

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 : TELE2 FAIRE FACE AUX DÉSÉQUILIBRES ENTRE LES SEXES

DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

- Pour bâtir une image de marque qui reflète les clients d'aujourd'hui et leurs valeurs, il est indispensable de remédier aux déséquilibres entre les sexes au sein de l'entreprise.
- La mise en place d'objectifs ambitieux, assortis d'un calendrier précis (comme un équilibre 50-50 entre les sexes d'ici à 2023 à tous les niveaux) permet parfois d'enclencher la dynamique nécessaire pour initier des transformations profondes au sein de l'entreprise.
- Le fait de se fonder sur des données d'expérience et de s'appuyer sur l'engagement des hauts responsables et du personnel permet de réduire le recours aux ressources externes et d'obtenir des résultats durables eu égard aux objectifs relatifs à l'égalité des sexes.
- La mise en œuvre d'une mesure simple et facile à visualiser, telle que le principe de recrutement 2+1, qui ne souffre aucune exception, peut conduire à des résultats tangibles dans un court laps de temps.
- Il est parfois nécessaire de prévoir un processus de recrutement plus long si l'on entend appliquer les valeurs d'équité et de non-discrimination dans les pratiques d'embauche. Cela permet également d'améliorer la qualité des recrutements.
- La rétention des femmes va de pair avec l'amélioration des politiques de recrutement. Cela passe, par exemple, par des politiques qui vont au-delà des exigences législatives en matière de congé parental, de flexibilité de l'environnement de travail et de rémunération juste et équitable.
- La mise en place d'un dialogue ouvert et la communication interne sont essentiels en période de transition vers un environnement respectueux de l'égalité des sexes.
- Le fait d'impliquer des filles et des femmes à l'échelle locale, en vue de s'attaquer aux causes profondes des déséquilibres entre les sexes dans le secteur des technologies, permet d'améliorer la représentation des femmes dans le secteur.

CONTEXTE

Tele2 est une entreprise de télécommunications (télécoms) opérant en Suède, en Allemagne, en Lettonie, en Lituanie et en Estonie. Les technologies de l'information (TI) et les télécommunications ont toujours été dominées par les hommes : en 2018, les femmes ne représentaient que 28 % des personnes travaillant dans ce secteur en Suède, et seulement 17 % des entreprises de télécommunications étaient dirigées par des femmes.

La question du déséquilibre entre les sexes a été mise en évidence lorsqu'en 2018, la société a fusionné avec un autre fournisseur de services informatiques suédois, Com Hem. Seulement 9 % de la nouvelle équipe de direction mondiale étaient des femmes. Cela a conduit à une réflexion sur l'état de l'inégalité des sexes dans le secteur des technologies de l'information et du secteur des télécoms en général, et chez Tele2 en particulier.

Le président et directeur général du groupe, Anders Nilsson, a décidé de faire face à ce problème. L'équipe de direction a reconnu que l'inégalité entre les sexes était non seulement injuste et discriminatoire, mais qu'elle était également néfaste pour les affaires : les équipes dans lesquelles la représentation entre les sexes est équilibrée surpassent celles qui sont déséquilibrées. Tele2 était également conscient que l'entreprise ne pouvait être en mesure de bâtir une image de marque qui reflète ses clients et leurs valeurs sans s'attaquer au déséquilibre entre les sexes au sein de l'entreprise.

MESURES

Tele2 a mis en place 16 initiatives pour intervenir à différentes étapes de la vie des femmes dans le but de lutter contre les inégalités. Ces initiatives découlent de ce que l'entreprise appelle un « plan en 16 points » et s'articulent autour des mesures suivantes :

S'engager aux côtés des filles et des femmes à l'échelle locale

- Collaborer avec les organisations qui travaillent avec les filles et les jeunes femmes pour les encourager à s'intéresser aux sujets liés à la technologie.

Recruter des femmes

- Conférer à l'entreprise une image de marque qui attire des talents divers, y compris ceux de sexe, de génération et d'origine ethnique différents. Mettre en œuvre un nouveau principe dit « 2+1 », qui consiste à engager deux femmes pour un homme, tout en recrutant les meilleurs talents.
- Créer un vivier de candidats externes diversifiés, en veillant à ce que 75 % soient des femmes.
- Veiller à ce que les évaluations des candidats externes soient exemptes de préjugés culturels et sexistes.
- Revoir le langage utilisé dans les annonces d'emploi pour s'assurer que ces dernières sont attrayantes pour les femmes.
- Veiller à ce qu'au moins une femme fasse partie du jury de l'entretien final afin de garantir la diversité des points de vue.
- Développer des initiatives spéciales pour recruter des immigrant(e)s.

Consciente que la sous-représentation des femmes dans le secteur des télécommunications trouve son origine dans la vie des filles et ce, dès leur plus jeune âge - à commencer par les matières qu'elles choisissent à l'école et à l'université et leurs options de carrière ultérieures - l'objectif de l'entreprise était d'accompagner les filles et les femmes dans ces différentes étapes de leur vie. Qu'il s'agisse d'intéresser les filles au codage à l'école, de leur offrir des perspectives de carrière ou de promouvoir leur candidature à des postes de direction, l'entreprise a mis en place un plan d'action en 16 points pour s'attaquer aux causes des déséquilibres entre les sexes à chaque étape de la vie.

Ce plan porte sur l'éducation, le recrutement, la rétention, la formation et le développement de carrière des filles et des femmes. Son objectif est de parvenir à un équilibre parfait entre les sexes au sein de l'entreprise, à la fois au niveau des cadres, de l'équipe de direction et des employés, d'ici à 2023. Il a été mis en œuvre dans les filiales suédoises de l'entreprise en 2019, à l'intention d'environ 3 000 employés, dont un peu moins d'un tiers de femmes.

La stratégie, qui se traduit par la mise en place de politiques et d'indicateurs clairs et par l'engagement de ne faire aucune exception, a déjà commencé à porter ses fruits. En moins d'un an, 66 % des nouvelles recrues à tous les niveaux étaient des femmes. Ce chiffre était auparavant inférieur à 30 %.

Après s'être engagé à s'attaquer aux racines du problème, Tele2 a lancé de nouveaux projets aux côtés de REACH for Change, une organisation avec laquelle l'entreprise collabore de longue date, et a formé de nouveaux partenariats avec Datatjej (Les filles et les données) et Tjejer Kodar (Les filles et le codage) pour encourager les filles à choisir des matières liées aux technologies de l'information à l'école. Datatjej organise des rencontres au siège de Tele2 à Stockholm, lesquelles donnent aux jeunes femmes l'occasion de découvrir personnellement l'environnement de travail d'un employé chargé des technologies de l'information au sein d'une grande entreprise technologique. Tjejer Kodar incite les jeunes femmes à s'essayer à la programmation informatique et organise des activités auxquelles Tele2 participe.

Plus important encore, une nouvelle politique de recrutement fondée sur le « principe 2+1 » a été mise en place. Lorsque les données de l'entreprise ont révélé que pour chaque femme, l'entreprise embauchait deux hommes, Tele2 a décidé d'inverser cette tendance et de mettre en place une politique stricte d'embauche de deux femmes pour un homme.

Ce principe s'applique désormais à toutes les équipes qui présentent un déséquilibre entre les sexes et, depuis sa mise en œuvre, 66 % des nouvelles recrues sont des femmes.

L'équipe de direction de Tele2 a clairement indiqué que le « principe 2+1 » ne signifiait pas que les meilleurs candidats ne seraient pas recrutés. L'entreprise a toutefois dû travailler plus dur pour attirer un vivier de candidats et de candidates plus diversifié, et s'est fixé l'objectif d'atteindre 75 % de femmes parmi tous ses candidats et ce, quel que soit le poste. Le fait d'accorder une attention particulière au ton et au vocabulaire dans les annonces d'emploi, afin de les rendre attrayantes pour les femmes, s'est révélé particulièrement utile et a déjà permis d'augmenter le nombre de candidatures féminines.

Si le recrutement a constitué une part importante de l'action de Tele2 pour lutter contre les déséquilibres entre les sexes, l'entreprise a fait observer que la rétention des employées était tout aussi importante.

Comme le disent Viktor Wallström, vice-président exécutif chargé de la communication et du développement durable, et Erik Wottrich, responsable du développement durable, l'entreprise pourrait recruter 80 % de femmes, mais si 100 % des personnes qui quittent l'entreprise sont également des femmes, il sera impossible d'atteindre l'objectif consistant à parvenir à un équilibre parfait entre les sexes d'ici à 2023.

Dans cette optique, l'entreprise s'est attelée à revoir sa politique concernant le congé parental, la flexibilité de l'environnement de travail et les rémunérations, en vue de s'assurer qu'elles sont attrayantes pour les femmes. La législation suédoise prévoit 480 jours de congé parental payé (80 % du salaire normal), à répartir entre les deux parents. Tele2 complète volontairement ce salaire avec un supplément de 10 % pendant le congé parental. L'entreprise a également réduit la durée de service requise pour en bénéficier.

Prochaine étape : se pencher sur la question de la planification de la succession. Dans toutes les fonctions de direction, l'objectif est d'avoir au moins une femme comme successeur, qu'elle soit externe ou interne. Cet objectif est déjà mis en place dans l'équipe de direction, mais l'entreprise s'efforce de le mettre en œuvre dans toutes les autres fonctions de direction.

En ce qui concerne le développement de carrière, l'entreprise dispose d'un programme de formation des cadres destiné aux étudiants et aux diplômés. Chaque année, un stagiaire accompagne un membre de l'équipe de direction pendant une année entière. Les stagiaires sélectionnés sont également en mesure d'accélérer leur progression vers le niveau exécutif. D'autres programmes de formation aux technologies de l'information ont également été mis en œuvre et suivent le principe 2+1, de sorte que les femmes représentent environ deux tiers des emplois occupés.

Tele2 n'a toujours pas terminé de mettre en œuvre certaines parties du plan, notamment la formation aux préjugés inconscients à l'intention des nouvelles recrues et le parrainage des talents féminins par les membres de l'équipe de direction. L'entreprise aspire également à s'assurer que tous les employés ont un plan de carrière.

Il incombe à l'équipe des ressources humaines de mettre en œuvre le plan en 16 points, mais l'ensemble des responsables a été invité à prendre part à cette entreprise en vue de faire en sorte que ledit plan se concrétise. L'objectif est de s'appuyer sur l'expérience et l'engagement des équipes existantes pour mettre en œuvre le plan, ce qui signifie par ailleurs qu'aucun budget supplémentaire n'est nécessaire à cet effet.

Pour ce faire, plusieurs mesures ont été prises, les principales étant le principe de recrutement 2+1 et l'objectif d'un équilibre 50-50 entre les sexes d'ici à 2023. Ces mesures font l'objet d'un suivi étroit par le truchement d'une enquête annuelle visant à déterminer le degré d'engagement des employés et de rapports annuels, qui sont tous deux diffusés dans l'ensemble de l'entreprise. Un conseil dédié à la diversité a également été mis en place. Celui-ci fournit un retour d'information aux employés et les associe plus étroitement aux plans et aux mesures.

AGENDA

2018

Seulement 9 % des postes de direction sont occupés par des femmes, et celles-ci représentent seulement 30 % de toutes les nominations.

2019

Le plan en 16 points est lancé en janvier. Les femmes occupent aujourd'hui 18 % des postes de direction et 66 % des nouvelles recrues sont des femmes.

2023

Objectif 2023 : atteindre un équilibre 50-50 entre les sexes à tous les niveaux de l'entreprise

DÉFIS

Dans un premier temps, le plan en 16 points a suscité des réactions vives et mitigées, la principale préoccupation étant de savoir si Tele2 allait revoir à la baisse ses standards ou ses attentes à l'égard des nouvelles recrues.

Lorsque le principe 2+1 a été lancé en 2019, il existait un certain sentiment de frustration, notamment lorsque les responsables devaient attendre de recevoir davantage de candidats alors qu'ils estimaient avoir déjà trouvé la bonne personne. Ce sentiment était exacerbé lorsque les responsables devaient recruter rapidement. Mais c'est l'engagement de l'équipe de direction à mettre en œuvre le principe 2+1 sans exception qui a permis d'appliquer ce dernier aussi rapidement.

Un an plus tard, les employés ont compris que les standards n'ont pas été revus à la baisse. En effet, l'entreprise ne se précipite plus pour engager le candidat le plus facilement disponible, mais passe plus de temps à trouver le meilleur candidat. La plupart des inquiétudes soulevées dans les premiers temps ont été résolues et les responsables se sentent à l'aise en sachant qu'ils peuvent discuter de toute préoccupation avec les ressources humaines et les hauts responsables.

Viktor Wallström et Erik Wottrich expliquent que les entreprises de secteurs similaires qui souhaitent adopter une approche de ce type doivent se préparer à des délais de recrutement plus longs, étant donné le nombre limité de candidats possédant les compétences requises. L'expérience de Tele2 montre que les responsables des ressources humaines peuvent trouver les meilleurs candidats tout en respectant le principe 2+1. Cela prend toutefois un peu plus de temps.

Dans l'ensemble, l'approche de Tele2 n'a pas constitué un défi majeur puisque la société suédoise dans son ensemble a une forte culture de l'égalité des sexes. S'agissant du secteur des technologies de l'information et des télécommunications, cette initiative a suscité des difficultés. Néanmoins, l'entreprise est bien engagée dans son processus de transformation et est convaincue d'atteindre un équilibre parfait entre les sexes d'ici à 2023.



DÉFI

Réaction négative des salariés au principe de recrutement 2+1.

Incapacité à embaucher rapidement, notamment en raison d'un réservoir de talents déjà limité sur le marché.

Veiller à ce que les hauts responsables participent et soient attachés à ce principe de recrutement et qu'ils soient disposés à dialoguer avec les employés à ce sujet.

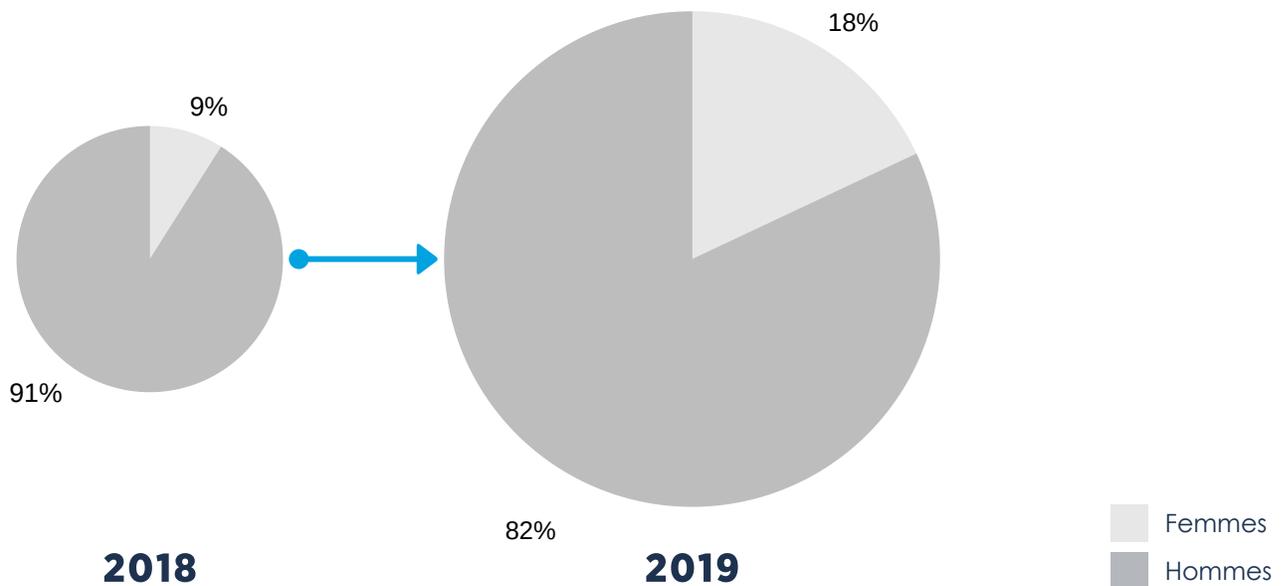
Prendre conscience que le processus de recrutement prendra un peu plus de temps, mais qu'à terme, les meilleurs talents seront engagés.

MÉTHODE

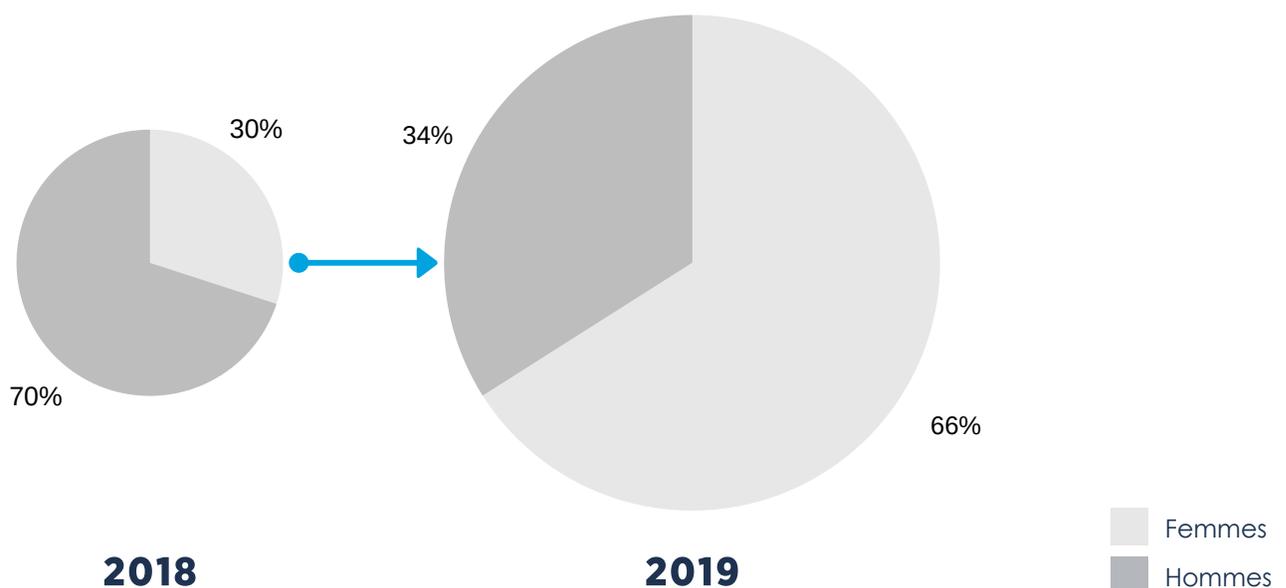
RÉSULTATS

En un peu moins d'un an, le nombre de femmes recrutées par l'entreprise est passé de 30 % à 66 % de toutes les nouvelles embauches. Les femmes occupent aujourd'hui 18 % des postes de direction, contre seulement 9 % au début de l'initiative. La main-d'œuvre de l'entreprise en Suède est maintenant composée à 31 % de femmes, ce qui est supérieur à la moyenne du secteur, qui s'établit à 28 %.

LES FEMMES AUX POSTES DE DIRECTION



FEMMES PARMIS LES NOUVELLES RECRUES



RECOMMANDATIONS

Le fait que le principe 2+1 ait connu un tel succès si rapidement montre que la simplicité et la clarté d'une politique peuvent faire une réelle différence. Le PDG de Tele2 a clairement indiqué qu'il n'y aurait aucune exception à ce principe, ce qui a permis de l'intégrer et de le concrétiser.

Il est également important de fixer des objectifs ambitieux. Ces objectifs doivent également être contrôlés et faire l'objet d'un suivi, et des actions doivent être mises en place en cas d'absence de progrès.

Afin de garantir une large adhésion au programme, les employés doivent comprendre la logique qui sous-tend la mise en œuvre des nouvelles mesures. Comme dans toutes les périodes de changement et de transition, il est essentiel de communiquer autant et aussi ouvertement que possible pour susciter cette adhésion.

Le rôle des WEPs

Pour Tele2, s'engager à respecter les principes d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Principles (WEPs)) apparaît comme une suite logique étant donné le chevauchement entre ces principes et son propre plan en 16 points. L'entreprise envisage la plateforme WEPs comme une opportunité de montrer au reste du monde que l'autonomisation des femmes est une chose à laquelle elle est attachée. Enfin, Tele2 aimerait voir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes devenir une priorité pour toutes les entreprises du monde entier.

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



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