

OUTIL 1.12

Fixer des cibles de recrutement des hommes et des femmes

- » **OBJECTIF** : Élaborer un processus de recrutement équitable entre les hommes et les femmes afin d'accroître la diversité et l'inclusion des femmes au sein du personnel
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Communications

À propos des cibles en matière de diversité des genres

Les cibles en matière de diversité des genres aident les entreprises à mesurer les progrès vers la réalisation des objectifs d'équité entre les genres. Elles améliorent la coordination et renforcent l'engagement à atteindre ces objectifs d'équité. Les cibles peuvent canaliser les équipes en interne et faciliter la comparaison avec d'autres acteurs du secteur ; elles peuvent en outre fournir des incitations et permettre la responsabilisation en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Bien que les cibles (et les quotas) ne puissent pas s'attaquer aux raisons profondes de la sous-représentation des femmes dans certains segments de la main-d'œuvre, elles sont apparues comme l'un des moyens les plus efficaces de combler les écarts en matière de diversité des genres⁹³. Des « cibles contraignantes » peuvent considérablement aider les entreprises à accroître la représentation équitable des genres, en particulier parmi les jeunes débutant leur parcours professionnel dans l'entreprise. Une étude menée pendant trois ans par McKinsey auprès de 118 entreprises a révélé que les entreprises ayant fixé des cibles réussissaient beaucoup mieux à recruter des femmes au niveau débutant que les autres⁹⁴.

Les cibles doivent être précises et ambitieuses. Outre des indicateurs quantitatifs, elles devraient comprendre des indicateurs qualitatifs de la façon dont les gens travaillent ensemble — par exemple, des cibles pour rendre compte d'un lieu de travail plus respectueux, de pratiques de réunion plus inclusives et de modalités de travail plus flexibles. Les indicateurs peuvent également inclure des paramètres tels que la réduction de l'absentéisme et de la rotation du personnel, et l'augmentation de la satisfaction des employés⁹⁵.

Guide pour la définition de cibles de recrutement des hommes et des femmes

Ce guide étape par étape vous aidera à fixer des cibles de recrutement pour les femmes et les hommes⁹⁶. Pour des exemples des types de cibles à fixer, voir le tableau 1G.

1. **Obtenir le soutien de la direction** : La haute direction est-elle favorable à la définition des cibles et participe-t-elle à ce processus ? Pour obtenir un soutien plus large et susciter l'intérêt nécessaire pour atteindre les cibles, les cadres supérieurs doivent soutenir publiquement l'initiative. L'inscription des avancées en matière de diversité des genres dans les évaluations de la performance des hauts responsables peut créer une dynamique et susciter l'adhésion du haut vers le bas.

⁹³ Catherine Macdonald, *The Role of Gender in the Extractive Industries*, Helsinki: UNU-Wider, 2017, 19.

⁹⁴ Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers*, 23.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ces étapes sont basées sur l'ouvrage ci-après: Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *"How to Set Gender Diversity Targets."* Canberra: Commonwealth Government of Australia, 2013.

2. **Élaborer une politique et une stratégie d'équité entre les genres (OUTILS 1.8 et 1.9) :** Les cibles ne peuvent exister en l'absence d'une politique les énonçant et d'une stratégie pour aider à les atteindre. Les cibles devraient s'inscrire dans une politique plus large d'équité entre les genres, et la stratégie connexe devrait comprendre les mesures qui seront prises pour créer un environnement de travail diversifié et les actions spécifiques qui aideront à atteindre les cibles de recrutement.
3. **Fixer des cibles :** Les cibles doivent être clairement définies (par exemple, des ratios hommes-femmes pour des postes particuliers). Elles peuvent comporter des objectifs immédiats et des visées à plus long terme, mais doivent être réalisables, par petites étapes progressives pour permettre d'avancer efficacement. Les cibles devraient être distinctes et mesurables — par exemple, les taux de rétention des femmes après un congé de maternité, plutôt que d'essayer de mesurer des indicateurs vagues tels que la « culture inclusive » ou la « diversité du personnel ». S'assurer que les cibles sont :
 - a. Reliées à une obligation redditionnelle: Veiller à ce que les cadres et le personnel soient en mesure de progresser vers les cibles fixées et qu'ils soient tenus responsables de leur réalisation.
 - b. Gérables : S'assurer que les cibles se rapportent à des résultats, à des stratégies et à des tactiques que les dirigeants peuvent réellement contrôler, afin qu'ils puissent de manière réaliste être tenus responsables de la réalisation des objectifs.
 - c. Réalistes : Les objectifs doivent être raisonnables et réalisables.
 - d. Propres à l'organisation : Les cibles sont un excellent moyen pour les entreprises de se comparer à l'intérieur d'un secteur et peuvent permettre de démontrer l'engagement et de distinguer les performances. Toutefois, fondamentalement, les cibles doivent s'inspirer des besoins et des objectifs de l'entreprise elle-même, et devraient donc être basées sur les résultats de l'évaluation de la problématique du genre. Elles devraient tenir compte de l'analyse des données sur le recrutement et la rotation du personnel et des obstacles relevés au recrutement et à la rétention équitables des hommes et des femmes.
4. **Réviser et peaufiner les cibles :** Le processus de définition des cibles devrait intégrer des représentants de différentes unités opérationnelles, y compris le personnel et les responsables. Une fois que des esquisses de cibles ont été fixées, les examiner avec le personnel clé pour s'assurer qu'elles sont comprises et adoptées.
5. **Communiquer publiquement les cibles :** Outre la communication externe par le biais de rapports annuels et trimestriels, les cibles doivent être diffusées en interne au personnel. Les éléments communiqués sont notamment l'argumentaire en faveur d'une main-d'œuvre diverse, une description du processus de définition des cibles et la présentation détaillée de la manière dont elles seront atteintes.
 - a. Définir les responsabilités : Déterminer les moyens par lesquels les unités opérationnelles et chaque dirigeant seront tenus responsables de l'atteinte des cibles de recrutement. Prévoir une formation pour les équipes de sélection afin d'éviter tout biais.
 - b. Créer des incitations : En plus de la responsabilisation et des incitations pour les responsables, la définition d'incitations pour les équipes peut contribuer à l'adhésion du personnel à l'échelle de l'organisation sur la question de la diversité des genres.
 - c. Mettre en place des systèmes d'établissement de rapports : Veiller à ce que les systèmes d'établissement de rapports rendent compte des progrès ainsi que de l'impact de l'évolution de la diversité des genres.

- d. Ventiler les rapports au niveau des directions et/ou des unités opérationnelles, et s'assurer que les rapports sont publiés au sein de l'organisation et auprès de toutes les parties prenantes.
- e. Mettre en place des systèmes d'examen systématique : Examiner les résultats chaque année et déterminer les domaines où des changements et des améliorations sont nécessaires.
- f. Procéder à d'autres audits de la parité hommes-femmes : Mener des enquêtes auprès du personnel sur les questions de culture organisationnelle, de préjugés et de moyens d'accroître les possibilités de recrutement et de rétention des femmes.

TABLEAU 1G | Fixer des cibles⁹⁷

TYPE DE CIBLE	CIBLE
Équité entre les genres en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none">» Améliorer le ratio femmes/hommes dans une direction donnée de X à Y au cours des deux prochaines années» Augmenter le ratio femmes/hommes au sein de la haute direction au cours des deux prochaines années» Parvenir à la parité des taux de rétention du personnel masculin et féminin en milieu de carrière au cours des deux prochaines années
Examiner les politiques de ressources humaines et l'infrastructure physique	<ul style="list-style-type: none">» Passer en revue toutes les descriptions de poste et tous les documents de recrutement liés aux postes dans toutes les directions afin de déceler tout langage discriminatoire ou décourageant à l'égard des femmes pendant l'exercice en cours» Passer en revue les politiques de ressources humaines concernant l'ergonomie, les EPI, la sécurité sur le lieu de travail et les équipements pour s'assurer qu'elles tiennent compte des besoins différents des femmes et des hommes en matière de sécurité» S'assurer que tous les services sur place respectent les politiques de ressources humaines en matière d'ergonomie, d'EPI, de sécurité au travail et d'équipement» Rénover toutes les toilettes (et douches, le cas échéant) pour qu'elles soient conformes au code durant l'exercice en cours
Environnement de travail inclusif en matière de genre	<ul style="list-style-type: none">» Dans les enquêtes sur la mobilisation des employés, améliorer de XX % le sentiment qu'ont les employés qu'il est acceptable de prendre un congé parental :<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la parité dans la perception des possibilités d'évolution de carrière entre les employés masculins et féminins• Réduire l'écart de perception de XX %

⁹⁷ Women in Mining Canada, [Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers](#), 76.