



Recension des écrits

***Bonnes pratiques et mesures pour l'amélioration de l'égalité
professionnelle et l'avancement des femmes cadres***

Conseil des Montréalaises

Recherche et rédaction :

Julie Charron

28 mai 2008

Montréal 

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Égalité professionnelle ou gestion de la diversité	2
2.1 Enjeux liés aux approches relatives à l'avancement des femmes	2
2.2 Performance et diversité des entreprises.....	4
3. Bonnes pratiques ici et ailleurs	7
3.1 L'appui du conseil d'administration et de la direction	7
3.2 Spécificité de l'organisation et volonté d'inclusion.....	7
3.3 La diversité et les différences culturelles.....	8
3.4 Reddition de comptes et évaluation des programmes.....	10
3.5 Recrutement et dépistage des cadres potentiels	11
3.6 Formation et développement de carrière	13
3.7 Mentorat et réseaux	14
3.7.1 Le mentorat et le genre	15
3.8 Promotion et mandat.....	18
3.9 Conciliation travail-famille.....	19
3.9.1 Entreprises gagnantes du prix ISO familles.....	21
4. Banque de Montréal	23
4.1 Reddition de comptes	23
4.2 Programme de sensibilisation	24
4.3 Développement de carrière et des compétences des cadres.....	24
4.4 Conciliation travail-vie privée	25
4.5 Autres mesures et nouveaux programmes	25
5. Conclusion	27
Annexe 1 : Tableau 1 : Spécificité de la diversité.....	28
Annexe 2 : Tableau 2 : Pratiques universelles/catégorielles	29
Annexe 3 : Liste de contrôle assurant la diversité des cadres supérieurs chez Bausch & Lomb	30
Bibliographie	31

1. INTRODUCTION

Le plafond de verre est un obstacle important à l'avancement des femmes dans les sphères économique et politique. Depuis les années 1960, de nombreuses études ont traité des facteurs explicatifs de ce plafond de verre, qui s'articulent de façon différente selon le groupe visé : femmes, handicapés, minorités ethniques, etc. Dans le cas des femmes, nous savons que la socialisation sexuée et les stéréotypes sexistes contribuent à leur sous-représentation dans les gouvernements et les entreprises. Or, sans pour autant dissiper ce plafond de verre, des initiatives de plusieurs organisations ont permis d'améliorer leur représentation dans des postes clés de direction comme ceux de cadres. Toutefois, certaines organisations ont réussi à transformer leur culture d'entreprise et à briser le plafond de verre, comme la Banque de Montréal, qui a obtenu des résultats impressionnants après un travail acharné accompli sur plus d'une décennie. Pour la majorité des entreprises et villes qui décident de s'attaquer au plafond de verre, l'adoption de bonnes pratiques n'est point un salut : un programme multisectoriel qui vise la transformation des valeurs et des mœurs et surtout une grande volonté politique sont nécessaires. Ce fait, constaté par de nombreuses recherches et par l'organisation Catalyst, est à considérer dans la mise en place d'un programme d'égalité professionnelle.

Ce rapport présente plusieurs bonnes pratiques et programmes adoptés principalement par des entreprises dont la majorité ont subi l'épreuve du temps et de l'expérience. Dans un premier temps, nous traiterons de considérations générales sur les politiques en matière d'égalité professionnelle et de gestion de la diversité. De même, seront avancés certains arguments qui explicitent les vertus de la présence des femmes dans les organisations pour l'amélioration de la performance des entreprises. Le cœur de ce rapport sera divisé en plusieurs parties relatives aux types de bonnes pratiques adoptées par les entreprises. Nous présenterons les bonnes pratiques en lien avec la sensibilisation à la diversité et à l'égalité professionnelle, la reddition de comptes et l'évaluation des programmes, le recrutement et le dépistage des cadres potentiels, la formation et le développement de carrière, le mentorat et la création de réseaux de femmes, la promotion des femmes et la conciliation travail-famille. À ce titre, nous relaterons quelques initiatives d'entreprises ayant obtenu le prix ISO familles décerné par le Conseil du statut de la femme. Enfin, nous décrirons le programme d'égalité professionnelle de la Banque de Montréal, qui a obtenu le prix Catalyst en 1994 pour l'efficacité de ses bonnes pratiques.

2. ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE OU GESTION DE LA DIVERSITÉ

2.1 Enjeux liés aux approches relatives à l'avancement des femmes

Dans cette partie, nous exposerons l'émergence des politiques de gestion de la diversité et d'égalité professionnelle de même que les enjeux reliés à ces deux philosophies gestionnaires. Les préoccupations en matière d'égalité se sont développées dans les entreprises pendant les années 1960 dans le courant des luttes sociales qui ont marqué la période des Trente Glorieuses. Les États-Unis ont été précurseurs de programmes d'égalité à l'accès en emploi en incitant « les entreprises à entreprendre des actions de discrimination positive ou *affirmative action* » visant à favoriser la présence des femmes et des personnes issues de minorités ethniques dans les entreprises (Bender, 2004 : 206). La philosophie gestionnaire présente à l'époque était donc celle de l'égalité professionnelle. Ce principe vise le renforcement de l'égalité de droits et la promotion de mesures (notamment de discrimination positive) assurant l'accès des groupes discriminés, ici les femmes, aux mêmes conditions et opportunités de travail que les hommes (blancs).

Or, dans les années 1980, les politiques de discrimination positive relatives au recrutement, à la promotion, etc., ont été questionnées par des administrateurs et gestionnaires, probablement dans la mouvance naissante du néo-libéralisme contemporain, qui souhaitent mieux allier les problématiques d'ordre social et la rentabilité économique. Achin, Meda et Wierink définissent la diversité en management comme suit :

Cette problématique a déplacé la logique de l'égalité des capacités entre groupes, dominante dans les politiques de discrimination positive depuis les années soixante, vers une logique individuelle de reconnaissance et de valorisation des différences, présentées comme profitable à l'entreprise en matière de performance commerciale et économique (Achin, Meda, Wierink, 2005 : 8).

La philosophie de la gestion de la diversité, plus que d'allier les intérêts de l'entreprise, s'est aussi constituée en réponse aux nombreuses critiques portées aux politiques de discrimination positive, critiques qui sont toujours présentes dans la rhétorique populaire. La discrimination positive aurait engendré des inégalités envers les hommes blancs, originalement bénéficiaires d'une supériorité hiérarchique, elle aurait conduit à un nivellement vers le bas des critères de recrutement et de performance en faveur des groupes discriminés et ultimement, elle aurait provoqué un *backlash* de la part du groupe dominant qui se serait traduit par une stigmatisation plus grande des groupes minoritaires dans les entreprises, etc. (Bender, 2004).

Observons maintenant la différence entre les pratiques et principes de la philosophie de la gestion de la diversité et celle de l'égalité professionnelle qui sont, à plusieurs égards, conciliables. La gestion de la diversité, plutôt que de s'attaquer à la discrimination d'un groupe social particulier, tente de valoriser la différence en tout genre : « Elle vise le changement d'attitudes et de comportements [...] [et lutte] contre les stéréotypes en prenant conscience de ses propres représentations et en incitant à une écoute d'autrui » (*Ibid.* : 208). En ce sens, la gestion de la diversité est une approche plus globale qui s'adresse à l'ensemble des individus, d'une institution, entreprise, etc., d'où le fait que plusieurs offriront à tout leur personnel une formation sur la diversité et la valorisation de la différence – différence entendue comme spécificité des groupes sociaux. D'autre part, le principe d'égalité professionnelle s'attaque à la discrimination de groupes particuliers, dont les femmes, et planifie des mesures de discrimination positive et des pratiques qui visent l'accès de ces groupes aux mêmes privilèges humains et professionnels que le groupe dominant. En ce sens, la sensibilisation à cet enjeu est réalisée surtout auprès des cadres, dirigeants supérieurs et employé-e-s des ressources humaines qui ont la responsabilité de mettre en œuvre ces mesures.

Reprenons brièvement les éléments pertinents du Tableau 1 sur les spécificités des deux approches (*Ibid.* : 209) (Annexe 1). D'abord, la philosophie de la gestion de la diversité : valorise le potentiel et la contribution de chaque employé-e à l'entreprise, concerne l'ensemble des employé-e-s, vise une transformation de la culture de l'entreprise et le bien-être des personnes et ne repose pas sur la discrimination positive. D'autre part, l'égalité professionnelle : lutte contre la discrimination (souvent par des mesures de discrimination positive) vécue par des minorités et groupes discriminés; les mesures s'adressent à ces personnes et sont mises en place par les ressources humaines d'une institution ou d'une entreprise. Or, comme nous l'observons dans l'ensemble de ce rapport, aujourd'hui plusieurs entreprises s'inspirent de ces deux philosophies gestionnaires pour améliorer l'accès à l'emploi et aux postes de cadres pour les femmes. En ces termes, Konrad et Linnehan ont développé une typologie où ils distinguent les mesures universelles, inspirées par la gestion de la diversité, et les mesures catégorielles, appliquées surtout à l'intérieur des politiques d'égalité professionnelle (Konrad et Linnehan, 1995, cités par Bender, 2004). Le Tableau 2 fait état de ces pratiques qui sont actuellement présentes dans de nombreuses entreprises (Annexe 2). Notons que dans l'ensemble de ce rapport, nous expliciterons des mesures universelles et catégorielles qui semblent s'entrecroiser dans plusieurs secteurs économiques et politiques.

Bien que la gestion de la diversité semble être une approche plus légitime dans le monde contemporain, notamment parce qu'elle vise l'ensemble des groupes sociaux et la performance de l'entreprise, certaines appréhensions sont soulignées par des spécialistes. D'abord, « l'argumentaire de la diversité peut *noyer* la question des discriminations spécifiques des femmes au travail dans l'ensemble de diversités basées sur l'origine, la nationalité, la culture, l'âge, etc. » (Achin, Meda et

Wierink, 2005 : 8). En ce sens, un traitement non différencié entre les groupes discriminés dans les mesures de gestion de la diversité fait fi de la spécificité des conditions de discrimination vécues par les femmes. Une politique universaliste pourrait être contre-productive ou peu productive pour l'ascension professionnelle des femmes dont les barrières à l'ascension professionnelle sont créées sur différentes bases sociopolitiques; peu importe les groupes ethniques, ces derniers sont toujours divisés en catégories de sexe.

De même, l'argument du *business case*¹ (raison d'affaires) est problématique puisque justifié un programme et des mesures d'éthique et de diversité sur la base de la performance économique de l'entreprise encourage celle-ci à entreprendre des actions spécifiques et partielles surtout en fonction de ses intérêts plutôt que de ceux des employé-e-s. En ce sens, il existe un risque quant aux intentions de l'entreprise qui adopte une telle philosophie, c'est-à-dire qu'à une époque où la responsabilité éthique des entreprises est de plus en plus considérée par les consommateurs, l'éthique gestionnaire est un élément de ventes et de performance majeur. Ainsi, si cette tendance sociale est passagère, les politiques de gestion de la diversité pourraient l'être aussi. Toutefois, ces inquiétudes font place à un enthousiasme certain parmi les entreprises qui sont pionnières dans le domaine de la gestion de la diversité puisque, tel que nous l'observerons bientôt, la diversité des employé-e-s dans une entreprise est belle et bien garante de performance et la présence des femmes, depuis l'adoption de ces mesures, est en augmentation.

2.2 Performance et diversité des entreprises

Nous exposerons maintenant pourquoi la diversité et la féminisation des institutions et entreprises engendrent une meilleure performance organisationnelle². À partir d'un document fort important du DARES³, nous présenterons diverses recherches faites dans plusieurs cadres qui démontrent les effets positifs, autant au niveau de la rentabilité que du bien-être des employé-e-s, engendrés par des politiques de diversité et de féminisation des entreprises (*Ibid.*, 2005). D'abord, la diversité a un impact important sur l'efficacité du travail de groupe. Selon plusieurs auteurs, un groupe diversifié serait plus créatif. À ce titre, une étude de Watson *et al.* en milieu académique expose que « les équipes diverses [après une certaine période d'adaptation à la diversité] sont aussi efficaces que les autres et peuvent même dépasser les équipes homogènes quant à la variété des solutions proposées à

¹ Le *business case* représente un argumentaire managérial appuyé sur des données, statistiques et objectifs précis qui visent à faire adopter un projet par l'entreprise, projet qui peut amener plusieurs changements à l'organisation de l'entreprise, mais qui engendrerait une plus-value pour celle-ci tant en termes de performance, que de visibilité et réputation.

² La performance organisationnelle englobe les performances humaines (donc des employé-e-s), la performance commerciale et la rentabilité économique (Achin, Meda et Wierink, 2005).

³ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, République Française. Ce document est le résultat d'une étude importante qui impliqua de nombreux acteurs, entre autres, des représentants de plusieurs entreprises françaises qui ont participé à des *focus groups*.

des problèmes » (Watson *et al.*, 1993, cité par Achin, Meda et Wierink, 2005 : 17). Au plan de la féminisation des entreprises, plusieurs expériences françaises démontrent les effets positifs de la présence des femmes sur la gestion du temps et la qualité du travail des employé-e-s. Chez AXA⁴, des études internes ont démontré que la féminisation engendre une meilleure gestion du temps de l'ensemble des employé-e-s :

Une gestion plus aiguë de leurs contraintes par les femmes est un plus pour l'entreprise, car elle conduit à mieux préparer les réunions, à anticiper davantage, aboutissant en somme à une gestion du temps plus précise, que ne pratiquent pas forcément les hommes [...]. Pour preuve, chez AXA, une femme sur huit parmi les cadres est à temps réduit (80 % ou 90 %), et cela n'affecte en aucun cas leurs résultats. [...] Pour toutes ces femmes dirigeantes, le travail à temps partiel est en réalité un travail *délocalisé*, mais très bien organisé. (Achin, Meda, Wierink, 2005 : 18).

Par ailleurs, pour l'entreprise PSA⁵, la présence des femmes dans un groupe de travail est un gage de qualité. De fait, « l'observation montre que lorsqu'un établissement recrute énormément de personnel pour le lancement d'une voiture, et qu'il joue le pari de la féminisation, le bilan en termes de climat social, de présentéisme comme de qualité du travail est très positif » (*Ibid.* : 18). Enfin, plusieurs autres exemples et témoignages d'entreprises françaises exposent les conséquences positives des politiques de féminisation sur le travail et la gestion du temps dans l'entreprise.

Au plan de la performance commerciale, deux points sont à considérer quant à l'impact de la diversité. Dans un premier temps, une entreprise diversifiée reflète les intérêts et besoins d'une population, voire de consommateurs, diversifiée. Ainsi, l'emploi de femmes permet à une entreprise de mieux cibler les demandes et de répondre aux besoins d'une clientèle féminine. Qui de mieux qu'une femme pour savoir ce que Femme veut ! En ce sens, étant donné, tel qu'exposé plus haut, que la diversité est un gage de créativité et d'innovation dans les équipes de travail, les équipes de recherche et développement diversifiées et féminisées permettent aux entreprises d'innover et de se différencier sur le marché et, par le fait même, d'obtenir une meilleure performance commerciale (*Ibid.*). Dans un deuxième temps, du point de vue du consommateur, une entreprise diversifiée et féminisée, où l'ensemble des groupes sociaux est représenté, gagne en crédibilité et réussit à toucher une population diverse. Dans un autre ordre d'idées, il apparaît que la capacité des femmes à « rebondir » suite à un échec professionnel favorise leur performance commerciale. Selon les expériences de l'entreprise AXA, les femmes gèrent mieux les échecs :

Quand elles ne concluent pas un marché, elles rebondissent tout de suite, parce que pour elles, vraisemblablement, il n'y a pas que le travail dans la vie... Alors que les hommes auraient beaucoup

⁴ Regroupement d'assureurs.

⁵ Constructeur automobile.

moins de résistance à l'échec, pour les raisons inverses. Il existerait ainsi une différence dans la capacité à relativiser des échecs, qui conduit les femmes à une meilleure performance commerciale (*Ibid.* :21).

Par ailleurs, il y aurait aussi un lien entre la féminisation et la performance financière des entreprises. Certaines études démontrent que la présence de femmes à la direction des entreprises est un des facteurs qui favorisent leur rentabilité. Adler a réalisé une recherche auprès de 215 entreprises entre 1980 et 1998, « prises individuellement et comparées alors aux autres entreprises de leur secteur ou prises globalement, les firmes ayant promu le plus de femmes sont celles dont la rentabilité est la meilleure, quelle que soit la mesure, sur la période étudiée » (Adler, 2001, cité par Achin, Meda, Wierink, 2005 : 22). D'autres études ont été faites en ce sens, dont celles de Catalyst, et parviennent aux mêmes conclusions. Ainsi, les entreprises les plus performantes financièrement ont plus de femmes à leur tête que les autres entreprises. Enfin, tant au niveau de la performance humaine, commerciale que financière, il apparaît, selon plusieurs études menées sur la diversité et la féminisation des entreprises, que la présence de femmes dans les différents secteurs de l'entreprise est un facteur de performance important.

3. BONNES PRATIQUES ICI ET AILLEURS

Or, il va sans dire que le recrutement et la féminisation des entreprises et institutions auront impliqué au préalable l'adoption de politiques et de mesures de gestion de la diversité et d'égalité professionnelle. Ainsi, nous observerons, à partir des conclusions de la Commission sur le plafond de verre des États-Unis, les pratiques et dispositions incontournables (*must do*) pour réussir l'application de mesures et de bonnes pratiques, suivies d'études de cas qui explicitent des exemples de ces pratiques selon les domaines d'activité.

3.1 L'appui du conseil d'administration et de la direction

Autant pour le DARES que pour la Commission sur le plafond de verre, la volonté politique du conseil d'administration et de la direction d'une institution sont nécessaires à l'amélioration de l'égalité professionnelle. Il est essentiel que la direction reconnaisse la nécessité d'éliminer le plafond de verre et œuvre en ce sens. La direction et les cadres doivent être voués à l'égalité et la diversité et faire de ces questions une priorité dans leur gestion. Dans le cas contraire, même les meilleures stratégies sont vouées à l'échec : « C'est l'intervention proactive ininterrompue de la haute direction dans l'organisation qui fait toute la différence » (Morrisson, cité par *U.S. Glass Ceiling Commission*, 1995 : 39).

3.2 Spécificité de l'organisation et volonté d'inclusion

D'abord, la Commission souligne l'importance d'étudier le plafond de verre spécifique à chaque organisation puisque chacune possède ses particularités. Ainsi, un programme et des mesures pour favoriser l'égalité professionnelle doivent être élagués en fonction de la réalité et des besoins de chaque organisation (*U.S. Glass Ceiling Commission*, 1995). D'autre part, la Commission indique, inspirée par la philosophie de la gestion de la diversité, l'importance de faire des programmes qui profitent à tous et toutes, sans exclure les hommes blancs, représentants du groupe majoritaire. De fait, certains programmes spécifiques ou catégoriels pourraient renforcer les stéréotypes à l'endroit des personnes déjà discriminées par leur appartenance à un groupe social et les suspicions concernant un traitement de faveur potentiel reçu par ces groupes. Les programmes doivent donc bénéficier à l'ensemble des employé-e-s. Cependant, selon la Commission, les entreprises qui ont réellement réussi à briser le plafond de verre ont utilisé des pratiques universelles et catégorielles : en améliorant les conditions de travail de l'ensemble des employé-e-s, mais aussi en cernant les besoins des groupes discriminés par la création de programmes spécifiques à leur ascension professionnelle (*Ibid.* : 40).

3.3 La diversité et les différences culturelles

Comme l'expose la Commission, plusieurs entreprises étudiées offrent aux employé-e-s une formation à la diversité afin de sensibiliser le personnel et contrer les stéréotypes véhiculés sur les femmes et les minorités. Or, les formations à la diversité doivent être complémentaires à un ensemble de bonnes pratiques; dans le cas contraire, elles s'avèrent plus ou moins efficaces. Voici trois éléments présents dans les formations à la diversité efficaces : l'ensemble des employé-e-s y participe, ces formations ne divisent pas les employé-e-s selon leur secteur d'activités et les personnes les plus concernées, femmes et minorités, participent aussi à ces formations (*Ibid.* : 41). Dans un même ordre d'idées, certaines entreprises offrent des formations à la communication interculturelle puisque la présence de femmes et de minorités « brise » la *communication uniforme des hommes blancs* et peut engendrer des problèmes de mésinterprétations. Aussi, dans la mesure où la diversité des genres et des cultures influence de plus en plus les organisations, plusieurs entreprises ont développé des formations continues pour le personnel et ont créé des outils pour évaluer la neutralité (et la sensibiliser à la diversité) du personnel et de la direction. C'est en ces termes que certaines organisations ont éliminé certaines traditions masculines comme les tournois de golf et les voyages de pêche organisés par l'entreprise.

Études de cas

De nombreuses entreprises ont développé des programmes et formations pour sensibiliser leurs employé-e-s à la diversité et l'égalité professionnelle. Procter & Gamble⁶ forme l'ensemble de son personnel à la question de la diversité et tente de créer un environnement où les différences individuelles et culturelles sont célébrées et valorisées. En ce sens, les entreprises Dexia⁷ et IBM⁸ sensibilisent leurs employé-e-s, notamment à travers une vidéo qui chez IBM s'intitule : *Valuing Diversity : A Competitive Advantage*. De même, BNP Paribas⁹ sensibilise son personnel des ressources humaines à la diversité par une formation obligatoire de trois heures auprès des responsables du développement de carrière et du recrutement. Cette formation implique trois pôles : « un angle individuel avec un test d'autodiagnostic sur les stéréotypes, un angle "groupe" avec la présentation de la politique diversité de BNP Paribas, un angle juridique et opérationnel pour les aider au quotidien dans la gestion de la non-discrimination » (BNP Paribas, juillet 2007 : 2). Chez Eau de Paris¹⁰, une campagne de communication interne sur ces enjeux à travers Intranet et le bilan social (sur la diversité et l'égalité professionnelle) de l'entreprise peut être consulté par l'ensemble du personnel.

⁶ Entreprise de produits d'hygiène personnelle et pour la maison.

⁷ Entreprise spécialisée dans les services financiers.

⁸ Entreprise de produits et services informatiques.

⁹ BNP Paribas est une banque qui offre des produits et services financiers.

¹⁰ Eau de Paris est la société anonyme de gestion des eaux de Paris.

L'entreprise Macif¹¹ a réalisé des séminaires non-mixtes animés par des spécialistes (sociologues et psychologues du travail) sur la question de l'égalité professionnelle et des barrières à l'ascension professionnelle des femmes afin d'identifier ces barrières, mais aussi de recueillir des propositions de leurs employé-e-s pour améliorer l'égalité professionnelle. L'expérience fut très positive pour l'ensemble des participant-e-s qui « sont reparti-e-s avec la volonté d'empêcher les routines de se remettre en place et d'étouffer une prise de conscience à la fois profonde et fragile » (Macif, février 2005 : 3). Par ailleurs, Alcatel¹² diffuse des vidéos, à travers son site Intranet, de femmes cadres qui partagent leurs expériences personnelles et professionnelles. Elle a aussi créé un forum Intranet sur son projet *Femmes et leadership* qui permet à l'ensemble des employé-e-s de discuter, de partager leurs opinions et de s'informer sur les activités, conférences, et évènements qui touchent cette question.

IBM a créé un conseil pour la diversité qui s'occupe de trouver des stratégies pour améliorer la diversité de la force de travail alors que BNP Paribas a créé un poste de responsable de la diversité. Chez cette dernière, un groupe de femmes formé de 11 cadres, *Mix City*, travaille spécifiquement sur la question de la mixité afin de trouver des mesures concrètes pour promouvoir l'ascension professionnelle des femmes. Les femmes de *Mix City* se rencontrent plusieurs fois par année et ont des liens étroits avec les ressources humaines de l'entreprise. De même, chez Eau de Paris et HSBC France¹³, une formation spécifiquement pour les cadres comportant une étude de cas et des jeux de rôle portant sur la diversité et l'égalité hommes-femmes a été instaurée et les recruteurs sont formés à la diversité et l'égalité professionnelle.

L'entreprise canadienne Stentor Resources Centre¹⁴ a entamé une transformation de sa culture d'entreprise en implantant un programme, *Creating the Futur*, constitué et mené par des femmes cadres de l'entreprise ayant pour objectif le développement des compétences et qualifications de l'ensemble des employé-e-s. Le fait que ce programme soit conçu et animé par des femmes a, d'une part, redoré le blason de ce sexe qui est souvent victime de préjugés péjoratifs et, d'autre part, permis de concevoir un programme sensible aux difficultés vécues par les femmes dans leur carrière et leur progression dans l'entreprise. L'outil principal de ce programme est un atelier de trois jours pour l'ensemble des cadres suivi de trois ateliers hebdomadaires pendant une période de neuf mois. Selon le C.A de cette entreprise, le fait que ce programme soit dirigé par des femmes a permis une transformation de la perception de ces dernières, dont les compétences sont désormais reconnues (Catalyst, 1998 : 74).

¹¹ Compagnie d'assurances.

¹² Compagnie de télécommunications.

¹³ Entreprise de produits et services financiers.

¹⁴ Entreprise de services de marketing et d'ingénierie aux compagnies de téléphonie, comme Bell Canada.

3.4 Reddition de comptes et évaluation des programmes

Comme plusieurs spécialistes, les enquêteurs de la Commission sur le plafond de verre affirment que la reddition de comptes est nécessaire à la matérialisation des bonnes pratiques adoptées par une organisation (*op. cit.*, 1995). La direction doit être impliquée, d'une part, afin de transmettre ses objectifs et attentes clairement aux cadres et ressources humaines de l'entreprise et, d'autre part, parce que c'est la direction qui doit mesurer les progrès opérés par les cadres et les employé-e-s en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, « il faut être d'accord sur les tableaux horaires et les objectifs, pouvoir mesurer les résultats, et les incitatifs, récompenses et pénalités doivent tenir compte du rendement quant à l'atteinte des objectifs et des résultats »¹⁵ (*Ibid.* : 42). Pour assurer le déploiement des forces et la réalisation des objectifs, la remise de rapports réguliers sur l'égalité professionnelle à la direction de même que l'évaluation des programmes sont primordiales. De même, la Commission comme le DARES expose que des actions ciblées, malgré toutes les bonnes intentions, ne sauraient être aussi efficaces qu'un programme d'actions multisectorielles pour briser le plafond de verre. Des actions doivent être portées vers plusieurs domaines : conciliation travail-famille, recrutement, promotion, dotation, etc.

Études de cas

Chez Xerox¹⁶, le PDG demande aux cadres supérieurs de lui rendre des comptes quant à la diversité des employé-e-s de l'entreprise et ces cadres supérieurs exigent aux autres cadres de s'assurer de cette diversité. Ainsi, un rapport, le *Balance Workforce Performance*, rend compte annuellement du nombre de femmes et de personnes issues de minorités ethniques qui travaillent pour l'entreprise et les progrès en vue d'une plus grande diversité. Chez IBM et Eau de Paris, l'évaluation annuelle de chaque cadre prend en considération les efforts de ce dernier afin d'améliorer la diversité de l'entreprise et le développement de carrière des femmes et des minorités. Par ailleurs chez Procter & Gamble, chaque unité de l'entreprise a des objectifs précis à atteindre quant à l'embauche et à l'avancement des minorités et des femmes. Des données sur le recrutement, les promotions, la rotation des employé-e-s (*job rotation*) et les formations sont comptabilisées dans un programme informatique nommé le *Diversity Measurement System*. Ceci permet aux dirigeants et aux cadres supérieurs d'observer la progression vers les objectifs de diversité. Dans un même souci de mesure du progrès de l'entreprise en matière de diversité, HSBC France a mis en place des *Indicateurs de suivi* afin d'évaluer la progression de l'égalité professionnelle. Ces indicateurs sont analysés par une Commission de suivi deux fois par année. Elle observe : « La répartition des effectifs par sexe et par famille de métiers, la répartition des embauches par sexe et par famille de métiers, l'index de qualification par catégorie et

¹⁵ Traduction de « *goals and timetables must be agreed upon, measurable results must be established, and incentives, rewards and penalties must be tied to performance in meeting the goals and achieving results* ».

¹⁶ Entreprise spécialiste des périphéries de traitement documentaire.

par sexe, la répartition des promotions au regard de l'âge, des catégories et par sexe, le nombre de stagiaires ayant suivi une formation au management par sexe » (HSBC, mars 2006 : 3). En ce sens, ce suivi permet à HSBC France d'évaluer son grand progrès alors que maintenant 42 % des cadres sont des femmes.

Par ailleurs, comme plusieurs entreprises, dont Peugeot Citroën¹⁷ et la Société Générale¹⁸, Eau de Paris a mis sur pied une Commission pour l'égalité professionnelle qui se réunit régulièrement pour analyser la progression de ce dossier. Cette entreprise rédige annuellement un rapport sur l'égalité femmes/hommes. De même, dans les évaluations de l'entreprise par les salarié-e-s, un critère *lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité professionnelle* a été ajouté afin que les salarié-e-s se prononcent sur l'efficacité et l'évolution de ces enjeux. Dans un même ordre d'idées, un critère de gestion de la diversité et d'égalité professionnelle a été intégré à l'évaluation annuelle des salarié-e-s afin d'évaluer leurs efforts pour l'amélioration de l'égalité professionnelle. Enfin, HSBC France, dans un souci de transparence et d'efficacité, a créé une rubrique Égalité hommes-femmes sur son site Intranet qui fait le point régulièrement sur les actions et avancées de l'entreprise dans ce dossier. De même, le rapport annuel de l'entreprise sur l'égalité hommes-femmes est diffusé à tous les collaborateurs de l'entreprise.

3.5 Recrutement et dépistage des cadres potentiels

Le recrutement et l'identification des femmes cadres potentielles est prioritaire pour briser le plafond de verre. Ainsi, l'organisation doit recruter des femmes dans les universités et les accompagner dès leurs premiers pas dans l'organisation. Voici quelques stratégies éprouvées en matière de recrutement. Les stages dans l'entreprise sont une façon très efficace de repérer les femmes à haut potentiel. De même, certaines entreprises vont sur les lieux d'enseignement universitaire pour recruter leurs futures employées. En ce sens, les cadres qui recrutent et les ressources humaines doivent être redevables du nombre de femmes et de personnes issues de minorités qui sont embauchées. Enfin, certaines entreprises utilisent les services de firmes de chercheurs de têtes (*headhunting*) spécialisées dans le recrutement de femmes et de minorités ethniques.

Études de cas

Chez Xerox, un chef de file en matière de gestion de la diversité, l'entreprise a développé des liens avec des organisations de femmes et de minorités ethniques qui peuvent référer des personnes à la compagnie. Cette pratique vise à assurer la diversité des employé-e-s de l'entreprise. Dans un même ordre d'idées, cette compagnie a maintenant des équipes de cadres noirs et hispaniques qui

¹⁷ Constructeur automobile.

¹⁸ Banque.

coordonnent leurs efforts pour recruter des personnes de leur origine. De le même esprit, IBM, comme Xerox et Procter & Gamble, a développé des liens particuliers avec des universités et institutions d'enseignement afin de faciliter, directement dans le milieu universitaire, le recrutement de femmes et de minorités. En ce sens, des étudiant-e-s sont invités à faire des stages dans l'entreprise et plusieurs seront éventuellement embauchés. IBM recrute dans les universités où il y a un nombre significatif de femmes et de minorités¹⁹.

Quant aux entreprises françaises, plusieurs (dont BNP Paribas, Eau de Paris, Peugeot Citroën et Dexia) embauchent des femmes et des hommes en fonction du nombre de candidatures reçues par sexe. Autrement dit, à compétences égales, les entreprises veillent « à ce que le pourcentage d'embauches féminines soit au moins égal au pourcentage de candidatures féminines » (Eau de Paris, février 2005 : 3). Chez Dexia, on exige des responsables des ressources humaines qu'il y ait une parité hommes/femmes chez les candidat-e-s retenus pour les entrevues. Ainsi, de telles pratiques ont engendré une forte augmentation du nombre de femmes cadres chez BNP Paribas, qui compte 40 % de femmes cadres et espère atteindre 44 % d'ici 2010 (BNP Paribas, 2005 : 1). Chez Eau de Paris, les comités de sélection pour les postes de cadres et de direction doivent être paritaires.

En ce qui a trait à la création d'un vivier de recrutement, Eau de Paris tente d'exclure toute forme de discrimination dans l'affichage des postes et les processus de sélection, et elle élargit l'affichage de postes à plusieurs organismes qui travaillent auprès des populations discriminées. Enfin, Dexia s'engage à augmenter le nombre de femmes parmi les cadres et dans le bassin de cadres à haut potentiel et le pourcentage de femmes choisies parmi les cadres recrutés.

L'entreprise Booz Allen et Hamilton²⁰ a mis sur pied un programme afin de recruter davantage de femmes. Annuellement, l'entreprise organise un souper pour femmes seulement où se rendent des étudiantes de huit écoles de gestion. À chaque table, est présente une femme cadre de l'entreprise qui anime des discussions sur divers sujets d'intérêt pour les jeunes femmes et elle prend des notes sur leurs préoccupations. Pendant la soirée, des femmes cadres et consultant-tes témoignent de leur expérience de travail pour Booz Allen et Hamilton. Après cet exercice, le nombre de femmes travaillant pour l'entreprise a augmenté significativement (Catalyst, 1998 : 104).

Hewlett-Packard Company²¹ a entrepris un programme du nom de SEED (Student Education and Employment Development) qui a pour but de recruter des femmes et personnes de minorités ethniques dans les universités. Ce programme permet de recruter des étudiant-e-s de haut niveau et de leur offrir

¹⁹ Voici les trois objectifs soutenus par IBM dans le processus de recrutement : 1. l'égalité professionnelle et les actions entreprises sont considérées des objectifs d'affaires (*business objectives*), 2. les cadres doivent rendre des comptes quant au progrès en matière de diversité des employé-e-s, 3. l'investissement de temps et d'efforts afin de recruter et de développer une force de travail diversifiée.

²⁰ Firme de consultation en gestion.

²¹ Entreprise de haute technologie et d'informatique.

un stage au sein de l'organisation. Afin d'assurer un recrutement efficace de femmes et de minorités, l'entreprise est associée avec 84 universités et réalise près de 1 000 entrevues d'étudiant-e-s par année pour choisir ses stagiaires. Enfin, plusieurs d'entre eux deviendront des employé-e-s de l'entreprise. Ce programme a permis à Hewlett-Packard de recruter davantage de femmes et de personnes de minorités ethniques, ce qui diversifie son personnel.

Motorola²², une entreprise assez bien connue du grand public, est pionnière en matière d'égalité professionnelle. Elle a créé en 1989 *Officer Parity Goal* afin que « la représentation des femmes et personnes issues de minorités ethniques à tous les niveaux de gestion reflète la représentation nationale de ces groupes dans les domaines de grande importance pour l'entreprise »²³ (*Ibid* :116). En ce sens, les cadres sont responsables d'assurer la progression de la représentation des femmes et les cadres séniors doivent préparer des plans de carrière pour les personnes à haut potentiel professionnel. De même, ces cadres doivent remplir un formulaire qui assure la relève et le remplacement pour chaque poste de cadre. Ce formulaire indique plusieurs personnes susceptibles de remplir les exigences de ces postes dont au moins une femme et une personne de minorité ethnique, et ce, même si ce candidat potentiel travaille à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, quand un poste se libère, les candidatures potentielles sont déjà préétablies et les femmes ont davantage de chances d'occuper un poste de cadre.

3.6 Formation et développement de carrière

Après avoir recruté des femmes, les organisations doivent s'assurer de leur offrir les outils nécessaires pour accéder à des postes cadres et de direction. Des formations spécifiques, mais aussi des services de développement de carrière doivent être offerts aux femmes. Comme l'expose la Commission sur le plafond de verre, les informations concernant les critères d'admissibilité pour les postes de cadres doivent être connus des femmes, les opportunités de formation et de perfectionnement devraient être disponibles pour elles et un plan de carrière (qui spécifie des objectifs et comment les atteindre) doit pouvoir être développé par elles avec l'aide d'un gestionnaire de carrière des ressources humaines (*op. cit.*). Voici ce qu'explique la Commission sur le contenu des programmes de plan de carrière prévu pour les femmes et les minorités ethniques dans certaines entreprises :

Ils incluent des assignations reliées à l'avancement de carrière et la formation de leaders, et reflètent les options de carrière possibles à l'intérieur d'une entreprise donnée. Ils incluent souvent des postes en rotation et non traditionnels. Ces assignations élargissent l'éventail des compétences, offrent de la visibilité dans certains secteurs de l'entreprise, et

²² Entreprise d'électronique et de communication sans fil.

²³ Traduction de « the representation of women and minorities at every management level mirror the national representation of these groups in specific areas of import to the company ».

fournissent des occasions de démontrer des capacités dans un environnement où les stéréotypes affectent les assignations d'emploi (*Ibid.* : 45).

Études de cas

L'entreprise BNP Paribas s'assure que lors des formations en management, les femmes et les hommes soient représentés proportionnellement. Elle s'est aussi dotée d'un système d'évaluation de carrière (procédures sur l'évaluation professionnelle/rémunération et entretien de carrière) afin de permettre aux employé-e-s, surtout aux cadres, d'exprimer leurs besoins et leurs objectifs de carrière afin d'être accompagnés par des gestionnaires de carrière (des RH) de la compagnie dans leurs démarches. « Ces aménagements ont été conçus en pensant plus particulièrement aux femmes qui, autour de la quarantaine, peuvent être disposées à prendre plus de responsabilités [...] du fait qu'elles aient des contraintes familiales qui s'allègent » (BNP Paribas, juillet 2007 : 2). Dans un même ordre d'idées, pour la Société Générale, les personnes de retour d'un congé de parentalité sont considérées prioritaires dans le cadre des périodes de formation. Enfin, Alcatel propose aux femmes six cours de formation en ligne sur Internet (*e-learning*) afin d'outiller les femmes pour atteindre un meilleur succès professionnel. Ces cours traitent des sujets suivants : « Comprendre les règles informelles de la culture d'entreprise propres aux hommes, faire reconnaître sa valeur et ses réalisations, dépasser les stéréotypes, trouver l'équilibre vie privée/vie professionnelle, utiliser les techniques de leadership ». (Alcatel, juin 2006 : 3).

3.7 Mentorat et réseaux

Le mentorat est une pratique qui existe depuis plusieurs décennies dans des entreprises. Collins définit le mentorat comme « une relation entre une personne expérimentée et une personne inexpérimentée jusqu'à ce que celle-ci atteigne la maturité²⁴ » (Collins, cité par Burke et McKeen, 1990 : 318). L'efficacité du mentorat pour assurer l'ascension professionnelle d'un individu a été prouvée à maintes reprises par les chercheurs et les organisations qui adoptent des programmes de mentorat. De même, il s'agit d'un apport crucial au développement de carrière des femmes cadres. Une étude de Morrisson *et al.* (1987) démontre que le mentorat est un gage de succès plus important pour les femmes que pour les hommes; dans cette étude, certaines femmes n'ayant pas réussi à atteindre les sommets de la gestion d'une entreprise ont pointé l'absence de mentor comme un facteur explicatif important dans cette stagnation professionnelle (Morrisson *et al.*, 1987, cités par Burke et McKeen, 1990).

²⁴ Traduction de « *a one to one relationship between a more experienced person and an inexperienced person, and only until the latter reaches maturity* ».

De même, le fait d'avoir eu un mentor amènera une personne à vouloir elle-même devenir un mentor pour d'autres. La relation de mentorat est en générale bénéfique autant pour le protégé que le mentor. Le mentor est valorisé par son rôle dans la transmission de la connaissance et le développement de carrière du protégé, alors que ce dernier pourra apprendre grandement de l'expertise du mentor.

Levison explique ce qui doit être transmis du mentor à l'aspirant-e cadre :

1. Les politiques de l'organisation;
2. Les normes, valeurs, standards, l'idéologie et l'histoire et qui sont les « héros » organisationnels dans l'entreprise;
3. Les qualifications et compétences nécessaires pour gravir les échelons de l'entreprise;
4. Les chemins vers l'ascension professionnelle et leurs zones grises;
5. Les méthodes acceptables pour gagner en visibilité [...];
6. Les principales pierres d'achoppement dans l'organisation et les voies qui mènent à l'échec. (Levinson, 1979, cité par Burke et McKeen, 1990 : 321).

3.7.1 Le mentorat et le genre

Par ailleurs, étant donné la sous-représentation des femmes dans les postes cadres, les femmes qui aspirent à monter les échelons d'une entreprise ont de la difficulté à trouver une mentor. D'abord, l'identification à un semblable, ici au même sexe, est commune dans plusieurs milieux sociaux, ce qui amène des hommes mentors à préférer guider un homme plutôt qu'une femme. De même, une femme novice préférera avoir une femme mentor. Toutefois, plusieurs facteurs socio-sexués viennent intervenir dans le mentorat. Les femmes mentors et les hommes mentors n'ont pas la même façon de guider leurs protégés, les femmes opérant souvent davantage de fonctions au niveau psychosocial. Il apparaît, selon les études de Burke et McKeen, qu'une relation de mentorat devrait impliquer des personnes de même sexe (*Ibid.*). Comme nous l'observerons bientôt, les stéréotypes sexistes présents dans une entreprise et les rapports sociaux de sexe freinent la pratique du mentorat intersexué (*cross-gender*). De fait, une relation où l'homme est un mentor et la femme une protégée peut contribuer à renforcer les stéréotypes sexistes à l'égard des femmes, entre autres, le stéréotype voulant qu'une femme ne pourrait arriver seule à gravir les échelons et donc elle aurait besoin de l'aide d'un homme (*Ibid.*). Dans cet ordre d'idées, les hommes cadres hésitent à entreprendre une relation de mentorat avec une femme de peur d'être accusés si le mentorat ou le développement professionnel de la femme subit des échecs.

Il existe aussi un frein à ce type de mentorat lié aux relations de pouvoir et aux rapports sexuels entre les femmes et les hommes. De fait, si la relation intime peut toujours respecter les limites d'une relation professionnelle, l'image publique doit être préservée de toute allusion à une relation

amoureuse, bref qui dépasse les limites d'une relation professionnelle. Tel que l'exposent Burke et McKeen :

La relation extérieure concerne la façon dont les autres dans l'organisation ou le public perçoivent le niveau d'intimité dans la relation entre le mentor et son protégé plutôt que le niveau d'intimité réel entre le mentor et son protégé. Si vos collègues jugent que vous êtes émotionnellement et physiquement engagé envers votre protégé, ils peuvent perdre toute considération pour votre jugement et croire que vous prendrez le parti de votre protégé (*Ibid.* : 328).

Ainsi, le mentorat intersexué peut avoir des répercussions négatives sur les personnes impliquées, mais peut aussi renforcer des stéréotypes sexistes à l'endroit des femmes dont la présence dans une organisation serait synonyme de liaisons amoureuses et romantiques. Bien que ce type de mentorat soit toujours possible, Burke et McKeen soulignent que les femmes devraient pourvoir développer une relation de mentorat avec une femme sénior et l'une des mesures importantes à instaurer dès lors est d'offrir aux femmes cadres une formation pour devenir mentor. Dans le cas où des relations de mentorat intersexuées sont nécessaires, les programmes de mentorat doivent exposer explicitement les enjeux reliés à ce type de mentorat.

Enfin, La Commission sur le plafond de verre des États-Unis expose que les programmes de mentorat les plus efficaces sont formels plutôt qu'informels, ce qui les rend accessibles à une majorité, et ils incluent les éléments suivants : « Les objectifs sont reliés à un but en affaires, 2. Le soutien de la haute direction, 3. Planification stratégique (incluant les directives et la formation), 4. Implication du superviseur du protégé, 5. Participation volontaire et 6. Mentorat et évaluation » (*op. cit.* : 45). De même, plusieurs organisations développent des réseaux de travailleurs et des groupes d'affinités à travers lesquels plusieurs informations pertinentes (soit par des conférences, des ateliers ou des liens informels) sont transmises aux femmes et contribuent, de près ou de loin, au développement de leur carrière.

Études de cas

IBM est une entreprise reconnue pour être pionnière en matière de gestion de la diversité. En ce sens, le mentorat est une pratique importante qui débute dès l'embauche d'une femme ou d'une personne provenant d'une minorité ethnique²⁵. Le mentorat soutient les employé-e-s à plusieurs niveaux : les mentors identifient des femmes et personnes de minorités qui peuvent être des cadres potentiels, mais

²⁵ Le programme de mentorat chez IBM a deux objectifs : 1. Il permet aux femmes et minorités de recevoir des conseils et de développer leur carrière de façon stratégique et 2. Il permet aux cadres d'acquérir une expérience de *coaching* et d'assistance à des personnes « différentes ».

aussi les personnes qui pourraient être des cadres supérieurs potentiels. De même, les mentors guident les individus en début de carrière afin que ceux-ci augmentent leur potentiel et maximisent leur développement de carrière. Enfin, chez l'entreprise française Alcatel, le mentorat est plutôt informel, mais des outils ont été créés par les ressources humaines de l'entreprise pour les personnes intéressées par le mentorat. Bien que le mentorat individuel soit présent chez Xerox, ce type de programme n'est pas initié par l'entreprise. Des *Caucus Groups* et des mentorats individuels sont l'initiative des employé-e-s. Ces groupes organisent des activités et conférences sur le développement de carrière.

L'entreprise Coopers and Lybrand LLP²⁶ a mis sur pied un programme de mentorat pour développer les compétences des cadres nouvellement recrutés ou promus. Ainsi, un mentor doit les exposer aux normes et valeurs de l'entreprise et il devient pour ses protégés un conseiller important en matière de gestion de carrière. Le processus de sélection de mentor et de protégé est organisé par les ressources humaines. Les associations sont faites en fonction de la proximité géographique des personnes impliquées et de leur secteur de travail. Le mentor et le protégé ont normalement au moins un contact par mois et doivent se rencontrer pendant un minimum de six mois. Toutefois, l'entreprise privilégie une relation de mentorat de 3 à 4 ans (Catalyst, 1998).

Kraft²⁷ a lancé un programme, *LeaderView*, hybride entre le mentorat et le *coaching* professionnel. Il vise à développer les compétences des cadres séniors potentiels, autant hommes que femmes. Ces personnes sont identifiées par les ressources humaines. Normalement, un *coach* aide deux individus. Ce programme est organisé en cinq phases. D'abord, le *coach* rencontre les participants afin de leur expliquer le processus de *coaching*. Ensuite, une évaluation du protégé est faite et envoyée au superviseur et aux personnes susceptibles d'apporter des éléments importants pour l'avancement professionnel du protégé. Après avoir recueilli ces informations, le coach réalise une entrevue de deux heures avec le participant et un superviseur sur ses expériences de travail, ses ambitions, ses forces et faiblesses, etc. Après cet entretien, le *coach* compile les informations afin de lui donner ses impressions sur ses qualifications et compétences et pour créer un plan de développement de carrière. Ce plan prévoit des objectifs de carrière, la participation à des formations et une relation plus serrée avec un mentor. La dernière étape implique une rencontre entre le patron, le participant et le coach pour discuter du plan de développement. Ce programme a connu une grande popularité auprès des cadres séniors potentiels (*Ibid.* : 126).

Au niveau des réseaux de femmes en entreprises, Alcatel a développé le réseau *Les femmes et le leadership* à travers lequel elles peuvent créer des contacts et aussi initier des projets qui touchent cette question. Au niveau international, Alcatel est membre du *European Professional Women's Network*. De même, Procter & Gamble a créé un réseau de femmes, *Women Supporting Women*, qui soutient les

²⁶ Entreprise de services professionnels .

²⁷ Compagnie de production et de distribution alimentaire.

femmes dans leur carrière. Un atelier annuel amène les femmes cadres à se rencontrer afin de discuter de leur carrière et des enjeux concernant leur progression dans l'entreprise.

D'autre part, l'entreprise Bausch & Lomb²⁸ a instauré un réseau de femmes cadres dans son organisation. Le *Women's Executive Network (WEN)* a été créé afin d'assister la direction de l'entreprise dans l'avancement des femmes. Ce réseau travaille avec le comité pour la diversité de Bausch & Lomb et les ressources humaines. Il représente une référence sur les questions de genre et l'implantation de mesures de diversité. Il offre aussi du soutien aux femmes par des formations, des conférences, du *coaching* et des programmes de mentorat. L'une des grandes innovations de ce réseau fut de créer l'*Executive Diversity Checklist* qui est une liste de contrôle distribuée aux cadres seniors afin qu'ils puissent évaluer leurs compétences en matière de gestion de la diversité (Annexe 3). De même, cette liste représente aussi une façon de transmettre des idées d'actions et de comportements aux cadres.

3.8 Promotion et mandat

Malgré plusieurs efforts pour briser le plafond de verre, l'accès aux mandats et aux promotions reste un enjeu majeur. De fait, plusieurs femmes et personnes de minorités ethniques peuvent se sentir lésées quant à l'évaluation de leur profil professionnel lors de promotions. À ce titre, les travaux de la Commission sur le plafond de verre démontrent que les entreprises ayant obtenu le plus de succès quant à l'ascension professionnelle des femmes ont adopté certaines stratégies pour assurer leur promotion. D'abord, l'organisation comptabilise le nombre de femmes promues et évalue ce taux en fonction des objectifs d'égalité professionnelle et d'ascension des femmes aux postes cadres. Ensuite, les descriptions de postes sont toujours affichées et disponibles à tous et toutes : il est important que ces descriptions comportent les critères d'admissibilité pour les postes. De même, certains comités de supervision des promotions et du recrutement ont été créés afin d'assurer un processus de dotation juste. Ces comités veillent à ce que les promotions soient décernées selon les règles de l'art de l'égalité professionnelle. Enfin, un retour sur la performance de la personne candidate de même que des informations sur la planification de carrière sont offertes à l'ensemble des employé-e-s.

Études de cas

Plusieurs entreprises françaises ont adopté diverses mesures pour assurer l'ascension des femmes à des postes cadres. Pour la Société Générale, « il est prévu que, à chaque année, parmi les promus, la proportion des femmes soit, pour chaque niveau conventionnel, au moins égale à la proportion qu'elles représentent dans l'effectif de ce niveau » (Société Générale, mai 2007 : 4). Afin de faciliter l'ascension professionnelle des femmes chez BNP Paribas, le critère de limite d'âge pour la détection

²⁸ Entreprise de soins pour les yeux.

des cadres potentiels a été remplacé par celui de l'expérience professionnelle afin de favoriser l'ascension professionnelle des femmes qui, dû à la grossesse, peuvent entreprendre une carrière de *manager* plus tardivement. De même, dans cette entreprise, un processus d'évaluation salariale et de nomination des cadres est réalisé annuellement. En ce sens, depuis 2006, une note qui accompagne le processus de nomination des cadres stipule que les gestionnaires des RH sont garants de la non-discrimination dans le processus de sélection des cadres et de la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Pour assurer une bonne gestion de la diversité et la relève d'un personnel cadre sensible à cette question, Eau de Paris a instauré une épreuve de management éthique lors des évaluations professionnelles pour accéder à des postes de cadres. « Les candidats doivent résoudre, devant un jury paritaire, une étude de cas comportant notamment des situations de discrimination ou de sexisme. Cette épreuve compte pour 1/4 de la note finale » (Eau de Paris, février 2005 : 2).

3.9 Conciliation travail-famille

Plusieurs entreprises sont conscientes du retard de carrière que peut créer la maternité pour une femme. En ce sens, BNP Paribas tente de neutraliser les effets de la période de maternité dans la gestion de carrière. Ainsi, une salariée est reçue en entretien avec un gestionnaire avant le congé de maternité et deux mois avant son retour au travail pour évaluer les conditions de reprise du travail. Cette pratique d'accompagnement semble s'être généralisée dans plusieurs entreprises (Air France, HSBC France, Société Générale), comme chez Eau de Paris qui prévoit des « entretiens de départ et de retour pour aménager les conditions de travail, [...], formations de reprise d'emploi, etc. » (Eau de Paris, février 2005 :). Chez la Société Générale, à l'occasion du retour d'un congé de parentalité, une mise à niveau est réalisée et dans le cas où plusieurs changements importants sont intervenus pendant l'absence de l'employé-e, une formation est offerte. Pendant un congé de parentalité, les employé-e-s bénéficient des augmentations de salaire générales ainsi que des primes exceptionnelles attribuées dans le cadre des négociations annuelles. De même, dans le cas des femmes de 45 ans et plus ayant eu au moins un enfant, un examen systématique de leur profil est prévu afin d'identifier les conséquences qu'aurait pu avoir un congé de maternité sur leur salaire et leur carrière. En fonction de l'examen, un élargissement des responsabilités, une promotion et une augmentation salariale pourraient avoir cours. De même, chez HSBC France, « les femmes de retour d'un congé de maternité bénéficient d'une augmentation salariale minimale égale à la moyenne des augmentations salariales individuelles et sélectives dont elles ont bénéficié au cours des trois dernières années. » (HSBC France, mars 2006 :). D'autre part, plusieurs entreprises, comme Dexia, permettent aux femmes en congé de parentalité de garder contact avec l'entreprise. Ainsi, Dexia souhaite permettre aux femmes des possibilités de carrière non linéaires afin qu'elles puissent mettre leur carrière en veille pour s'occuper de leurs enfants.

Quant à la participation de l'entreprise aux frais encourus par la venue d'enfants, la Société Générale offre aux employé-e-s de rembourser une partie des frais de garde lors de temps supplémentaire ou travail de nuit, ou pendant une absence prolongée du domicile familial. Cette société offre des indemnités de garde mensuelle pour les enfants, des allocations d'études, des allocations pour les enfants handicapés, des jours enfants malades, des jours d'hospitalisation enfants, etc. De même, HSBC France a adopté plusieurs mesures pour améliorer la conciliation travail-vie privée : participation de l'entreprise aux frais de garde, création « des jours d'hospitalisation d'un enfant » en plus « des jours enfants malades », l'aménagement du temps de travail lors des rentrées scolaires, développement du temps partiel choisi, etc. Plusieurs entreprises adoptent aussi des mesures de flexibilité pour faciliter la conciliation travail-famille. Chez Aéroport de Paris, des garderies ont été créées sur le site de l'entreprise et Aéroport de Paris a réservé des places dans d'autres garderies pour ses employé-e-s alors que la Société Générale offre un service d'assistantat téléphonique en matière de prestation à la famille pour trouver de l'aide en soutien scolaire, des garderies, des sorties scolaires, etc. De même, elle offre un service de garde ponctuel en cas de problème avec les services habituels. BNP Paribas propose maintenant des services de conciergerie pour faciliter l'alliance travail-vie privée. En ce sens, une conciergerie est un service professionnel qui propose aux employé-e-s de réaliser le travail invisible. De même, Aéroport de Paris a créé le temps partiel choisi qui est une possibilité offerte aux parents jusqu'aux 6 ans de l'enfant. Enfin, chez Dexia on tente d'éviter de faire des réunions tardives ou imprévues et on s'engage « à élargir les possibilités d'accès à distance aux mails professionnels ou aux dossiers informatiques » (Dexia, février 2005 : 2).

Par ailleurs, Johnson & Johnson²⁹ a créé le programme *Balancing Work and Family*, qui offre plusieurs services aux parents. Le *Child Care Resource and Referral* aide les employé-e-s à trouver une garderie appropriée pour leurs enfants. De même, des garderies sont disponibles sur le site de l'entreprise. Pour les congés, les employé-e-s ont la possibilité de s'absenter du travail durant 1 an pour des raisons familiales et des journées de congés payées sont offertes pour des urgences familiales. Par ailleurs, Johnson & Johnson offre la possibilité d'un horaire de travail flexible, d'un travail à temps partiel et d'utiliser des outils de télécommunication. Aussi, certains services sont offerts aux personnes qui veulent adopter un enfant et l'entreprise rembourse 3 000 \$ pour les frais d'adoption.

Également, un service est offert aux parents dans leurs recherches pour trouver la meilleure école, privée ou publique, pour leurs enfants. Un service de consultation est aussi proposé pour se procurer des informations sur la vieillesse, le vieillissement et les bons choix à faire pour choisir un centre pour personnes âgées et les services offerts à ces dernières. Si un déménagement est nécessaire pour le travail, un service de relocalisation est offert et les frais de déménagement sont payés par l'entreprise.

²⁹ Compagnie de produits de soins personnels et hygiéniques.

D'autre part, l'organisation forme les cadres aux problèmes de la conciliation travail/famille afin qu'ils puissent mieux appliquer ces mesures.

Après la création et l'application du programme en 1990, cette entreprise a évalué les résultats par un sondage. Elle a retenu que les cadres étaient beaucoup plus sensibles à la question de la conciliation travail-famille qu'avant. De même, ces mesures n'ont pas affecté le taux d'absentéisme. Les programmes de conciliation travail-famille participent à la rétention des employé-e-s et à leur performance (Catalyst, 1998).

3.9.1 Entreprises gagnantes du prix ISO familles

Le prix Iso familles est décerné par le Conseil du statut de la femme aux entreprises et institutions qui adoptent de bonnes pratiques en matière de conciliation travail-vie privée. Nous exposerons ici certaines mesures, plus pertinentes que d'autres, pour le cas des femmes cadres. L'entreprise Bristol-Myers Squibb Canada³⁰ a instauré une mesure permettant aux employé-e-s d'acheter une semaine de travail, c'est-à-dire qu'une partie du salaire de l'employé est retenue à chaque semaine pour être remise pendant la semaine de congé que l'employé-e autofinance. Ceci engendre peu de coûts pour l'entreprise et améliore la qualité de vie des employé-e-s. Outre cette mesure, l'entreprise s'est dotée d'un programme Équilibre vie-travail qui vise à répondre aux besoins du personnel en matière de qualité de vie et de bien-être professionnel.

Par ailleurs, la Caisse populaire Desjardins Granby-Bromont a aussi gagné un prix ISO pour son programme parent-enfant-conjoint qui « permet à une employée ou un employé de s'absenter du travail lorsqu'un enfant ou un conjoint est gravement malade » (Galipeau, Poirier, Thériault, 2004 : 6). Le but est de permettre à une personne de prendre un congé sans utiliser toutes ses journées de vacances pour prendre soin d'un être cher. Des négociations entre le patronat et le syndicat ont engendré la création d'un fonds dans lequel le syndicat et l'employeur versent chacun 1 000 \$ par année pendant 5 ans. Si une personne s'absente du travail pour plus de cinq jours pour ces raisons, 75 % de son salaire est payé à même le fonds du programme parent-enfant-conjoint. L'entreprise Centre de formation industrielle³¹ est aussi très sensible à la conciliation travail-famille et elle conscientise ses employé-e-s à cette question. Elle encourage le personnel à profiter de mesures adoptées par l'entreprise. Les horaires de travail sont flexibles et autogérés par les employé-e-s et les bureaux sont fermés le vendredi après-midi. De même, un téléphone cellulaire est fourni aux employé-e-s qui doivent se déplacer à l'extérieur et les services de garde pour une nuit ou une longue période dû à une exigence professionnelle sont remboursés par l'entreprise. Ce type de mesures engendre une

³⁰ Entreprise multinationale dans le secteur pharmaceutique.

³¹ Située en Estrie, cette entreprise « offre des services spécialisés dans la formation d'employés et de formateurs, la conception de manuels de formation illustrés ainsi que dans l'élaboration de stratégies et d'outils d'évaluation » (Galipeau, Poirier et Thériault, 2004 : 8).

fidélisation du personnel à l'entreprise, une diminution du stress et facilite la communication avec la famille durant les heures de travail.

Pour sa part, KPMG³² accorde au personnel une banque de 50 heures de travail chômées et payées. Cette mesure fait partie du programme *La personne d'abord*, qui implique un ensemble de pratiques reliées à l'environnement de travail et à la conciliation travail-vie privée. La banque d'heures peut être utilisée en heures, en demi-journées et en journées. Elle permet aux employé-e-s de s'absenter pour diverses raisons : repos, rendez-vous médical, enfant malade, etc. De même, KPMG évalue désormais les patrons non seulement en fonction de leurs résultats financiers, mais aussi à partir de la façon dont ils traitent les employé-e-s. Par ailleurs, l'entreprise d'hôtelière Novotel a lancé le projet *Espace Vie Pratique* qui offre au personnel un service de conciergerie. Ce service est dirigé par une coordonnatrice, employée de l'hôtel, qui, à titre d'exemple, prend des rendez-vous chez le médecin pour l'employé-e et sa famille, aide à la recherche de logements et garderies, fait développer des photos, s'occupe du nettoyage à sec des employé-e-s (*Ibid.*). Ce service est disponible 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Novotel offre aussi au personnel la possibilité de faire du télétravail, de travailler à temps partiel et de faire des semaines de travail comprimées. Novotel a gagné le prix ISO familles en 2002-2003.

³² KPMG offre des services de certification, fiscalité et finances.

4. BANQUE DE MONTRÉAL

Gagnante de plusieurs prix, dont le Catalyst Award, pour son programme de gestion de la diversité.

La Banque de Montréal a entrepris en 1990, à travers sa *Task Force on the Advancement of Women*, une étude sur les raisons de la sous-représentation des femmes cadres qui travaillaient pour l'entreprise. Après cette étude, un rapport de recherche fut remis au président et au CA. Après avoir reconnu les sources du plafond de verre, le président et le conseil d'administration ont décidé de créer un programme, fort complet, pour assurer une représentation paritaire des femmes et des hommes et l'égalité des chances. Le président a, dès lors, endossé pas moins de 26 plans d'action à réaliser avant la fin de 1992 pour améliorer l'égalité professionnelle.

Les objectifs généraux de la *Task Force* étaient les suivants : sensibiliser les employé-e-s aux habiletés des femmes et déconstruire les stéréotypes à leur égard, améliorer l'ascension professionnelle et l'avancement des employé-e-s, réduire le stress de ces derniers et leur permettre de mieux allier les divers secteurs de leur vie et finalement, rendre les cadres responsables (notamment par des mesures de reddition de comptes) des changements organisationnels en faveur de l'avancement des femmes (Jafri et Isbister, 2002).

La Banque a fait de l'enjeu de l'égalité professionnelle un point important de son plan de développement stratégique en plaidant la raison d'affaires : « Notre stratégie, simplement, est de faire de notre Banque une banque de choix en devenant un employeur de choix dans l'industrie financière. Quand nous attirons et permettons l'avancement des meilleures personnes, et leur donnons le support nécessaire pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes, ces employé-e-s en retour attireront des clients loyaux »³³ (Mattis, 1994 : 270).

4.1 Reddition de comptes

Un poste de vice-président fut créé en 1992 pour assurer l'accomplissement des programmes d'égalité en emploi. Cette personne, à la tête d'une équipe, est redevable directement au président et a la responsabilité d'être un point de référence pour les cadres et employé-e-s dans l'élaboration et la réalisation des programmes d'égalité. De même, le *National Advisory Council on the Equitable Workplace* fut créé en 1992 pour assurer l'implantation des programmes à l'échelle nationale. Plus que de promouvoir la diversité à l'intérieur de la Banque, cette instance s'implique aussi dans les communautés desservies par ses succursales. Elle finance des projets qui font la promotion de la

³³ Traduction de « *Our strategy, quite simply, is to make ourselves the Bank of Choice, by becoming the Employer of Choice in our industry. When we attract and advance the best people, and give them the support they need to do their best work, they in return will attract and keep loyal customers* ».

diversité et de l'avancement des femmes. Ce Conseil, qui implique le président de la Banque, se réunit à chaque trimestre pour évaluer l'avancement des programmes et du plan d'action.

De même, des conseils de diversité sont formés par les employé-e-s à chaque pallier et dans chaque secteur de l'entreprise. Chaque conseil doit rendre des comptes à un cadre et est responsable des actions qu'il entreprend. En ce sens, la Banque soutient plusieurs réseaux et groupes d'affinités nés de ces conseils de diversité.

4.2 Programme de sensibilisation

Le rapport de recherche de la *Task Force* a permis d'identifier plusieurs mythes et stéréotypes entourant le rôle et la place des femmes dans le monde bancaire. La réalisation de formations qui se basaient sur des recherches, faits et statistiques sur la performance et les compétences des femmes ont permis de déconstruire des stéréotypes et de réfuter les idées préconçues qui minaient l'avancement des femmes dans l'entreprise. De même, le rapport de recherche de la *Task Force* a été distribué à l'ensemble du personnel. Par le biais du magazine « interne » de la Banque, les résultats et avancées quant au dossier de l'égalité et la diversité sont publiés fréquemment. Une section sur la diversité et l'égalité fut créée sur le site Intranet de la Banque qui permet aux employé-e-s de s'informer non seulement sur ces avancées, mais aussi sur les activités prévues touchant ces questions.

Une formation d'une journée et demie spécifique pour les cadres, *Women and Men Colleagues*, fut instaurée et 99 % des cadres des banques (BMO) au Canada y assistèrent. La Banque de Montréal offre aussi de courtes formations sur une base continue, notamment sur l'heure du dîner, pour perpétuer cette sensibilisation, mais aussi pour informer les employé-e-s des bonnes pratiques à adopter en matière de style de vie, de santé, de gestion du stress, etc.

4.3 Développement de carrière et des compétences des cadres

En 1992, la Banque a instauré un nouveau plan de leadership du management. En ce sens, BMO offre des cours aux cadres sur le *coaching* et la performance et depuis 1999, une formation de cinq jours, la *Managerial Leadership Week*, qui incorpore une approche de gestion de la diversité et est obligatoire pour l'ensemble des cadres. Les cadres sont donc formés pour développer des compétences en matière de gestion de la diversité et de l'égalité et un soutien est offert de façon régulière par la Banque pour aider les cadres à résoudre des enjeux et problèmes concernant ces questions.

En 1993, BMO a créé un réseau Intranet, le *Career Information Network*, qui permet aux employé-e-s de s'informer sur l'ensemble des postes disponibles au sein de la Banque. Au moment où un poste est disponible, celui-ci est diffusé par ce site relié au portail Intranet des ressources humaines, et chacun et chacune peut postuler. Ce même site propose au personnel des informations sur l'ascension

professionnelle. En ce sens, il expose les qualifications nécessaires à chaque type de poste, peu importe sa disponibilité, et les formations à suivre pour pouvoir y postuler éventuellement. Ce mécanisme fait montre d'une grande transparence en matière d'embauche et prévient le favoritisme. Par ailleurs, la Banque a développé un programme de mentorat où des cadres volontaires sont associés à un-e employé-e qui cherche à améliorer ses compétences et acquérir une plus grande expérience. Ce programme, qui connaît un grand succès, est accompagné par un guide pour faciliter la relation de mentorat. Aussi, un *Possibilities Center* a été créé afin de permettre au personnel d'être guidé dans leur développement de carrière (*Ibid.*).

4.4 Conciliation travail-vie privée

La Banque de Montréal a adopté des mesures de flexibilisation du travail en 1992. En ce sens, elle encourage les employé-e-s à organiser leur temps de travail de façon flexible et non traditionnelle afin de pouvoir répondre aux besoins de leur famille et de leur vie privée. Le *Flexing Yours Options*, un guide ayant gagné plusieurs prix, fut distribué au personnel afin de promouvoir les mesures de flexibilité comme le travail à temps partiel permanent, la semaine de travail flexible, le partage des tâches, etc. (*Ibid.*) Plusieurs employé-e-s se sont prémuni-e-s de ces mesures. D'autre part, BMO offre des temps de congés payés aux employé-e-s pour répondre à des besoins personnels tels un rendez-vous médical pour soi ou ses enfants, un examen, une fête religieuse, un rendez-vous avec un professeur; bref, des occupations qui ne peuvent être réalisées à l'extérieur des heures de bureau.

Une ligne téléphonique 24 heures a été instaurée en 1991 pour permettre aux parents d'assurer le bien-être physique et psychologique de leurs enfants. Le même type de services fut établi pour les personnes âgées, la *ElderCare line*. Grâce à ce programme, les parents peuvent trouver les services nécessaires pour assurer le bien-être des enfants et des proches. Un service de garde d'urgence est aussi offert pour les enfants. Le taux d'utilisation de ces services est très important parmi le personnel de la Banque. Quant aux absences prolongées pour raison médicale, professionnelle, familiale, etc., BMO offre la possibilité de prendre un congé sans solde allant jusqu'à deux ans en assurant aux employé-e-s que leur poste sera toujours disponible à leur retour.

4.5 Autres mesures et nouveaux programmes

Comme l'indique le dicton *What gets measured, gets done* (ce qui est mesuré se réalise), BMO mesure le progrès et l'avancement des femmes dans l'entreprise. Les cadres des ressources humaines ont des objectifs de recrutement, de rétention et de promotion des femmes et des groupes discriminés. En ce sens, depuis 2001, l'atteinte des objectifs en matière d'égalité professionnelle et de diversité est considérée dans le calcul des avantages compensatoires des cadres (*executive incentive compensation*). Par ailleurs, dans les galas et les conférences organisés par la Banque, plusieurs personnes ont été

honorées pour leurs efforts en matière d'égalité professionnelle et de diversité. Leurs accomplissements sont diffusés par des vidéos et dans les publications internes de BMO. Enfin, la Banque ne cesse de mettre sur pied divers programmes pour les autochtones, les jeunes et, bien sûr, les femmes.

5. CONCLUSION

En conclusion, nous avons décrit plusieurs bonnes pratiques et programmes d'avancement des femmes adoptés par des entreprises nationales et internationales. En ce sens, plusieurs recherches démontrent que la présence de femmes dans les organisations amène une plus grande performance organisationnelle des entreprises. De fait, tel qu'observé, la raison d'affaires (*business case*) est souvent évoquée par les instigateurs de telles pratiques pour accroître la performance de l'entreprise. D'autre part, ce rapport a permis de montrer qu'une grande partie des entreprises françaises, canadiennes et états-uniennes méritent des bonnes pratiques d'ordre universel (relatives à l'approche de la gestion de la diversité) et des pratiques d'ordre catégoriel (relatives à la philosophie de l'égalité professionnelle). Nous avons présenté de nombreuses bonnes pratiques allant de la sensibilisation aux questions de genre en entreprise à la pratique de mentorat en passant par des mesures de conciliation travail-famille. Dans un même ordre d'idées, plusieurs entreprises états-uniennes, pionnières dans ce domaine, ont obtenu des résultats sans précédent après l'adoption des programmes d'égalité professionnelle. Plus près de nous, la Banque de Montréal s'est grandement démarquée en élaborant un programme soutenu par plusieurs paliers de l'entreprise.

Enfin, après avoir réalisé cette recension des bonnes pratiques en entreprise, il est possible de dire que, malgré la sous-représentation des villes dans les organisations étudiées, nous avons noté une certaine saturation des données quant aux mesures adoptées. De fait, malgré certaines différences en matière de programmes de mentorat par exemple, une grande partie des entreprises citées ou non (pour cause de redondance) adoptent souvent des programmes semblables. De même, les bonnes pratiques éprouvées sont souvent sélectionnées par plusieurs entreprises subséquentement. Enfin, au niveau des gouvernements et municipalités, de nombreuses villes, dont plusieurs en Scandinavie, ont voté des politiques d'égalité professionnelle au début des années 2000. Or, le fait que ces politiques soient nouvellement adoptées par plusieurs villes ne nous permet pas d'apprécier actuellement leurs résultats. Nous pouvons cependant constater que l'enjeu de l'égalité professionnelle et de la représentation des femmes dans les instances de pouvoir est dans l'air du temps, ce qui est de bon augure pour les femmes.

Annexe 1

TABLEAU 1	
SPÉCIFICITÉ DE LA DIVERSITÉ	
Gestion de la diversité	Politiques d'égalité professionnelle (EEO-AA)
Assure que tous les employés maximisent leur potentiel et leur contribution à l'entreprise.	Se concentre sur la lutte contre la discrimination.
Concerne un large nombre de personnes, aucune n'est exclue.	Est perçue comme ne concernant que les femmes, les minorités ethniques et les personnes handicapées.
Est focalisée sur la culture de l'entreprise, la satisfaction des personnes et la réalisation des objectifs.	Est focalisée sur le nombre de personnes parmi les groupes employés.
Est l'affaire de tous, en particulier des <i>managers</i> .	Est l'affaire des Ressources humaines.
Ne repose pas sur la discrimination positive.	Repose sur la discrimination positive.

* BENDER, Anne-Françoise (2004). « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances? », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, p. 205-217, 209.

ANNEXE 2

TABLEAU 2	
PRATIQUES UNIVERSELLES/CATÉGORIELLES	
Pratiques universelles	Pratiques catégorielles
<p>Politique officielle d'égalité des chances et de lutte contre le harcèlement.</p> <p>Recrutement non dirigé vers certains groupes, effectué selon des règles non discriminantes.</p> <p>Descriptions de postes écrites.</p> <p>Programme de hauts potentiels.</p> <p>Conseil et développement des carrières pour tous.</p> <p>Programme de développement des cadres et <i>mentoring</i>.</p> <p>Formation des cadres à l'évaluation.</p> <p>Flexibilité des horaires, temps partiels pour le management.</p> <p>Aides diverses pour tous, dont garde des enfants, congé parental, congés divers.</p>	<p>Politique officielle et service en charge de l'égalité des chances.</p> <p>Recrutement orienté vers la présence de groupes minoritaires.</p> <p>Suivi du <i>turnover</i> des groupes minoritaires.</p> <p>Identification de personnes à potentiel parmi ces groupes.</p> <p>Suivi de leur accès aux postes qui conduisent aux postes d'encadrement.</p> <p>Objectifs de représentation des groupes minoritaires dans le recrutement et les promotions.</p> <p>Formations et programmes de <i>mentoring</i> spécifiques aux groupes minoritaires.</p> <p>Encouragement de réseaux propres à ces groupes.</p> <p>Séminaires sur l'encadrement d'une main-d'œuvre diverse/multiculturelle.</p>

* BENDER, Anne-Françoise (2004). « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances? », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, p. 205-217, 210.

ANNEXE 3

Liste de contrôle assurant la diversité des cadres supérieurs chez Bausch & Lomb

- Quand une opportunité d'avancement se présente (une assignation à l'interne, un cours de perfectionnement pour cadre supérieur, un travail en rotation), je m'assure que les femmes sont considérées.
- Je participe régulièrement à un processus de révision pour m'assurer que les femmes progressent de façon satisfaisante selon des normes d'avancement établies.
- Je suis moi-même mentor pour une autre femme cadre (au moins), et chacun de mes *alter ego* en font autant.
- Chaque année, j'organise au moins deux événements à caractère social reliés au monde des affaires au cours desquels des femmes qui occupent des postes cadres peuvent participer à l'aise.
- Je soutiens les groupes d'employés composés de femmes et j'ai des rencontres avec leurs représentantes de façon régulière pour discuter des enjeux reliés au genre.
- J'envoie fréquemment des messages clairs aux membres de mon équipe stipulant que favoriser la diversité dans la gestion des opérations est important pour la productivité et la compétitivité de l'entreprise et que personnellement je m'y suis engagé.
- J'interviens directement lors de réunions ou conversations au cours desquelles la contribution entière des femmes participantes est gênée par des attitudes comme l'intimidation, l'interruption ou tout autre comportement similaire.
- J'accepte le fait que la majorité du personnel provient de familles monoparentales ou reconstituées et je les aide à concilier vie personnelle et professionnelle en encourageant l'utilisation d'horaires flexibles et congés parentaux.
- Je mets sur pied des occasions de rencontres entre les femmes cadres au sein de mon entreprise et d'autres femmes occupant des postes de direction et de cadres supérieurs.
- J'occupe un poste de direction, de bénévole ou de membre au sein d'au moins un organisme dans lequel je suis en minorité au niveau de la race ou du sexe.
- J'ai un système en place qui permet de cibler les gestionnaires potentiels de haut niveau et de promouvoir leur avancement tout en assurant une participation équitable de femmes au sein de ce groupe.
- Dans mon entreprise, le nombre de femmes occupant des postes de gestion est significatif et le recrutement pour les postes de niveau supérieur se fait en général au sein de ce groupe.

BIBLIOGRAPHIE

- ACHIN, Catherine, Dominique MEDA et Marie WIERINK (2005). *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, Rapport du groupe Mixité professionnelle et performance des entreprises, DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, République de France, 138 p.
- BENDER, Anne-Françoise (2004). « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances? », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, p. 205-217.
- BURKE, R.J, et C.A, MCKEEN (1990). « Mentoring in Organizations: Implications for Women », *Journal of Business Ethics*, Springer Netherlands Vol. 9, No. 4-5, p. 317-332.
- CATALYST, 1998, *The Catalyst Guide: Advancing Women in Business*, San Francisco: Jossey-Bass, 224 p.
- GALIPEAU, Pierre, Ginette POIRIER et Judith THÉRIAULT (2004). *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*, Direction des communications et Direction des innovations en milieu de travail, Gouvernement du Québec, 19 p.
- JAFRI, Nuzhat., et Katie ISBISTER, (2002), « A Decade of Diversity : Strategies Aimed at Advancing Women Benefit All Employes at Bank of Montreal », dans Ronald J. Burke et Debra L. Nelson, *Advancing Women's Careers*, Blackwell Publishers, p. 37-49.
- MATTIS, Macy C. (1994). « Organizational initiatives in the USA for Advancing managerial women », Chapitre 17, dans Marilyn J. Davidson et Ronald J. Burke, *Women in Management*, Paul Chapman Publishing Ltd, p. 261-276.
- U.S GLASS CEILING COMMISSION, *Glass Ceiling Commission – Good for Business: Making Full Use of the Nation' Human Capital*, Cornell University, 1995.

Références électroniques

Document Aéroport de Paris, mars 2005

<http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type2/AerportsdeParis0305.pdf>

Document Air France, mars 2005

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/Air_France_0305.pdf

Document Alcatel, juin 2006

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/ALCATEL_juin2006.pdf

Document BNP Paribas, juillet 2007

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/BNP_Paribas_0707.pdf

Document Dexia, février 2005

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/Dexia_0205.pdf

Document Eau de Paris, février 2005

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/Eau_de_Paris_%200205.pdf

Document EDF et Gaz de France, février 2005

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/EDF_0205.pdf

Document HSBC France, mars 2006

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/HSBC_2006.pdf

Document Macif, février 2006

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/Macif_0205.pdf

Document Peugeot Citroën, mars 2005

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/PSA_PEUGEOT_CTIROEN_0305.pdf

Document Schneider Electric, février 2005

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/schneider_0205.pdf

Document de la Société Générale, mai 2007

http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-2/societe_generale_mai2007.pdf