

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

JANVIER 2020

LES PRINCIPES D'AUTONOMISATION DES FEMMES EN PRATIQUE



PRINCIPE 2

Traiter tous les hommes et toutes les femmes de manière équitable au travail – respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations

Sommaire

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

ÉTUDE DE CAS : BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA) METTRE LES FEMMES SUR UN PIED D'ÉGALITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL

DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

- Favoriser un environnement de travail flexible renforce l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et contribue à leur épanouissement personnel et professionnel.
- Il convient de privilégier davantage la réalisation des objectifs plutôt que la présence physique sur le lieu de travail en vue d'améliorer l'efficacité et la productivité, surtout lorsque les nouvelles technologies et des méthodes de travail agiles sont utilisées.
- L'adoption de mesures audacieuses et bénéficiant d'une large publicité dans l'ensemble de l'entreprise est essentielle à leur mise en œuvre efficace.
- La promotion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée nécessite une approche aussi bien ascendante que descendante. Par exemple, BBVA a fait appel à ses groupes-ressources d'employés ainsi qu'à des dirigeants de haut niveau pour plaider en faveur du changement.
- La restructuration de l'environnement de travail de manière plus égale et plus juste exige que les hommes assument une part égale des responsabilités au sein du foyer.

CONTEXTE

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) est une société multinationale de services financiers basée en Espagne et présente en Amérique du Nord et du Sud. L'entreprise est consciente que la diversité du personnel est bénéfique pour les affaires et en a fait une priorité, en particulier au niveau des cadres, tout en s'attachant à augmenter spécifiquement la représentation des femmes.

La démarche de l'entreprise a consisté à adopter une série de mesures audacieuses et décisives, mettant en lumière son engagement en faveur de la diversité. Parmi ces mesures figure notamment l'application de la « Rooney Rule », un principe de la Ligue nationale de football américaine (NFL) selon lequel il convient de prendre en compte les candidats issus des minorités pour les postes à responsabilité.

Pour BBVA, cela signifie que la moitié des candidats aux postes de cadres supérieurs et intermédiaires doivent être des femmes. En 2018, les femmes représentaient ainsi 40 % des nouvelles nominations à des postes clés. À l'heure actuelle, 53 % des effectifs de l'entreprise sont des femmes et celles-ci occupent 48 % des postes de direction.

La promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que la création d'un environnement de travail flexible constituent un autre outil essentiel visant à tirer parti du talent des femmes et à les encourager à rester dans l'entreprise et à y construire leur carrière, ainsi qu'à stimuler la productivité. Un nouveau slogan pour le personnel espagnol de l'entreprise résume le projet : *Travailer mieux. Profiter de la vie.*

ACTIONS

Dans le cadre de son engagement visant à encourager l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu'à réduire la culture des longues heures de travail, BBVA Espagne a adopté une politique audacieuse de « déconnexion numérique » obligeant le personnel à arrêter toutes les communications et tous les appareils entre 19 heures et 8 heures. Le siège social de la banque est également fermé lors de ce créneau horaire, y compris l'accès à des services comme le restaurant.

Cette décision fait suite à un décret du Royaume d'Espagne de 2018 qui prévoit une « protection sociale » pour les travailleurs, notamment des heures concrètes de début et de fin de journée visant à dissuader le personnel de réaliser de longues heures de travail. BBVA n'a pas seulement été la première institution financière à appliquer le décret, elle a également décidé d'aller plus loin.

L'équipe de direction du groupe BBVA, y compris le PDG, a organisé une série de petits-déjeuners de travail avec les employés pour connaître leur point de vue sur la diversité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ces réunions ont directement inspiré les projets de l'entreprise. L'objectif était de créer un changement d'orientation, la réalisation des objectifs étant privilégiée par rapport à la présence physique. Ce changement a conduit l'entreprise à reconnaître les droits des employés à la déconnexion numérique.

BBVA a également conclu un accord officiel avec des syndicats sur le contrôle des heures de travail des employés. L'entreprise a étudié les possibilités offertes par les nouvelles technologies et les méthodologies agiles pendant un certain temps et, en 2019, elle a conçu et lancé une application que les employés utilisent désormais pour enregistrer leurs horaires d'arrivée et de départ.

La culture des longues heures de travail constituait un véritable obstacle à l'égalité des chances, selon le responsable de la discipline de la diversité, José Antonio Gallego Vazquez. « Nous nous sommes entretenus à plusieurs reprises en interne sur la façon d'améliorer la situation des femmes au bureau. Un élément est revenu à maintes reprises : une culture du présentéisme selon laquelle travailler de longues heures est considéré comme le principal mérite pour une promotion », a-t-il déclaré.

Les discussions avec le personnel, étayées par des données indiquant les horaires d'entrée et de sortie du bureau des employés, ont montré que les femmes et les hommes ont généralement des modes de travail différents. Les femmes commençaient leur travail tôt,

prenaient des pauses déjeuner moins nombreuses ou plus courtes et quittaient leur travail plus tôt. Les hommes, en revanche, commençaient à travailler plus tard, prenaient des pauses déjeuner plus longues et plus fréquentes, et partaient plus tard.

Cette conclusion est conforme aux études de Claudia Goldin, économiste et historienne, lauréate en 2019 du prix « Frontiers of Knowledge » de la Fondation BBVA qui récompense la recherche et les créations artistiques les plus remarquables. Son analyse de l'inégalité entre les sexes montre que la capacité des hommes à travailler plus longtemps se traduit par une augmentation de leurs revenus. Les femmes, en revanche, souffrent financièrement parce que la charge des tâches domestiques ne leur permet pas de faire de longues heures de travail.

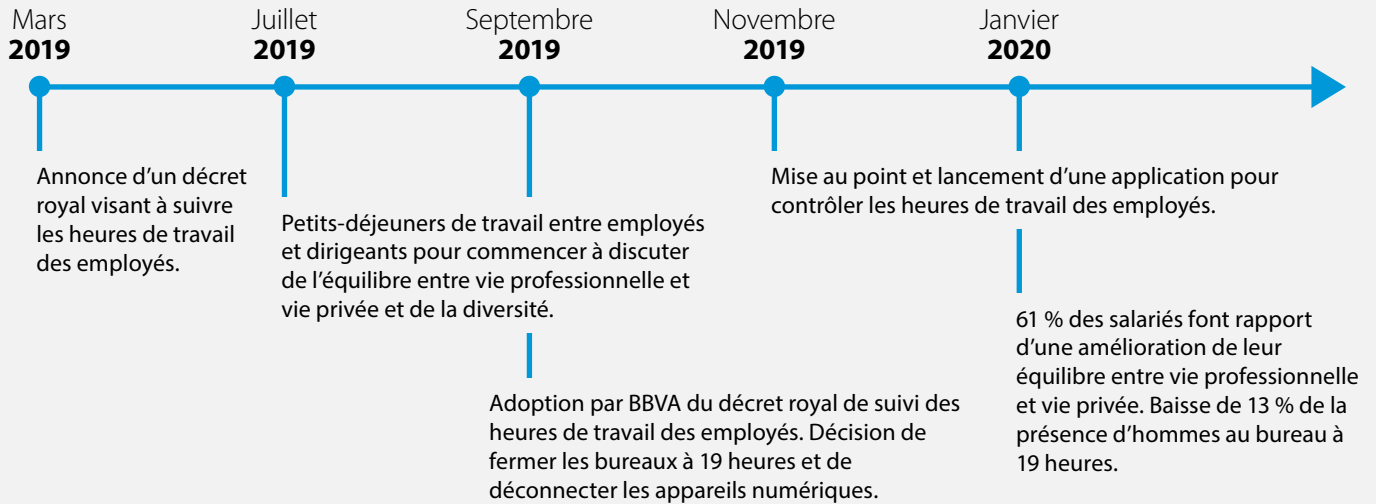
Dans de nombreux secteurs, le fait de quitter le travail tôt est toujours perçu comme un manque d'engagement ou d'ardeur au travail et cela entrave l'évolution professionnelle des femmes. Cependant, ayant pris la décision de fermer les bureaux à 19 heures, les hommes de BBVA ne peuvent tout simplement pas prester ces heures supplémentaires. Selon Gallego Vazquez, cela a permis de créer des conditions plus équitables au sein du bureau.

BBVA a également pris un certain nombre d'autres mesures visant à améliorer la flexibilité du travail. Il est recommandé de n'organiser des réunions qu'en cas de nécessité absolue. Elles sont limitées à 45 minutes et toute présentation inutile est à éviter. En outre, la vidéoconférence est davantage disponible, les navettes entre le siège de l'entreprise à Madrid et le centre-ville sont plus nombreuses et le covoiturage est encouragé.

Ces nouvelles lignes de conduite seront progressivement mises en œuvre dans tous les sites de BBVA, tout en s'adaptant aux besoins et aux caractéristiques de chaque pays.



CHRONOLOGIE



DÉFIS

Depuis quelques années, BBVA expérimente des moyens de réduire les longues heures de travail et d'encourager les employés à ne pas rester au bureau au-delà de 19 heures. Plusieurs méthodes, dont l'atténuation des lumières ou la sonnerie d'une cloche, n'avaient pas réussi à dissuader le personnel — principalement les hommes — de rester tard. N'ayant pas réussi à obtenir du personnel qu'il quitte volontairement les bureaux à 19 heures, l'équipe de direction a décidé de fermer complètement le bâtiment.

L'entreprise étudie actuellement un modèle de télétravail qui permettra aux employés de travailler hors du bureau pendant 40 % du temps, mais les difficultés sont similaires. « Le problème du télétravail est très semblable au présentisme. L'idée persiste que si vous n'êtes pas au bureau, vous ne travaillez pas et vous n'aurez pas les mêmes perspectives de carrière », indique José Antonio Gallego Vazquez.

DÉFIS

Remettre en question une culture du présentisme selon laquelle la présence physique est plus importante que la réalisation des objectifs.

Encourager les employés à adopter un modèle de travail flexible.

Contre l'idée selon laquelle les employés doivent être supervisés.

Reconnaître que les femmes assument la majeure partie des tâches domestiques et que leur carrière est freinée par le fait qu'elles ne peuvent pas travailler aussi longtemps que les hommes.

BBVA a imposé des journées de travail plus courtes et davantage axées sur les objectifs, la déconnexion numérique et physique du bureau à partir de 19 heures et des solutions de télétravail.

Il s'agissait d'une suggestion plutôt que d'une règle, mais les dirigeants se sont engagés à soutenir ceux qui l'ont adopté.

L'entreprise s'est attachée à élaborer une nouvelle culture où employés et superviseurs se font confiance, remplaçant le concept de « chef » par celui de « dirigeant au service des autres ».

BBVA a mis les femmes sur un pied d'égalité avec les hommes en interdisant aux employés de travailler tard.

MÉTHODE

Le but de BBVA est de continuer à mettre l'accent sur les objectifs plutôt que sur la présence, ce qui permettra de surmonter ce problème. En attendant, les employés qui télétravaillent sont assurés de l'appui de l'équipe de direction.

Une enquête menée en janvier 2020 auprès du personnel espagnol de BBVA a mis en évidence les difficultés qui continuent à entraver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la productivité, notamment le nombre trop élevé de réunions, de courriels et de tâches de dernière minute. L'entreprise continue à chercher des moyens de les aborder par l'intermédiaire du projet *Travailler mieux. Profiter de la vie.*

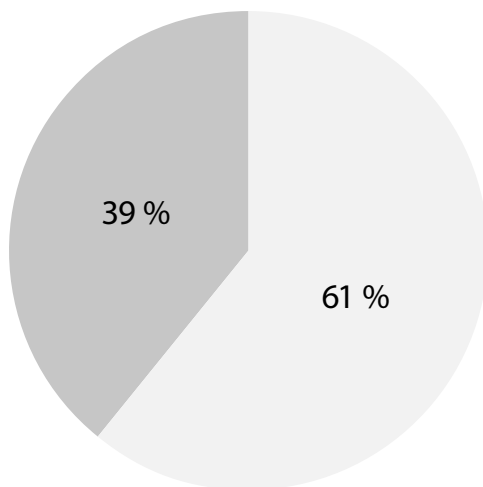
RÉSULTATS

Le projet « Travailler Mieux. Profiter de la vie. » de l'entreprise a déjà apporté des améliorations mesurables au personnel en Espagne : 61 % des employés déclarent que leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'est amélioré. Le nombre d'hommes encore au bureau à 19 heures a diminué de 13 % en un mois seulement et le temps moyen que chaque employé passe au bureau

a diminué de dix minutes par jour. Ce n'est que le début et BBVA espère voir des changements plus prononcés dans les années à venir.

Le plan a également été mis en œuvre au Mexique et sera adopté à l'échelle internationale.

AMÉLIORATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE



Janvier 2020 :

61 % des employés estiment que l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée s'est amélioré depuis l'adoption des nouvelles mesures.

RECOMMANDATIONS

Selon Jose Antonio Gallego Vazquez, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée doit être abordé de manière ascendante et descendante. Par exemple, si les membres de l'équipe de direction sont essentiels à la réussite du déploiement de ces mesures, il convient également que les groupes-ressources d'employés, qui ont une influence sur les employés à tous les niveaux et plaident en faveur du changement, s'y rallient.








BBVA est convaincu que l'évolution vers un lieu de travail plus flexible et équilibré, qui privilégie les résultats par rapport aux heures travaillées, entraîne une meilleure productivité et une meilleure efficacité globale. Plus précisément, les technologies et une méthodologie agile encouragent un travail axé sur les objectifs, ce qui est rendu possible par des réunions moins nombreuses et plus courtes, la vidéoconférence et la flexibilité du télétravail, la déconnexion des appareils numériques après une certaine heure et la fermeture des bureaux.

En outre, selon Gallego Vazquez, une fois qu'un problème d'inégalité entre les sexes est décelé, il est important de parler aux employés, de trouver des solutions et d'essayer de changer cette habitude.

Il ajoute que pour remodeler les structures des bureaux et assurer une véritable égalité des chances, il serait essentiel que les hommes prennent davantage de responsabilités à la maison.


LE RÔLE DES PRINCIPES D'AUTONOMISATION DES FEMMES


En 2010, BBVA a signé les principes d'autonomisation des femmes (WEFs). Ce fut un tournant important pour la banque, qui a contribué à favoriser l'égalité entre les sexes depuis l'équipe de direction jusqu'aux niveaux inférieurs.

- Principe 1  Disposer d'une équipe de direction favorable à l'égalité des genres.
- Principe 2  Traiter tous les hommes et toutes les femmes de manière équitable au travail – respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations.
- Principe 3  Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des femmes et des hommes au travail.
- Principe 4  Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes.
- Principe 5  Mettre en œuvre des pratiques au niveau du développement de l'entreprise, de la chaîne d'approvisionnement et du marketing qui permettent d'autonomiser les femmes.
- Principe 6  Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives au sein de la communauté et des activités de sensibilisation.
- Principe 7  Mesurer et communiquer publiquement sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.

 weps.org

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

 weps@unwomen.org

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

Financé par :

Produit par :

À l'appui des :



European Union



**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office