

# WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

## Les WEPs EN PRATIQUE

**Principe 2 : Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail — respecter et appuyer les droits humains et la non-discrimination**

### Contenu

1. Contexte
2. Actions
3. Défis
4. Résultats
5. Recommandations

## ÉTUDE DE CAS : SWEDBANK RÉDUIRE L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

### DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

- S'attaquer à l'écart de rémunération entre les sexes de manière rigoureuse et concertée nécessite un leadership visible et de haut niveau.
- La mise en place d'un système d'évaluation des emplois qui évalue systématiquement et régulièrement le contenu de chaque emploi est essentielle pour comprendre ce qui rend des fonctions comparables et comment mesurer l'égalité en matière de rémunération.
- Il est important de fixer un programme ambitieux d'élimination de l'écart de rémunération, tout en prévoyant des étapes intermédiaires plus réalistes pour atteindre cet objectif.
- Il est essentiel de disposer d'un budget spécifique pour combler les écarts salariaux qui sont depuis toujours très importants.
- Le fait d'intégrer la question de l'égalité de rémunération dans le tableau de bord et les indicateurs clés de performance de l'entreprise permet de ne pas perdre de vue l'objectif consistant à progresser en permanence dans la réduction de l'écart y relatif.
- L'intégration de politiques et de mesures d'égalité de rémunération dans tous les mécanismes et domaines d'activité de l'entreprise donne aux responsables de l'ensemble de l'entreprise le sentiment de prendre part au changement et de devoir rendre des comptes.
- Pour faire avancer le programme relatif à l'égalité de rémunération, il est essentiel de proposer une formation approfondie à l'intention des responsables des ressources humaines, afin qu'ils puissent s'exprimer en connaissance de cause sur les questions d'égalité salariale, ainsi qu'une formation à l'intention des responsables sur les préjugés inconscients.
- Mesurer régulièrement les progrès réalisés dans la réduction des écarts de rémunération et communiquer des informations actualisées sur la question aide les entreprises à accélérer les progrès.

## CONTEXTE

Pour Swedbank, l'une des plus grandes institutions financières suédoises, basée dans un pays où la loi exige une analyse de l'égalité des salaires, s'employer à éliminer les écarts de rémunération\* n'était pas totalement inédit.

En 2014, l'équipe de direction de Swedbank a décidé d'aller au-delà de la loi. Frustrée par la persistance des écarts de rémunération entre les sexes, qui réapparaissaient toujours alors même qu'ils avaient été comblés, l'équipe de direction a pris une décision ferme : les femmes et les hommes sont égaux et doivent être payés de la même façon.

Un nouveau plan visant à pallier l'écart de rémunération entre les sexes de manière plus systématique, ciblée et intégrée a été adopté dans l'ensemble de l'entreprise. L'équipe de direction a également établi un plan visant à mettre davantage l'accent sur la diversité au sein de la banque et sur l'équilibre entre les sexes aux postes de direction.

## MESURES

Le plan visant à combler l'écart de rémunération a été assorti d'un premier objectif ambitieux : ramener l'écart de rémunération à zéro d'ici à 2017 pour tous les employés de tous les secteurs de la banque, et maintenir ce chiffre.

La réalisation de cet objectif passait par la mise en place d'un système d'évaluation des emplois. Celui-ci a été essentiel pour comprendre ce qui rendait les fonctions comparables aux autres et comment l'égalité de rémunération pouvait être mesurée.

Une définition détaillée de chaque poste de l'entreprise a été élaborée à l'aide la méthode Hay, un outil d'évaluation des emplois facilement accessible, utilisé pour définir les différentes fonctions. Cette méthode fournit des conseils sur la manière d'évaluer systématiquement le contenu de chaque emploi, en évitant les biais et en tenant compte des facteurs injustes ou non pertinents qui ne devraient pas affecter les salaires.

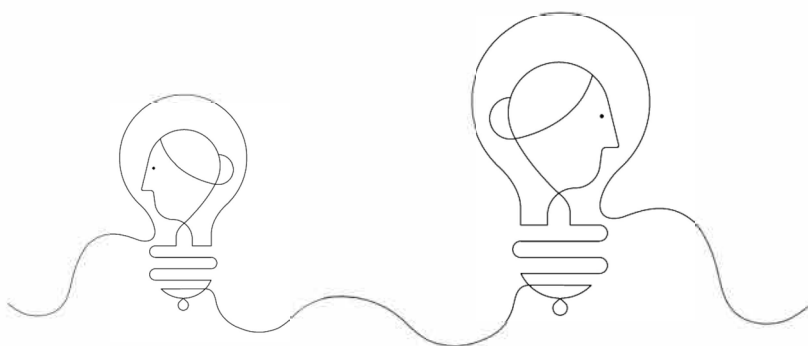
Il s'agit d'une avancée significative pour la banque, qui a décidé de se lancer dans un exercice plus complet, en vue de saisir la complexité et le niveau de responsabilité de chaque emploi, et non plus de se contenter d'examiner l'intitulé de chaque poste. Cette évaluation des emplois est désormais mise à jour régulièrement.

Après avoir été défini, chaque poste a été attribué à un niveau qui reflète le degré de responsabilité qui en découle. L'étape suivante consistait à s'assurer que les employés effectuant le même type de travail recevaient le même salaire. Si des lacunes étaient constatées, des mesures correctives immédiates étaient prises à l'aide d'un budget spécial réservé à cet effet.

L'équipe de ressources humaines de la banque chargée des rémunérations et des avantages s'efforce de combler l'écart de rémunération et travaille en étroite collaboration avec les responsables pour veiller à ce que les pratiques en matière de rémunération et d'avantages soient justes et équitables.

En 2014, Swedbank a commencé à s'attaquer à l'écart de rémunération entre les sexes pour l'ensemble de ses 16 000 employés dans les quatre pays où elle opère : Estonie, Lettonie, Lituanie et Suède.

L'engagement de la banque en faveur de la lutte contre l'écart de rémunération est passé d'une simple obligation légale à un élément fondamental de sa culture d'entreprise et de ses activités.



Trois fois par an, l'équipe procède à une évaluation des écarts de rémunération pour chaque partie de l'entreprise et communique les résultats à chaque secteur d'activité afin de s'assurer qu'aucun écart de rémunération n'a été créé. Cette évaluation permet d'éviter la réapparition des écarts de rémunération une fois qu'ils ont été éliminés.

Les ressources humaines travaillent également avec les responsables tout au long du processus de révision annuelle des salaires, en veillant à ce que l'égalité de rémunération soit prise en compte à chaque étape. Cela permet de nouveau de garantir un point de contrôle, et de calculer l'incidence des augmentations de salaire sur l'égalité de rémunération, tel que proposé par les responsables. Si le calcul révèle qu'un écart sera créé, les responsables sont invités à modifier leurs propositions de révision salariale.

De nombreux facteurs peuvent entraîner des fluctuations de salaire et potentiellement causer des écarts de rémunération, c'est pourquoi l'élimination desdits écarts est une tâche permanente.

**Les différences de salaire entre les sexes peuvent notamment être causées par des préjugés inconscients, des facteurs économiques sur le marché du travail qui ont un impact sur les salaires, des niveaux de performance différents ou encore des employés qui rejoignent et quittent l'entreprise.**

Dans les pays baltes, par exemple, Swedbank a constaté qu'un écart de rémunération entre les sexes se créait lorsque les femmes prenaient un congé parental et ne bénéficiaient pas des augmentations de salaire annuelles.

Cette analyse régulière des salaires permet à Swedbank de contrôler les écarts qui ne devraient pas affecter les salaires ou les avantages, en veillant à ce que la discrimination ne puisse pas s'instiller.

Au départ, un budget spécial a été prévu pour combler les écarts salariaux de longue date, notamment dans les pays baltes. Après 2017, il n'a plus été nécessaire de prévoir un tel budget. Aujourd'hui, les responsables planifient leur budget salarial annuel pour s'assurer qu'il n'y a pas d'écart de rémunération.

La sensibilisation et la formation des professionnels des ressources humaines, qui ont mené la campagne pour l'égalité des salaires, ont largement contribué à faire de ce programme une réussite. Cela leur a permis de soutenir efficacement les responsables et de répondre correctement aux questions du personnel sur l'égalité de rémunération. En tant qu'experte en matière d'égalité de rémunération, l'équipe chargée des rémunérations et des avantages élabore des supports de formation et organise des ateliers, des séminaires et d'autres activités afin de s'assurer que le personnel des ressources humaines puisse répondre à toutes les préoccupations.

Les responsables sont les deuxièmes cibles de ce programme de formation, ces derniers étant à la fois formés à l'égalité de rémunération et à des sujets plus généraux comme l'égalité des sexes et la diversité. Depuis 2014, un responsable type de Swedbank aura participé à environ cinq séances de formation sur l'égalité des sexes et la diversité. À titre d'exemple, dans les pays baltes, 700 responsables, soit 95% des responsables de la région, ont participé à une formation d'une journée entière en présentiel et ce, sur une période de seulement 18 mois.

La formation à l'égalité et à la diversité se déroule jusqu'aux plus hauts niveaux de direction, et des ateliers distincts sont organisés pour leurs propres équipes. Elle fait partie du programme d'intégration de chaque nouveau responsable et chaque année, avant la révision annuelle des salaires, les responsables participent à des séminaires sur l'égalité des salaires. La formation aborde de manière approfondie le thème de la partialité, et vise à aider les responsables à prendre des décisions justes lorsqu'ils évaluent les performances ou qu'ils fixent les salaires des nouveaux employés.

Au fil du temps, l'égalité de rémunération est devenue une norme profondément ancrée dans la culture de l'entreprise. Elle fait partie du tableau de bord de la banque et constitue un indicateur de performance clé pour l'ensemble de l'entreprise, qui permet de démontrer dans quel mesure elle est appliquée dans cette dernière.

## AGENDA

**2014**

Objectif : parvenir à un écart de rémunération nul d'ici à 2017 en Suède et d'ici à 2018 dans les pays baltes. Un budget spécial est mis en place pour combler les écarts de rémunération de longue date dans les pays baltes et le système de classification des emplois est lancé.

**2015**

L'écart de rémunération est calculé à 1,7 %.

**2017**

L'objectif relatif à l'égalité de rémunération est atteint en Suède et des travaux sont en cours dans d'autres pays.

# DÉFIS

Dans les premiers temps, le plus grand défi était de faire comprendre aux responsables la pertinence et l'importance de l'égalité de rémunération. Selon Mare Heinluht, responsable de l'égalité des sexes et de la diversité, il est nécessaire de montrer clairement que l'impulsion vient du PDG et que la question constitue une priorité pour ce dernier.

Un autre défi consistait à combler l'écart de rémunération entre les sexes dans quatre pays ayant des cultures salariales différentes. La banque s'est fondé sur les prescriptions légales suédoises, mais a décidé d'aller encore plus loin. Dans les pays baltes, où des écarts de rémunération plus importants et plus répandus entre les sexes ont été découverts, il a été nécessaire de prévoir un budget supplémentaire dans un premier temps. Ces lacunes de longue date ont été comblées en 2017 et aucun budget supplémentaire n'a été nécessaire depuis lors.

Toutes les entreprises ne seront pas en mesure d'allouer des fonds supplémentaires pour combler l'écart de rémunération entre les sexes, mais Swedbank avait la possibilité de le faire et a pris une décision volontaire. L'établissement d'un ordre de priorité pour les dépenses visant à combler l'écart a été un exercice utile en soi et a démontré que l'équipe de direction était consciente du problème et s'y attaquait sérieusement.

Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un programme en faveur de l'égalité de rémunération au niveau de la direction, les préjugés peuvent constituer un véritable défi. Les perceptions profondément ancrées qui sont discriminatoires à l'égard des femmes peuvent influencer les évaluations des performances et la subjectivité individuelle d'une personne peut contribuer directement à un écart de rémunération entre les sexes. C'est pourquoi les sessions de formation de la Swedbank ont été fortement axées sur les préjugés inconscients.

Plus d'une centaine d'ateliers de ce type ont été organisés aux côtés des équipes de direction depuis 2014. Ceux-ci comprennent des exercices pratiques destinés à aider les gens à mieux se connaître et à déterminer s'il existe des préjugés dans leurs processus de réflexion. L'un des ateliers est axé sur la manière dont les objectifs de performance sont fixés différemment pour les femmes et les hommes. Un responsable peut, par exemple, fixer des objectifs commerciaux pour un homme et des objectifs plus axés sur les valeurs ou le travail d'équipe pour les femmes. Ainsi, le responsable peut considérer qu'il est injuste de ne pas attribuer une meilleure note à l'homme dans le cadre de son évaluation de la performance, car celui-ci a directement contribué au développement commercial de l'entreprise. La femme salariée, en revanche, a atteint les objectifs qui lui avaient été fixés, mais n'a pas conclu de grandes affaires. La partialité du responsable entraîne alors directement un écart de rémunération.

Les responsables sont encouragés à tenir compte des besoins et des contraintes spécifiques de chaque employé. Par exemple, récompensent-ils systématiquement l'employé qui est en mesure de travailler de longues heures parce qu'il n'a pas de responsabilités familiales ?

Pour contribuer à atténuer la différence inhérente aux attentes des femmes et des hommes lors des négociations salariales, les employés des ressources humaines aident les responsables à fixer le salaire des nouvelles recrues de manière à ne pas créer d'écart de rémunération. Et pour terminer, la banque promeut une culture d'ouverture qui encourage les employés estimant avoir été mal évalués par leur responsable à soulever la question et à demander aux employés des ressources humaines d'intervenir si nécessaire.

DÉFI

Mettre en place une norme culturelle où chaque responsable comprend ce que signifie l'égalité de rémunération.

Comblent l'écart de rémunération dans quatre pays ayant des cultures salariales différentes.

Surmonter les préjugés dans les évaluations des performances et les différences dans les attentes des femmes par rapport aux hommes.

**Veiller à ce que chacun comprenne dès le départ que le programme d'égalité de rémunération est un engagement de la direction de l'entreprise.**

**Il a été tiré parti des exigences légales suédoises et des budgets spéciaux ont été alloués pour les pays nécessitant des ajustements extraordinaires.**

**Organisation de formations approfondies et régulières sur les préjugés et l'égalité des sexes.**

MÉTHODE

## RÉSULTATS

Swedbank s'est fixé comme objectif de parvenir à un écart de rémunération nul en Suède d'ici à 2017 et elle est parvenue à atteindre 0,003 %. En 2017, l'écart de rémunération entre les sexes était d'environ 0,4 % au total pour les quatre pays.



## RECOMMANDATIONS

Un programme en faveur de l'égalité de rémunération réussi doit être dirigé de manière visible au plus haut niveau de l'entreprise. Il faut également un objectif clair, un calendrier pour l'atteindre et des ressources spécifiques. Si l'objectif doit être de parvenir à un écart de rémunération nul, il est important de disposer de repères et de points intermédiaires réalistes en vue de progresser sur la voie de la réalisation de cet objectif final.

Une équipe spécialisée doit endosser la responsabilité globale de la mise en œuvre d'un programme dédié aux écarts de rémunération, mais l'ensemble de l'organisation doit se sentir concernée. La réduction de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes doit donc être considérée comme un effort intégré dans les principaux mécanismes de l'entreprise, plutôt que comme un projet mis en œuvre dans un seul département.

Bien que l'équipe de direction doive être pleinement engagée et ses membres, considérés comme des leaders actifs, elle doit également donner à l'équipe chargée de piloter le programme les moyens de le concevoir et de le mener à bien, et fournir les ressources nécessaires à cette fin.

Tant les responsables des ressources humaines que les hauts responsables ont besoin d'une formation d'expert pour devenir des défenseurs compétents de l'égalité de rémunération. Cela leur permet d'exiger la même chose des responsables qu'ils encadrent. Il faut également prévoir une formation approfondie sur les préjugés, qui constitue la partie la plus importante de la formation des cadres de Swedbank.

Il est essentiel de suivre de près le programme et d'en rendre compte. Pour Swedbank, cela signifie produire des rapports sur une base régulière et les distribuer aux équipes de direction. Cela permet d'intervenir au plus tôt en cas de lacune.

### Le rôle des WEPs

En mai 2019, Swedbank était désireuse de s'engager à respecter les principes d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Principles (WEPs)) et espérait faire preuve de solidarité en rejoignant une communauté mondiale d'entreprises partageant les mêmes idées.

La banque considère cela comme une suite logique de son engagement et souhaite contribuer au réseau, partager des expériences et des pratiques utiles, apprendre des autres et progresser, collectivement, sur la voie de l'égalité des sexes dans le monde du travail.

Principe 1



Disposer d'une équipe de direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises.

Principe 2



Traiter tous les hommes et toutes 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 employés, hommes ou femmes.

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 locales et à des activités de sensibilisation.

Principe 7



Obtenir des chiffres concrets et communiquer en toute transparence sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.



[weps.org](http://weps.org)



[weps@unwomen.org](mailto:weps@unwomen.org)



[@WEPrinciples](https://twitter.com/WEPrinciples)



[@Empower\\_Women](https://twitter.com/Empower_Women)

Financé par :



Produit par :



À l'appui de :

**WOMEN'S  
EMPOWERMENT  
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the  
UN Global Compact Office