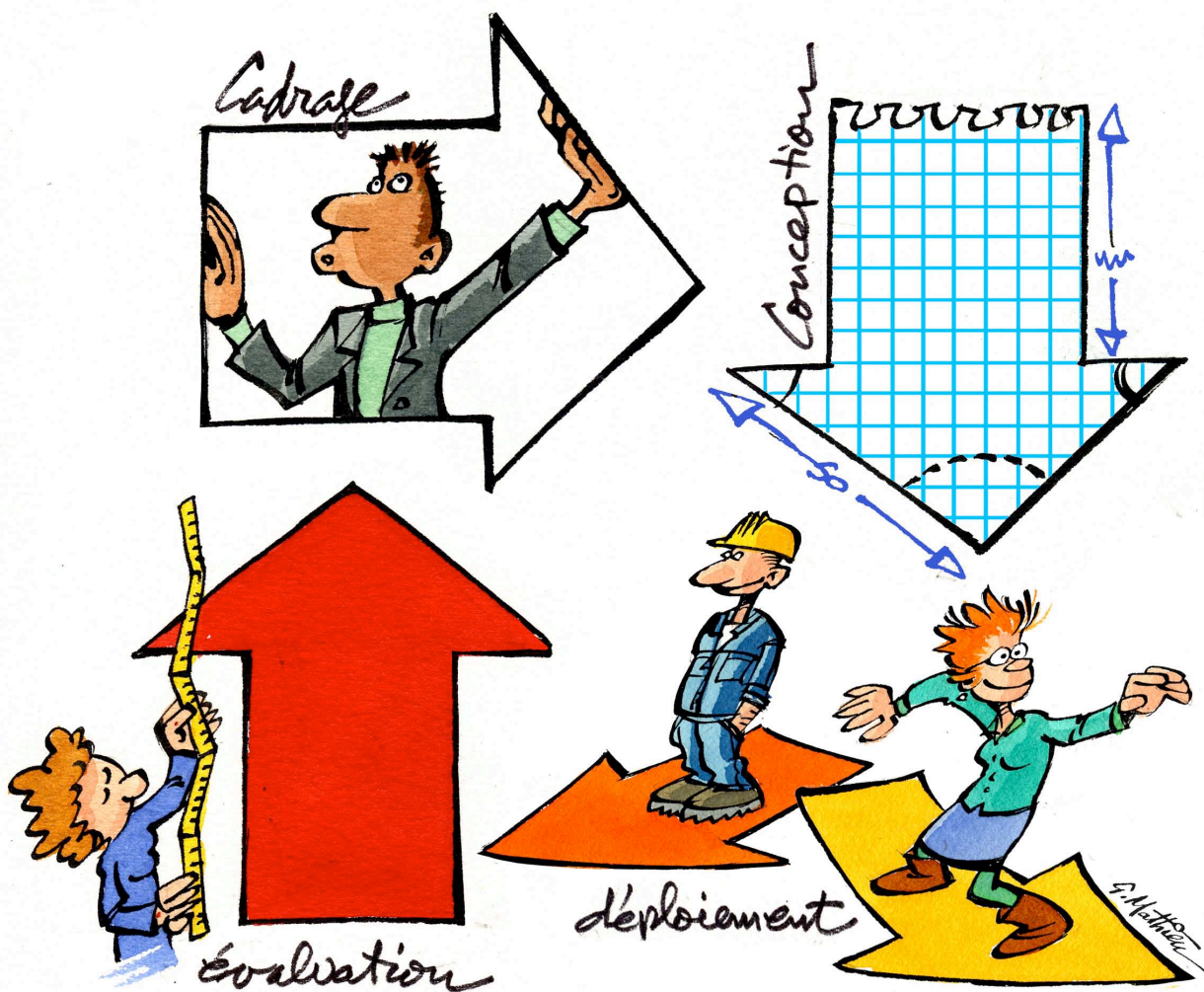


Guide méthodologique à destination des entreprises : comment mener des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle



Septembre 2014

INTRODUCTION

Les sujets de l'égalité professionnelle et plus largement la non-discrimination sous toutes ses formes, relève de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

L'ORSE, dans la lignée des travaux qu'il a déjà conduit sur ces sujets, a souhaité par la publication de ce guide accompagner les entreprises qui s'interrogent de plus en plus sur les outils dont elles disposent ou qu'elles ont à mettre en place pour lutter contre les discriminations et favoriser l'égalité professionnelle.

A ce sujet, les organisations syndicales et patronales avaient signé le 1er mars 2004 un Accord National Interprofessionnel (ANI) soulignant, dans son article 5, que :

« La réussite de la mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances et de traitement peut être facilitée par le développement de la formation des lignes hiérarchiques qui vont devoir la gérer. La formation (en matière de recrutement, de déroulement de carrière,...) vise à mieux les préparer à l'écoute, à mieux accepter et intégrer les différences, à prévenir les situations de discrimination. Son objectif est de modifier les représentations socioculturelles en levant les tabous, en éradiquant les préjugés et en aidant chacun à mieux connaître et comprendre son propre contexte social, professionnel et culturel ».

Le travail de sensibilisation et de formation à ces thématiques apparaît comme un des leviers les plus efficaces pour toucher de manière individuelle tout salarié d'une entreprise ou d'une organisation via une mise en œuvre collective de processus.

De fait, les actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle sont venues enrichir les catégories d'actions qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle. Ainsi l'article L.6313-1 du Code du Travail qui listait les actions relevant de la formation professionnelle intègre désormais **« les actions de promotion de la mixité dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».**

Les universitaires et formateurs se sont également réunis, au niveau européen, pour partager leurs réflexions sur un cadre commun de formation. Ce projet, dénommé QUING (QUality IN Gender + Equality Policies), a été soutenu par

la Commission européenne et a donné lieu à la signature d'une Déclaration dite « de Madrid » en février 2011 « sur le développement de la formation à l'égalité femmes hommes et à la promotion de la diversité ».

N'oublions pas non plus, de parler ici des exigences du Label Egalité. En effet, c'est aussi une obligation pour les entreprises et organisations labellisées de sensibiliser l'ensemble de leur personnel aux questions d'égalité professionnelle.

Dès lors, la question qui se pose pour les entreprises est la suivante : comment mettre en place de telles actions de sensibilisation et de formation ? Quelles sont les précautions à prendre pour traiter de sujets parfois très sensibles ? Faut-il privilégier des actions de sensibilisation ou de formation ? Et avec quels moyens de mise en œuvre ?

Pour y répondre, l'ORSE n'a pas souhaité publier de référentiel de formations ou de labellisations, pas plus qu'il n'a souhaité publier de listes d'organismes de formations recommandés.

Dans un souci avant tout de pédagogie, l'ORSE a opté pour le format de guide méthodologique, en recensant toutes les questions que les entreprises et les organisations doivent se poser afin d'élaborer un cahier des charges complet pour mettre en place des actions de sensibilisation et des formations à l'égalité professionnelle.

Ce travail a reposé sur la réflexion académique de chercheurs ayant investigué ces thématiques ; ainsi que sur la base de réunions d'échanges et de partages d'expériences des entreprises membres du Club Egalité de l'ORSE.

Ainsi, ce guide se propose de faciliter la mise en place des actions de sensibilisation et de formation sur les sujets de l'égalité professionnelle. Il s'appuie sur des bonnes pratiques développées par des entreprises mais peut avoir une application au sein d'organisations professionnelles ou syndicales.

Ce guide présente une méthodologie globale pour mettre en place une démarche de mobilisation. Elle est décrite en quatre étapes : cadrage, conception, déploiement et évaluation afin de rendre pérenne la démarche et de l'inscrire dans une logique de progrès.

METHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION

4 étapes peuvent être retenues afin de déployer des actions de sensibilisation et de formation efficaces sur l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise :

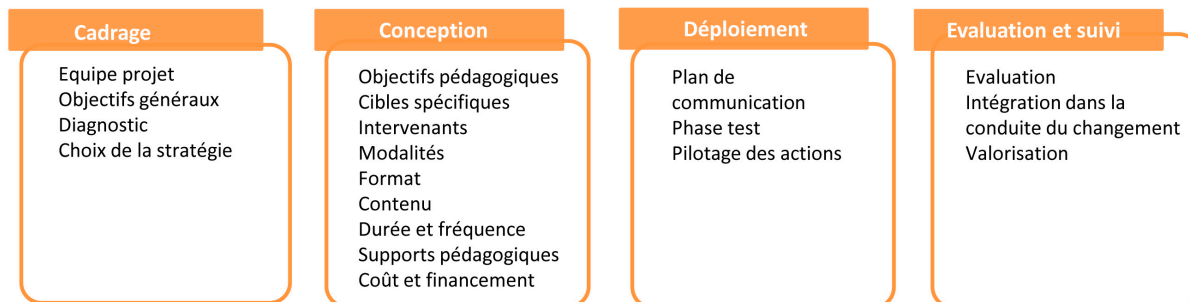


TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Table des matières	3
Contexte général	4
1. CADRAGE	5
1.1. Equipe projet.....	6
1.2. Objectifs généraux.....	6
1.3. Diagnostic.....	7
1.4. Choix de la stratégie.....	8
2. CONCEPTION	9
2.1. Objectifs pédagogiques.....	10
2.2. Cibles spécifiques.....	10
2.3. Intervenants.....	13
2.4. Modalités.....	15
2.5. Format.....	15
2.6. Contenu.....	18
2.7. Durée et fréquence.....	19
2.8. Méthodes pédagogiques.....	19
2.9. Coût et financement.....	21
3. DÉPLOIEMENT	23
3.1. Plan de communication.....	24
3.2. Phase test.....	24
3.3. Pilotage des actions.....	24
4. INSCRIPTION DE LA DEMARCHE DANS LA DUREE	25
4.1. Evaluation et suivi des actions de sensibilisation et de formation.....	26
4.2. Inscription de la démarche dans la durée.....	28
4.3. Valorisation des actions pour accompagner le changement.....	28
Remerciements	29
Annexe 1 : Comment choisir son prestataire pour une action de sensibilisation ou de formation à l'égalité professionnelle ?	30
Annexe 2 : Douze points clés pour mettre en place des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle dans l'entreprise/organisation	32
Annexe 3 : “Déclaration de Madrid sur le développement de la formation à l'égalité femmes/hommes et à la promotion de la diversité ”, dans le cadre du projet QUING	36

CONTEXTE GENERAL

Les entreprises répondent aux enjeux de RSE notamment en veillant à construire un environnement de travail qui respecte les différences et favorise l'égalité de traitement. Afin de faire vivre ces valeurs, les entreprises mènent des **actions de sensibilisation** à l'attention des acteurs internes. Force est de constater que la sensibilisation est rarement suffisante. De nouvelles compétences doivent être développées pour traduire de manière concrète, dans



la vie quotidienne de l'entreprise, les engagements pris en matière de non-discrimination et de promotion de l'égalité professionnelle. Des **actions de formation** sont donc nécessaires pour professionnaliser les différents publics (managers, responsables RH, référents égalité professionnelle,...) et mettre à leur disposition des outils nécessaires pour assurer une gestion de l'égalité professionnelle.

Deux leviers sont complémentaires et essentiels afin de conduire le changement :

- **les actions de sensibilisation** qui visent à faire prendre conscience de la problématique, à fournir des grands repères sur le sujet, à donner du sens au projet et à créer des déclics incitant les équipes à passer à l'action.
- **les actions de formation** pour développer les compétences nécessaires au déploiement, qu'il s'agisse de savoirs, de savoir-faire ou de savoir-être à mettre en œuvre en situation professionnelle.

La mise en place de ces actions soulève de nombreuses questions chez les acteurs impliqués dans la démarche (entreprises, organisations syndicales, réseaux professionnels, associations,...), par exemple :

- *Les actions de sensibilisation sont-elles un préalable obligatoire aux actions de formation ? Une formation sur ces thématiques peut-elle être mise en place sans passer par une sensibilisation ?*
- *Quels sont les sujets qui se prêtent plutôt à des actions de sensibilisation et quels sont ceux qui doivent être traités en formation ?*
- *Qui doit-on mobiliser en interne et en externe sur ces questions ?*
- *Est-ce préférable d'aborder les sujets d'égalité professionnelle de façon globale ou de faire des focus sur chacune des thématiques ?*

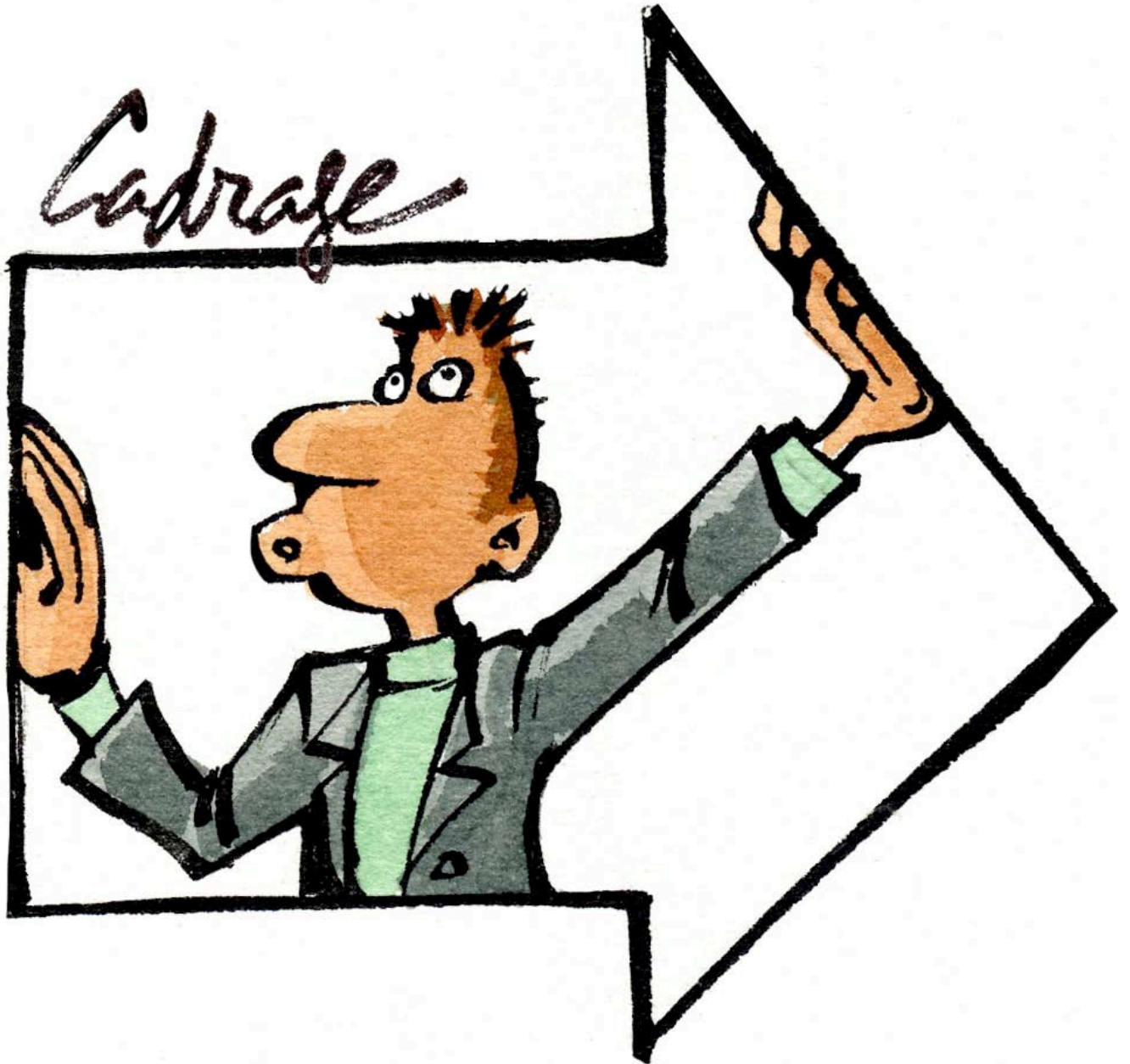


- *Comment traiter ces sujets dans un contexte international afin de respecter la législation et la culture locale tout en partageant des valeurs communes au sein de l'entreprise ?*

Les réponses à ces questions sont multiples, mais la plupart des acteurs convergent vers la nécessité de conduire une sensibilisation en premier afin de créer un socle commun de repères. Ce n'est qu'après cette phase de partage que le travail pédagogique réalisé dans le cadre des formations peut prendre tout son sens.

Rappelons aussi que le changement n'est pas un processus linéaire et requiert souvent des boucles itératives entre les phases de prise de conscience et d'acquisition des compétences. Les mécanismes de résistance au changement exigent de revenir régulièrement sur les engagements pris et de revisiter les compétences correspondantes.

1. CADRAGE



1.1. Équipe projet

Une démarche de mobilisation, quelle que soit son ampleur, est un projet à part entière, qui va nécessiter de coordonner un ensemble d'activités, sollicitant différents acteurs, pour atteindre des objectifs précis, dans des délais et avec des moyens définis. →

Sa réussite dépend notamment de la façon dont le projet sera piloté. Pour ce faire, il est important de s'appuyer sur des ressources compétentes. En sus de la nomination d'un chef de projet, la création d'un comité de pilotage est fortement recommandée.

Exemple de composition d'un comité de pilotage :

- Membre de la Direction Générale : garant de la cohérence de la démarche d'ensemble
- Directeur DD/RSE : est expert du sujet
- DRH ou responsable formation : apporte l'expertise pédagogique, gère les volets logistiques et administratifs
- Représentant des décideurs : facilite l'acceptabilité et la mobilisation de moyens
- Responsables hiérarchiques des cibles à sensibiliser ou à former : identifier les besoins opérationnels et les résultats attendus
- Représentants du personnel : identifient les besoins, mobilisent les acteurs

Le recours à un prestataire externe peut faciliter le déroulement du projet. Il apportera notamment son expertise (sur le fond, sur la pédagogie..), des benchmarks de pratiques inspirantes et une capacité de recul. →

Sa posture externe peut également être un atout lors de réalisation du diagnostic, car les salariés discuteront plus librement de sujets délicats (ex. discrimination...).

1.2. Objectifs généraux

La première tâche du chef de projet est **d'identifier, compte tenu de la feuille de route RSE/RH et de la politique** de non-discrimination et de promotion de l'égalité professionnelle, **les changements de pratiques ou de comportements à obtenir**. A ce stade, il s'agit d'objectifs généraux (ce qu'on vise, en réponse à quel enjeu).

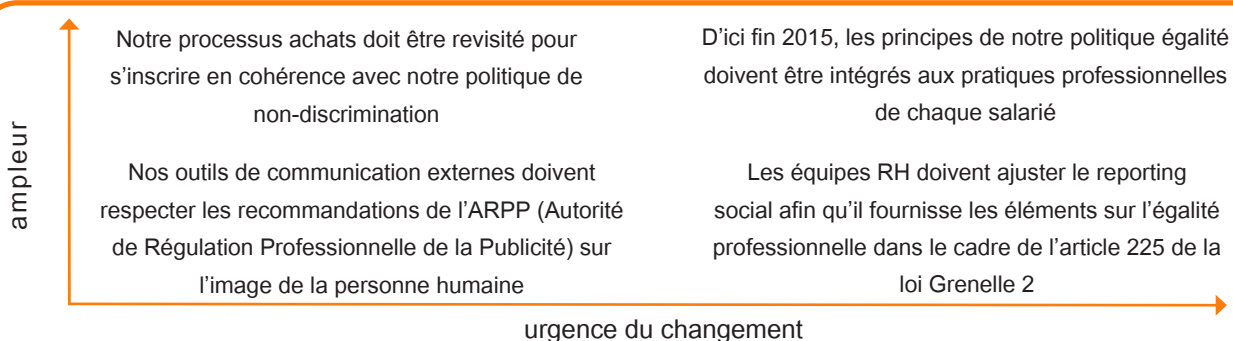
Pour définir ces objectifs généraux, l'entreprise doit →

se demander comment accompagner au mieux les salariés pour qu'ils sachent ce qu'ils ont le droit de faire ou non pour ne pas discriminer, mais elle ne doit pas chercher à modifier les opinions des salariés.

L'entreprise doit tendre à la transformation du **geste professionnel**, non des individus.

Ces changements peuvent être catégorisés en fonction de leur urgence et de leur ampleur.

Exemple d'objectifs



Cette analyse fournit des pistes intéressantes pour déterminer a priori le type d'actions à conduire (sensibilisation ou formation) et le degré de mobilisation requis. Elle permet également d'avoir une première idée des différentes cibles qui doivent être impliquées pour atteindre les résultats souhaités (par métier/niveau hiérarchique/périmètre géographique...), ainsi que des thèmes à aborder.

Points d'attention

Il est important de prendre le temps de formuler ces objectifs avant d'aller directement aux solutions. Cela permet de bien s'inscrire en cohérence avec les enjeux stratégiques de l'entreprise.

1.3. Diagnostic

Il s'agit d'identifier les besoins précis de sensibilisation et de formation des cibles concernées. En effet, la pertinence des actions repose sur une bonne compréhension du contexte.

Plusieurs approches peuvent être envisagées :

- la conduite d'entretiens individuels avec un échantillon représentatif de la diversité des cibles (ancienneté, hiérarchie, métier, sexe, âge, ...)
- des questionnaires si la population visée est très large (sachant qu'ils ne fourniront pas d'éléments aussi précis sur les freins/motivations et perceptions individuelles/collectives)
- des discussions avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP), l'étude des procès verbaux des CE et des CHSCT
- les informations qui ressortent des cellules d'écoute et des systèmes d'alerte,...
- une étude documentaire (chiffres clés, politique « maison »)
- un diagnostic des outils et des processus RH (comment sont menés les entretiens d'évaluation, les entretiens de seconde partie de carrière,... ?)
- un recensement des actions similaires, ou traitant de thématiques ciblées sur le handicap, la non discrimination, l'égalité femmes/hommes,... Cet état des lieux comporte également une évaluation de l'efficacité de ces actions.

Ces informations sont essentielles pour adapter les actions aux populations concernées.

Elles permettront notamment de :

- savoir s'il est nécessaire ou non de sensibiliser ces personnes avant de les former et quels contenus privilégier

- cartographier les compétences nécessaires pour chaque entité visée
- orienter les objectifs pédagogiques et fixer la durée de l'intervention, s'assurer que le degré de progression attendu est réaliste au regard du temps alloué
- proposer un contenu pertinent (non conceptuel) faisant appel aux réalités et tenant compte des stéréotypes
- déterminer les modalités à privilégier, par exemple la composition des groupes, le format (e-learning ou présentiel), les outils pédagogiques...

Points d'attention

Pour bien cibler les efforts à déployer, il est important dans cette étape d'avoir une approche à la fois large (couvrant différents publics cibles) et pointue (permettant d'appréhender les représentations et les freins au-delà des compétences maîtrisées et de celles à renforcer).

Des entretiens avec des parties prenantes externes comme une recherche de pratiques inspirantes (en interne, dans d'autres services ou en externe dans des secteurs transposables et dans d'autres pays pour les groupes internationaux) peuvent compléter la photographie.

Carrefour

Ecouter pour mieux comprendre et agir

Carrefour a réalisé en 2013 une enquête auprès des femmes directrices présentes dans les pays où Carrefour est implanté. Elles ont été sollicitées pour donner leur avis sur les freins à l'évolution des femmes dans l'entreprise et leurs suggestions d'actions pour lever ces freins.

67 % des 430 femmes interrogées ont répondu, ce qui constitue un excellent taux de réponse et démontre l'intérêt pour le sujet.

Ce sont ainsi les femmes de Carrefour qui ont exprimé leur ressenti et leur vécu au travers de plus de 250 verbatim. Mobilité géographique, difficulté de conciliation vie professionnelle / vie personnelle, préjugés sur les compétences ou la moindre disponibilité sont autant de freins qui ont été mis en lumière.

Elles profitent de cette enquête pour tordre le cou à l'idée reçue selon laquelle les femmes auraient moins envie d'évoluer que les hommes.

Les résultats de cette enquête ont été présentés aux femmes interviewées elles-mêmes ainsi qu'aux membres des comités de direction.

Carrefour *suite*

Ces résultats servent en tant que diagnostic afin de sensibiliser les acteurs de l'entreprise, leur faire prendre conscience des freins réels à l'évolution des femmes et adapter les plans d'action au sein des pays.

1.4. Choix de la stratégie

Il est alors possible de déterminer la **stratégie de mobilisation** la plus adaptée aux objectifs visés et aux besoins précis des collaborateurs concernés.

Afin de limiter la pression sur les ressources, le comité de pilotage veillera à optimiser le déploiement par la combinaison de plusieurs actions. Par exemple, il pourra être opportun de commencer par sensibiliser tous les employés aux enjeux d'égalité et de réserver la formation aux fonctions ou aux métiers nécessitant une montée en compétences plus rapide sur une thématique spécifique (ex. managers formés au recrutement non discriminatoire).



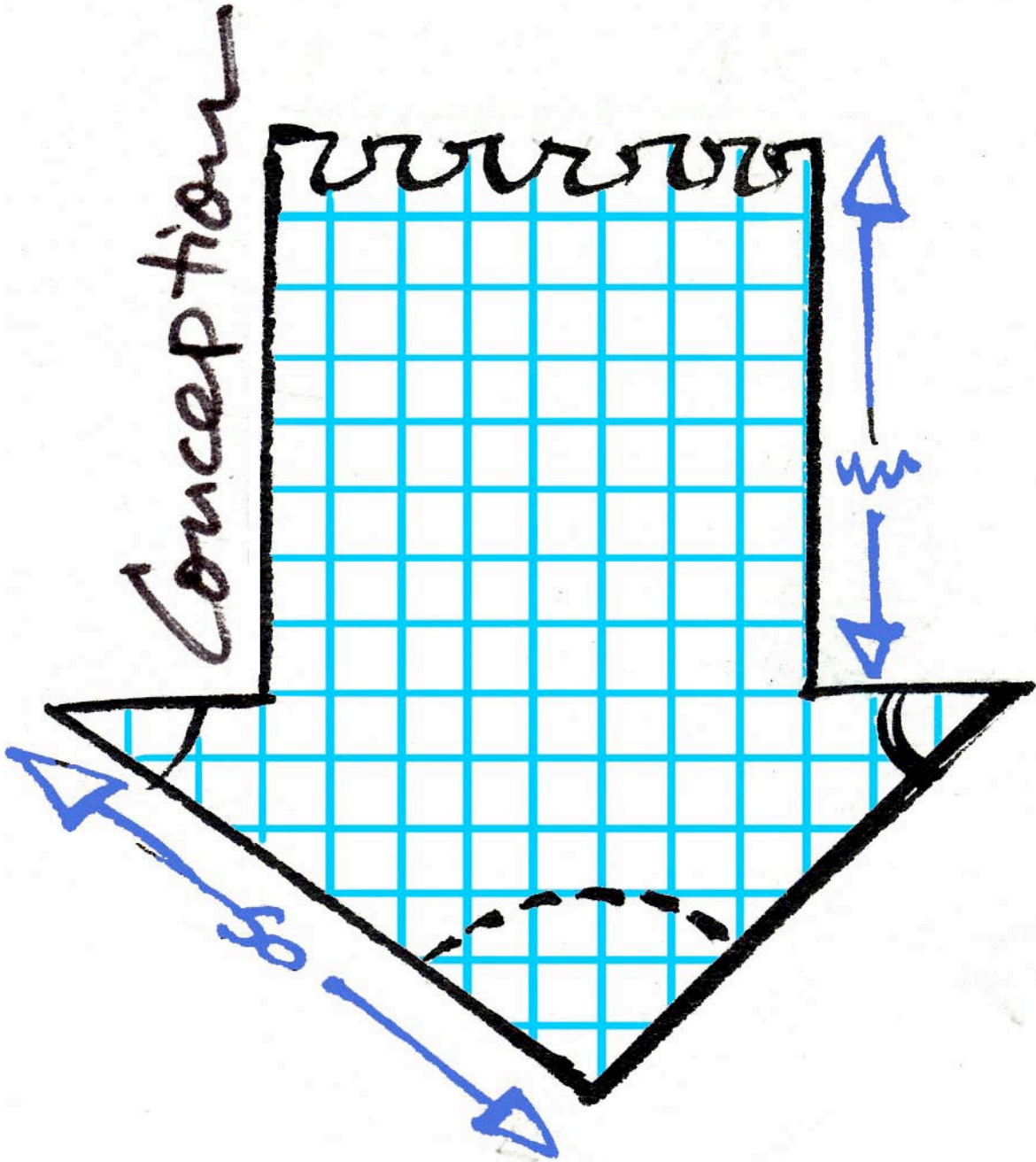
Points d'attention

Il est important de penser cette stratégie dans le cadre d'une politique de développement RH globale en anticipant sur les budgets formation de plusieurs années.

Il est recommandé de s'inscrire en cohérence avec les feuilles de route et les calendriers des différentes directions (marketing, communication, achats,...) pour tenir compte des contraintes opérationnelles.

Il faut aussi inscrire ces actions dans un dispositif plus global de conduite du changement qui traite des **éléments structurels** (l'organisation, les processus, les outils) sources de discriminations.

2. CONCEPTION



Il s'agit ensuite de rentrer dans l'opérationnel en précisant les aspects suivants :

- les objectifs pédagogiques
- les cibles spécifiques
- le choix des intervenants
- les modalités (moment, format, durée et fréquence, supports pédagogiques)
- l'évaluation des actions de sensibilisation et de formation (outils, personnes en charge de ce suivi)
- le financement.

Une description détaillée des avantages et inconvénients des scénarios choisis peut être pertinente pour convaincre les décideurs. Au fil de l'avancement du projet, ce plan sera complété par des moyens développés pour mesurer l'efficacité du dispositif et des actions pour ancrer le changement dans le temps.

2.1. Objectifs pédagogiques

Ils sont beaucoup plus précis que les objectifs généraux identifiés à l'étape de cadrage. Ils expriment de façon mesurable ce qui doit être acquis à la fin de chaque séquence. Pour déterminer et formuler ces objectifs, il est préconisé de se placer du point de vue de l'apprenant, non de celui de l'entreprise ou de l'animateur.

! Actions de sensibilisation

Dans le cadre d'une action de sensibilisation à l'égalité professionnelle, on peut notamment viser à ce que les participants :

- comprennent l'importance du sujet
- comprennent les obstacles sociaux et culturels liés à la diversité et reconnaissent les stéréotypes
- sachent que la discrimination directe ou indirecte est un acte illégal
- prennent conscience que :
 - ils peuvent discriminer même sans s'en rendre compte, en raison de leurs idées préconçues
 - leurs comportements discriminatoires peuvent avoir des effets négatifs sur la carrière, la santé et même la vie privée des personnes qu'ils discriminent
- reconnaissent quels sont les comportements à adopter afin de respecter les principes d'égalité et aient envie de les adopter au quotidien
- connaissent l'engagement de l'organisation en matière de prévention des discriminations et d'égalité professionnelle, partagent un socle commun de valeurs et contribuent à faire évoluer la culture de l'entreprise afin qu'elle respecte davantage ces principes.



Actions de formation

A l'issue des formations, les participants :

- sauront reconnaître et prévenir les situations de discrimination dans l'entreprise
- auront la capacité d'analyser, d'adapter ou de construire de nouveaux processus de promotion de l'égalité professionnelle
- pourront concevoir des plans d'actions égalité professionnelle
- auront la capacité de sensibiliser et de fédérer leurs équipes autour de valeurs communes d'égalité femmes/hommes
- connaîtront les exigences réglementaires liées à ces thématiques ainsi que les dispositifs prévus dans les accords négociés avec les partenaires sociaux
- auront la capacité de renseigner et interpréter le Rapport de Situation Comparé des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes (RSC), de collecter les informations qui seront intégrées dans les tableaux de bord ou dans les auto-évaluations annuelles



Points d'attention

Le choix des thématiques dépend, parmi d'autres, de la maturité de l'entreprise sur ces sujets et de la législation en vigueur dans chaque pays.

La réflexion sur les processus RH permet d'aborder le sujet de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité professionnelle de manière transverse, sans créer des « catégories » qui risquent d'accentuer les risques de discrimination.

Ces sujets auront plus de succès s'ils sont abordés sous l'angle du management ou si l'accent est mis sur leur utilité dans le parcours de carrière,...

2.2. Cibles spécifiques

Ces actions concernent potentiellement l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise car elles conditionnent la culture « maison ». Il est d'ailleurs important de tenir compte d'une logique systémique pour construire le plan de marche (vision globale, interactions entre les acteurs...).

! Actions de sensibilisation

En interne

Les actions de sensibilisation peuvent s'adresser :

- à l'ensemble des salariés
- à des publics particuliers :
 - les membres des COMEX et des CODIR afin qu'ils portent ces sujets en interne
 - les managers afin qu'ils perçoivent l'importance d'appliquer ces principes à leur mode de management et d'encourager leurs équipes à y adhérer
 - les DRH et les recruteurs pour qu'ils intègrent ces notions à leurs processus et pratiques métiers
 - les correspondants égalité professionnelle pour renforcer leur expertise et leur permettre de mieux assumer leur mission
 - d'autres directions qui doivent comprendre leur rôle spécifique dans la démarche (ex. les acheteurs qui doivent s'assurer que les sous-traitants et fournisseurs partagent des valeurs similaires, le marketing et la communication qui peuvent valoriser les bonnes pratiques en externe...)
 - les lignes fonctionnelles qui peuvent se trouver éloignées des centres de décision, voire dans d'autres pays et ont à relayer ces dispositions localement
 - les IRP pour qu'ils contribuent à la démarche dans une approche partenariale
 - les nouveaux salariés dans le cadre de leur parcours d'intégration
 - les alternants et stagiaires afin qu'ils partagent les mêmes valeurs que leurs collègues

FOCUS

Les Instances de Représentation du Personnel

Les actions de sensibilisation et de formation peuvent viser les publics suivants :

- les membres de commission de suivi des accords égalité professionnelle
- les membres du Comité d'Entreprise qui assurent le suivi du RSC
- les CHSCT : dans le cadre de la formation prévue par les textes (Code du travail, accords d'entreprise,...) des membres du CHSCT, un module peut être consacré à la dimension égalité femmes/hommes,
- les instances de représentation des salariés dans un cadre européen ou mondial.

En externe

Les actions de sensibilisation peuvent être adressées aux publics externes afin de valoriser les engagements et réalisations de l'entreprise en termes d'égalité professionnelle et d'inciter les partenaires et autres parties prenantes à partager des principes communs :

- les candidats potentiels
- les étudiants, lycéens, collégiens notamment lorsque l'entreprise cherche à rendre attractifs certains métiers où l'un des deux sexes serait très minoritaire
- les partenaires associatifs qui peuvent accompagner l'entreprise dans la mise en place de sa politique de non discrimination
- les fournisseurs et sous-traitants (personnes dans la fonction « accueil », prestataires de « nettoyage », cabinets de recrutement, prestataires informatiques,...)
- les clients
- les agences de communication.

FOCUS

La représentation des pères dans la publicité

L'ORSE a publié une étude qui attirait l'attention d'entreprises engagées dans la promotion de la parentalité auprès des salariés masculins sur le fait que certaines de leurs publicités mettaient en situation négative les hommes en charge des tâches domestiques et parentales.

Pour aller plus loin : l'étude « [Les pères dans la publicité](#) » est téléchargeable sur le site de l'ORSE

Veolia Environnement

Ateliers de sensibilisation sur la mixité destinés aux cadres

Le Campus de Veolia Environnement propose depuis cette année une offre de formation sur la mixité et l'égalité professionnelle. Parmi cette offre, un atelier de sensibilisation sur la mixité professionnelle en entreprise a été mis en place ; cet atelier d'une durée d'une 1/2 journée est ouvert à tout collaborateur cadre issu des fonctions support et exploitation, femme et homme. Il a pour objectif d'appréhender les enjeux liés à la mixité dans l'entreprise, d'approfondir la réflexion sur la performance qu'elle peut apporter et enfin d'identifier et comprendre les différences femmes/hommes à prendre en compte pour mieux collaborer ensemble.

Veolia Environnement *suite*

Ce programme donne la possibilité à ses participants d'échanger ensemble en sous-groupe, d'identifier les éventuels freins au développement de plus de mixité dans l'entreprise mais aussi les leviers de performance. Les premiers bilans des évaluations montrent que cette formation favorise une forte prise de conscience des participants aux enjeux qui sont associés à la mixité chez Veolia Environnement ; ils montrent également qu'il est essentiel d'impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise, femmes comme hommes.

Carrefour

Sensibiliser les membres du Comité européen aussi bien que les cadres dirigeants

Une fois par an, les membres du Comité européen de Carrefour bénéficient d'une session d'information et d'échanges dont la durée n'excède pas deux jours consécutifs. L'organisation, le déroulement et les thèmes abordés lors de cette session sont arrêtés d'un commun accord entre le Secrétaire et le Président du Comité.

Par exemple, en 2012, le thème choisi a été l'égalité entre les femmes et les hommes.

En 2013, une journée de sensibilisation de nos cadres dirigeants a été organisée sur le thème de l'égalité professionnelle et plus particulièrement de l'évolution des femmes au sein du Groupe. Le déroulement de la journée était le suivant :

- présentation du programme Women leaders (programme visant à favoriser l'évolution des femmes)
- discours de Georges Plassat, le PDG de Carrefour
- discours de Miren Bengoa, Présidente d'ONU Femmes soutenant les WEPs (Women Empowerment Principles, traduits par les principes d'autonomisation des femmes) et signature par Carrefour de ces principes
- présentation de bonnes pratiques pays (programme de recrutement ciblé vers les femmes en Argentine, programme de mentoring pour les femmes évolutives en France, valorisation des rôles modèles féminins en Roumanie).



Actions de formation

Les actions de formation peuvent s'adresser à plusieurs cibles, en fonction des compétences à développer :

- aux managers qui doivent intégrer les principes d'égalité professionnelle à leur mode d'encadrement des équipes et jouer le rôle de relais afin de promouvoir ces thématiques auprès des salariés
- aux personnels des ressources humaines qui seront amenés à modifier leurs politiques et pratiques professionnelles afin qu'elles soient en cohérence avec ces principes, à assurer le suivi des exigences réglementaires sur ces sujets, à négocier avec les partenaires sociaux
- aux responsables de la communication interne et externe qui assureront la promotion des actions déployées et des résultats obtenus
- aux personnes en relation avec les fournisseurs et les clients afin qu'elles évaluent la performance des partenaires de l'entreprise sur ces thématiques et fassent la promotion des principes choisis, ou alors aux fournisseurs et sous-traitants eux-mêmes
- aux IRP afin qu'ils partagent un socle de compétences communes avec les équipes permettant une collaboration efficace sur ces sujets
- aux formateurs et aux correspondants égalité professionnelle qui joueront le rôle d'expert et d'agent de mobilisation
- aux directions Achats qui ont à répondre à des appels d'offres dont le cahier des charges intègre des clauses sociales
- aux hauts potentiels que l'entreprise a identifiés et qu'elle souhaite voir évoluer en son sein, pour qu'ils puissent devenir des rôles modèles sur les questions d'égalité professionnelle et ancrer les bonnes pratiques dans la culture de l'entreprise
- aux salariés qui sont en relation avec la clientèle (personnels d'accueil, commerciaux, ...) et de la vente (caisses dans les magasins) pour éviter qu'ils adoptent des comportements discriminatoires (handicap, sexe, fait religieux,...)

Exemples de modules ciblés :

- pour les professionnels de la GRH et du recrutement : formation au diagnostic et à l'identification des discriminations directes/indirectes présentes dans les processus RH, formation au recrutement avec focus sur le handicap,...

Exemples de modules ciblés : suite

- pour les professionnels de la GRH et du recrutement : formation au diagnostic et à l'identification des discriminations directes/indirectes présentes dans les processus RH, formation au recrutement avec focus sur le handicap,...
- pour le personnel en charge des bâtiments et des cahiers des charges : formation relative à la conception et à l'aménagement de structures pour les personnes à mobilité réduite et/ou en situation de handicap,...
- pour les managers opérationnels: formation à la gestion d'une équipe diverse, formation au management de la diversité intergénérationnelle ou au management interculturel, formation sur la lutte contre les discriminations, formation à l'accueil des clients divers (pour l'hôtellerie), formation sur les enjeux de la mixité...

🔍 Points d'attention

Il est à la fois important d'adapter les actions de formation aux différentes cibles mais aussi dans certains cas de mélanger les publics bénéficiaires des actions pour permettre une confrontation d'idées entre salariés. Ces mélanges peuvent concerner les métiers, les profils (salariés/IRP), les niveaux de connaissance, etc....

Sur ce sujet comme sur tant d'autres, il est nécessaire de mettre l'accent sur la formation du management intermédiaire ainsi que sur certaines populations identifiées comme étant clés pour conduire un **changement structurel** et déployer la politique égalité professionnelle à tous les niveaux de l'organisation. Il peut s'agir de personnes qui :

- relaient la politique d'égalité professionnelle et servent de **rôles-modèles**
- peuvent être des freins et engendrer des situations discriminantes, consciemment ou non. Il faut alors les amener à travailler sur l'évolution de leurs comportements et gestes professionnels.

Il est important que les membres de la direction soient inclus parmi les cibles à sensibiliser et à former aux enjeux d'égalité professionnelle car ils doivent faire figure d'exemples pour crédibiliser et porter cette démarche.

Les actions de sensibilisation et de formation organisées par l'entreprise et par les organisations syndicales ne s'excluent pas, elles sont complémentaires.

2.3. Intervenants

Les intervenants sont les acteurs qui délivrent le message que l'entreprise veut faire passer à travers ces actions, d'où l'importance de veiller à la maîtrise qu'ils ont du sujet.

Le panel d'intervenants peut être très large, constitué de collaborateurs de l'entreprise et/ou de consultants externes, selon l'objectif des actions.

! Actions de sensibilisation

En interne

- formateurs internes : garants de la pédagogie, ayant été formés eux-mêmes
- dirigeants : porteurs et sponsors du message (ex. lors des vœux annuels, en ouverture des séminaires...)
- managers, responsables RH : témoins du lien avec la réalité terrain, apportant exemples et illustrations des problématiques concrètes spécifiques à chaque équipe
- directeurs diversité/égalité professionnelle et référents : experts du sujet
- équipe de communication : impliquée dans le choix et la conception des supports.

En externe

- cabinets de conseil : experts du sujet
- réseaux professionnels, associations,... : porteurs de bonnes pratiques
- membres des COMEX d'autres entreprises : témoins de l'impact « business » de ces démarches
- universités
- organismes de formation ou OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé).

🎓 Actions de formation

En interne

- formateurs internes
- les mêmes acteurs que pour les actions de sensibilisation, s'ils sont en binôme avec des formateurs ou s'ils sont eux-mêmes aptes à animer des formations.

En externe

- formateurs externes.

Focus

Le choix d'un prestataire externe

Si l'option d'un prestataire externe est retenue, un choix pourra être fait parmi les différents prestataires offrant ce type de service : cabinets conseil, associations, organismes de formation, écoles, free-lance...

Lors de la sélection d'un formateur, il est important de s'assurer qu'il :

- maîtrise le contenu : est-il reconnu dans le domaine ciblé ? A-t-il contribué à des groupes de travail/ouvrages sur le sujet ? Propose-t-il un contenu adapté à l'objectif poursuivi ? Risque-t-il de véhiculer des messages stéréotypés ?
- comprend les besoins de la cible : est-il souvent intervenu auprès de ce type de population ? A-t-il l'habitude d'utiliser des méthodes pédagogiques adaptées à cette cible ? Sait-il repérer les clés de succès et points de blocages classiques par rapport au sujet ? Dans le cas d'un déploiement international, connaît-il les particularités locales à prendre en compte par rapport au sujet ? Prévoit-il une phase de diagnostic avant de procéder à l'ingénierie ?
- maîtrise les techniques d'animation : a-t-il une bonne connaissance des principes de **l'andragogie** (pédagogie adaptée à l'adulte) ? Dispose-t-il d'une expérience terrain suffisante ? Est-il en mesure de proposer une trame articulée autour des messages clés à transmettre ? Suggère-t-il des méthodes pédagogiques répondant aux différents styles d'apprentissage ?

Rappelons qu'au-delà de la transmission d'un contenu, le rôle d'un formateur d'adultes est surtout de proposer des situations qui vont permettre l'apprentissage, en s'appuyant sur les compétences actuelles du groupe.

🔍 Points d'attention

Il faut rappeler que dans le domaine de la formation continue et plus particulièrement des questions touchant à la non discrimination, l'intervenant doit être capable de gérer les situations de conflits potentiels au sein du groupe formé.

En effet, pour certains chercheurs, une action de sensibilisation et/ou de formation n'est efficace que si elle génère une attitude de déni, de malaise ou de conflit qui permet par la suite la remise en question de soi, de son comportement, avant de pouvoir le modifier.

Toucher les résistances individuelles fait partie du processus de sensibilisation et de formation aux enjeux d'égalité professionnelle.

Chacun se construit sur la base de stéréotypes, quels qu'ils soient, et le formateur doit être en capacité de :

- faire comprendre cette idée,
- de permettre aux collaborateurs de **déculpabiliser** pour mieux identifier les stéréotypes qu'ils possèdent et enfin,
- adapter leurs comportements et gestes au milieu professionnel dans lequel ils sont.

Attention à éviter que les consultants qui accompagnent l'entreprise dans l'élaboration du cahier des charges ne deviennent ses prestataires.

Il faut aussi veiller à la qualité du transfert de l'ingénierie pédagogique lorsque la formation va être déployée en interne par ceux qui auront eux-mêmes à animer des actions de sensibilisation et de formation.

(Voir aussi la fiche en annexe 1 : « Comment choisir son consultant ? »)

Lafarge

Extrait d'un cahier des charges

➤ Contexte et demande de Lafarge S.A.

- Accompagnement dans les actions de sensibilisation et de formation du personnel du Siège
- besoin d'impulser une nouvelle dynamique, en prenant en compte les éléments suivants :
 - un contenu à revisiter en lien avec les enjeux et la dimension internationale de Lafarge S.A.
 - un rythme de trois sessions minimum par an
 - l'animation en français et en anglais
 - la prise en compte d'une disponibilité restreinte du personnel, en privilégiant un format de 4 heures maximum.

➤ Objectifs de la sensibilisation :

- sensibiliser le personnel aux notions de préjugés et stéréotypes, et favoriser la prise de conscience individuelle de ses propres stéréotypes.
- apporter la connaissance :
 - globale et de 1er niveau du cadre légal
 - des notions de base en lien avec la Diversité
 - des 19 critères de discrimination prohibés par la loi
 - des objectifs de Lafarge S.A. en matière de Diversité et Egalité professionnelle
 - des points clefs des accords de Lafarge S.A.
- favoriser l'appréhension des liens/connexions de la diversité avec l'ensemble des fonctions et processus GRH, sous un angle positif, et des rôles de chacun dans l'entreprise
- donner des clefs favorisant le « vivre ensemble » dans l'entreprise, sur comment construire ensemble à partir des ressemblances et des différences.

Lafarge suite

Extrait d'un cahier des charges

➤ Approche pédagogique

- un contenu accessible à un public large, parlant à des fonctions différentes et aux différents niveaux de l'organisation
- une adaptation du contenu en lien avec les fonctions les plus représentées
- une durée d'environ 4h rythmée par une alternance :
 - d'apports théoriques
 - de séquences interactives et collectives, dont le positionnement correspondra à des questionnements de mises en situation professionnelles courtes
 - et de séquences de réflexion/action individuelle
- un éclairage international, y compris dans les sessions animées en français
- des supports remis à chaque participant

2.4. Modalités

Les réflexions sur la stratégie de mobilisation portent aussi sur le ou les moments les plus opportuns pour mener les actions.

! Actions de sensibilisation

Elles peuvent être :

- conçues en tant qu'événements ponctuels (soit à part entière, soit en écho à des événements externes : journée des droits des femmes)
- intégrées dans les processus RH de l'entreprise (recrutement, intégration, évaluation, promotion,...)
- conçues comme point dans l'ordre du jour des réunions de travail diverses (conseils d'administration, de direction).

En interne

Elles peuvent avoir lieu :

- lors de conférences, forums, réunions annuelles, dédiées à ce sujet
- lors des vœux
- lors de réunions du COMEX, CODIR, IRP...
- lors de réunions de travail sur les projets de l'entreprise
- au moment du recrutement des nouveaux salariés

- dans le parcours d'intégration d'un salarié, dans l'accompagnement de sa prise de fonction
- lors de l'évaluation annuelle
- lors de la promotion d'un salarié
- autour de la négociation d'un accord égalité professionnelle :
 - avant la signature
 - au moment de la communication sur la signature de l'accord
 - lors du suivi de l'accord (présentation annuelle du bilan social aux IRP)
 - lors de changements de situation dans l'organisation de l'entreprise.

2.5. Format

Une des questions qui se pose tient au format des actions (et à ses incidences en termes de coûts et de logistique). Faut-il opter pour le e-learning ou pour le présentiel ? Quelle est la durée idéale d'une formation ? Comment s'y prendre ? Un accompagnement personnalisé et ciblé est-il préférable ? Dans quelles conditions ? Sur la base du volontariat ou non ?

🔍 Points d'attention

Rendre la formation ou la sensibilisation obligatoire, comme on le voit dans le tableau ci-dessous et celui de la page suivante, présente l'avantage d'une mise à niveau globale et rapide des cibles formées. Mais cela présente également quelques risques qu'il faut prendre en compte : en étant imposée, l'adhésion des personnes qui suivent ces actions peut être moindre. Si l'intervenant est trop éloigné de leurs réalités, cela peut aller jusqu'à développer une **résistance au changement**, voire de l'hostilité de leur part.

Il faudra donc veiller à la qualité de l'intervenant, à la pertinence du contenu qu'il utilise, à la compréhension qu'il a des besoins et réalités de la cible formée et à la capacité qu'il a de recourir à la **méthode expérientielle ou participative** (c'est-à-dire reposant sur le vécu professionnel).

Le tableau page suivante présente des exemples de formats différents avec leurs avantages et limites, chaque option devant être choisie en fonction du contexte de l'intervention.

Actions de sensibilisation et de formation : obligatoires ou facultatives ?

	Action obligatoire	Action facultative
Avantages	Assure de toucher tous les publics qu'elle a identifiés comme cibles	Permet d'identifier et de former des « ambassadeurs » internes sur lesquels s'appuyer pour déployer la politique égalité professionnelle durablement
Inconvénients	Les résistances peuvent être plus fortes et leur bonne gestion pose la question de la méthode employée par le formateur	Ceux qui suivent l'action sont déjà intéressés par le sujet, y sont sensibilisés et ceux qui en auraient besoin, eux, ne s'inscrivent pas

Actions de sensibilisation et de formation		
Format	Description	Avantages et limites
		MODE PRÉSENTIEL
	Actions nécessitant la présence des participants, tels que des événements, réunions, ateliers...	Format plus adapté au transfert des compétences. Permet l'interaction et donc facilite le traitement des objections et suscite souvent plus d'entraîn. Nécessite davantage de temps en termes de ressources humaines si un déplacement est nécessaire. A privilégier si la population est réticente au sujet ou si certaines thématiques sont délicates.
Présentiel ou virtuel ?		MODE VIRTUEL
		Formation en ligne généralement de façon individuelle, via des e-learning, serious game
		Plus facile à organiser pour des cibles qui sont éloignées géographiquement (international, forces de vente...). Cependant, le coût lié à la conception des outils est souvent élevé, surtout si l'on souhaite davantage d'interaction.
		COLLECTIFS
	Intervention réalisée de façon individuelle, par exemple lors d'un entretien annuel ou de l'accueil d'un nouveau salarié	Action visant plusieurs personnes à la fois, par exemple lors d'un séminaire d'équipe
Individuel ou collectif ?		INTER-ENTREPRISES
	Groupes constitués des équipes de l'entreprise uniquement	Action visant plusieurs entreprises simultanément
Spécifique à l'entreprise ?		INTRA-ENTREPRISE
	Supports communs à l'ensemble des cibles visées	Le contenu peut être adapté aux besoins de chacun et est donc généralement très efficace. Toutefois, cette approche rallonge le déploiement. Les relais qui démultiplient l'action ne sont pas nécessairement experts du sujet. Peut-être pertinent en deuxième approche afin de traiter les freins résiduels.
		Possibilité d'avoir un contenu sur mesure, adapté aux spécificités de l'entreprise. Le coût est généralement plus élevé si la population ciblée est peu nombreuse
		APPROCHE MIXTE
Composition des groupes (inter services ou par cellule naturelle de travail) ?		APPROCHE SPÉCIFIQUE À L'ÉQUIPE
	Supports communs à l'ensemble des cibles visées	Contenu spécifique aux besoins de l'équipe visée (filiale, site, service, niveau hiérarchique...)
		Moins coûteux à réaliser mais contenu souvent peu adapté aux spécificités de chacun, surtout dans un contexte international. Convient bien en première approche afin que tous partagent des valeurs communes. Possibilité d'avoir un tronc commun au groupe et une partie spécifique à chaque entité qui peut être pilotée par les chefs d'équipe directement.
		OBLIGATOIRE
Obligatoire ou volontaire ?	Les cibles n'ont pas le choix de ne pas participer à l'action	Les participants s'inscrivent s'ils le souhaitent
		Permet d'avoir une stratégie de mobilisation par « foyers contaminants », en s'appuyant sur des personnes motivées qui pourront inciter d'autres à participer par la suite. A privilégier si l'on veut générer de l'enthousiasme sur une thématique suscitant des freins. Le changement doit être peu urgent à déployer et l'on doit accepter que certains n'y participent pas.
		MODULE INDÉPENDANT
Intégration des modules de formation dans le cursus de professionnalisation ou non ?	Les modules sont intégrés dans l'offre de formation « maison » portée par les services formation, campus, universités d'entreprise	Les modules sont déployés de manière indépendante auprès de publics-cibles
		Permet d'accorder une place plus importante au sujet (sujet dédié, plus de temps...). En revanche, risque d'être perçu comme étant un sujet à part, « en dehors » des process de management classiques.
		DANS LE CURSUS DE PROFESSIONNALISATION
	Les modules sont intégrés dans l'offre de formation « maison » portée par les services formation, campus, universités d'entreprise	Les modules sont organisés dans une salle de formation louée à un organisme ou dans un hôtel (si résidentiel)
Réalisé dans les locaux de l'entreprise ou non ?	Les modules sont organisés dans une salle de réunion sur site	A L'EXTÉRIEUR
		Permet de prendre de la distance par rapport au contexte quotidien, de ne pas être happé lors des pauses. Permet des mises en situation « outdoor »

Points d'attention

L'entreprise veillera à :

- ce que les outils visant à débattre les stéréotypes ne discriminent pas davantage certains salariés
- tenir compte des spécificités culturelles dans le déploiement aux entités internationales
- ne pas catégoriser les sujets (hiérarchiser ou cliver les discriminations) s'ils sont traités en silos
- la diversité des approches pédagogiques
- articuler différentes approches (ex. blended learning, également appelé **formation mixte**, dispositif de formation alliant différents modes de formation en ligne et présentiel).
- la qualité et la pertinence des contenus des programmes ainsi qu'aux risques d'interprétation des messages délivrés lors de la formation
- communiquer auprès des salariés cibles sur l'intérêt de suivre la formation proposée
- tester la formation à l'aide d'une formation pilote avant de l'appliquer à tous les salariés ou les cibles visées.

Focus

Les bénéfiques de la formation mixte ou blended learning

Sur le modèle des actions qui s'apparente à de la formation professionnelle continue, les entreprises peuvent mettre en avant une série d'interventions s'inscrivant dans le temps (à raison d'une demi ou d'une journée par mois pendant 12 mois, par exemple).

Mixer formation présentielle et formation en ligne présente des avantages. Demander aux stagiaires de suivre un module e-learning en amont de leurs journées de formation présentielle leur permet notamment de :

- se familiariser avec le sujet
- s'approprier les éléments de savoir simple
- s'interroger sur leurs pratiques avant de réfléchir à la façon dont ils pourront les faire évoluer.

Si l'option présentielle est retenue, il est important de :

- bien réfléchir à la composition des groupes (partage d'expériences entre participants, création de la cohésion sociale...)
- veiller au plan de communication pour justifier le temps consacré
- bien calibrer les coûts (temps, distance,...)
- pouvoir démontrer l'efficacité des formations en présentiel par rapport au mode virtuel
- assurer la conciliation vie professionnelle/vie privée dans le choix des horaires et de l'endroit où la formation se déroule. Par exemple, l'entreprise pourra prendre en charge les surcoûts liés au recours à une personne extérieure au foyer pour garder les enfants.

Attention : pour les salariés à temps partiel, il n'est pas toujours facile de pouvoir suivre une formation à temps plein.

Air France

Plusieurs e-learning destinés aux salariés, aux RH et aux managers

Le e-learning «Diversité et prévention des discriminations», destiné aux salariés, se propose de favoriser une prise de conscience et de donner les informations juridiques de base en matière de non-discrimination.

Il a comme objectifs pédagogiques :

- identifier ce qu'est la discrimination et ce qu'elle n'est pas
- connaître les stéréotypes et les préjugés
- comprendre comment les préjugés peuvent amener à la discrimination.

Le module e-learning «Diversité et management», accompagne les managers et le réseau RH dans l'identification et la prévention des discriminations sur le lieu de travail, en développant les thèmes suivants:

- législation et risques juridiques
- identification des situations de discrimination
- management sans discriminer
- opportunités de la diversité.

HSBC

E-learning obligatoire pour les managers et e-learning volontaire pour les salariés : « Lutter contre le poids des préjugés »

En 2012, HSBC France a déployé une campagne de communication interne sur la non-discrimination, par le biais d'affiches et de totems placés sur les lieux de passage au siège et dans les agences. En parallèle, la formation obligatoire en e-learning, destinée aux managers, a été mise en place en 2012. Elle vise à leur faire prendre conscience du poids des stéréotypes et des préjugés dans le regard que l'on porte sur l'autre ainsi que sur les actions et décisions de chacun. La campagne de sensibilisation et la formation mettent l'accent sur différentes causes de discrimination possibles : l'origine, le sexe, la situation familiale, l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap ou encore son mode de travail (télétravail ou non). En novembre 2012, une formation de sensibilisation, équivalente non-obligatoire, destinée à l'ensemble des collaborateurs a été lancée.

Veolia Environnement

La diversité et l'égalité professionnelle intégrées dans les formations en alternance

La politique de formation de Veolia Environnement s'oriente à la fois par et vers les activités opérationnelles de l'entreprise. S'appuyant sur son réseau des Campus et ses partenariats, Veolia propose des formations – continues ou initiales - qui permettent à chaque collaborateur ou futur collaborateur de développer ses compétences et d'ouvrir son champ professionnel. Parmi les formations proposées, figurent la licence professionnelle Gestion des Services à l'Environnement qui ouvre aux métiers de chef de site et de manager de proximité ainsi que le master professionnel Management et Ingénierie des Services à l'Environnement qui permet d'accéder au poste de responsable d'exploitation. Ouvertes aux hommes et aux femmes, ces formations en alternance (70 % du temps en entreprise et 30 % en formation) permettent d'acquérir les fondamentaux nécessaires à l'exercice des métiers à l'environnement. Ces programmes intègrent chacun une ½ journée dédiée à la diversité. L'objectif est de tout de suite capter l'attention de ces futurs managers sur ce sujet. S'appuyant sur le théâtre d'entreprise, levier ludique et humoristique, cette ½ journée permet d'aborder les enjeux de la diversité et notamment celui de l'égalité professionnelle et de la mixité chez Veolia ainsi que de mieux comprendre la construction des stéréotypes et les risques inhérents lors de l'exercice de leurs fonctions.

2.6. Contenu

Les contenus peuvent couvrir un large spectre de sujets, des enjeux de l'égalité professionnelle en général aux enjeux spécifiques pour l'entreprise, à ses positions (valeurs, engagements, vision), à des solutions concrètes pour prendre en compte la diversité dans sa gestion quotidienne, voire à des outils pour s'entraîner à gérer des situations types.

Plus précisément les programmes pourront contenir des informations liées :

- à la législation en vigueur
- à la politique de l'entreprise en matière de promotion de l'égalité professionnelle
- aux facteurs qui génèrent les inégalités (facteurs structurels, stéréotypes,...)
- aux définitions des différents termes tels que « égalité des chances », « égalité de traitement », « discrimination »,...

- aux dispositifs et outils déjà mis en place (de manière unilatérale ou négociée, formalisée sous forme d'un accord) qui visent la promotion de l'égalité professionnelle en entreprise
- aux spécificités locales, au besoin.

La « Déclaration de Madrid sur le développement de la formation à l'égalité femmes/hommes et à la promotion de la diversité », adoptée dans le cadre du projet européen QUING, énonce, parmi d'autres, les engagements en matière de positionnement et de contenu des formations (**voir annexe 4**).

FOCUS

Peut-on gérer les stéréotypes ?

Patrick Scharnitzky, chercheur en psychologie sociale et professeur affilié à ESCP Europe, considère que les stéréotypes ne peuvent pas être déconstruits totalement. Ils sont liés à des normes sociales bien ancrées dans la société et qui sont difficiles à bouger à court terme. En outre, le sentiment d'appartenance à un groupe social (sexe, âge, nationalité...) peut accentuer le recours aux stéréotypes envers d'autres groupes référents et déclencher des comportements discriminatoires.

En revanche, il est possible de limiter leur pouvoir de nuisance en apprenant à les apprivoiser et en mettant en place des pare-feux au niveau :

- de l'organisation et de ses valeurs
- du style de management
- individuel.

Au niveau de la culture de l'organisation, les stéréotypes peuvent être atténués :

- si l'entreprise construit un environnement de travail qui respecte le bien-être et si elle se met au diapason des transformations sociétales
- si les dirigeants sont sensibilisés en premier lieu, car le déni de l'existence des stéréotypes, chez l'individu, est proportionnel au niveau hiérarchique occupé
- si la connaissance sur ces sujets est renforcée à l'aide d'actions de sensibilisation et de formation
- si des rôles modèles sont promus

Au niveau du style de management, l'objectivation des pratiques managériales au sein de l'entreprise peut changer les mentalités ou au moins empêcher les stéréotypes existants de se manifester.

Au niveau individuel, il est important :

- d'éviter les situations de fatigue ou de surcharge mentale, car elles favorisent des raccourcis de pensée qui génèrent des stéréotypes
- de s'assurer que les collaborateurs conservent un bon degré de motivation et développent un sentiment de contrôle sur leur activité afin d'éviter toute forme de laisser-aller et d'automatisation de la pensée, pouvant engendrer, là aussi, des raccourcis stéréotypés

- d'éviter les fortes émotions (positives ou négatives) et le stress qui perturbent la capacité de maîtriser ses stéréotypes.

A faire lors d'une séance :

- intégrer la réflexion sur les stéréotypes dans le cadre plus large d'actions et de mécanismes de connaissance et de compréhension de l'égalité professionnelle
- donner aux participants des informations correctes et objectives sur le sujet
- pousser les participants à réfléchir sur le sujet et à leur propre opinion, en soulignant le fait qu'il n'existe pas une réponse ou une opinion parfaite
- tenir compte des spécificités locales et de l'expérience individuelle des participants
- leur apprendre à accepter l'existence des différences
- montrer des opinions qui illustrent les valeurs de non-discrimination et de respect des différences
- sous certaines conditions, mettre en dialogue des groupes différents
- identifier non pas seulement les comportements stéréotypés, mais surtout les causes de ces comportements, afin de pouvoir enclencher des changements de comportement à long terme.

A ne pas faire lors d'une séance :

- laisser ces actions créer davantage de stéréotypes
- ne s'axer que sur les stéréotypes dans la promotion de l'égalité professionnelle car des éléments structurels peuvent aussi s'avérer discriminants.

Points d'attention

Les formations devront proposer des applications pratiques qui se rapprochent le plus possible des situations réelles auxquelles les salariés de tous niveaux hiérarchiques sont confrontés. Cela leur permettra une meilleure appréhension des enjeux et des risques en cas de manque de vigilance sur ces sujets.

Il faut veiller aux titres des formations, car certaines cibles n'osent pas se sentir concernées par certains sujets qui font allusion à ce qu'ils pensent être des faiblesses (ex : formations sur la confiance en soi, la gestion du stress, etc....).

Dans la mesure où l'entreprise serait confrontée à une pluralité de discriminations (liées à l'âge, au genre, au handicap,...), cette dernière peut choisir de concentrer ses efforts de sensibilisation et de formation sur une seule d'entre elles (sans pour autant établir une hiérarchie des discriminations) ou sur plusieurs.

Il est à noter qu'il s'agit de **discriminations multiples ou croisées**. Elles sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'elles fonctionnent de manière différente et se contredisent même, dans certains cas.

2.7. Durée et fréquence

L'analyse des offres de sensibilisation et de formation existantes en France sur ces thématiques fait ressortir que la quasi-totalité des sessions sont de courte durée (1/2 à 1 journée), compte tenu des contraintes d'organisation du travail et de coût. Ces durées peuvent apparaître dérisoires au regard des représentations à changer et des compétences à développer, notamment en termes de savoir-faire et de savoir-être, qui nécessitent un vrai temps d'appropriation.

La durée n'est pas un élément différenciant à lui tout seul entre les actions de sensibilisation et de formation, même si en général les actions de sensibilisation sont plus courtes que les actions de formation.

Les éléments qui participent à cette différenciation sont plutôt :

- le niveau d'acquisition de compétences visé
- les moyens pédagogiques mis à disposition (un module de e-learning d'une demi-heure axé sur l'acquisition d'une compétence bien définie, dans un cadre qui se rapproche des situations réelles peut être considéré comme étant une formation)

Points d'attention

Attention à ne pas trop raccourcir la durée des actions (risque de laisser les personnes qui auront suivi ces actions « au milieu du gué », en ayant amorcé, mais pas suffisamment approfondi le sujet) et à assurer leur continuité sur plusieurs années pour partager avec les nouveaux arrivés ce socle culturel et pour maintenir une « vigilance diversité », montrer l'importance du sujet pour l'organisation.

Les actions montées pour entretenir la dynamique devront être :

- suffisamment éloignées pour ne pas être perçues comme répétitives
- suffisamment rapprochées pour garder une continuité par rapport aux séances précédentes

L'entreprise pourra réfléchir aussi à des dispositifs qui permettront de répondre (pendant 6 à 12 mois) aux possibles interrogations des participants à la suite de ces actions.

2.8. Méthodes pédagogiques

Il existe une grande variété de méthodes pédagogiques, qui permettent un degré différent d'interactivité avec les publics-cibles, et qui sont à choisir en fonction de l'objectif de l'action.

Les méthodes pédagogiques peuvent être élaborées :

- en interne :
 - par les différentes directions qui participent à la mise en place d'une telle action
 - avec l'aide d'un consultant externe
- en externe
 - supports proposés par un consultant ou par des réseaux professionnels tels que l'ORSE, l'AFMD, l'AFFA, l'IMS-Entreprendre pour la Cité, ou bien auprès d'institution de défense des droits comme le Défenseur des droits ...
 - supports élaborés par les branches professionnelles
 - supports élaborés par d'autres acteurs : artistes, institutions publiques,...

Exemples d'outils pédagogiques :

- e-learning sur Intranet
- tests pour connaître ses propres préjugés sur l'orientation sexuelle, la couleur de peau, le genre, le poids, le pays, l'âge
- exercices, études de cas, jeux de rôle, mises en situation
- représentations théâtrales
- témoignages de situations vécues
- code de conduite ou charte de déontologie pour le recrutement
- fiches pratiques sur les sujets abordés lors de la formation
 - guide du manager
 - guide du recrutement (législation, conseils pour le déroulement d'un entretien, focus sur les stéréotypes et les représentations à éviter,...)
- films donnant la parole aux salariés, révélant les stéréotypes et les comportements discriminants, mettant en valeur les bonnes pratiques
- expositions de photos, affiches, panneaux d'affichage
- tables rondes, exposés.

Exemples de supports d'information :

- bandes dessinées
- livret d'accueil
- plaquette d'information à l'attention des salariés sur les actions prévues dans les accords thématiques (égalité professionnelle, seniors)
- guide de bonnes pratiques égalité professionnelle d'autres entreprises
- accords égalité professionnelle
- rapports annuels RSE.

FOCUS

Des actions de formation qui intègre une dimension de recherche-action

L'entreprise peut, en mettant en place des actions de formation en direction d'une cible donnée, accompagner ces actions d'une réflexion plus large s'appuyant sur les personnes formées.

Par exemple, des cadres dirigeants masculins peuvent, en étant formés sur les enjeux d'égalité, mener des travaux sur le sujet et devenir « des ambassadeurs » de l'égalité professionnelle.

Volvo

Un programme baptisé « Walk the talk » pour une meilleure prise de conscience et une meilleure compréhension des enjeux d'égalité par les hommes

Depuis 1998, ce programme vise en priorité les cadres supérieurs masculins. Ils se retrouvent hors site environ six fois par an pour un total de 15 jours avec au minimum 2 journées entières par séance.

Au programme :

- des réunions débats avec des « hommes modèles » courageux : les participants sont exposés à des modèles alternatifs dans le cadre d'une séance intitulée « rencontres avec des hommes puissants » où l'on définit l'homme puissant comme celui qui peut se maîtriser et qui est donc capable de nager à contre-courant, de démontrer son courage et de réfléchir de manière non conventionnelle,
- du conseil inversé : chaque participant choisit une conseillère qui a reçu une formation au leadership et aux questions d'égalité entre les sexes et qui suivra les progrès du participant tout au long du programme,
- de la réflexion personnelle et les échanges : les cadres rédigent un journal pendant leur programme pour encourager l'introspection et la réflexion sur l'évolution de leurs attitudes dans le temps,
- un travail à fournir tout au long de l'année : par exemple mener des entretiens de femmes cadres, animer des débats sur les valeurs de l'organisation. Ce genre d'activité met en pratique les nouveaux acquis des cadres au sein de leur division et de l'équipe dirigeante.

À la fin de chaque cycle de formation, Volvo soutient les hommes à travers son réseau « Walk the Talk network ».

🔍 Points d'attention

Les outils de sensibilisation doivent être accessibles, pour pouvoir toucher un public large.

Il est important de :

- prendre en compte, dans le choix des méthodes pédagogiques, la culture de l'entreprise ainsi que les cibles (métiers, conditions de travail, connexions à l'Intranet...)
- réfléchir à la langue dans laquelle se dérouleront les actions
- diversifier les approches en s'appuyant sur celles qui ont fait leurs preuves (discussion entre pairs, travail sur l'émotion (échanges avec des victimes), l'approche par les scénarii, le partage de bonnes pratiques
- favoriser l'implication des participants et l'interactivité.

L'entreprise veillera à ce que le format des actions permette l'articulation des temps de vie des bénéficiaires. L'inscription au plan de formation annuel de l'entreprise de certains modules permet une meilleure diffusion de l'information auprès des salariés et d'inclure - de fait - les IRP dans les discussions.

Leur inscription au plan annuel de formation permet aussi à l'entreprise de s'interroger sur les formations « métier » qui peuvent être impactées par la dimension du genre et qui pourraient contenir un module dédié à ces dimensions. Avant de construire ses propres supports pédagogiques, il est recommandé de se renseigner sur les supports déjà proposés par d'autres acteurs. Une économie de temps et d'efforts sera ainsi réalisée.

Groupe Casino

Guide du manager sur la parentalité

Le Groupe a décidé de décliner dans son Accord Groupe sur l'égalité professionnelle signé en 2011 par 6 organisations syndicales sur 7, les engagements pris dans le cadre de la signature de la charte de la parentalité (2008).

Ainsi, en octobre 2012, un Guide sur la parentalité a été réalisé en partenariat avec l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise à l'attention des managers du Groupe. Il aborde notamment les thématiques du congé maternité, du congé parental d'éducation à temps plein et partiel, de la rémunération et de l'évolution professionnelle, au travers de cas pratiques pouvant être rencontrés par les managers :

- des conseils managériaux après avoir au préalable demandé au travers d'un quizz de se définir comme manager dans la prise en compte de la vie familiale de ses collaborateurs. Les résultats du quizz ont pour objectif de déterminer le profil du

Groupe Casino suite

manager à savoir le « fonceur », le « conciliant », le « tatillon », « le négociateur », reprenant les points forts et les conseils d'amélioration pour chacun d'entre eux

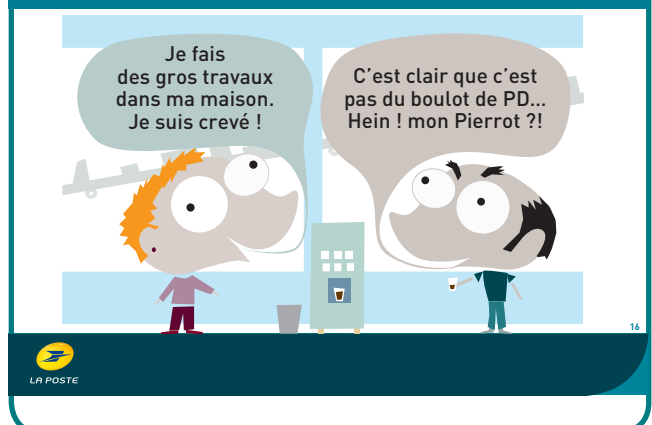
- la présentation des dispositions communes des Accords Groupe plus particulièrement celui portant sur l'égalité professionnelle
- les repères juridiques.

L'objectif de ce guide est de permettre à tout manager de gérer la maternité et la parentalité sans discriminer les membres de son équipe, en les sensibilisant, en leur donnant des repères et en encourageant les bonnes pratiques managériales. En outre, il a été décidé de le rendre accessible à l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet afin que les conseils managériaux donnés par le Groupe soient connus de tous.

La Poste

Brochure « Luttons contre les discriminations »

Cas 7 : Dans un centre de tri, Pierre et son collègue discutent à l'heure de la pause.



2.9. Coût et financement

Le coût d'une action de sensibilisation ou de formation à l'égalité professionnelle varie fortement en fonction de l'étendue de la cible à mobiliser, du format (ex. contenu intégré à des réunions existantes versus développement d'un serious game spécifique...) et des supports choisis (ex. encart dans le journal interne versus organisation d'une journée thématique pour tous les salariés à l'échelle mondiale).

Il sera important d'ajuster les options à l'objectif de changement visé et au contexte organisationnel afin de réduire le plus possible les ressources nécessaires à la démarche.

Une analyse du coût global de l'action doit être réalisée (budget lié à la conception des outils et aux intervenants, au temps des participants...) au regard des gains attendus (ex. effets connexes tels que l'engagement des salariés, l'attractivité de la marque employeur...). Pour ce faire, des indicateurs et outils de suivi adéquats doivent être mis en place.

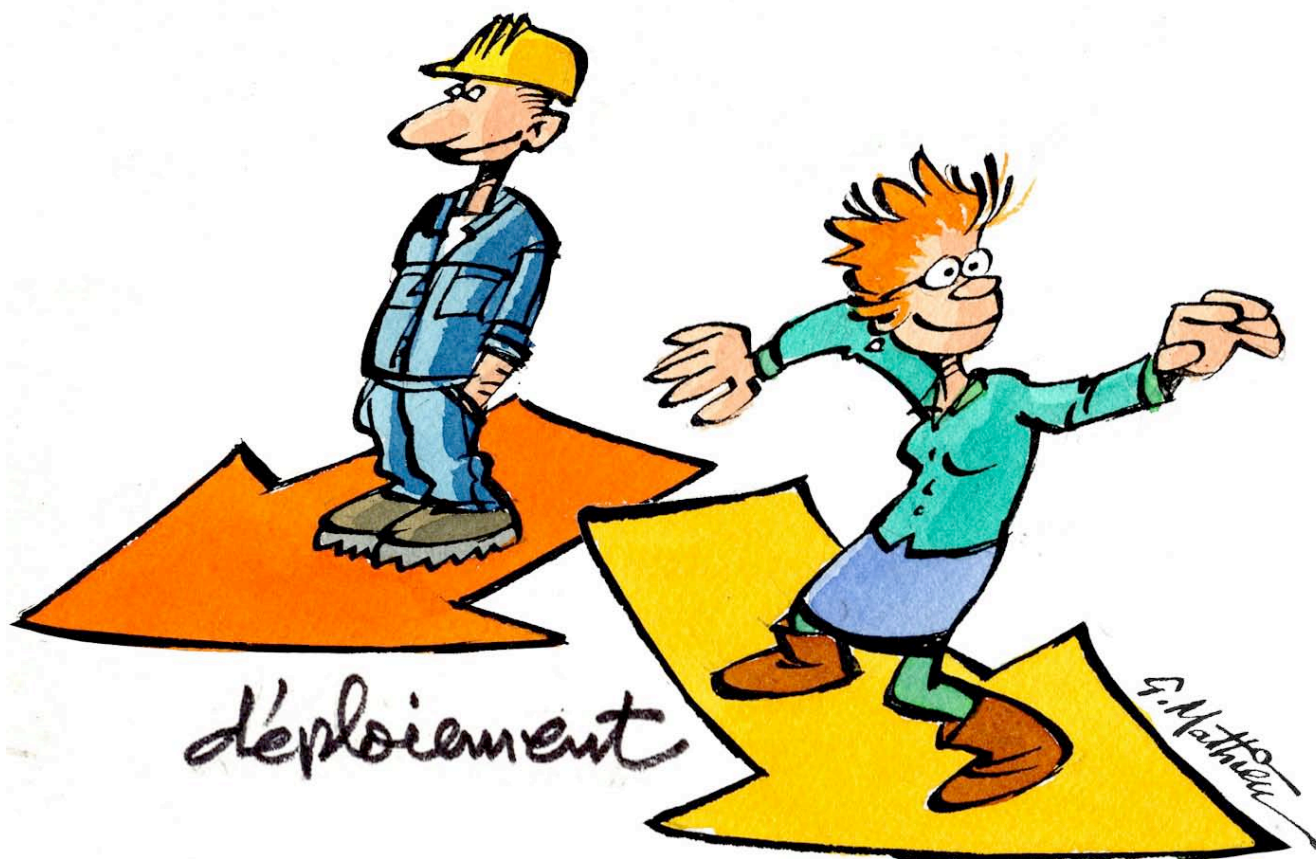
Les actions de sensibilisation et de formation peuvent être financées de différentes manières :

- ***par les entreprises et les partenaires sociaux à travers :***
 - la participation des employeurs à la formation de leurs salariés
 - le plan de formation annuel
 - les branches professionnelles
 - les OPCA: Opcalia, Agefos PME ...
 - le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSP)

- ***par les organismes publics et collectivités publiques :***
 - des collectivités publiques : régions, départements, municipalités
 - des organismes publics : Acsé, Pôle Emploi, Anact/Aract, CARSAT

- ***par les financements européens***
 - Fonds Social Européen (FSE)

3. DEPLOIEMENT



Il s'agit ici d'orchestrer un certain nombre de leviers qui vont accompagner le déploiement des actions de mobilisation : plan de communication, organisation, ...

3.1. Plan de communication

L'un des gages de réussite de la démarche réside dans son appropriation par l'ensemble des parties impliquées et par la responsabilisation de chacune d'entre elles. À ce titre, la communication revêt un caractère fondamental tout au long du processus de mise en œuvre : lors du lancement, lors de l'évaluation des premiers résultats (pour célébrer les réussites ou annoncer des actions complémentaires en cas de besoin), en fin d'action pour créer une dynamique et entretenir la motivation.

En interne

La communication sur les actions engagées peut se réaliser :

- au niveau du siège
- dans tout ou partie des établissements et des filiales du groupe
- par pays ou au niveau mondial.

Elle vise les cibles concernées par l'action, leurs managers directs et plus globalement l'ensemble des collaborateurs.

Outils

- journal interne
- Intranet, lettre d'information électronique
- panneaux d'affichage
- réseaux d'entreprise ou réseaux sociaux informels
- rapports présentés dans les réunions des COMEX, CODIR, Comités d'Entreprise ou de groupe .

En externe

L'entreprise peut également communiquer sur les actions de sensibilisation et de formation qu'elle a mises en place auprès des différentes parties prenantes :

- investisseurs
- réseaux de promotion de l'égalité professionnelle
- médias généralistes ou spécialisés
- clients.

Outils

- dossiers de presse présentant la politique de l'entreprise, les actions concrètes mises en œuvre, les points d'amélioration
- site Internet de l'entreprise comprenant les objectifs de la politique et sa mise en œuvre
- rapports annuels, de gestion, de développement durable
- contrats-cadres avec les fournisseurs
- publicité
- réseaux inter-entreprises ou réseaux sociaux informels.

Points d'attention

L'entreprise veillera à ce que les équipes en charge de la communication soient formées aux enjeux d'égalité professionnelle afin de garantir la cohérence fond/forme des messages véhiculés.

L'entreprise veillera à ne pas confondre, dans ses supports de communication, le fait qu'elle a conduit auprès d'un volume conséquent de salariés des actions de formation alors qu'il s'agissait d'actions de sensibilisation (le pourcentage de salariés formés sur une thématique donnée est un indicateur proposé par plusieurs référentiels de reporting RSE internationaux). Cette tentation peut être grande quand l'entreprise s'est donnée pour objectif de sensibiliser l'ensemble des salariés au risque de faire de ces démarches une finalité et non un moyen.

Les salariés peuvent exprimer une saturation quand les actions de sensibilisation dans le cadre d'e-learning s'enchaînent les unes après les autres (RSE, éthique, non discrimination,...).

3.2. Phase test

Cette phase permet de tester l'action auprès d'un échantillon du public cible afin de s'assurer qu'elle répond aux attentes, tant des salariés, que de l'entreprise.

Des améliorations, des ajustements ou, dans des situations radicales, une nouvelle formule, peuvent être envisagés avant de lancer l'action auprès de l'ensemble des salariés.

Cette approche permet de diminuer les éventuels coûts liés à une inadéquation du module pilote.

Points d'attention

Il convient de prévoir l'observation de la session pilote par des membres du comité de pilotage et une réunion de débrief approfondie pour tirer les enseignements de ce test.

3.3. Pilotage des actions

Les projets de déploiement sont souvent conséquents et échelonnés dans le temps. L'implication du chef de projet et du comité de pilotage sera précieuse jusqu'au terme de l'opération.

Les modalités de suivi (fréquence des réunions, reporting aux décideurs,...) varient en fonction de la nature du projet.

Un suivi efficace permet de s'assurer de la progression du déploiement et de l'atteinte des objectifs comme de lever les éventuelles difficultés rencontrées et de réajuster le contenu des actions au regard des cibles visées.

4. INSCRIPTION DE LA DÉMARCHE DANS LA DURÉE



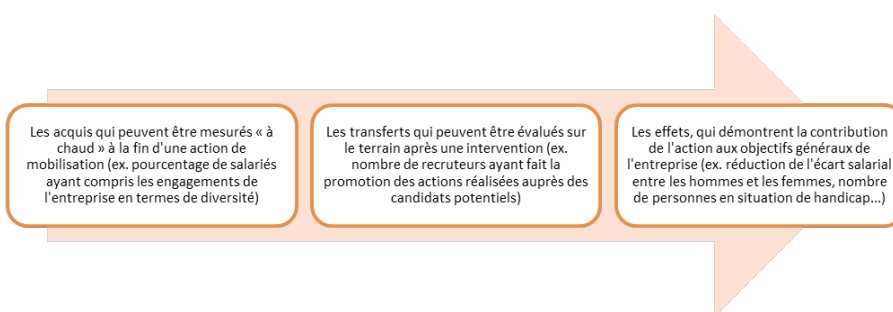
La prise en compte des enjeux d'égalité de traitement bouscule les repères et les habitudes. Elle demande aux différents acteurs de revisiter leurs façons de penser et d'agir. Comme tout projet de changement, elle lève des résistances. Ces mutations résultent d'un va-et-vient entre la prise de conscience collective et individuelle, le dialogue et l'action. Il convient de soutenir ce processus de changement.

Cela passe tout d'abord par le fait de mesurer l'efficacité de ces actions pour pouvoir :

- les corriger, les adapter afin de les réitérer et d'ancrer le changement durablement dans la culture de l'entreprise
- les valoriser afin de faciliter cet ancrage.

L'entreprise devra alors se poser les questions suivantes :

- comment évaluer isolément les actions de sensibilisation et de formation mises en place ?
- dans le cadre d'une succession d'actions, comment évaluer leur efficacité de manière globale ?



Une analyse des effets concrets que ces actions ont sur le fonctionnement de l'organisation est particulièrement intéressante, car elle met en exergue la façon dont les



4.1. Evaluation et suivi des actions de sensibilisation et de formation

Un des premiers leviers pour entretenir cette dynamique consiste à faire connaître les avancées tant sur le déploiement des actions que sur les premiers résultats obtenus.

A cet effet, l'entreprise doit définir en amont des indicateurs et se doter d'un dispositif d'évaluation.

Deux types d'indicateurs peuvent être envisagés :

- des indicateurs de moyens, qui démontrent l'effort fourni (nombre de bénéficiaires, nombre d'actions de sensibilisation ou de formation, nombre de personnes se rendant sur le site Intranet et/ou Internet dédié...)
- des indicateurs de résultats : la satisfaction des participants, l'atteinte des objectifs de sensibilisation et de formation annoncés dans le programme (à rappeler en début de séance) ainsi que les acquis, transferts et effets des actions, qui sont généralement plus complexes à suivre, mais qui fournissent des données qui intéresseront davantage les publics internes comme externes .

processus RH, les conditions de travail, mais aussi les comportements des différents acteurs ont évolué.

Focus

Comment mesurer l'efficacité d'une action de sensibilisation ou de formation à l'égalité professionnelle

Anne Lorraine Wagner Guillermou, docteure en psychologie sociale et chercheuse à l'Ecole de Management de Strasbourg explique que plusieurs travaux de recherches ont été conduits sur l'évaluation des actions de sensibilisation ou de formation.

Ainsi, Paluck et Green (2009), s'interrogeant sur l'efficacité des interventions destinées à réduire les préjugés, se heurtent aux failles méthodologiques des programmes ayant tenté de les « évaluer » (absence de mesure avant l'intervention pour permettre une comparaison, absence de groupe contrôle, voire dans certains cas une évaluation se limitant à la mesure de la satisfaction des participants). Ces évaluations, lourdes à mettre en place et potentiellement « dangereuses »

pour le formateur en cas d'absence de résultats, n'ont en effet pas bonne presse.

Néanmoins, comme le soulignent Gilibert et Gillet (2010) les évaluations devraient porter sur les connaissances acquises aussi bien que sur l'acquisition des compétences concrètes et sur les résultats effectifs à l'égard de l'objet de la formation.

Or sur ces deux derniers points, qui constituent les objectifs premiers des formations visant à lutter contre les discriminations, le constat est relativement pessimiste. Pedersen, Walker, Paradies, & Guerin (2011) se sont également attachés à identifier les leviers d'actions les plus efficaces et montrent ainsi que les échanges, la confrontation des points de vue, le développement de l'empathie à l'égard des personnes victimes de discrimination et les interventions pluridisciplinaires sont plus efficaces que celles qui portent sur des informations sur les groupes stigmatisés ou la mise en avant des différences et points communs.

Les évaluations sont encore rares et se limitent souvent au suivi des moyens mobilisés ou à des questionnaires de satisfaction. Elles peuvent apparaître comme inutiles, coûteuses, subjectives et menaçantes pour l'animateur. Les évaluations a posteriori sont sujettes à caution car on ne sait pas comment les personnes se comportaient avant. L'idéal étant de rapprocher les résultats obtenus avec ceux d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation. Cette formule est facilitée si :

- les outils d'évaluation sont pensés dès la phase de conception du projet
- les actions de sensibilisation et/ou de formation ont lieu de manière séquencée (ce qui est souvent le cas). Des chercheurs dans le cadre de la réflexion du groupe de travail de l'ORSE y voient un intérêt : les pratiques du groupe de salariés sensibilisés ou formés en dernier (et qui ne l'a donc pas encore été) servent de témoin et permettent de mesurer l'évolution des gestes professionnels des groupes précédents, aux différentes étapes de la démarche.

Parmi les outils à mettre en place, citons :

- les fiches d'évaluation à chaud de la satisfaction, de l'atteinte des objectifs (l'évolution des stéréotypes, des préjugés et des représentations) et des acquis à l'issue de la formation qu'ils soient cognitifs (connaissances assimilées, articles de loi mémorisés, organismes à contacter), ou affectifs (baisse de préjugés) ainsi que des intentions de comportement
- les enquêtes à froid, quelques mois après l'action pour savoir ce que les salariés ont retenu des messages qui leur ont été communiqués et ce qu'ils ont mis en œuvre effectivement (comportements)
- les baromètres sociaux qui permettent d'évaluer l'évolution de la motivation des salariés à faire évoluer leurs pratiques
- les audits afin de mesurer dans le temps les progrès.

FOCUS

Les baromètres sociaux

Dans le cas où des questions spécifiques en matière d'égalité professionnelle y sont intégrées, les baromètres sociaux ou d'engagement permettent, au fil des éditions, de mesurer les progrès de l'entreprise en matière de non-discrimination à partir d'une « année zéro » qui sert de référence.

Ils peuvent doubler et compléter les résultats des enquêtes à froid, quoiqu'ils restent moins complets sur le sujet.

Les questions qui sont rajoutées aux baromètres expriment généralement une satisfaction (l'entreprise mène-t-elle des actions qui visent à promouvoir l'égalité professionnelle au sein des équipes ? La direction de l'entité promeut-elle

une politique d'égalité des chances en termes d'évolution de carrière ? Citer une ou plusieurs actions que l'entreprise mène en matière de non discrimination,...).

Elles peuvent aussi interroger le salarié sur son ressenti en termes de discrimination (se sent-il respecté en tant que personne ? Discriminé dans sa vie de tous les jours d'une part, mais aussi dans son travail ?) ou sur des éléments plus factuels (avez-vous connaissance/vu des situations de discrimination dans votre entité ?). Lorsque le salarié se sent discriminé, la question peut lui être posée de savoir qui est à l'origine de la discrimination (collègue, supérieur hiérarchique, clients/usagers,...).

Utilisés dans cette perspective, les baromètres peuvent aussi :

- dans un premier temps, être un outil de mesure d'une situation de discrimination dans un service/établissement/site de production... En effet, tout en respectant l'anonymat des personnes interrogées, l'entreprise aura la capacité d'analyser quelles sont les entités susceptibles d'avoir des pratiques discriminantes
- dans un second temps, fournir des résultats dont l'analyse permettra, soit au sein de l'équipe, soit au niveau corporate de définir des plans d'actions.

La co-construction de ces plans avec les équipes au plus près du terrain, favorise leur prise de conscience et leur implication en faveur de la lutte contre les discriminations.

🔍 Points d'attention

Les décideurs doivent avoir conscience que le suivi des avancées est souvent frustrant, car les croyances et les habitudes sont profondément ancrées et les changements potentiellement longs à se mettre à place. L'organisation pourra introduire dans l'entretien annuel d'évaluation des managers et des recruteurs la mesure de l'impact des actions de sensibilisation et/ou de formation.

Attention : les objectifs et leurs modalités d'évaluation devront, au préalable, être clairement définis. Ils ne devront pas reposer uniquement sur les résultats relatifs à l'égalité professionnelle dans le baromètre social, qui relèvent de la perception des salariés mais également sur d'autres critères RH plus objectivement mesurables.

4.2. Inscription de la démarche dans la durée

Les actions de sensibilisation et de formation, surtout si elles sont ponctuelles, ne suffisent pas pour obtenir des changements profonds et pérennes. Elles sont nécessaires mais pas suffisantes.

D'une part, il conviendra de revenir régulièrement sur le sujet dans le quotidien, sur le lieu de travail.

D'autre part, les actions de sensibilisation ou de formation sont à reconduire, idéalement de façon cyclique, pour ancrer les acquis et lutter contre la déperdition des connaissances sur la durée.

Enfin d'autres leviers sont à actionner :

- intégration des objectifs liés à l'égalité professionnelle dans les référentiels de management
- animation de groupes de travail pour élaborer des plans d'actions spécifiques sur le sujet
- mise en place de réseaux de référents (égalité professionnelle,...)
- création de communautés ad hoc sur les réseaux sociaux d'entreprise
- mécénat de compétences.

Orange

Revoir les référentiels de management

La direction de l'entreprise a mis en place un nouveau référentiel de management avec 8 compétences évaluées selon 6 niveaux, 4 sont des compétences « business » et 4 sont des compétences « people » :

- coopération et influence en transverse
- développement des collaborateurs
- conduite d'équipe.

4.3. Valorisation des actions pour accompagner le changement

L'écho externe qui sera donné aux avancées contribuera à l'ancrage du changement. Cette reconnaissance par les parties prenantes (médias, agences de notation, institutionnels,...) peut se faire par l'obtention du label égalité.

Point d'attention

Aux côtés des services support, les managers opérationnels ont un rôle crucial, en incitant régulièrement leurs équipes à s'investir dans la démarche de changement. Ils sont les premiers porteurs de sens en rappelant régulièrement où l'entreprise va, pourquoi, elle y va, et de quelle façon chacun peut y contribuer.

Il est également important d'envisager en parallèle avec les équipes concernées une révision des processus et outils qui pourraient être en contradiction ou pas suffisamment alignés avec le changement souhaité et impulsé.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les entreprises qui nous ont aidés à enrichir la réflexion autour de la problématique de la mise en place des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle, en nous fournissant des bonnes pratiques, ainsi qu'aux experts, pour leurs interventions lors du Club égalité professionnelle de l'ORSE.

Experts :

- Patrick Scharnitzky, chercheur en psychologie sociale et Professeur affilié chez ESCP
- Anne-Lorraine Wagner Guillerrou, chercheuse à l'EM Strasbourg
- Maxime Forest, Enseignant-chercheur à Sciences Po (OFCE-PRESAGE), Ingénieur formations égalité/diversité chez Yellow Window Consultants et membre du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes.

La rédaction du guide est le fruit d'un travail collectif auquel ont contribué Iulia Sala et Lydie Recorbet (ORSE) Agnès Rambaud-Paquin (Des Enjeux et des Hommes) et Sylvie Ussel.

La mise en page du guide a été assurée par Catherine Delettang (ORSE).

Les illustrations sont signées Gérard Mathieu.

ANNEXE 1

Comment choisir son prestataire pour une action de sensibilisation ou de formation à l'égalité professionnelle ?

Afin de pouvoir bénéficier d'une action de sensibilisation ou de formation à l'égalité professionnelle qui puisse répondre aux besoins de l'entreprise, plusieurs aspects sont à prendre en compte :

- la qualité du prestataire :
 - expertise
 - certification des formations
 - compréhension des enjeux de la mission
 - respect de la déontologie (confidentialité, anonymat si restitution des propos,...)
 - capacité à gérer les situations conflictuelles quand un ou plusieurs des participants expriment des propos sexistes
- le positionnement du prestataire dans le déroulement de la mission :
 - type de collaboration avec le service en interne qui gère la mission (accompagnement, participation commune dans l'ingénierie du module)
 - implication des acteurs en interne
- la définition des objectifs en fonction des spécificités de la culture de l'entreprise
- le type de méthodologie utilisée
- le soutien de l'entreprise pour la mise en œuvre des actions prévues par le consultant.

**Points d'attention**

L'entreprise veillera à :

- faire le bon choix entre un formateur externe et interne (connaissance de l'entreprise, crédibilité)
- être rigoureuse par rapport au contenu de la formation et à la qualité des formateurs
- la mixité de l'équipe de formateurs
- bien s'interroger sur ses besoins avant de lancer un appel d'offre
- avoir un cahier des charges le plus complet possible dans lequel elle définira ses objectifs.

Questions à se poser par l'entreprise :

- Est-ce que je suis capable en interne de réaliser ces actions ou est-ce que je dois les externaliser ?
- Qui peut m'appuyer dans la réalisation de mon cahier des charges ?
- Est-ce que ces actions seront introduites dans le plan de formation ?
- Comment obtenir des informations sur le prestataire ?

Comment obtenir des informations sur le prestataire ?

- en allant sur le site Internet du prestataire
- à partir de la proposition reçue suite à la consultation par cahier des charges
- en regardant les CV des formateurs
- en interrogeant des clients du prestataire parmi ses pairs.

Exemple d'éléments à intégrer au cahier des charges :

Le cahier des charges doit être suffisamment précis mais sans être trop « fermé » de manière à permettre au prestataire de pouvoir suggérer des innovations ou des éléments de questionnements. Le cahier des charges doit comporter, entre autres, les éléments suivants :

- Le contexte et les changements visés : rappel de la démarche RSE maison, des enjeux DD de l'entreprise et des objectifs généraux auxquels l'action contribue
- La cible : descriptif de la population concernée par l'action (fonction, niveau hiérarchique, métier, niveau de connaissance sur le sujet, attentes, freins,...)
- Les objectifs pédagogiques : déclinés de façon très précise afin d'éviter toute ambiguïté
- Le format (conférence, film-débat, ateliers d'échange, e-learning, formation présentielle, formation inter-entreprise ou non, ...)
- Les modalités : action ponctuelle ou séquentielle (ex. cursus de formation), durée et répartition dans le temps, dispositif d'accompagnement en amont et en aval, composition des groupes (ex. équipe naturelle de travail ou interservices, nombre de participants (idéalement 8 à 15 pour des formations), avec ou sans les managers ,...)
- Le planning : calendrier global intégrant les délais de préparation et de réalisation
- Les moyens : financiers, humains (à détailler en fonction du rôle de chacun) et matériels (salle, outils de présentation, etc.)
- Les résultats attendus et les critères pour les mesurer : résultats quantitatifs et qualitatifs souhaités à l'issue du déploiement, responsabilités pour la mesure des résultats et leur suivi
- Les règles d'acquisition (confidentialité, propriété de l'offre,...)
- Les attendus vis-à-vis du prestataire (dont profil des intervenants).

ANNEXE 2

Douze points clés pour mettre en place des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle dans l'entreprise ou l'organisation ?

1. Les objectifs.

Pourquoi mettre en œuvre une action de sensibilisation ou de formation égalité professionnelle dans l'entreprise/organisation ?

- Se mettre en conformité par rapport à la loi
- Réviser les processus/conduire le changement dans toute l'entreprise ou organisation
- Mobiliser les salariés autour d'un projet fédérateur
- Répondre au mieux aux attentes des clients/des donneurs d'ordres

Ces motivations ne s'excluent pas les unes les autres et orientent le choix de privilégier des actions de sensibilisation ou de formation.

Lors de cette première étape, l'entreprise/organisation doit se demander comment elle peut outiller les salariés pour qu'ils connaissent les attitudes et les **gestes professionnels** à adopter, sans viser à changer leurs opinions, qui relèvent de la sphère privée.

2. La phase préparatoire

Quel est le niveau de maturité de l'entreprise/organisation ?

Ce niveau est-il égal entre toutes les fonctions, entre toutes les entités ou bien encore entre tous les services de l'entreprise/organisation ?

Qui pilote le projet ?

- Faire un état des lieux des actions qui ont déjà été mises en place, auprès de qui, et avec quels résultats
- Mettre en place un comité de pilotage (ne pas oublier d'inclure la direction formation)
- Définir des outils d'évaluation et de suivi des actions mises en œuvre
- Procéder à une phase test des actions que l'on envisage de mener.

3. Les objectifs pédagogiques

En quoi sont-ils cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

La Déclaration de Madrid sur le développement de la formation à l'égalité femmes/hommes (**voir annexe 3**) précise que toute formation de ce type devrait s'inscrire, par principe, dans une stratégie transversale.

Ainsi, les objectifs pédagogiques peuvent être de :

- Rappeler le respect du droit
- Rappeler les engagements de l'entreprise/organisation.

Dans le cadre de la signature d'un accord égalité professionnelle, par exemple, il faut préciser que la promotion de cet accord relève aussi bien de la responsabilité de l'entreprise que de celle des organisations syndicales. L'accord est aussi un support pédagogique pour informer et sensibiliser les salariés aux questions d'égalité femmes/hommes, de non-discrimination.

4. Les cibles

Quels sont les publics visés ?

Quels sont les objectifs pédagogiques pour chaque type de public formé ?

La définition des cibles va déterminer, comme le niveau des objectifs que l'on s'est fixé, le fait de proposer des actions de sensibilisation ou bien plutôt des actions de formation. Certaines populations sont particulièrement clés pour relayer la politique non discrimination à tous les niveaux de l'organisation et impulser un changement structurel.

ANNEXE 2 (suite)

Il s'agit des :

- Dirigeants (COMEX, CODIR, conseil d'administration, directeurs de filiales et/ou métiers)
- Managers
- Services de recrutement
- Equipes de formation (y compris en revisitant des modules traditionnels de formations dites « métiers »).

L'efficacité d'une action s'apprécie dans la capacité à pouvoir toucher toutes les cibles de manière cohérente, progressive, avec des outils pédagogiques adaptés.

L'entreprise/organisation ne doit pas oublier de s'interroger sur d'autres populations cibles pouvant générer des comportements discriminants.

L'entreprise/organisation peut s'interroger sur l'intérêt de conduire en parallèle :

- Des actions de sensibilisation en direction de tous les salariés
- Des actions de formation en direction de publics cibles.

5. Le moment opportun pour conduire une action

L'entreprise/organisation doit tenir compte des cibles et des moments les plus opportuns pour mener ces actions de sensibilisation et de formation :

- Dans le cadre de certains process RH : recrutement des salariés, parcours d'intégration, promotion, séminaire.
- Dans le cadre d'événements propres ou extérieurs à l'entreprise : journée des femmes, signature d'un accord d'entreprise.

6. La question du volontariat

Les actions de sensibilisation et les formations doivent-elles être obligatoires ou sur la base du volontariat ?

La question se posera également selon les cibles définies.

Il ne faut pas oublier que, dans toute action de ce type, la résistance aux changements doit être appréhendée. C'est d'autant plus vrai que l'on touche ici à des enjeux sociétaux (sexisme, ...).

7. Le format

Quel type d'actions mener en fonction des publics cibles, des objectifs pédagogiques et des budgets alloués ?

- Actions de sensibilisation
- Formation

Comparatif entre : actions de sensibilisation ou de formation

	Action de sensibilisation	Action de formation
Avantages	Toucher un public très large Mobiliser les salariés (signal fort donné par l'entreprise pour montrer que le sujet est au cœur de ses préoccupations)	Développer des compétences nécessaires à l'exercice des métiers (ex. : non discrimination dans les processus de recrutement)
Inconvénients	Limites dans ses effets car ne touche pas aux compétences « métiers » A répéter, ne pas se contenter d'une action isolée	Cahier des charges et processus de mise en œuvre plus longs/lourds Compte tenu des moyens à mettre en œuvre, ces actions ne peuvent s'adresser qu'à des populations cibles limitées (dirigeants, managers, recruteurs,...)

ANNEXE 2 (suite)

Il va de soi que ces formules ne s'opposent pas l'une et l'autre mais doivent être pensées en fonction des cibles et des objectifs que l'entreprise/organisation s'est fixés.

Quel format l'entreprise/organisation doit-elle définir ?

- Présentiel
- Formation mixte (blended learning)
- E-learning

L'entreprise/organisation reste vigilante, lorsqu'elle a recours à des actions de e-learning, à bien définir si elles ont été pensées comme des actions de sensibilisation ou de formation ?

Quelle durée et quelle fréquence de répétition prévoir ?

8. Le contenu

Quel contenu construire pour atteindre les objectifs pédagogiques définis ?

- mises en scènes de situations vécues
- jeux de rôles
- serious game
- quizz,...

La pédagogie reposant sur la **méthode expérientielle** dite aussi **participative** (c'est-à-dire s'appuyant sur le vécu des salariés et sur leurs connaissances professionnelles) permet de mieux appréhender la réalité du terrain en fonction des populations ciblées.

Le traitement des discriminations multiples (le croisement des discriminations liées au genre, à l'âge, au handicap...) est un point particulièrement difficile à appréhender car tous les systèmes de discriminations ne fonctionnent pas de la même façon et peuvent même entrer en contradiction.

9. Le financement

Quel budget et quels modes de financement l'entreprise/organisation prévoit-elle ?

Pour cela elle doit tenir compte :

- du nombre de catégories et de salariés ciblés
- du format
- du prestataire, le cas échéant
- des coûts cachés correspondant aux temps et aux moyens affectés à la construction et au suivi du projet.

Construire une action de sensibilisation ou de formation nécessite d'être pensé comme un investissement à long terme car générateur de changement.

10. L'évaluation de l'efficacité

Comment mesurer l'efficacité des actions de sensibilisation ou de formation ?

Quels outils d'évaluation mettre en place ?

Il est difficile de dissocier l'efficacité des actions de sensibilisation et de formation sans intégrer les autres actions de changement que l'entreprise/organisation a pu mettre en place pour promouvoir l'égalité professionnelle et lutter contre les discriminations (révision des processus RH, par exemple).

La question de l'évaluation et des moyens qu'elle nécessite de mettre en œuvre doit être posée dès la phase préparatoire du projet .

ANNEXE 2 (suite)

11. Le recours à un prestataire externe ou non

L'entreprise/organisation doit-elle faire appel à des formateurs internes ou externes ?

Le cas échéant, comment bien choisir le prestataire externe ?

Comment rédiger le cahier des charges ?

L'entreprise/organisation ne doit pas hésiter à s'appuyer sur les compétences de sa direction formation pour rédiger le cahier des charges.

L'entreprise/organisation doit faire le distinguo entre expertise et capacité de transmission de compétences. Elle doit interroger le prestataire sur sa méthode :

- Aptitude à gérer les conflits
- Adaptation aux différents publics en fonction de leur niveau de prise de conscience des discriminations
- Recours à la méthode expérientielle.

12. L'accompagnement des actions

Comment l'entreprise/organisation doit-elle accompagner les actions de sensibilisation et de formation pour impulser efficacement le changement ?

- Exemplarité de la direction pour éviter un décalage entre le discours et les pratiques
- Répétition des actions :
 - De manière à montrer l'importance que l'entreprise attache à ces thématiques
 - Parce que les cibles se renouvellent
- Valorisation de la démarche
- Révision des référentiels de management
- Evaluation des managers sur des indicateurs définis impactant leur rémunération.

ANNEXE 3

« Déclaration de Madrid sur le développement de la formation à l'égalité femmes hommes et à la promotion de la diversité », dans le cadre du projet QUING



« Déclaration de Madrid sur le développement de la formation à l'égalité femmes hommes et à la promotion de la diversité »

Déclaration adoptée à l'issue de la première conférence européenne sur la formation à l'égalité (Advancing Gender Training in Theory and Practice), tenue à l'Université Complutense de Madrid en février 2011. Celle-ci a rassemblé 150 formateurs et formatrices, représentant-e-s d'organismes publics nationaux, régionaux et européens coordonnant des actions de formation à l'égalité F-H dans divers domaines, issu-e-s de 27 pays. Cette conférence constituait dans le même temps l'acte final du volet « OPERA » du projet européen QUING (Quality in Gender+ Equality Policies, 6^e PCRD, 2007-2011, www.quing.eu). Les standards de qualité énoncés ci-après constituent la base de travail retenue par l'Institut Européen pour l'Egalité de Genre (www.eige.europa.eu) dans le cadre de l'élaboration d'une base de donnée des bonnes pratiques en matière de formation à l'égalité et de la diffusion de standards minimum au niveau européen.

A ce jour, plusieurs démarches intégrées de formation à l'égalité ont été engagées au sein de l'UE, qui reprennent les standards définis dans la déclaration de Madrid.

02.2011

Cette déclaration engage tous les formateurs/formatrices à l'égalité femmes-hommes et à la promotion de la diversité, les organismes commissionnant ce type de formations et les expert-e-s intervenant dans ce domaine, qui, par la présente, expriment leur engagement en faveur du développement et de la consolidation de la formation à l'égalité femmes-hommes et à la promotion de la diversité comme activité en voie de professionnalisation.

Préambule :

En qualité de formateurs/formatrices à l'égalité et à la promotion de la diversité, de responsables d'organismes commissionnant ce type de formations et d'expert-e-s intervenant dans ce domaine, nous nous concevons comme les agents d'un changement structurel en faveur de sociétés démocratiques plus soucieuses de l'égalité femmes-hommes et de la diversité. A ce titre, nous nous engageons à réaliser, commanditer et développer des formations répondant aux standards de qualité les plus élevés. A cette fin, nous adoptons les engagements suivants :


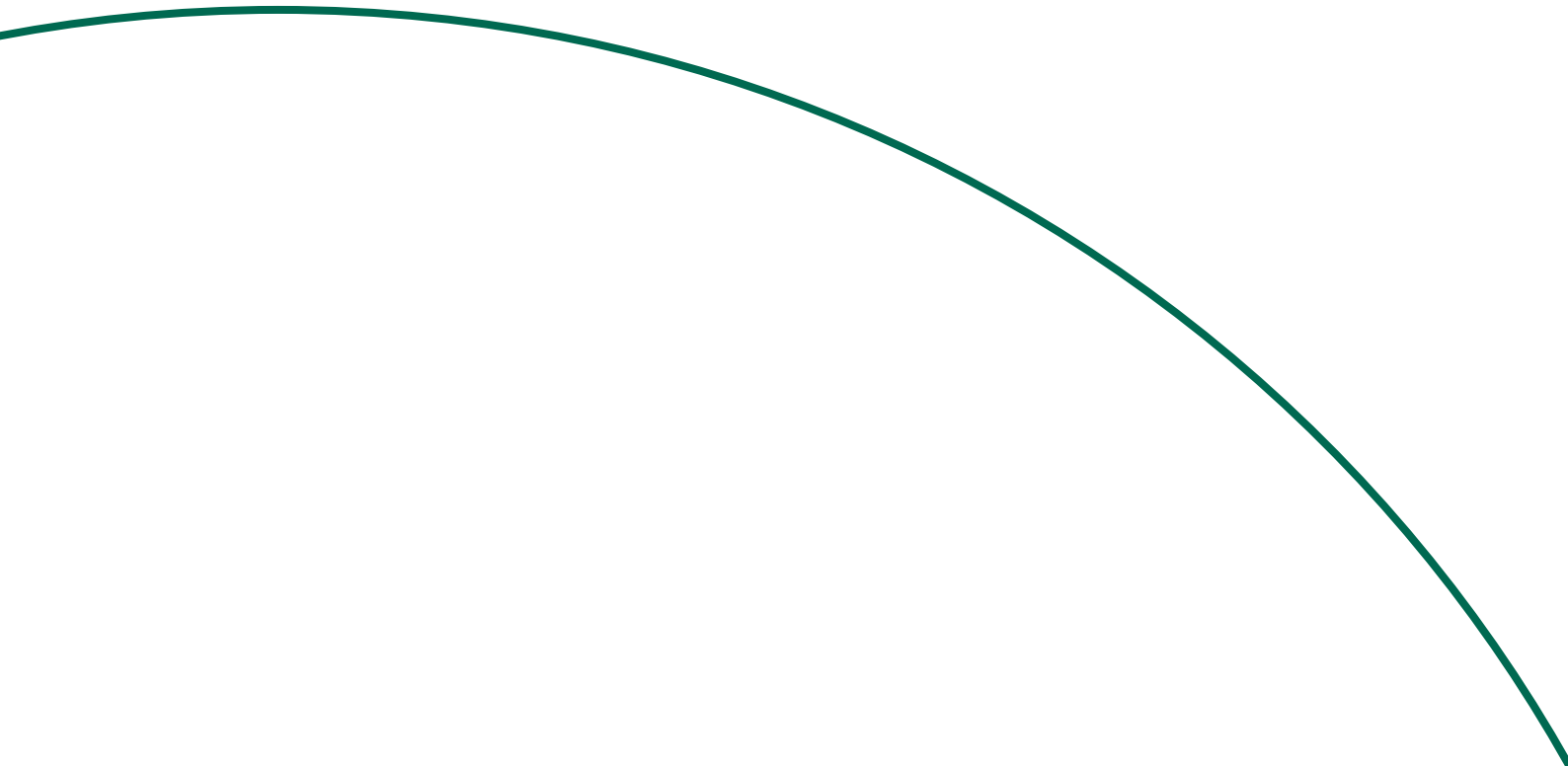
Concernant le positionnement de la formation à l'égalité et à la promotion de la diversité :

- Toute formation de ce type devrait s'inscrire, par principe, dans une stratégie transversale en faveur de l'égalité femmes-hommes (*gender mainstreaming*) et/ou de la promotion de la diversité (*diversity mainstreaming*).

- Toute formation de ce type doit viser à rendre plus efficace les politiques publiques, en améliorant leur processus de conception et en renforçant leur caractère inclusif.
- La formation à l'égalité femmes-hommes est étroitement associée à la communauté des spécialistes (expert-e-s et chercheur-e-s) du genre, dont doit être issue une part substantielle du savoir mobilisé aux fins de la formation.

Concernant le contenu et les méthodes de la formation à l'égalité et à la promotion de la diversité :

- Le contenu de toute formation de ce type doit inclure une référence explicite au caractère structurel des inégalités femmes-hommes et des discriminations fondées sur des critères tels que l'âge, l'origine, le handicap ou l'orientation sexuelle, ainsi qu'aux mécanismes de pouvoir reproduisant ces inégalités, de sorte à ce que les biais de genre et l'aveuglement aux inégalités femmes hommes ainsi qu'à d'autres types de discriminations, soient compris comme le résultat des inégalités que les actions de formation visent à abolir.
- L'intersection du genre avec d'autres facteurs de discrimination tels que l'âge, le handicap ou l'origine, ainsi que les produits de ces intersections - telles que les discriminations « multiples » devraient faire l'objet d'une attention spécifique dans toute action de formation à l'égalité femmes -hommes et à la lutte contre les discriminations.
- Les méthodologies participatives et fondées sur l'expérience devraient être utilisées de manière aussi large que possible afin de maximiser le transfert de connaissances et la construction de compétences au bénéfice des participant-e-s.
- Les éventuelles résistances - tant de la part des structures que des individus - suscitées par l'objet de ces formations devraient être saisies comme une part intégrante du processus de changement organisationnel, sociétal et personnel visé par les actions de formation
- La formation à l'égalité femmes-hommes et à la promotion de la diversité devrait combiner le transfert de connaissances et la construction de compétences, et prendre également en compte les attitudes susceptibles de limiter la mise en oeuvre de ces connaissances et compétences.



Aucune reproduction, même partielle, autre que l'une de celles prévues à l'article L 122-5 du Code de la Propriété intellectuelle ne peut être faite de ce document sans l'autorisation expresse de l'ORSE.