élimination des pires formes de travail des enfants [paragraphe 27] • S'inspirer du principe de la non-discrimination et faire des qualifications, de la compétence et de l'expérience les critères du recrutement, du placement, de la formation et du perfectionnement de leur personnel [paragraphe 30] • S'efforcer d'assurer un emploi stable aux travailleurs et de s'acquitter des obligations librement négociées concernant la stabilité de l'emploi et la sécurité sociale, promouvoir la sécurité de l'emploi, aviser dans un délai raisonnable de tout changement prévu concernant leurs activités et éviter les procédures de licenciements arbitraires [paragraphe 33-35]
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • En coopération avec toutes les parties intéressées, élaborer des politiques nationales de formation et d'orientation professionnelles étroitement liées à l'emploi [paragraphe 37] 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les travailleurs employés, à tous les niveaux, bénéficient d'une formation appropriée qui réponde aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays [paragraphe 38] • Participer à des programmes visant à encourager l'acquisition et le développement de compétences et l'apprentissage tout au long de la vie ainsi qu'à fournir une orientation professionnelle et fournir les services de personnel de formation qualifié [paragraphe 39] • Offrir à l'ensemble du personnel d'encadrement local la possibilité, au sein de l'entreprise, d'élargir son expérience [paragraphe 40]

	PRINCIPES À L'INTENTION DES GOUVERNEMENTS	PRINCIPES À L'INTENTION DES ENTREPRISES
Conditions de travail et de vie	<ul style="list-style-type: none"> • S'efforcer d'adopter des mesures appropriées afin d'assurer que les groupes à bas revenus et les régions peu développées profitent autant que possible des activités des entreprises multinationales [paragraphe 42] • Faire en sorte que les entreprises multinationales et les entreprises nationales appliquent des normes adéquates en matière de sécurité et de santé et contribuent à promouvoir une culture de la prévention de la sécurité et de la santé, y compris la prise de mesures pour combattre la violence sur le lieu de travail et veiller à l'indemnisation des travailleurs qui ont été victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles [paragraphe 43] 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'ensemble de leurs activités, proposer des salaires, prestations et conditions de travail qui ne soient pas moins favorables pour les travailleurs que ceux qu'accordent les employeurs comparables dans le pays concerné, en tenant compte du niveau général des salaires, du coût de la vie, des prestations de sécurité sociale, des facteurs d'ordre économique et des niveaux de productivité [paragraphe 41] • Maintenir les normes les plus élevées en matière de sécurité et de santé au travail, faire connaître les risques particuliers qui sont associés à de nouveaux produits et procédés, fournir des informations sur les bonnes pratiques observées dans d'autres pays et jouer un rôle de premier plan dans l'examen des causes des risques en matière de sécurité et de santé au travail [paragraphe 44] • Coopérer avec les organisations internationales et nationales œuvrant dans les domaines de la sécurité et de la santé, les autorités nationales compétentes en matière de sécurité et de santé, les représentants des travailleurs et leurs organisations, et intégrer les questions concernant la sécurité et la santé dans les conventions conclues avec les représentants des travailleurs [paragraphe 45-46]
Relations industrielles	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer les principes de la convention n° 87, article 5, étant donné l'importance qu'il y a, en relation avec les entreprises multinationales, à permettre aux organisations représentant ces entreprises ou les travailleurs qu'elles emploient de s'affilier à des organisations internationales d'employeurs et de travailleurs de leur choix [paragraphe 51] • Là où ils offrent des avantages particuliers pour attirer les investissements étrangers, ces avantages ne devraient pas se traduire par des restrictions quelconques apportées à la liberté syndicale des travailleurs ou à leur droit d'organisation et de négociation collective [paragraphe 52] • Veiller, par des moyens judiciaires, administratifs, législatifs ou autres, à ce que les travailleurs dont les droits ont été violés aient accès à un recours effectif [paragraphe 64] • Veiller à ce qu'un mécanisme de conciliation et d'arbitrage volontaires soit établi gratuitement en vue de contribuer à prévenir et à régler les conflits du travail [paragraphe 67] 	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer, dans l'ensemble de leurs activités, les normes en matière de relations professionnelles [paragraphe 47] • Respecter la liberté syndicale et le droit de négociation collective, fournir les moyens et les renseignements nécessaires à des négociations constructives [paragraphe 48, 57 et 61] • Donner leur appui à des organisations d'employeurs représentatives [paragraphe 50] • Prévoir des consultations régulières sur les questions d'intérêt mutuel [paragraphe 63] • User de leur influence pour encourager leurs partenaires commerciaux à prévoir des moyens efficaces à des fins de réparation [paragraphe 65] • Examiner les réclamations de travailleurs, conformément à une procédure appropriée [paragraphe 66] • Chercher à établir un mécanisme de conciliation volontaire, de concert avec les représentants et les organisations des travailleurs [paragraphe 68]

ANNEXE 2: Principes et objectifs de l'autonomisation des femmes

Principe 1: Avoir une direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises

- ▶ Affirmer l'appui de la direction et mener des politiques directes au plus haut niveau en faveur de l'égalité des sexes et des droits de l'homme.
- ▶ Établir des buts et objectifs à l'échelle de l'entreprise en matière d'égalité des sexes, et inclure les progrès réalisés à cet égard parmi les critères d'évaluation des performances des responsables.
- ▶ Faire participer les parties prenantes internes et externes à l'élaboration des politiques, programmes et plans d'exécution de l'entreprise destinés à promouvoir l'égalité des sexes.
- ▶ Assurer que toutes les politiques tiennent compte d'une perspective de genre – en identifiant les facteurs qui ont des conséquences différentes sur les femmes et les hommes – et que la culture d'entreprise favorise l'égalité et l'inclusion.

Principe 2: Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail – respecter et appuyer les droits de l'homme et la non-discrimination

- ▶ Verser une rémunération égale et offrir les mêmes avantages sociaux à travail égal, et s'efforcer de payer un salaire minimum vital à toutes les femmes et les hommes.
- ▶ Assurer que les politiques et les pratiques sur le lieu de travail soient exemptes de toute discrimination liée au genre.
- ▶ Appliquer des pratiques de recrutement et de rétention tenant compte d'une perspective de genre, et recruter et nommer de manière proactive des femmes aux postes de gestion et d'encadrement ainsi qu'au sein du conseil d'administration de l'entreprise.
- ▶ Assurer une participation suffisante des femmes – 30 pour cent ou plus – dans la prise de décision et la gouvernance, à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'entreprise.
- ▶ Offrir des options de travail flexibles, des opportunités de congés et de retour au poste à un salaire et un statut égaux.
- ▶ Aider les enfants et les personnes dépendantes à accéder aux soins en assurant les services, ressources et informations nécessaires aux femmes comme aux hommes.

Principe 3: Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes

- ▶ En tenant compte des impacts différents sur les femmes et les hommes, garantir des conditions de travail sûres, une protection contre toute exposition à des matières dangereuses et le signalement de tout risque potentiel, y compris au niveau de la santé procréative.
- ▶ Instaurer une politique de tolérance zéro par rapport à toute forme de violence au travail, y compris à la violence verbale et/ou physique, et prévenir tout harcèlement sexuel.
- ▶ S'efforcer d'offrir une assurance maladie ou autres services nécessaires – y compris aux victimes de violences domestiques – et en assurer un accès égal à tous les employés.
- ▶ Respecter les droits des travailleurs des deux sexes à prendre des congés, afin de leur permettre et de permettre aux personnes à leur charge de recevoir des soins et des conseils médicaux.
- ▶ En consultation avec les employés, identifier et s'attaquer aux problèmes de sécurité, y compris pour les femmes se rendant au bureau ou en rentrant, ou bien effectuant des voyages d'affaires.
- ▶ Former les responsables et les membres du personnel de sécurité afin qu'ils puissent identifier les signes de violence contre les femmes et comprendre les lois et les politiques de l'entreprise concernant la traite des êtres humains, le travail et l'exploitation sexuelle.

Principe 4: Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes

- ▶ Investir dans les politiques et programmes sur le lieu de travail, qui donnent l'occasion de promouvoir les femmes à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'entreprise, et encourager les femmes à entrer dans des secteurs professionnels non traditionnels.
- ▶ Assurer l'égalité d'accès aux programmes éducatifs et de formation appuyés par l'entreprise, y compris aux classes d'alphabétisation, à la formation professionnelle et à la formation aux technologies de l'information.
- ▶ Assurer l'égalité des chances au niveau du réseautage et du tutorat, de manière formelle et informelle.
- ▶ Articuler les raisons de l'entreprise en faveur de l'autonomisation des femmes et promouvoir cet impact positif pour les hommes comme pour les femmes.

Principe 5: Mettre en œuvre des pratiques permettant d'autonomiser les femmes au niveau du développement des entreprises, de la chaîne logistique et du marketing

- ▶ Développer les relations commerciales avec les entreprises appartenant à des femmes, y compris les petites entreprises, ainsi qu'avec les entrepreneurs femmes.
- ▶ Promouvoir les solutions tenant compte d'une perspective de genre au niveau du crédit et de l'obtention de prêts.
- ▶ Demander aux partenaires commerciaux et aux pairs de respecter l'engagement pris par l'entreprise de promouvoir l'égalité et l'inclusion.
- ▶ Respecter la dignité des femmes dans toute la documentation de l'entreprise, commerciale et autres.
- ▶ Assurer que les produits, services et installations de l'entreprise ne sont pas utilisés aux fins de la traite humaine et/ou de l'exploitation professionnelle ou sexuelle.

Principe 6: Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives communautaires et à la mobilisation

- ▶ Diriger en montrant l'exemple: mettre en exergue les engagements pris par l'entreprise en faveur de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes.
- ▶ Renforcer son influence, seule ou avec ses partenaires, en vue de mobiliser en faveur de l'égalité des sexes, et collaborer avec ses partenaires commerciaux, ses fournisseurs et les dirigeants communautaires dans le but de promouvoir l'inclusion.
- ▶ Travailler avec les parties prenantes de la communauté, les responsables gouvernementaux et autres personnes concernées en vue d'éliminer la discrimination et l'exploitation et d'offrir des opportunités professionnelles aux femmes et aux filles.
- ▶ Promouvoir et reconnaître le leadership et les contributions des femmes au sein de leurs communautés, et assurer une représentation suffisante des femmes à toute consultation communautaire.
- ▶ Utiliser des programmes caritatifs et de dons pour appuyer les engagements pris par l'entreprise au niveau de l'inclusion, de l'égalité et des droits de l'homme.

Principe 7: Mesurer et faire rapport publiquement sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes

- ▶ Publier les politiques et le plan d'exécution établis par l'entreprise en vue de promouvoir l'égalité de genre.
- ▶ Établir des données de référence qui permettent de quantifier l'inclusion des femmes à tous les niveaux.

- ▶ Mesurer et établir des rapports sur les progrès accomplis, tant au niveau interne qu'externe, au moyen de données ventilées par sexe.
- ▶ Incorporer des marqueurs d'égalité des sexes dans les obligations existantes au niveau de l'établissement des rapports.

Au 17 juin 2020, plus de 3 200 entreprises avaient souscrit aux Principes et s'étaient engagées à agir dans chacun des sept domaines visés.³ Conjointement, le Pacte mondial des Nations Unies, ONU Femmes, le Fonds multilatéral d'investissement de la BID et l'Inter-American Investment Corporation ont créé l'outil d'analyse des disparités entre les genres «WEPs Gender Gaps Analysis Tool» afin de guider les entreprises dans la mise en œuvre des WEPs.

Le programme WE EMPOWER – G7 a élaboré les WEPs sous la forme d'un ensemble d'indicateurs destinés à en faciliter la mise en œuvre par les entreprises, mais aussi le suivi et la mesure des progrès réalisés en matière d'autonomisation économique des femmes. Le présent document met l'accent sur les principes 1, 2, 3, 4 et 7 et utilise les indicateurs WEPs auxquels il associe des exemples de bonnes pratiques, afin de mieux rendre compte des priorités d'action pour les entreprises.

L'un des moyens les plus efficaces de favoriser l'engagement des entreprises à l'égard de l'égalité de genre et la responsabilisation quant à sa réalisation consiste à encourager les entreprises à ne pas se contenter de seulement respecter la législation nationale, mais suivre les directives des cadres internationaux et régionaux (voir la section 1.3), mesurer les progrès et rendre compte publiquement de leurs engagements ainsi que des résultats obtenus. La transparence et les rapports publics permettent une analyse plus claire des progrès et fournissent des ressources aux entreprises du monde entier. Ces ressources comprennent notamment l'outil d'analyse des disparités entre les genres «WEPs Gender Gaps Analysis Tool», le guide de mise en œuvre des principes «WEPs Implementation Guide», le manuel des formateurs «Trainers Manual for Gender Equality in the Private Sector», la publication intitulée «The Power of Procurement: how to source from women-owned businesses» et la plateforme [Empowering Women at Work Capacity Development](#) récemment lancée.⁴

Conformément à leurs engagements en matière de transparence, un nombre croissant d'entreprises des pays du G7 souscrivent aux WEPs. Depuis le lancement des principes en 2010, plus de 3 212 PDG à travers le monde ont signé la Déclaration de soutien aux Principes d'autonomisation des femmes.⁵ Au sein du G7, le Japon est le pays qui compte le plus grand nombre d'entreprises signataires des WEPs (254 signataires), suivi des États-Unis (134) et du Canada (60).⁶ L'engagement du public en faveur de l'autonomisation économique des femmes, qui se traduit par des actions concrètes et des mesures porteuses de transformation sur le lieu de travail, peut permettre de progresser davantage en faveur de la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines couverts par les WEPs.

ANNEXE 3: Ressources utiles

OIT, *Les règles du jeu: Une brève introduction aux normes internationales du travail*,
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_318125.pdf

OIT, Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration sur les EMN), 5^{ème} édition (2017),
<https://www.ilo.org/empent/areas/mne-declaration/lang--fr/index.htm>

Helpdesk du BIT: *Assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail*,
<https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/lang--fr/index.htm>

Pacte mondial des Nations Unies et ONU Femmes, *Principes d'autonomisation économique des femmes (WEPs)*,
<https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/womens-principles>

OIT-CIF, plateforme de renforcement des capacités sur l'Autonomisation des femmes au travail,
<http://ewaw.itcilo.org/>

Empower Women,
www.empowerwomen.org

Commission européenne, *Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-25*,
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/gender-equality-strategy-2020-2025_fr.pdf

Pour l'entreprise aussi, l'égalité est un pari gagnant – Utiliser nos principes comme catalyseurs d'action et de progrès,
https://www.weps.org/sites/default/files/2020-09/WEPs%20Brochure%28FINAL%29_FR.pdf

Équité salariale

OIT, *Égalité de rémunération: Guide d'introduction*,
https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_223150/lang--fr/index.htm

The Women's Economic Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool,
<https://weps-gapanalysis.org/>

Certification *Economic Dividends for Gender Equality* (EDGE),
<http://edge-cert.org/>

OIT, *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois: Guide de mise en œuvre*,

https://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_101322/lang--fr/index.htm

Commission de l'égalité et des droits de l'homme, *Gender-Neutral Job Evaluation Schemes – An Introductory Guide*,

https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/gd.13.101-1_gender_neutral_jes-ig_18-03-14_final.pdf

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, *Check-list Non-sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions*,

https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/39%20-%20Checklist_FR.pdf

Coalition internationale sur la rémunération égale (EPIC),

www.equalpayinternationalcoalition.com

ONU Femmes, nouvel outil d'auto-évaluation Diagnostic pour l'égalité de rémunération (DIR) (en anglais),

<https://www.weps.org/resource/diagnosis-equal-remuneration>

Note d'orientation «Réduire les écarts de rémunération entre hommes et femmes pour parvenir à l'égalité de genre au travail» (en anglais),

<https://www.weps.org/resource/closing-gender-pay-gaps-achieve-gender-equality-work>

Violence et harcèlement dans le monde du travail

Catalyst, *Sexual Harassment in the Workplace – How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture*,

https://www.catalyst.org/system/files/sexual_harassment_in_the_workplace_report.pdf

Business Fights Poverty, *How can business tackle gender-based violence in the world of work: A Toolkit for Action*,

<https://www.empowerwomen.org/en/resources/documents/2019/10/how-can-business-tackle-gender-based-violence-in-the-world-of-work-a-toolkit-for-action?lang=en>

Cleary Gottlieb, *Confronting Sexual Harassment in Today's Workplace: 8 Questions Companies Should Be Asking Themselves*,

<https://www.clearymawatch.com/wp-content/uploads/sites/106/2018/02/2018-02-06-confronting-sexual-harassment-in-today-s-workplace.pdf>

Portail de l'OIT: Éliminer la violence et le harcèlement dans le monde du travail,

<https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang--fr/index.htm>

OIT et ONU Femmes, *Handbook: Addressing Violence and Harassment against Women in the World of Work*,

<http://endvawnow.org/uploads/browser/files/work-handbook-interior-web-rev.pdf>

OIT, *Sample Sexual Harassment Policy*,

https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/policy/wcms_407364.pdf

Nations Unies, Code de conduite des Nations Unies,

<https://www.un.org/management/sites/www.un.org.management/files/un-system-model-code-conduct-fr.pdf>

Alteristic, «Green Dot» *Bystander intervention training*,

<https://alteristic.org/services/green-dot/>

Eversafe, *Online Workplace Violence Training*,

<https://eversafe.ca/online-workplace-violence-training/>

Conciliation travail-vie de famille et responsabilités parentales

IFC, *Guide for Employer-Supported Childcare*,

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare

OIT, *International Labour Standards on Work-Life Balance*,

https://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_249047/lang--en/index.htm

OIT, *Le travail et la famille - Comment créer un lieu de travail favorable à la famille*,

https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_438277/lang--fr/index.htm

OIT, *Kit de ressources sur la protection de la maternité*,

<http://mprp.itcilo.org/pages/fr/index.html>

OIT, *Wise-R Action Manual Module 5 – Family-friendly measures*,

https://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS_145380/lang--en/index.htm

Femmes d'affaires et femmes cadres

OIT, *Femmes d'affaires et femmes cadres*,

https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700966/lang--fr/index.htm

Organisation internationale des employeurs (OIE), *Priorités d'action: Diversité*,

<https://www.ioe-emp.org/fr/priorites-daction/diversite>

McKinsey & Company, *A CEO's guide to gender equality*,

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/a-ceos-guide-to-gender-equality>

Forum économique mondial, *Accelerating Gender Parity: A Toolkit*,

<https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-gender-parity-a-toolkit>

Les femmes au travail et l'avenir du travail

Portail de l'OIT: *L'avenir du travail*,

<https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/lang--fr/index.htm>

Organisation internationale des employeurs (OIE), *Priorités d'action: Avenir du travail*,

<https://www.ioe-emp.org/fr/priorites-daction/avenir-du-travail>



Références

PREMIÈRE PARTIE: CADRES DIRECTEURS POUR LA FORMULATION DES POLITIQUES D'ENTREPRISE VISANT À PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DE GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

- ¹ OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 12.
- ² OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 53.
- ³ Commission de la condition de la femme, Examen et évaluation des suites données à la Déclaration et au Programme d'action de Beijing et aux textes issus de la vingt-troisième session extraordinaire de l'Assemblée générale. [Rapport du Secrétaire général](#), 2020, 3.
- ⁴ OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 12-14.
- ⁵ Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 6.
- ⁶ Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#). 22.
- ⁷ D'autres ressources récentes d'Equileap sont disponibles ici: <https://equileap.org/publications/>.
- ⁸ Equileap, 14.
- ⁹ Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, <https://www.weps.org/>
- ¹⁰ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, [Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes](#).
- ¹¹ OIT, [Égalité des genres](#), consulté le 5 juin 2020.
- ¹² En juin 2020, les États-Unis étaient le seul pays du G7 à ne pas avoir ratifié la convention n° 100.
- ¹³ En juin 2020, au sein du G7, le Japon et les États-Unis n'avaient pas ratifié la convention n° 111.
- ¹⁴ OIT, [En quoi consiste la Déclaration de l'OIT sur les EMN?](#), consulté le 5 juin 2020.
- ¹⁵ OIT, [Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre: méthodologie participative du BIT](#) (2^e édition), 2012.
- ¹⁶ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, 2011, ii
- ¹⁷ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Groupe de travail sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, consulté le 30 septembre 2019.
- ¹⁸ Procédures spéciales des Nations Unies relatives aux droits de l'homme, Business and Human Rights, et PNUD, [Gender Dimensions of the Guiding Principles on Business and Human Rights](#), 2019.
- ¹⁹ OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 102.
- ²⁰ W20, [Communiqué du Sommet des femmes](#), Istanbul, 17 octobre 2015.
- ²¹ W20, Communiqué du Sommet des femmes. 17.
- ²² G7 2017 Taormina, [G7 Roadmap for a Gender-Responsive Economic Environment](#), 2017, 2. Voir également le [Partenariat de Biarritz pour l'égalité entre les femmes et les hommes](#).
- ²³ G7, 2017 Taormina, G7 Roadmap, 2-4.
- ²⁴ G7, [Communiqué du G7 Social](#), juin 2019, 3. Voir également le [Partenariat de Biarritz pour l'égalité entre les femmes et les hommes](#).
- ²⁵ Communiqué du G7 Social, 18.
- ²⁶ Communiqué du G7 Social.
- ²⁷ Parlement européen, [Briefing: Les politiques de l'Union – Au service des citoyens](#), octobre 2018, 5.
- ²⁸ UE, [Work-life balance factsheet](#).
- ²⁹ Commission européenne, [Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025](#), mars 2020.

DEUXIÈME PARTIE: PRENDRE DES MESURES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DE GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

- ¹ OIT, [Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances de l'emploi des femmes 2017](#), 2017, 2.
- ² PNUD et ONU Femmes, [Gender Equality as an Accelerator of Achieving the Sustainable Development Goals](#), 2018, 11.
- ³ PwC, «[Increasing the female employment rate across the OECD to match that of Sweden could boost GDP by US\\$6 trillion](#)», 3 mars 2020
- ⁴ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 71.
- ⁵ Accenture, [Equality = Innovation, Getting to Equal 2019: Creating a Culture That Drives Innovation](#), 2019.
- ⁶ Accenture, 21.
- ⁷ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, iii.
- ⁸ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#).
- ⁹ WE EMPOWER G7, [Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work](#), 2020, 3.
- ¹⁰ UNICEF, OIT, ONU Femmes, [Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19: Key steps employers can take](#), 2020.
- ¹¹ Boston Consulting Group, [Why Paid Family Leave is Good Business](#), 2017, 4.
- ¹² Boston Consulting Group, [Why Paid Family Leave is Good Business](#), 13.
- ¹³ EY, [Viewpoints on paid family and medical leave: Findings from a survey of US employers and employees](#), 2017, ii.
- ¹⁴ Unilever et Oxfam, [Business Briefing on Unpaid Care and Domestic Work](#), 2019, 4.
- ¹⁵ IFC, [Tackling Childcare: The Business Case for Employer-supported Childcare](#), 2017, 21.
- ¹⁶ OIT, [Maternity Protection in SMEs: An international review](#), 2014.
- ¹⁷ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 67.
- ¹⁸ OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 42.
- ¹⁹ *Harvard Business Review*, [Study: When Leaders Take Sexual Harassment Seriously, So Do Employees](#), Chloe Hart, Alison Dahl Crossley et Shelley Correll, 14 décembre 2019.
- ²⁰ *Harvard Business Review*. [Study: When Leaders Take Sexual Harassment Seriously, So Do Employees](#).
- ²¹ BSR et Women Deliver, [How Business Can Build a 'Future of Work' That Works for Women](#), 2019, 35.
- ²² Business Fights Poverty, [How can business tackle gender-based violence in the world of work: A Toolkit for Action](#), septembre 2019, 7.
- ²³ Business Fights Poverty, [How can business tackle gender-based violence in the world of work: A Toolkit for Action](#), 25.
- ²⁴ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019; McKinsey, «[Women Matter report](#)», 2017; Catalyst, «[Why Diversity and Inclusion Matter](#)», 2018; «[Gender-Balanced Teams Linked to Better Business Performance: A Sodexo Study](#)», Anand, R., 2016.
- ²⁵ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 21.
- ²⁶ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 16–17.
- ²⁷ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 54.
- ²⁸ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 16.
- ²⁹ OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 13.
- ³⁰ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 67.

2.1 Parvenir à un salaire égal pour un travail de valeur égale

- ¹ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?](#), 2018, 23.
- ² OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 68.
- ³ WE EMPOWER G7, [Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work](#), 2020, 1.
- ⁴ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?](#), 2018, 37–38.
- ⁵ Rapport mondial sur les salaires de l'OIT 2018/19, 98.
- ⁶ Rapport mondial sur les salaires de l'OIT 2018/19, 68–81.
- ⁷ Rapport mondial sur les salaires de l'OIT 2018/19, xvii.

- ⁸ Rapport mondial sur les salaires 2018/19, 78.
- ⁹ OIT, [Égalité de rémunération - Guide d'introduction](#), 2013, 2.
- ¹⁰ Voir la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, articles 2 et 3, et la recommandation (n° 111).
- ¹¹ Voir WEPS, Principe n° 2, [Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail, sans discrimination](#).
- ¹² ONU Femmes, [Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work](#), 2020, 4-7.
- ¹³ OIT, [Closing the gender pay gap: A review of the issues, policy mechanisms and international evidence](#), p. X.
- ¹⁴ Document de réflexion RSCD/OIT, [Le dialogue social en tant que moteur et instrument de gouvernance pour le développement durable](#), 2017, 17.
- ¹⁵ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?](#), 2018, 92.
- ¹⁶ OIT, [Égalité de rémunération - Guide d'introduction](#), 2013, 94.
- ¹⁷ WE EMPOWER G7, [Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work](#), 2020, 4-7.
- ¹⁸ WE EMPOWER G7, [Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work](#). 5.
- ¹⁹ Pour comprendre comment évaluer la valeur d'un travail et comparer des emplois de valeur égale, voir l'InfoStory de l'OIT: [S'attaquer à la discrimination entre hommes et femmes par l'égalité salariale](#).
- ²⁰ Equileap, [Bridging the Gap: How governments, companies and investors can tackle gender pay inequality](#), 2018, 18.
- ²¹ WE EMPOWER G7, [Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work](#), 2020, 4.
- ²² *Harvard Business Review*, [Research: Gender Pay Gaps Shrink When Companies Are Required to Disclose Them](#), 23 janvier 2019.
- ²³ EPIC, Coalition internationale sur la rémunération égale à l'adresse www.equalpayinternationalcoalition.org/fr/
- ²⁴ Areva, [Communication sur le Progrès \(Document de référence\)](#), 2014, 155.
- ²⁵ Areva, Document de référence, 2014, 155.
- ²⁶ OIT, [Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles](#), 2011, 6.
- ²⁷ Areva, [Communication sur le Progrès \(Document de référence\)](#), 2014, 161.
- ²⁸ Areva, [Communiqué de presse: AREVA organise sa première journée européenne sur la mixité professionnelle](#), 29 septembre 2009.
- ²⁹ Areva, [Communication sur le Progrès \(Document de référence\)](#), 2014, 155.
- ³⁰ Areva, [Communication sur le Progrès \(Our energies have a future. A future without CO2\)](#), 2005, 41.
- ³¹ Fujitsu, Groupe Fujitsu, [Rapport de développement durable du groupe Fujitsu 2018](#), 179.
- ³² Rapport de développement durable du groupe Fujitsu 2018.
- ³³ Fujitsu Royaume-Uni et Irlande, [Shaping the gender balance of tomorrow](#), 2017, 14.
- ³⁴ Fujitsu, Groupe Fujitsu, [Rapport de développement durable du groupe Fujitsu 2018](#), 158-159.
- ³⁵ Rapport de développement durable du groupe Fujitsu 2018, 160.
- ³⁶ Fujitsu, [Employee Benefits](#), consulté le 4 septembre 2019.
- ³⁷ Fujitsu, Groupe Fujitsu, [Rapport de développement durable du groupe Fujitsu 2018](#), 180.
- ³⁸ Fujitsu, [Creating Good Working Conditions](#), consulté le 29 avril 2019.
- ³⁹ IKEA, [IKEA Facts and Figures 2018](#), 2018, consulté le 23 septembre 2019.
- ⁴⁰ IKEA UK, [Gender Pay Gap Report 2017](#), 2017, 2 (Rapport sur l'écart de rémunération hommes-femmes).
- ⁴¹ WE EMPOWER, [Webinar - Achieving Equal Pay: Lessons from the ILO 2018-2019 Global Wage Report and Global](#), 22 janvier 2019.
- ⁴² WE EMPOWER, Webinar - Achieving Equal Pay.
- ⁴³ WE EMPOWER, Webinar - Achieving Equal Pay.
- ⁴⁴ IKEA, [Working at the IKEA Group](#), consulté le 23 septembre 2019.
- ⁴⁵ WE EMPOWER [Webinar - Achieving Equal Pay: Lessons from the ILO 2018-2019 Global Wage Report and Global](#), 22 janvier 2019.
- ⁴⁶ IKEA, [Working at the IKEA Group](#), consulté le 23 septembre 2019.
- ⁴⁷ IKEA, [Opening doors to diversity](#), consulté le 23 septembre 2019.
- ⁴⁸ IKEA, [Working at the IKEA Group](#), consulté le 23 septembre 2019.
- ⁴⁹ WE EMPOWER, [Webinar - Achieving Equal Pay: Lessons from the ILO 2018-2019 Global Wage Report and Global](#), 22 janvier 2019.
- ⁵⁰ WE EMPOWER, Webinar - Achieving Equal Pay.

- ⁵¹ WE EMPOWER, Webinar - Achieving Equal Pay.
- ⁵² WE EMPOWER, Webinar - Achieving Equal Pay.
- ⁵³ WE EMPOWER, Webinar - Achieving Equal Pay.
- ⁵⁴ SAP SE, [Communication on Progress 2018](#), 252
- ⁵⁵ SAP SE, Communication on Progress 2018, 253.
- ⁵⁶ SAP SE, [Pay Equality at SAP: An Industry-Leading Commitment to Diversity and Inclusion](#), Jennifer Morgan, 9 septembre 2019.
- ⁵⁷ SAP, [SAP Diversity and Inclusion](#), 2020, consulté le 26 juin 2020.
- ⁵⁸ Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 28.
- ⁵⁹ Starbucks, [Annual Report](#), 2018, 8.
- ⁶⁰ Starbucks, [Diversity at Starbucks](#), consulté le 23 septembre 2019.
- ⁶¹ Starbucks, [Starbucks announces 100 percent gender, racial pay equity for U.S partners, sets global commitment, Starbucks Newsroom](#), 21 mars 2018.
- ⁶² Starbucks, «The Path to Equal Pay», infographie fournie par l'entreprise en vue du séminaire en ligne: WE EMPOWER, [Webinar - Achieving Equal Pay: Lessons from the ILO 2018-2019 Global Wage Report and Global](#), 22 janvier 2019.
- ⁶³ Starbucks, [History of Partner Benefits at Starbucks](#), 18 juillet 2016.
- ⁶⁴ Ces pratiques exemplaires s'inspirent largement de WE EMPOWER G7, [WEPs in Action, Case Study: Swedbank, Closing the Gender Pay Gap](#), 2020.
- ⁶⁵ Swedbank, [2019 Compiled Sustainability Information](#), 2019, 206.
- ⁶⁶ Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 24.

2.2 Prévenir et mettre fin à la violence et au harcèlement dans le monde du travail

- ¹ *National Post*, [Online survey suggests high rate of sexual harassment in the workplace in Canada](#), Joanna Smith, 7 mars 2018.
- ² OIT, [Fiche d'information: Harcèlement sexuel au travail](#).
- ³ Business Fights Poverty, [How can business tackle gender-based violence in the world of work: A Toolkit for Action](#), 2.
- ⁴ McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2017). [The Economic and Career Effects of Sexual Harassment on Working Women](#). *Gender & Society*, 31(3), 333-358.
- ⁵ OIT, convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019, préambule.
- ⁶ OIT, convention n° 190.
- ⁷ OIT, [Le harcèlement sexuel dans le monde du travail](#) (note n° 2; série de notes techniques: Violence et harcèlement dans le monde du travail), 2020.
- ⁸ Business Fights Poverty, [How can business tackle gender-based violence in the world of work: A Toolkit for Action](#), septembre 2019, 16-17.
- ⁹ Business Fights Poverty, *How can business tackle gender-based violence in the world of work: A Toolkit for Action*, 44-51.
- ¹⁰ OIT et ONU Femmes, [Handbook. Addressing violence and harassment against women in the world of work](#), 2019.
- ¹¹ OIT, convention n° 190, Article 1.
- ¹² OIT, [La violence domestique et son impact sur le monde du travail](#), note n° 3; série de notes techniques: Violence et harcèlement dans le monde du travail, 2020.
- ¹³ OIT, CIT, [Mettre fin à la violence et au harcèlement contre les femmes et les hommes dans le monde du travail](#), 2018, p. 21.
- ¹⁴ OIT, recommandation (n° 206) sur la violence et le harcèlement, 2019, paragraphe 7.
- ¹⁵ Recommandation n° 206, paragraphe 8.
- ¹⁶ CEDAW, Observation générale sur l'article 11 de la recommandation générale n° 19 (onzième session, 1992).
- ¹⁷ Voir en particulier les directives 2000/43/CE, 2000/78/CE et 2006/54/CE; Directive 89/391/CEE sur la SST; OIT, CIT, [Mettre fin à la violence et au harcèlement contre les femmes et les hommes dans le monde du travail](#), 2018, 47.
- ¹⁸ Voir les WEPs, principe n° 3, [Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes](#). Voir également WE EMPOWER G7, [La pandémie de l'ombre COVID-19: la violence domestique dans le monde du travail - Un appel à l'action pour le secteur privé](#), 2020.

- ¹⁹ Pacte mondial des Nations Unies, [Eliminating Harassment and Violence in the World of Work](#), consulté le 9 avril 2020.
- ²⁰ Stanford Social Innovation Review, [How Businesses Can Take the Lead in Combatting Gender-Based Violence](#), 16 septembre 2019.
- ²¹ Stanford Social Innovation Review, [How Businesses Can Take the Lead in Combatting Gender-Based Violence](#), 54.
- ²² *Harvard Business Review (HBR)*, [Study: When Leaders Take Sexual Harassment Seriously, So Do Employees](#), Chloe Hart, Alison Dahl Crossley et Shelley Correll, 14 décembre 2019.
- ²³ EEOC, [Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace](#), juin 2016, 31.
- ²⁴ Nicole T. Buchanan et al. «A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U. S. Military». *Journal of Social Issues*, Wiley/Blackwell (10.1111), 9 déc. 2014.
- ²⁵ EEOC, [Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace](#), juin 2016, 36.
- ²⁶ Pour des exemples indicatifs de politiques du lieu de travail, veuillez consulter le modèle de politique de l'OIT sur le harcèlement sexuel (en anglais) et le Code de conduite des Nations Unies sur le harcèlement sexuel à l'annexe 3 «Ressources utiles».
- ²⁷ Business Fights Poverty, [How can business tackle gender-based violence in the world of work: A Toolkit for Action](#), septembre 2019, 31.
- ²⁸ OIT et ONU Femmes, [Handbook. Addressing violence and harassment against women in the world of work](#), 2019, 73–74.
- ²⁹ HBR, [The Omissions That Make So Many Sexual Harassment Policies Ineffective](#), Debbie S. Dougherty, 31 mai 2017
- ³⁰ OIT. 2016. *Rapport final: Réunion d'experts sur la violence contre les femmes et les hommes dans le monde du travail*, Annexe, paragraphe 9.
- ³¹ BSR et Women Deliver, [How Business Can Build a 'Future of Work' That Works for Women](#), 2019, 15.
- ³² Catalyst, [Report: Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture](#), 15 mars 2018.
- ³³ Catalyst, [Report: Sexual Harassment in the Workplace](#), 58.
- ³⁴ HBR, [Sexual Harassment Is Rampant in Health Care. Here's How to Stop It.](#), Jane van Dis, Laura Stadum et Esther Choo, 1er novembre 2018.
- ³⁵ IFC, [SheWorks: Putting Gender-Smart Commitments into Practice](#), 2016, 62.
- ³⁶ Heather Antecol et Deborah Cobb-Clark, «Does Sexual Harassment Training Change Attitudes? A View from the Federal Level» *Social Science Quarterly*, vol. 84, n° 4, 2003, pp. 826–842.
- ³⁷ Potter, S. J. et al. «Conveying Campus Sexual Misconduct Policy Information to College and University Students: Results from a 7-Campus Study». *Journal of American College Health*, vol. 64, n° 6, 2016, pp. 438–47.
- ³⁸ U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), [Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace](#), Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum and Victoria A. Lipnic, juin 2016, v.
- ³⁹ Sharyn J. Potter PhD, M.P.H, et Mary M. Moynihan, PhD, «Bringing in the Bystander in-Person Prevention Program to a U.S. Military Installation: Results from a Pilot Study». *Military Medicine*, vol. 176, n° 8, 2011, pp. 870–5. Alison C. Cares et al. «Changing Attitudes About Being a Bystander to Violence». *Violence Against Women*, vol. 21, n° 2, 2014, pp. 165–87. Debbie S. Dougherty et Marlo Goldstein Hode, «Binary Logics and the Discursive Interpretation of Organizational Policy: Making Meaning of Sexual Harassment Policy», *Human Relations*, vol. 69, n° 8, 2016, pp. 1729–1755; EEOC, [Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace](#), juin 2016, v.
- ⁴⁰ OIT, [Recommandation concernant l'élimination de la violence du harcèlement dans le monde du travail](#), 2019.
- ⁴¹ OIT, [Des milieux de travail sûrs et sains exempts de violence et de harcèlement](#), 2020 (à venir).
- ⁴² Voir également WE EMPOWER G7, [La pandémie de l'ombre COVID-19: la violence domestique dans le monde du travail - Un appel à l'action pour le secteur privé](#), 2020.
- ⁴³ Chamberlain, L. J. et al. (2008), [Sexual Harassment in Organizational Context](#), *Work and Occupations*, 35(3), 262–295.
- ⁴⁴ Nicole T. Buchanan et al., «A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U. S. Military». *Journal of Social Issues*, Wiley/Blackwell (10.1111), 9 déc. 2014.
- ⁴⁵ Human Resources Professionals Association (HRPA), [Doing Our Duty: Preventing Sexual Harassment in the Workplace](#), 12 avril 2018, 11. Société financière internationale (IFI), [SheWorks: Putting Gender-Smart Commitments into Practice](#), décembre 2016, 50.
- ⁴⁶ Groupe Carrefour, [Comptes consolidés 2018](#), 61.
- ⁴⁷ Carrefour, [«Journée internationale des droits des femmes. +12% d'augmentation de la part des femmes dans l'encadrement de Carrefour»](#), 2017.

- ⁴⁸ OIT et ONU Femmes, [Handbook. Addressing violence and harassment against women in the world of work](#), 2019, 70.
- ⁴⁹ Carrefour, [Guide de prévention «Lutter en milieu professionnel contre les violences faites aux femmes», en collaboration avec ONU Femmes France](#), consulté le 3 octobre 2019.
- ⁵⁰ Diageo, [Annual Report 2018](#), 49.
- ⁵¹ Diageo, [Annual Report 2018](#).
- ⁵² Business Fights Poverty, [CARE and Diageo: Tackling Violence and Harassment at Work](#), Verity O'Shaughnessy, 28 novembre 2018.
- ⁵³ Diageo, [Annual Report 2018](#), 45.
- ⁵⁴ Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 26.
- ⁵⁵ Endesa, [2018 Annual Report](#), 108.
- ⁵⁶ Endesa, [2018 Annual Report](#).
- ⁵⁷ OIT et ONU Femmes, [Handbook. Addressing violence and harassment against women in the world of work](#), 2019, 69.
- ⁵⁸ OIT et ONU Femmes. [Handbook. Addressing violence and harassment against women in the world of work](#).
- ⁵⁹ LinkedIn, [Fortalice Solutions](#), consulté le 9 septembre 2019.
- ⁶⁰ Nxt Chptr, [Theresa Payton: Creating a Business to Fight Evil in the World](#), 18 avril 2018.
- ⁶¹ Fortalice Solutions, [Fortalice Services](#), consulté le 9 septembre 2019.
- ⁶² Nxt Chptr, [Theresa Payton: Creating a Business to Fight Evil in the World](#), 18 avril 2018.
- ⁶³ CREST, [Closing the Gender Gap in Cybersecurity, Eleanor](#), Dallaway, 2016, 2.
- ⁶⁴ Fortalice Solutions, [#HelpASisterUp](#), consulté le 9 septembre 2019.
- ⁶⁵ Pew Research Center, [Online Harassment](#), Maeve Duggan, 22 octobre 2014.
- ⁶⁶ Yahoo Finance, [Gap Inc. company profile - number of full-time employees](#), consulté le 9 avril 2019.
- ⁶⁷ Gap Inc., [Communication on Progress 2017](#), 21.
- ⁶⁸ Gap Inc., [L'intégrité est toujours à la mode: Notre code mondial de conduite professionnelle](#), 2016, 3.
- ⁶⁹ IFC, [SheWorks: Putting Gender-Smart Commitments into Practice](#), décembre 2016, 57-58.
- ⁷⁰ Gap Inc., [Code of Business Conduct \(COBC\) Hotline](#).

2.3 Promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le partage des responsabilités parentales

- ¹ OIT, [Prendre soin d'autrui: un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent](#), 2018, 41.
- ² OIT, [Les Femmes au Travail: Tendances 2016](#), 2016, 19.
- ³ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?](#), 2018, 19.
- ⁴ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19](#), 79-81.
- ⁵ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19](#), 19.
- ⁶ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?](#), 20.
- ⁷ OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 60.
- ⁸ OIT, [Kit de ressources sur la protection de la maternité, Module 1](#), 2012, 2.
- ⁹ OIT, [Prendre soin d'autrui: un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent](#), 2018, 137.
- ¹⁰ OIT, [Maternity and paternity at work: Law and practice across the world](#), 2014, 90-96.
- ¹¹ OIT, [Kit de ressources sur la protection de la maternité, Module 1](#), 2012, 4-5.
- ¹² OIT, [Maternity and paternity at work: Law and practice across the world](#), 2014, 1.
- ¹³ Union européenne, [Directive du Parlement européen et du Conseil concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil](#), 2019.
- ¹⁴ Commission européenne, [Équilibre entre vie professionnelle et vie privée](#), consulté le 14 mars 2020.
- ¹⁵ Commission européenne, [Équilibre entre vie professionnelle et vie privée](#).
- ¹⁶ [Principe d'autonomisation des femmes n° 2](#), consulté le 14 mars 2020.
- ¹⁷ New America, [Paid Family Leave: How Much Time is Enough?](#), 15.

- ¹⁸ Maya Rossin-Slater, «[Maternity and Family Leave Policy](#)», document de travail du National Bureau of Economic Research n° 23069, 2017.
- ¹⁹ OIT, [Questions/Réponses sur les entreprises, la discrimination et l'égalité](#), Helpdesk du BIT: Assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail, consulté le 14 mars 2020.
- ²⁰ [Equal rights to paid parental leave and caring fathers- the case of Iceland](#), Ásdís A. Arnalds, Guðný Björk Eydal, et Ingólfur V. Gíslason, *Icelandic Review of Politics and Administration*, Vol. 9, Issue 2 (323–344), 329–330.
- ²¹ Equal rights to paid parental leave and caring fathers- the case of Iceland, 330.
- ²² OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?](#), 98.
- ²³ OIT, [Maternity Protection in SMEs: An international review](#), 2014.
- ²⁴ OIT, Maternity Protection in SMEs.
- ²⁵ ONU Femmes, *UN Supplementary Guidance on the Enabling Environment Guidelines for the United Nations System*, 2019, 100–101.
- ²⁶ ONU Femmes, UN Supplementary Guidance.
- ²⁷ ONU Femmes, UN Supplementary Guidance.
- ²⁸ OIT, [Directives de l'OIT sur la promotion du travail décent pour le personnel de l'éducation de la petite enfance](#), 2013.
- ²⁹ IFC, [Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare](#), 2019.
- ³⁰ Commission européenne, [2019 Report on equality between women and men in the EU](#), 2019, 14.
- ³¹ OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/19. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?](#), 23, 26-27.
- ³² Boston Consulting Group, [Why Paid Family Leave is Good Business](#), 2017, 19.
- ³³ Adidas, [Employees](#), consulté le 11 septembre 2019.
- ³⁴ Adidas, [Employees](#).
- ³⁵ Adidas, [Employees](#).
- ³⁶ Adidas, [Employees](#).
- ³⁷ Adidas, [Employees](#).
- ³⁸ Yahoo Finance, [BMO Financial Group company profile](#), consulté le 9 septembre 2019.
- ³⁹ BMO Groupe financier, [Rapport narratif 2017 sur l'équité en matière d'emploi](#), 2.
- ⁴⁰ BMO Groupe financier, [Rapport narratif 2017 sur l'équité en matière d'emploi](#), 24.
- ⁴¹ Danone, [Rapport annuel 2017](#).
- ⁴² Danone, [Indicateurs clés de performance - Performance sociale](#), consulté le 6 septembre 2019.
- ⁴³ Danone, [Indicateurs clés de performance](#).
- ⁴⁴ Danone, [Danone Global Parental Policy \(politique de soutien à la parentalité\)](#), 2017, 4.
- ⁴⁵ OIT, [Prendre soin d'autrui: un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent](#), 2018, 305.
- ⁴⁶ MAAM, [MAAM trains the most sought-after soft skills in the world of work](#), consulté le 11 novembre 2019.
- ⁴⁷ Danone, [MAAM, Maternity as a Master chez Danone](#), 8 novembre 2019.
- ⁴⁸ <https://www.danone.com/fr/about-danone/at-a-glance/danone-data.html>.
- ⁴⁹ OIT, [Prendre soin d'autrui: un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent](#), 2018, 305.
- ⁵⁰ Deloitte, [2018 Global Impact Report, Talent, Headcount by gender](#).
- ⁵¹ Deloitte, [2018 Global Impact Report, Talent, Headcount by gender](#).
- ⁵² Deloitte, [Life at Deloitte - Peace of mind: Inclusive culture + paid family leave](#).
- ⁵³ Bloomberg BNA, [Deloitte, PwC, EY Take Stock After Parental Leave Expansions](#), Genevieve Douglas, 24 juillet 2018.
- ⁵⁴ EY, [Key Facts and Figures, Global Review 2018, Diversity & Inclusiveness](#).
- ⁵⁵ EY, [Key Facts and Figures](#).
- ⁵⁶ Employee Benefits, [EY US sees 38 per cent of new fathers take six weeks or more paternity leave](#), Katie Scott, 21 avril 2017.
- ⁵⁷ *New York Times*, [Millennials See Paternity Leave as a Priority](#), Ronald Alsop, 28 novembre 2017.
- ⁵⁸ Employee Benefits, [EY US sees 38 per cent of new fathers take six weeks or more paternity leave](#), Katie Scott, 21 avril 2017.

- ⁵⁹ Bloomberg BNA, [Deloitte, PwC, EY Take Stock After Parental Leave Expansions](#), Genevieve Douglas, 24 juillet 2018.
- ⁶⁰ Yahoo Finance, [L'Oréal company profile](#), consulté le 9 avril 2019.
- ⁶¹ L'Oréal, [2017 Registration Document](#), 6.
- ⁶² L'Oréal, [Communication on Progress 2017](#), 61.
- ⁶³ L'Oréal, <https://fr.wikipedia.org/wiki/L%27Or%C3%A9al>.
- ⁶⁴ L'Oréal, [«Share and Care», le programme mondial d'innovation sociale](#).
- ⁶⁵ L'Oréal, [L'Oréal extends Paid Parental Leave to 6 weeks](#).
- ⁶⁶ L'Oréal, [United Nations Global Compact Communication On Progress \("COP"\) 2017 Advanced Level, juillet 2018](#), 54.
- ⁶⁷ L'Oréal, [«Share and Care», le programme mondial d'innovation sociale](#).
- ⁶⁸ L'Oréal, [2017 Registration Document Annual Financial Report - Integrated Report](#), 2017, 144-5.
- ⁶⁹ L'Oréal, [Share & Care: Where L'Oréal and social protection meet](#), 27 novembre 2018.
- ⁷⁰ Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 26.
- ⁷¹ IFC, [Tackling Childcare: The Business Case for Employer-supported Childcare](#), 2017, 148-9.
- ⁷² IFC, Tackling Childcare.
- ⁷³ IFC, Tackling Childcare, 154.
- ⁷⁴ IFC, Tackling Childcare.
- ⁷⁵ IFC, Tackling Childcare, 152.
- ⁷⁶ IFC, Tackling Childcare, 150-153.
- ⁷⁷ IFC, Tackling Childcare, 154.
- ⁷⁸ IFC, Tackling Childcare, 157.
- ⁷⁹ IFC, Tackling Childcare, 156.
- ⁸⁰ EurWORK, [Case Study: Care-related supports – Novartis, France](#), 2011.
- ⁸¹ EurWORK, Case Study.
- ⁸² EurWORK, Case Study, 2011.
- ⁸³ EurWORK, Case Study.
- ⁸⁴ *The Guardian*, [Does Patagonia have the answer for narrowing the gender wage gap?](#), Esha Chhabra, 2016.
- ⁸⁵ *The Guardian*, Does Patagonia have the answer for narrowing the gender wage gap?.
- ⁸⁶ *The Guardian*, Does Patagonia have the answer for narrowing the gender wage gap?.
- ⁸⁷ LinkedIn Talent Blog, [Why Patagonia CHRO Dean Carter Sees Onsite Child Care as a Bedrock Benefit](#), Bruce Anderson, 2019.
- ⁸⁸ LinkedIn Talent Blog.
- ⁸⁹ Gouvernement des États-Unis, [The Business Case for Breastfeeding: Employer Spotlights](#), consulté le 22 novembre 2019, 10.
- ⁹⁰ Quartz at Work, [This is what work-life balance looks like at a company with 100% retention of moms](#), Jenny Anderson, 2016.
- ⁹¹ LinkedIn Talent Blog, [Why Patagonia CHRO Dean Carter Sees Onsite Child Care as a Bedrock Benefit](#), Bruce Anderson, 2019.
- ⁹² Fast Company, [Patagonia's CEO Explains How To Make On-Site Child Care Pay For Itself](#), Rose Marcario, 2016.
- ⁹³ IFC, *Global Launch of Employer-Supported Childcare Guide*, 18 novembre 2019.
- ⁹⁴ Pacte mondial des Nations Unies, [Communication on Progress 2017 - RELX Group](#).
- ⁹⁵ EurWORK, Case Study.
- ⁹⁶ Pacte mondial des Nations Unies, [Communication on Progress 2017 - RELX Group](#).
- ⁹⁷ RELX Group, [Not Your Usual 9 to 5: Flexible Working at RELX Group](#), Victoria Higginson.
- ⁹⁸ Pacte mondial des Nations Unies, [Communication on Progress 2017 - RELX Group](#).
- ⁹⁹ RELX Group, [Not Your Usual 9 to 5: Flexible Working at RELX Group](#), Victoria Higginson.
- ¹⁰⁰ RELX Group, Not Your Usual 9 to 5.
- ¹⁰¹ Market Watch, [Sumitomo Chemical Co. Ltd.](#), consulté le 6 septembre 2019.
- ¹⁰² IFC, [Tackling Childcare: The Business Case for Employer-supported Childcare](#), 2017, 63.
- ¹⁰³ IFC, Tackling Childcare.
- ¹⁰⁴ IFC, Tackling Childcare, 63.

- ¹⁰⁵ IFC, [Tackling Childcare; The Business Case for Employer-supported Childcare](#), 2017, 63.
- ¹⁰⁶ IFC, Tackling Childcare, 51.
- ¹⁰⁷ IFC, Tackling Childcare.
- ¹⁰⁸ IFC, Tackling Childcare.
- ¹⁰⁹ Sumitomo Corporation, [Work-Life Management Programs and Measures](#), consulté le 10 septembre 2019; Sumitomo Corporation, reconnaissance externe, consulté le 30 août 2019.
- ¹¹⁰ *Forbes*, [#43 Mitsubishi UFJ Financial](#), consulté le 6 septembre 2019.
- ¹¹¹ *Forbes*, #43 Mitsubishi UFJ Financial, 138–42.
- ¹¹² IFC, *Tackling Childcare: The business case for employer-supported childcare*, 2017, 132.
- ¹¹³ IFC, Tackling Childcare, 136.
- ¹¹⁴ IFC, Tackling Childcare, 142.
- ¹¹⁵ IFC, Tackling Childcare, 143.
- ¹¹⁶ Unibail-Rodamco–Westfield, [Annual and Sustainable Development Report 2018](#), 7.
- ¹¹⁷ Unibail-Rodamco–Westfield, *Annual and Sustainable Development Report 2018*, 32.
- ¹¹⁸ Working Families, [Unibail-Rodamco-Westfield – Winner 2018, UBS Best for Fathers Network Award](#).
- ¹¹⁹ Working Families, Unibail-Rodamco-Westfield.
- ¹²⁰ Working Families, Unibail-Rodamco-Westfield.
- ¹²¹ [«Working Families announces 2019 Best Practice Awards winners»](#)

2.4 Promouvoir les femmes d'affaires et les femmes cadres

- ¹ McKinsey, *Women Matter: Ten years of insights on gender diversity*, 2017, 11.
- ² OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 13.
- ³ OIT, Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, 41.
- ⁴ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 53.
- ⁵ Deloitte Global Center for Corporate Governance, [Women in the boardroom: A global perspective, 5th Edition](#), 2017, 3.
- ⁶ Catalyst, [Women on Corporate Boards: Quick Take](#), 21 décembre 2018.
- ⁷ Catalyst, Women on Corporate Boards, 29.
- ⁸ Catalyst, Women on Corporate Boards, 31.
- ⁹ EIGE, [Gender Statistics Database, Women and men in decision-making](#), 2019.
- ¹⁰ IFC, *Moving toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital*, 2019; Wharton Social Impact Initiative, «Project Sage 2.0 Tracking venture capital with a gender lens», Biegel, S., Hunt, S. M., Kuhlman, S., 2019; Atomico, [State of European Tech 2019 Report](#), 2019.
- ¹¹ Commission européenne, *Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025*, mars 2020.
- ¹² Commission européenne, *Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025*.
- ¹³ OIT, [Les règles du jeu: Une brève introduction aux normes internationales du travail](#), 2019, 47.
- ¹⁴ OIT, *Rapport III(1B): Donner un visage humain à la mondialisation (Étude d'ensemble sur les conventions fondamentales relatives aux droits au travail)*, 2012, paragraphe 859.
- ¹⁵ Déclaration de l'OIT sur les EMN, 2017, paragraphe 38.
- ¹⁶ Commission européenne, *Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025*, mars 2020.
- ¹⁷ Commission européenne, Directive du parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et des mesures connexes, 2012. *The Parliament Magazine*, [EU gender equality legislation key to breaking the glass ceiling](#), Jourová, V., 2014.
- ¹⁸ Commission européenne, [Projet pilote de Conseil européen de l'innovation \(CEI\) renforcé](#), consulté le 13 avril 2020.
- ¹⁹ Commission européenne, *Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025*, 9 mars 2020.
- ²⁰ OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019, 72.
- ²¹ AT&T, [Issue Brief: Good Jobs](#), juillet 2018, 3.
- ²² AT&T, [Issue Brief: Workforce Diversity](#), juin 2018, 2.
- ²³ AT&T, Issue Brief: Workforce Diversity, 4.

- ²⁴ AT&T, Issue Brief: Workforce Diversity.
- ²⁵ AT&T, [Women leading the way at AT&T](#), 2016.
- ²⁶ AT&T, Women leading the way at AT&T.
- ²⁷ AT&T, [2017 Corporate Responsibility Update: Building a Better Tomorrow](#), 31.
- ²⁸ *Diversity MBA Magazine*, [2018 50 Out Front: Best Companies for Women & Diverse Managers to Work](#), 27 juin 2018.
- ²⁹ A.T. Kearney, [About US](#), 2019.
- ³⁰ Pacte mondial des Nations Unies, [Communication on Progress 2018, A.T. Kearney](#), publié le 15 mars 2019, 5.
- ³¹ *Real Business*, [A.T. Kearney: Creating value for clients through diversity](#), Dara Jegede, 26 mai 2016.
- ³² Vidéo YouTube, A.T. Kearney, [Sponsorship Program at A.T. Kearney](#), publiée le 4 septembre 2015, consultée le 18 avril 2019.
- ³³ *Diversity Woman*, [100 Best Companies for Women's Leadership Development](#), automne 2015.
- ³⁴ *Real Business*, [A.T. Kearney: Creating value for clients through diversity](#), Dara Jegede, 26 mai 2016.
- ³⁵ *Real Business*, A.T. Kearney: Creating value for clients through diversity.
- ³⁶ A.T. Kearney, [Create Your Own Path: Personalized Programs](#), consulté le 18 avril 2019.
- ³⁷ Pacte mondial des Nations Unies, [Communication on Progress 2018, A.T. Kearney](#), publié le 15 mars 2019.
- ³⁸ A.T. Kearney, [The Women's Network](#), consulté le 18 avril 2019.
- ³⁹ Pacte mondial des Nations Unies, [Communication on Progress 2018, A.T. Kearney](#), publié le 15 mars 2019, 5.
- ⁴⁰ Deutsche Post DHL Group, [Communication on Progress \(Corporate Responsibility Report 2017\)](#), 40.
- ⁴¹ Deutsche Post DHL Group, *Corporate Responsibility Report 2017*.
- ⁴² Pacte mondial des Nations Unies, [Communication on Progress: Deutsche Post DHL Group Corporate Responsibility Report 2017](#), 38–42.
- ⁴³ Catalyst, [Case Study: Deutsche Post DHL Group - Women in Management](#), 17 janvier 2019.
- ⁴⁴ Catalyst, Case Study.
- ⁴⁵ Catalyst, [Media Release: Catalyst Announces 2019 Award Winners: Bank of America, Deutsche Post DHL Group, Eli Lilly and Company, and Schneider Electric Honoured for Accelerating Progress for Women in the Workplace](#), 17 janvier 2019.
- ⁴⁶ DNB Group, [Communication on Progress, Annual report 2018](#), 72.
- ⁴⁷ DNB Group, *Annual report 2018*, 68.
- ⁴⁸ DNB Group, *Annual report 2018*.
- ⁴⁹ DNB Group, *Annual report 2018*, 68–69.
- ⁵⁰ DNB Group, [Communication on Progress, Annual report 2018](#), 67–68.
- ⁵¹ Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 26.
- ⁵² Eli Lilly and Company, [Key Facts, Employees as of 31 December 2018](#).
- ⁵³ Eli Lilly and Company, [Communication on Progress](#), 2017, 20.
- ⁵⁴ Eli Lilly and Company, [Communication on Progress](#), 2017, 23.
- ⁵⁵ *Harvard Business Review*, [How Lilly Is Getting More Women into Leadership Positions](#), 23 octobre 2018.
- ⁵⁶ Catalyst, [Case Study: Eli Lilly and Company—Employee Journeys and People Strategy](#), 17 janvier 2019.
- ⁵⁷ *Harvard Business Review*, [How Lilly Is Getting More Women into Leadership Positions](#), 23 octobre 2018.
- ⁵⁸ Catalyst, [Case Study: Eli Lilly and Company—Employee Journeys and People Strategy](#), 17 janvier 2019.
- ⁵⁹ Catalyst, [Media Release: Catalyst Announces 2019 Award Winners: Bank of America, Deutsche Post DHL Group, Eli Lilly and Company, and Schneider Electric Honoured for Accelerating Progress for Women in the Workplace](#), 17 janvier 2019.
- ⁶⁰ UN Global Compact, [2017 Intesa Sanpaolo Consolidated Non-Financial Statement \(Communication on Progress\)](#), publié le 14 mai 2018, 147.
- ⁶¹ Intesa Sanpaolo, [Press Release: Second edition of the "Women Value Company Intesa Sanpaolo" Award underway](#), 7 mai 2018.
- ⁶² Intesa Sanpaolo, Press Release, 3.
- ⁶³ Pacte mondial des Nations Unies, [2017 Intesa Sanpaolo Consolidated Non-Financial Statement \(Communication on Progress\)](#), publié le 14 mai 2018, 76.
- ⁶⁴ *2017 Intesa Sanpaolo Consolidated Non-Financial Statement*.

- ⁶⁵ Intesa Sanpaolo, [Press Release: Second edition of the “Women Value Company Intesa Sanpaolo” Award underway](#), 7 mai 2018.
- ⁶⁶ Pacte mondial des Nations Unies, [2017 Intesa Sanpaolo Consolidated Non-Financial Statement \(Communication on Progress\)](#), publié le 14 mai 2018, 76.
- ⁶⁷ *2017 Intesa Sanpaolo Consolidated Non-Financial Statement*.
- ⁶⁸ Intesa Sanpaolo, [Press Release: “Women Value Company 2019 - Intesa Sanpaolo” Award: The Third Edition of the Initiative Sponsored by Marisa Bellisario Foundation and Intesa Sanpaolo Takes Off to Promote Female Talent and Gender Equality](#), 14 novembre 2018.
- ⁶⁹ Intesa Sanpaolo, Press Release.
- ⁷⁰ Intesa Sanpaolo, [Press Release: Second edition of the “Women Value Company Intesa Sanpaolo” Award underway](#), 7 mai 2018, 3.
- ⁷¹ Equileap, [2018 Gender Equality Global Report & Ranking](#), publié le 4 octobre 2018.
- ⁷² Salesforce, [FY18 Stakeholder Impact Report - Blazing a Trail Toward a Better, More Equal World](#), 2018, 9.
- ⁷³ Salesforce, FY18 Stakeholder Impact Report, 36.
- ⁷⁴ [Inc.com, The CEO of Salesforce Found Out His Female Employees Were Paid Less Than Men. His Response Is a Priceless Leadership Lesson](#), 26 juillet 2018.
- ⁷⁵ [Inc.com, The CEO of Salesforce Found Out His Female Employees Were Paid Less Than Men](#).
- ⁷⁶ Salesforce, [Our Path Toward Equality: The Salesforce Annual Update 2018, Tony Prophet, Chief Equality Officer](#), 14 décembre 2018.
- ⁷⁷ Salesforce, [FY17 Stakeholder Impact Report - Blazing a Trail Toward a Better, More Equal World](#), 2017, 13.
- ⁷⁸ Salesforce, Equality - Our Data, consulté le 16 avril 2019.
- ⁷⁹ Salesforce, [FY18 Stakeholder Impact Report - Blazing a Trail Toward a Better, More Equal World](#), 2018, 38–39.
- ⁸⁰ <https://www.ceoaction.com/about/>.
- ⁸¹ Groupe Banque TD, [Profil de l'effectif de la TD en 2017](#), 31 octobre 2017.
- ⁸² Groupe Banque TD, [Rapport sur l'équité en matière d'emploi - Canada seulement, 2016](#), 1.
- ⁸³ Groupe Banque TD, [Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2017](#), 27.
- ⁸⁴ Groupe Banque TD, [Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2017](#), 9.
- ⁸⁵ Groupe Banque TD, [Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2017](#), 23.
- ⁸⁶ Groupe Banque TD, [Rapport sur l'équité en matière d'emploi - Canada seulement, 2016](#), 2.
- ⁸⁷ Groupe Banque TD, [Rapport sur l'équité en matière d'emploi - Canada seulement](#).
- ⁸⁸ Groupe Banque TD, [Rapport sur l'équité en matière d'emploi - Canada seulement](#), 9.
- ⁸⁹ Groupe Banque TD, [Rapport sur l'équité en matière d'emploi - Canada seulement](#), 10.
- ⁹⁰ Groupe Banque TD, [Rapport sur l'équité en matière d'emploi - Canada seulement](#), 3.
- ⁹¹ Groupe Banque TD, [Rapport sur l'équité en matière d'emploi - Canada seulement](#).
- ⁹² Groupe Banque TD, [Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2017](#), 29.
- ⁹³ Groupe Banque TD, [Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2017](#), 27.

2.5 Garantir un avenir du travail qui tient compte des femmes

- ¹ A.T. Kearney, [About Women@250: A Multigenerational Look at the future of Women in the US Workforce](#), consulté le 22 avril 2019.
- ² McKinsey Global Institute, [The future of women at work: Transitions in the age of automation](#), 2019, vi.
- ³ McKinsey Global Institute, [The future of women at work](#).
- ⁴ OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 14.
- ⁵ IWPR, [Women, Automation, and the Future of Work](#), 39.
- ⁶ IWPR, [Women, Automation, and the Future of Work](#), 46–47.
- ⁷ Eurostat, [Girls and women under-represented in ICT](#), 2018.
- ⁸ Commission européenne, [She figures 2018](#), 2019.
- ⁹ Forum économique mondial (FEM), [Assessing Gender Gaps in Artificial Intelligence](#), 2018.
- ¹⁰ FEM, [Assessing Gender Gaps in Artificial Intelligence](#), 13.

- 11 Les chaînes de blocs sont une technologie fondée sur des bases de données réparties du grand livre. Elles facilitent les transactions entre pairs sans avoir recours à un tiers qui contrôle les bases de données. Les chaînes de blocs résistent à la falsification des données, car toutes les informations relatives aux transactions sont stockées dans les bases de données et des millions d'utilisateurs définissent d'un commun accord le grand livre partagé de manière décentralisée. OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 92.
- 12 OIT, Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, 51.
- 13 OIT, Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, 51.
- 14 Pew Research Center, [Online Harassment 2017](#), Maeve Duggan, 11 juillet 2017.
- 15 Pew Research Center, [Online Harassment](#), Maeve Duggan, 22 octobre 2014.
- 16 Farinosi et Manuela and Sakari Taipale, «[Who Can See My Stuff? Online Self - Disclosure and Gender Differences on Facebook](#)», *Observatorio (OBS*) Journal*, vol. 2018, n° 053– 071.
- 17 OIT, [Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail](#), 2019.
- 18 Déclaration de l'OIT sur les EMN, paragraphe 38.
- 19 Commission européenne, [Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025](#), mars 2020.
- 20 Commission européenne, [EU countries commit to boost participation of women in digital](#), 9 avril 2019.
- 21 Commission européenne, [Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025](#), mars 2020.
- 22 OIT, [Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail](#), 2019, 4.
- 23 OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 88
- 24 OIT, Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, 82, 88-89.
- 25 OIT, Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, 89.
- 26 *Forbes*, Artificial Intelligence Has A Problem With Bias, Here's How To Tackle It, Bernard Marr, 29 janvier 2019.
- 27 Reuters, [Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women](#), Jeffrey Dastin, 9 octobre 2018.
- 28 Lauren F. Cardoso et al. «[Recent and Emerging Technologies: Implications for Women's Safety](#)», *Technology in Society*, 2019.
- 29 Fast Company, [Why Online Harassment Is Still Ruining Lives—And How We Can Stop It](#), Sarah Kessler, 3 juin 2015.
- 30 Pacte mondial, [Communication on Progress - Accenture 2018 Corporate Citizenship Report](#), publié le 28 mars 2019, 76.
- 31 Pacte mondial, Communication on Progress.
- 32 Accenture, [Careers: Women in Technology Campus Network](#), consulté le 25 avril 2019.
- 33 Accenture, *Gender Diversity and Equality - Women in STEM: Building the Future*, consulté le 25 avril 2019.
- 34 Accenture, [Careers: High-Tech Women](#), consulté le 25 avril 2019.
- 35 Black Enterprise, [Accenture Strives to Create Women of Power Out of 'Hidden Figures'](#), Samara Lynn, 12 mars 2018.
- 36 Accenture, [Inclusion & Diversity - Gender Equality](#), consulté le 25 avril 2019.
- 37 Accenture, [Awards & Recognition](#), consulté le 25 avril 2019.
- 38 Cogeco Communications, [Rapport 2017 sur la responsabilité sociale d'entreprise \(RSE\)](#), 29.
- 39 Cogeco Communications, Rapport 2017 sur la RSE.
- 40 Cogeco Communications, Rapport 2017 sur la RSE, 33.
- 41 Cogeco Communications, Rapport 2017 sur la RSE.
- 42 Cogeco Communications, Rapport 2017 sur la RSE, 5.
- 43 Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 16.
- 44 Enagás, [People: Annual Report 2018, Diversity](#).
- 45 Enagás, *People: Annual Report 2018, Diversity*
- 46 Enagás, [Annual Report 2018 - People - Training](#).
- 47 Enagás, [Annual Report 2016, Human capital management](#), 68.
- 48 BeUp, ["Talented Women" project, Year 2017](#)
- 49 Enagás, [Annual Report 2018 - People](#).
- 50 Enagás, *Annual Report 2018 - People*, 74.

- ⁵¹ Enagás, [Annual Report 2016, Key Indicators - Social Indicators](#).
- ⁵² LinkedIn, [Etsy Overview](#), consulté le 18 novembre 2019.
- ⁵³ *Fortune*, [Why Etsy Sets a Higher Standard for Diversity and Inclusion in Tech](#), 2019.
- ⁵⁴ Statista, [Number of active Etsy sellers from 2012 to 2018 \(in 1,000\)](#), consulté le 18 novembre 2019.
- ⁵⁵ *Fortune*, [A huge percent of Etsy sellers are women](#), 2015.
- ⁵⁶ Etsy, [Economic Security for the Self-Employed](#), consulté le 18 novembre 2019.
- ⁵⁷ Josh Silverman, [Micro in size, mighty in impact: U.S. Etsy sellers are huge drivers of economic activity](#), Etsy, 2018.
- ⁵⁸ BSR et Women Deliver, *How Business Can Build a 'Future of Work' That Works for Women*, 2019, 53.
- ⁵⁹ Etsy, [Economic Security for the Self-Employed](#), consulté le 18 novembre 2019.
- ⁶⁰ Etsy, [Economic Security for the Gig Economy: A social safety net that works for everyone who works](#), 2016, 2 et 12.
- ⁶¹ <https://www.crunchbase.com/organization/pymetrics>.
- ⁶² *New York Times*, [The Shift: Some Things About Tech Were Good in 2017. No, Really.](#), Kevin Roose, 27 décembre 2017.
- ⁶³ Site Web de Pymetrics, <https://www.pymetrics.com/employers/>, consulté le 25 avril 2019.
- ⁶⁴ *Business Insider*, [Consumer-goods giant Unilever has been hiring employees using brain games and artificial intelligence - and it's a huge success](#), Richard Feloni, 28 juin 2017.
- ⁶⁵ Site Web de Pymetrics, <https://www.pymetrics.com/about/>, consulté le 25 avril 2019.
- ⁶⁶ Tele2, [Annual Report 2018](#), 64.
- ⁶⁷ Tele2, [Annual Report 2018](#).
- ⁶⁸ Tele2, [Diversity and Inclusion](#), consulté le 25 avril 2019.
- ⁶⁹ Investment and Development Agency of Latvia, [Tele2 Shared Service Center's Corporate Social Responsibility initiative wins and award in CCE region](#), consulté le 25 avril 2019.
- ⁷⁰ Investment and Development Agency of Latvia.
- ⁷¹ Tele2, [Annual Report 2018](#), 64.
- ⁷² Equileap, [Gender Equality Global Report & Ranking](#), 2019, 24.

Conclusions

- ¹ Morten Bennedsen et al, [Do Firms Respond to Gender Pay Gap Transparency?](#), Cambridge, Mass., USA, National Bureau of Economic Research, 2019.
- ² OIT, [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous](#), 2019, 102.
- ³ WEPs, [Signataires WEPs](#), consulté le 15 juin 2020.
- ⁴ ONU Femmes, WE EMPOWER – G7, [Ressources](#), consulté le 24 septembre 2019.
- ⁵ ONU Femmes, [Signataires WEPs](#), consulté le 18 juin 2020.
- ⁶ ONU Femmes, Signataires WEPs.

Financé par:



Union Européenne

Produit par:



Organisation
internationale
du Travail



Financé par l'Union Européenne



ISBN: 9789220330661



9 789220 330661

Organisation internationale du Travail
Route des Morillons 4 • CH-1211 Genève 22 Suisse
Unité des entreprises multinationales et
de l'engagement auprès des entreprises
Département des entreprises
assistance@ilo.org • www.ilo.org/business