



Organisation
internationale
du Travail

Femmes d'affaires
et femmes cadres

UNE MONTÉE EN PUISSANCE

Version abrégée du Rapport mondial



ACT/EMP
Bureau des activités pour les employeurs



Femmes d'affaires
et femmes cadres

UNE MONTÉE EN PUISSANCE

Version abrégée du Rapport mondial



Copyright © Organisation internationale du Travail 2015
Première édition 2015

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Femmes d'affaires et femmes cadres : une montée en puissance / Bureau international du Travail. Genève : BIT, 2015

ISBN 978-92-2-228875-5 (print)
ISBN 978-92-2-228876-2 (web pdf)

femme cadre / travailleuses / travailleur professionnel / égalité des chances dans l'emploi / organisation de carrière / droits égaux / discrimination fondée sur le sexe

14.04.2

Données de catalogage avant publication du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

La présente publication est une version abrégée du rapport global intitulé « Femmes d'affaires et femmes cadres: une montée en puissance ». Elle a été élaborée par M^{me} Linda Wirth-Dominicé pour le Bureau des activités pour les Employeurs (ACT/EMP), Organisation internationale du Travail.

Ce rapport fait partie de l'initiative lancée par le Bureau sur la promotion des femmes d'affaires et des femmes cadres, coordonnée par M^{me} Anne-Brit Nippierd et financée dans le cadre de l'accord de Partenariat entre le Bureau international du Travail et le Gouvernement de la Norvège. M. Adam Adrien-Kirby a apporté son soutien à la mise au point définitive de la publication et les collègues d'ACT/EMP et du Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité (GED) ont revu le document.

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en pages, préparation de manuscrits, lecture et correction d'épreuves, impression, édition électronique et distribution.

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code : CAD-GRA



Préface

La promotion de l'égalité entre hommes et femmes sur le lieu de travail n'est pas seulement ce qu'il convient de faire, mais aussi ce qu'il est judicieux de faire. Il ressort des données disponibles de plus en plus nombreuses que l'utilisation des compétences et des talents des femmes et des hommes profite non seulement aux entreprises mais aussi à la société en général. Je félicite donc le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP) pour avoir entrepris ce projet de recherche qui souligne le fait que la présence des femmes sur le marché du travail revêt une importance de plus en plus grande pour la croissance économique et le développement aussi bien au niveau national qu'au niveau de l'entreprise.

L'objet du présent rapport mondial est de démontrer les avantages que les entreprises peuvent avoir à reconnaître et encourager les talents des femmes. Le rapport est un document de référence clé pour les personnes qui cherchent à avoir des informations actualisées et des données fiables sur les femmes d'affaires et les femmes cadres. Le niveau d'instruction des femmes étant supérieur à celui des hommes dans la plupart des régions, celles-ci constituent un vivier de talents et une ressource nationale incroyables. Les entreprises ayant à leur tête une femme sont plus nombreuses et ce sont les femmes qui prennent de plus en plus souvent les décisions en matière de dépenses de consommation. Ces réalités semblent souvent passer inaperçues, même si les talents et compétences au niveau mondial font l'objet d'une recherche intense car les économies reposent chaque jour davantage sur le savoir et la technologie.

Le rapport montre combien il est encore très difficile pour les femmes de devenir directrices générales et de siéger au conseil d'administration d'une entreprise. Bien que le nombre de femmes d'affaires et de femmes cadres ait progressé, celles-ci continuent d'être écartées de la prise de décisions économiques à haut niveau, et ce malgré les dix dernières années de militantisme destinées à briser le « plafond de verre » qui empêche les femmes d'occuper des postes les plus élevés.

Une large gamme d'initiatives visant à remettre en question les stéréotypes sexistes, les cultures d'entreprise et l'absence de mesures pour concilier les responsabilités professionnelles et familiales sont examinées dans le rapport. Celui-ci préconise un examen plus approfondi des carrières des femmes et des hommes pour faire en sorte que les subtils partis pris sexistes soient éliminés en tout début de carrière.

Bien qu'il reste encore beaucoup à faire pour que les talents des femmes soient pleinement reconnus sur le lieu de travail, le rapport souligne qu'il existe déjà une masse considérable de ressources, de bonnes pratiques et de structures et de réseaux organisationnels. Et, même si les progrès sont lents, les femmes qui sont aux commandes attirent l'attention des médias, et ce faisant créent de nouveaux modèles de rôle.

Il faut faire des efforts supplémentaires et mener un plus grand nombre d'actions de sensibilisation ou concertation pour mettre en commun les bienfaits liés à l'utilisation des talents et des compétences des femmes à tous les niveaux, y compris au sein des conseils d'administration. De nombreuses entreprises multinationales se sont déjà engagées sur cette voie, mais ce sont les entreprises nationales qui sont confrontées à un enjeu de taille, notamment les moyennes et grandes entreprises, qui ont besoin d'avis et d'outils pour trouver les moyens de promouvoir les femmes et d'améliorer les résultats de leur entreprise.

Il est encourageant de voir que, grâce à l'appui d'organisations nationales d'employeurs, de nombreuses entreprises de régions en développement ont répondu à l'enquête réalisée par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT. Ces réponses ont largement contribué à l'élaboration du rapport mondial. Les organisations nationales d'employeurs ont un rôle stratégique à jouer en temps voulu car le monde des affaires est en passe de reconnaître combien la contribution des femmes à la prise de décisions économiques peut avoir des effets bénéfiques sur le « seuil de rentabilité » et la performance d'une entreprise.

Je félicite le Bureau des activités pour les employeurs du BIT d'avoir entrepris cette excellente initiative visant à recueillir des statistiques et des informations sur les mesures prises et à analyser les futurs actes de réflexion et formuler des suggestions à ce sujet dans un seul document. Les organisations d'employeurs disposent ainsi d'une ressource essentielle et accessible pour intégrer des éléments pertinents dans leurs programmes et activités au niveau national; quant aux entreprises, elles peuvent ainsi jouer un rôle dans la conception et la mise en œuvre de leurs stratégies. Je salue également l'approche participative adoptée lors de la préparation du présent rapport mondial auquel ont contribué des organisations nationales d'employeurs et des entreprises.

Je suis convaincu que l'accroissement du nombre d'entreprises ayant à leur tête une femme et le nombre de femmes occupant un poste décisionnel sont des questions particulièrement difficiles et complexes. En outre, ces questions font ressortir les nombreuses inégalités qui existent à tous les niveaux des marchés du travail caractérisés par une ségrégation entre hommes et femmes.

J'espère sincèrement que le présent rapport sera une source d'inspiration et de motivation pour tous les acteurs dans le monde du travail afin qu'ils unissent leurs forces pour parvenir à une plus grande égalité entre hommes et femmes à tous les niveaux. Cela est particulièrement important car l'égalité entre hommes et femmes fait partie intégrante de l'Agenda du travail décent de l'OIT et de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail.

J'espère aussi que cette initiative sera une source d'inspiration pour la poursuite de nos travaux dans le cadre de l'Initiative du Centenaire de l'OIT sur les femmes au travail, à mesure que nous intensifions nos efforts pour parvenir à l'égalité entre hommes et femmes grâce à l'engagement de nos mandants tripartites au niveau des prises de décisions et en menant des actions concrètes sur le terrain.

Guy Ryder
Directeur général
Bureau international du Travail

Table des matières

Toile de fond du rapport	7
Les arguments en faveur de la promotion des femmes d'affaires et des femmes cadres	9
« Murs de verre » : les femmes exercent principalement des fonctions de direction spécifiques	12
Les obstacles rencontrés par les femmes pour occuper des postes de direction	15
Le plafond de verre est toujours intact et les talents des femmes sont sous-utilisés	17
Un vivier enrichi de talents féminins	18
Briser le plafond et les murs de verre	25
Que peuvent faire les entreprises ?	28
Le rôle de la mobilisation	35
Rôle des organisations nationales d'employeurs	36
Marche à suivre pour promouvoir un plus grand nombre de femmes dans les affaires et aux postes de direction	38





Toile de fond du rapport

L'équilibre entre les sexes est de plus en plus considéré comme une bonne chose pour les affaires. L'entrée des femmes de plus en plus nombreuses sur le marché du travail a été un moteur de croissance et de compétitivité mondiales de premier plan, et un nombre croissant d'études aboutissent à la conclusion que l'équilibre entre les sexes dans les équipes dirigeantes et les conseils d'administration présente apparemment un intérêt sur le plan financier.

Pourquoi donc les femmes se sentent-elles encore si seules au sommet de la hiérarchie ?

Bien que le plafond de verre qui empêche les femmes de parvenir au sommet de la hiérarchie dans les affaires et l'encadrement puisse avoir des fissures, il est toujours là. Les femmes cadres et propriétaires d'entreprises sont plus nombreuses que jamais, mais il n'existe toujours pas beaucoup de femmes au sommet de la hiérarchie. Plus l'entreprise ou l'organisation est grande, moins il est probable qu'une femme soit à sa tête – moins de 5 pour cent des dirigeants des plus grandes entreprises mondiales sont des femmes (voir tableau 1 page suivante).

Le présent rapport examine les statistiques et informations les plus récentes au niveau mondial et jette une lumière nouvelle unique sur les expériences, les réalités et les vues des entreprises dans les pays en développement.

Il vise à faire mieux comprendre les obstacles que rencontrent les femmes dans les affaires et l'encadrement. Il met en avant des possibilités de s'attaquer au problème en soulignant les bonnes pratiques adoptées par des entreprises et des organisations du secteur privé qui représentent les femmes.

- 1 Forum Economique Mondial, Le Gender Corporate Gap Report 2010, qui couvre les plus grandes entreprises de l'OCDE.
- 2 Commission Européenne, Fact Sheet on Gender balance on corporate boards> Europe is cracking the glass ceiling, March 2014, COM(2012) 614: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm
- 3 Source : Latin Business Chronicle, l'analyse du Latin 500 au 5 mars 2012.
- 4 Financial Times, Londres, 17 janvier 2014
- 5 Fortune.com, 3 juin 2014.
- 6 Girl.com.au. 6 juin 2014, des femmes sont directrices générales de 6 des entreprises du ASX 200 (3%) – GasNet Australia Group, Harvey Norman Holding, Macquarie Airports, Macquarie Countrywide Trust, St George Bank and Telecom Corporation of New Zealand.
- 7 Association des femmes entrepreneures de l'Afrique du Sud, Women in Leadership Census 2011 and 2012. <http://www.bwasa.co.za>
- 8 Spencer Stuart, India Board Index 2012, Current board trends and practices in the BSE-100
- 9 The New Breed of CEOs in Mexico, Heidrick & Struggles, 2010
- 10 Commission européenne, National Fact Sheet, Gender Balance in Boards, France, janvier 2013
- 11 Dr Marleen Dieleman, Dr Meijun Qian and Mr Muhammad Ibrahim, Singapore Board Diversity Report 2013: Time for Women to Rise, 14 novembre 2013.
- 12 Commission européenne, National Fact Sheet, Gender Balance in Boards, Allemagne, janvier 2013
- 13 Yan (Anthea) Zhang, Professeur de Management, China Europe International Business School, Shanghai, China, Lessons For Executive Women From Chinese Boardrooms in Forbes.com, 10 septembre (2 100 entreprises cotées en bourse en 2010).
- 14 Commission des Droits de l'homme, Census of Women's Participation, Nouvelle Zélande, 2012.

Tableau 1 : Femmes PDGs des sociétés cotées en bourses

Bourses	Pourcentage	Bourses	Pourcentage
OCDE ¹	< 5,0	Union Européenne ²	2,8
Latin 500 ³	1,8	FTSE 100, Royaume-Uni ⁴	4,0
US Fortune 500 ⁵	4,8	ASX 200, Australie ⁶	3,0
JSE Afrique du Sud ⁷	3,6	BSE 100 Inde ⁸	4,0
Mexico Expansion 100 ⁹	3,0	CAC 40 France ¹⁰	0,0
SGX Singapour ¹¹	4,6	DAX 30 Allemagne ¹²	0,0
Chine ¹³	5,6	NZSX 100 Nouvelle Zélande ¹⁴	5,0

Enquête sur les entreprises réalisée par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT

Une enquête effectuée en 2013 par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP) auprès d'environ 1 300 entreprises du secteur privé dans 39 pays en développement permet de déterminer la proportion dans laquelle les entreprises ont mis en place des politiques et des mesures visant à promouvoir les femmes cadres. Il avait été demandé aux entreprises d'indiquer quels étaient, à leur avis, les principaux obstacles à la promotion des femmes et quels types de mesures pratiques elles jugeraient efficaces. Il leur avait aussi été demandé comment les organisations nationales d'employeurs pourraient les aider à mettre en œuvre des initiatives permettant aux femmes et aux hommes de bénéficier de l'égalité des chances dans leur carrière professionnelle. Des ateliers organisés en 2012 et 2013 avec des organisations nationales d'employeurs dans cinq régions ont fourni des données et des informations sur les femmes d'affaires et les femmes cadres.

Données insuffisantes

Un certain nombre d'enquêtes réalisées au niveau international sur les femmes d'affaires et les femmes cadres sont uniquement axées sur les plus grandes sociétés cotées en bourse. D'autres portent sur un nombre limité de pays ou d'entreprises. Certaines de ces enquêtes sont effectuées à plusieurs reprises, mais un grand nombre d'entre elles sont ponctuelles. En outre, bien que le BIT fournisse un ensemble complet de statistiques sur les dirigeants, femmes et hommes et sur les femmes et les hommes employeurs, ces données sont seulement disponibles pour les secteurs privé et public pris ensemble, ce qui rend difficile le suivi des tendances dans le secteur privé. De nombreux représentants d'organisations nationales d'employeurs des régions en développement ont indiqué que les données sur les femmes d'affaires et les femmes cadres dans le secteur privé de leur pays n'existaient pratiquement pas.

L'enquête sur les entreprises réalisée par le BIT et les ateliers régionaux mentionnée plus haut contribuent de façon déterminante à remédier à cette insuffisance des données, d'autant plus que ces données portaient essentiellement sur des petites et moyennes entreprises ainsi que sur des grandes entreprises et des multinationales dans des régions émergentes et des pays en développement dans lesquels l'économie informelle est importante.



© Robert Churchill/Gettyimages

Les arguments en faveur de la promotion des femmes d'affaires et des femmes cadres

Des universitaires et des analystes ont examiné la mesure dans laquelle un meilleur équilibre entre les sexes dans les équipes dirigeantes et les conseils d'administration améliore effectivement la performance des entreprises et s'il y a des répercussions négatives sur le « seuil de rentabilité » quand seuls les hommes décident. Plusieurs études importantes ont montré que la participation des femmes à la prise de décisions a des effets positifs sur les résultats des entreprises, même si certaines d'entre elles indiquaient qu'il n'y avait peut-être pas de lien de causalité direct.

McKinsey & Company ont fait des recherches sur le lien entre la performance organisationnelle et financière et le nombre de femmes cadres. Ils ont constaté que la valeur de l'action d'entreprises européennes cotées en bourse qui comptent un plus grand nombre de femmes dans leurs équipes dirigeantes avait augmenté de 17 pour cent entre 2005 et 2007 et que leur bénéfice d'exploitation moyen était presque le double de celui de la moyenne des entreprises.¹⁵

Dans un rapport publié en 2011, Catalyst¹⁶ a constaté que les entreprises figurant dans le classement Fortune 500 qui comptent le plus grand nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration avaient de meilleurs résultats que celles qui en comptaient le moins (plus 16% pour la rentabilité des ventes et plus 26% pour le rendement des capitaux investis).

¹⁵ McKinsey and Company, Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver, 2007.

¹⁶ Catalyst est une organisation à but non lucratif américaine de premier plan qui a pour mission d'accroître les possibilités offertes aux femmes et aux entreprises grâce à des services de recherche, des services consultatifs et des services de travail en réseau.

“ Les femmes pourraient bien être la source dominante de croissance économique dans un avenir proche – et les organisations qui sont capables de tirer parti des rôles que les femmes jouent en tant qu’acteurs économiques auront de très grandes chances d’avoir un avantage concurrentiel à mesure que le monde sort de la récession mondiale. ”

Deloitte Touche Tohmatsu Limited¹⁷

“The Gender Dividend: Making the business case for investing in women”

Les entreprises où les femmes étaient largement représentées – trois ou plus – au conseil d’administration pendant au moins quatre à cinq ans avaient de nettement meilleurs résultats que celles où les femmes étaient faiblement représentées (plus 84 % pour le rendement des ventes, plus 60 % pour le rendement des capitaux investis et plus 46 % sur le rendement des capitaux propres).¹⁸

En 2012, le Crédit Suisse¹⁹ a établi une base de données sur le nombre de femmes – depuis 2005 – siégeant au conseil d’administration des 2 360 entreprises constituant le MSCI mondial (MSCI AC World index)²⁰. Ces travaux de recherche étaient plus approfondis que d’autres études en ce qui concerne la portée géographique; ils portaient sur toutes les régions à l’exception de l’Afrique. Le résultat montre qu’au cours des six années précédentes, les entreprises qui comptaient au moins une femme au sein de leur conseil d’administration avaient de meilleurs résultats que celles qui n’en comptaient aucune en termes de performance de l’action (plus 26%).

De nombreuses recherches ont été menées sur la façon dont l’équilibre entre les sexes aux postes de direction a une incidence sur le seuil de rentabilité, mais il est toujours difficile d’établir un lien de causalité. Il a été noté que les entreprises qui promeuvent des femmes aux postes les plus élevés sont souvent celles qui investissent beaucoup dans la recherche, l’innovation et la technologie. Il serait extrêmement utile de mener un plus grand nombre de recherches effectuées notamment dans les pays en développement, en particulier pour les nombreuses organisations qui s’emploient à faire connaître activement l’intérêt d’inclure les femmes de tous les milieux.

Mais ce ne sont pas les recherches qui manquent mettant en avant les obstacles rencontrés par les femmes pour gravir les échelons de l’entreprise ainsi que les mesures qui ont permis de promouvoir les femmes dans les affaires et aux postes de direction.

17 Greg Pellegrino, Sally D’Amato, Anne Weisberg, *The Gender Dividend: Making the business case for investing in women*, 2011. www.deloitte.com/genderdividend

18 Catalyst, *The bottom line: corporate performance and women’s representation on boards (2004–2008)*, mars 2011.

19 Credit Suisse Research Institute (2012) *Gender Diversity and Corporate Performance*.

20 MSCI ACWI signifie Morgan Stanley Capital International All Country World Index. Il s’agit d’un indice pondéré selon la capitalisation boursière visant à mesurer la performance des marchés boursiers.

21 Catalyst Inc. 2013

Bien que les femmes cadres et les femmes chefs d’entreprise soient beaucoup plus nombreuses depuis les 20 dernières années, toutes les sources de données et les analyses font état d’une pénurie constante de femmes aux postes décisionnels au sommet de la hiérarchie (directrices générales et membres du conseil d’administration). La situation n’est pas meilleure dans le domaine politique : on comptait en avril 2014 près de 22 pour cent (21,9%) de députées élues au niveau mondial, et, en mars 2014, on ne dénombrait que 18 femmes chefs d’État.

L’enquête réalisée par le BIT auprès d’entreprises dans les régions en développement a conclu que seules 20 pour cent de ces entreprises avaient à leur tête une femme. Les entreprises visées par l’enquête étaient principalement des entreprises nationales moyennes et grandes. Cela montre qu’il est plus facile pour les femmes de parvenir au sommet de la hiérarchie dans des entreprises locales que dans des grandes entreprises cotées en bourse et des entreprises internationales.

Femmes membres de conseils d’administration : L’enquête réalisée par Catalyst²¹ en 2013 portant sur le pourcentage de femmes siégeant aux conseils d’administration au cours de ces dernières années dans 44 pays (voir tableau 2 page suivante) indique que les femmes

Tableau 2 : Pourcentage de postes dans le conseil d'administration occupés par des femmes, dernière année

>20 %	10-20 %	5-10 %	<5 %
Finlande	Australie	Belgique	Bahreïn
Norvège	Autriche	Brésil	Chili
Suède	Canada	Chine	Inde
Royaume-Uni	Danemark	Grèce	Japon
	France	Hong Kong	Koweït
	Allemagne	Indonésie	Oman
	Israël	Irlande	Portugal
	Pays Bas	Italie	Qatar
	Pologne	Malaisie	République de Corée
	Afrique du Sud	México	Russie
	Turquie	Nouvelle Zélande	Arabie Saoudite
	Suisse	Singapour	Taiwan
	États-Unis d'Amérique	Espagne	Émirats Arabes Unis
		Thaïlande	

Source : Catalyst Inc. Knowledge Center, *Quick Take: Women on Boards*, 3 mars 2014

représentent plus de 20 pour cent des membres de ces conseils dans quatre pays seulement (Finlande, Suède, Norvège et Royaume-Uni). Dans 13 pays, le chiffre se situe entre 10 et 20 pour cent, dans 14 pays entre 5 et 10 pour cent et dans 13 pays il est inférieur à 5 pour cent.

L'enquête réalisée par le BIT a révélé que, dans 30 pour cent des cas, aucune femme ne siégeait au conseil d'administration des entreprises interrogées et que, dans 65 pour cent des cas, les conseils d'administration comptaient moins de 30 pour cent de femmes ; ce pourcentage est souvent considéré comme la masse critique exigée pour que la voix et le point de vue des femmes soient pris en considération. Dans 13 pour cent des cas, les conseils d'administration des entreprises étaient sexoparitaires (entre 40 et 60% de femmes).

Lorsqu'un conseil d'administration est présidé par une femme, les pourcentages chutent fortement. Bien que les données provenant de différentes sources soient variables, elles montrent généralement que les femmes présidentes de conseils d'administration sont extrêmement peu nombreuses – habituellement de l'ordre de zéro à quelques pour cent. Le GMI Ratings Survey de 2013 a relevé que seulement en Norvège la proportion était plus significative (13,3%), suivie par la Turquie (11,1%). Sur les 44 pays visés par l'enquête, 19 pays ne comptaient pas une seule entreprise dont le conseil d'administration était présidé par une femme. Dans un certain nombre de pays, on avait observé une augmentation du pourcentage de femmes présidentes de conseils d'administration de 2009 à 2013, tandis que dans d'autres, ce pourcentage avait diminué.²²

L'enquête réalisée par le BIT auprès des entreprises a révélé que 87 pour cent des conseils d'administration des entreprises interrogées étaient présidés par un homme, tandis que 13 pour cent étaient présidés par une femme.

Des commentateurs décrivent les progrès accomplis comme étant « glacials » et estiment que si rien n'est fait, il faudrait 100 à 200 ans pour obtenir la parité au sommet de la hiérarchie. L'une des conséquences de cette inertie est qu'un certain nombre de pays ont entrepris d'imposer, par voie législative, des quotas obligatoires sujets à controverse pour les femmes aux conseils d'administration, la Norvège étant le premier à l'avoir fait. L'Union européenne envisage actuellement d'élargir ces quotas à ses États membres. D'autres pays, sans aller jusqu'à l'imposition de quotas, ont adopté tout un arsenal de mesures visant à promouvoir un plus grand nombre de femmes aux postes de direction, telles que l'inclusion de dispositions à prévoir en matière de mixité et la communication d'informations dans les recueils de gouvernance d'entreprise.

²² GMI Ratings 2013 Survey: *Women on Boards*, GMI Ratings est une agence indépendante de recherche et de notation de risques dans le domaine de l'environnement, le domaine social et le domaine de la gouvernance (ESG) et les risques dans le domaine comptable ayant une incidence sur la performance des entreprises cotées. GMI Ratings est l'entité combinée de Gouvernance Metrics International, de Corporate Library and Audit Integrity qui ont fusionné en décembre 2010.



« Murs de verre » : Les femmes occupent principalement des fonctions de direction spécifiques

L'une des raisons pour lesquelles il peut être plus difficile pour les femmes de devenir cadres supérieurs est que leur expérience en matière d'encadrement n'est pas suffisamment diversifiée. Elles ne se sont pas familiarisées avec tous les types d'activités des entreprises au cours de leur carrière et n'ont donc pas acquis une expérience suffisante au niveau de la direction générale dans plusieurs domaines d'activité. L'enquête réalisée par le BIT auprès des entreprises dans les régions en développement confirme des tendances déjà identifiées dans diverses études et enquêtes. La concentration des femmes dans certains types de postes de direction reflète le phénomène des « murs de verre », qui est une ségrégation dont sont victimes les femmes qui veulent devenir cadres. Bien que les femmes aient accès à un plus grand nombre de postes de direction, elles ont tendance à être regroupées dans certaines fonctions d'encadrement. La figure 2 (p. 14) montre qu'une plus grande proportion d'entreprises participant à l'enquête compte 100 pour cent de femmes par rapport à 100 pour cent d'hommes exerçant des fonctions d'encadrement (ressources humaines, relations

Figure 1 : Ségrégation professionnelle dans les postes d'encadrement



Illustration : Céline Manillier

Source : OIT

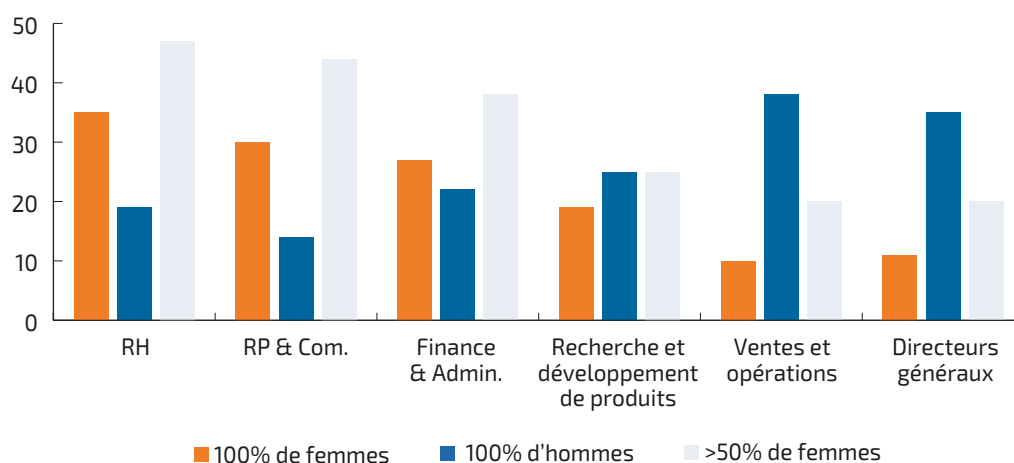
Afin de gravir les échelons d'atteindre le sommet de la pyramide hiérarchique par la voie centrale, il est essentiel que les femmes gagnent de l'expérience de différentes fonctions d'encadrement, e.g. opérations, vente, recherches et développement de produits et direction générale (cette voie est marquée en bleu).

Pourtant, les femmes ont tendance à être regroupées dans certaines fonctions d'encadrement, e.g. RH, relations publiques et communications, et finance et administration. Ceci les empêche de gravir les échelons au-delà d'un certain point de la pyramide hiérarchique (cette voie est marquée en orange).

publiques et gestion des communications, et finance et administration). Plus rares sont les entreprises dans lesquelles 100 pour cent des femmes ou plus de 50 pour cent des femmes sont cadres (responsables des opérations et chefs des ventes, responsables de la recherche et chefs de produits, et directeurs généraux). En outre, le nombre d'entreprises qui comptent plus de 50 pour cent de femmes dans les trois premiers types de postes d'encadrement sont plus nombreuses que les entreprises dans lesquelles elles occupent les trois types de postes mentionnés en dernier. Acquérir de l'expérience dans ces derniers types de postes est essentiel pour leur permettre d'atteindre le sommet de la pyramide hiérarchique par la voie centrale (voir la figure 1 ci-dessous). Par conséquent, les femmes ne peuvent « gravir les échelons » que jusqu'à un certain point car les fonctions d'encadrement qu'elles exercent se situent sur les côtés de la pyramide.

Les entreprises qui ont répondu à l'enquête du BIT ont en outre identifié certains autres types d'encadrement et déterminé quelle était la proportion de femmes. Il ressortait des réponses de l'échantillonnage que les responsables des TIC étaient apparemment plus souvent des hommes, tandis que les responsables du contrôle de qualité et des achats étaient plus souvent des femmes.

Figure 2 : Pourcentage des entreprises employant des femmes et des hommes dans différents types d'encadrement



Source : Enquête réalisée en 2013 par le BIT auprès des entreprises

“ Les neuf années de mesure des disparités entre hommes et femmes à l'échelle du monde ne font apparaître qu'une légère amélioration de l'égalité en faveur des femmes sur le lieu de travail. Selon le Rapport mondial 2014 sur l'écart entre les genres, paru ce jour, l'inégalité entre les hommes et les femmes en matière de participation et de perspectives économiques s'établit aujourd'hui à 60 % dans le monde, soit une amélioration de 4 % seulement par rapport aux 56 % relevés en 2006, lors de la première mesure réalisée par le Forum. Si l'on continue sur cette trajectoire, sans changement des autres paramètres, il faudra 81 ans au monde pour combler complètement cette brèche. ”

Global Gender Gap Report 2014 (Rapport mondial sur les écarts entre les hommes et les femmes), Forum économique mondial

Les obstacles rencontrés par les femmes pour accéder aux postes de direction

On a beaucoup écrit sur les obstacles rencontrés par les femmes pour accéder aux postes de direction – dans des magazines populaires et dans les colonnes de médias sociaux et financiers, ainsi que dans des articles scientifiques et des thèses de doctorat dans le monde entier. Parmi les questions communes, on peut notamment citer les éternels stéréotypes sexistes selon lesquels les hommes et les femmes sont censés jouer des rôles sociaux et économiques différents. Les responsabilités familiales et la culture d'entreprise s'adressant en priorité aux hommes sont deux autres sources de préoccupation. Celles-ci sont largement influencées par des règles culturelles, religieuses et sociales qui datent de plusieurs siècles mais qui restent profondément enracinées dans toutes les régions, même si le monde du travail et la société ont changé en profondeur. Traditionnellement, certaines professions ont été de ce fait considérées plus adaptées aux hommes ou aux femmes. De tout temps, l'encadrement, la direction d'une entreprise et la prise de décisions sur la scène publique étaient considérés comme les domaines des hommes. Ces règles ont également servi de base aux programmes éducatifs et aux politiques de recrutement et de promotion pendant de nombreuses dizaines d'années. Même si ces règles sont maintenant examinées en vue d'éliminer la discrimination fondée sur le sexe, elles restent ancrées au plus profond d'un très grand nombre d'hommes et de femmes.

Les entreprises qui ont répondu à l'enquête menée par le BIT dans l'ensemble des régions en développement ont classé par ordre de priorité ce qu'elles considéraient comme les obstacles les plus importants, comme le montre le tableau 3 ci-après.

Les classements pris globalement peuvent masquer des différences importantes entre les régions. Néanmoins, toutes les régions, à l'exception de l'Europe centrale et orientale, ont identifié les mêmes cinq ou six premiers obstacles relatifs aux rôles des femmes et des hommes dans la société et en matière de procréation, d'une part, et, de l'autre, le reflet de ces obstacles dans les structures sur le lieu de travail, par exemple la culture d'entreprise et le fait que les femmes n'ont pas suffisamment d'expérience dans la gestion d'activités relevant du cœur de métier pour leur permettre d'accéder à des emplois très qualifiés.

Toutes les régions ont considéré que l'insuffisance des législations du travail et des lois non discriminatoires était l'obstacle le moins important. L'absence de solutions flexibles – un obstacle pour les femmes – était classée au dixième rang sur quinze. Toutefois, pour une grande partie de l'Asie, ainsi que pour la Jamaïque, une île des Caraïbes, l'absence de solutions flexibles venait en sixième et deuxième positions, respectivement. La plupart des régions identifiaient les rôles attribués par la société aux hommes et aux femmes comme étant l'un des premiers obstacles mais dans les pays de l'Europe centrale et orientale, cet obstacle figurait au neuvième rang sur quinze. Pour les entreprises de l'Europe centrale et orientale, le premier obstacle est le poids des responsabilités familiales qui pèse davantage sur les femmes que sur les hommes; le deuxième obstacle est pour elles le fait que les hommes ne sont pas encouragés à prendre des congés pour assumer des responsabilités familiales et, en troisième position, elles placent l'absence de stratégies visant à maintenir en fonctions les femmes qualifiées. Dans les pays d'Europe centrale et orientale, la discrimination inhérente fondée sur le sexe en matière de recrutement et de promotion vient en cinquième position.

Tableau 3 : Classement des obstacles empêchant les femmes d'accéder aux postes de direction

1. Les femmes ont davantage de responsabilités familiales que les hommes
2. Les rôles attribués par la société aux hommes et aux femmes
3. La culture d'entreprise s'adressant en priorité aux hommes
4. Le manque d'expérience des femmes dans la direction générale ou la gestion d'activités relevant du cœur de métier
5. Peu de modèles de rôle pour les femmes
6. Les hommes ne sont pas encouragés à prendre des congés pour assumer des responsabilités familiales
7. Absence de politiques et programmes favorisant l'égalité dans les entreprises
8. Stéréotypes dont sont victimes les femmes
9. Manque de formation aux fonctions d'encadrement pour les femmes
10. Manque de solutions de travail flexible
11. Manque de stratégies permettant de fidéliser les femmes qualifiées
12. Discrimination inhérente fondée sur le sexe dans le recrutement de la promotion (*même classement que*)
12. L'encadrement est en règle générale considéré comme étant l'apanage des hommes
13. Les politiques d'égalité entre hommes et femmes sont en place mais elles ne sont pas appliquées
14. Législation du travail et lois non discriminatoires insuffisantes



Le plafond de verre est toujours intact et les talents des femmes sont sous-utilisés

Depuis plus de dix ans, des médias, des articles scientifiques et des institutions ont appelé à la suppression du « plafond de verre », qui empêche les femmes de parvenir au sommet de la hiérarchie. Les « murs de verre » au sein des structures hiérarchiques qui reproduisent la ségrégation professionnelle ; ils créent des obstacles subtils et font que les femmes et les hommes ont des carrières professionnelles différentes. Pourtant, aujourd'hui, les femmes rattrapent leur retard et elles ont de meilleurs résultats universitaires que les hommes.

Dans le même temps, des entreprises indiquent qu'il leur est difficile d'attirer et de conserver des talents en règle générale et de fidéliser les femmes en particulier. Bien que le chômage soit élevé, le manque de travailleurs possédant les bonnes compétences et le savoir requis par divers secteurs économiques est de plus en plus une gageure. L'enquête réalisée par le BIT auprès des entreprises a révélé que pour 34 pour cent des entreprises qui ont répondu, la fidélisation des femmes était un problème dans une large mesure, et que dans 16 pour cent des cas, que c'était un problème jusqu'à un certain point.

Pourtant, il existe de très nombreux exemples démontrant les avantages pour les entreprises de tirer parti du vivier de talents que représentent les femmes – y compris l'adéquation à un marché de consommateurs de plus en plus dominé par les femmes, bénéficiant de l'innovation et de la créativité que peut apporter la mixité, améliorant la gouvernance d'entreprise et, de ce fait, les résultats des entreprises.



© sjenner13/Gettyimages

Un vivier enrichi de talents féminins

Le monde du travail a radicalement changé au cours de la dernière génération en raison de la baisse de la fécondité, du vieillissement des populations et de la migration, ainsi que d'un accès accru à l'éducation et à la technologie. Les données du BIT indiquent que les femmes occupent maintenant plus de 40 pour cent des emplois à l'échelle mondiale.

Des travaux de recherche ont démontré que l'entrée des femmes en plus grand nombre sur le marché du travail a été le plus fort moteur de croissance et de compétitivité mondiales. Le capital humain est devenu essentiel car il permet aux entreprises de conserver une avance concurrentielle dans des économies qui reposent de plus en plus sur le savoir et la technologie. L'égalité entre hommes et femmes est considérée chaque jour davantage par des groupes d'entreprises et des acteurs du développement comme un point important pour la croissance économique et le développement à long terme. Une étude récente²³ réalisée par Booz & Company relève qu'en ce qui concerne les marchés émergents, les consommatrices et les femmes chefs d'entreprise à travers le monde représentent le « troisième milliard » après les premier et deuxième milliards que représentent les marchés chinois et indien.

Les femmes ayant une expérience dans le domaine des affaires

Aujourd'hui, les femmes possèdent et dirigent plus de 30 pour cent de toutes les entreprises, qu'il s'agisse d'entreprises où elles sont à leur compte, de micro et petites entreprises ou de moyennes et grandes entreprises. Toutefois, les femmes sont généralement beaucoup plus nombreuses dans les micro et petites entreprises. Elles représentent environ 24 pour cent de tous les employeurs dans toutes les régions, à l'exception du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) où elles représentent environ 6 pour cent. En comparaison, les femmes

23 Booz & Company, Empowering the third billion: Women and the world of work, 2012

Les femmes ayant une expérience de cadres

Au cours des 20 dernières années, les femmes ont gonflé les rangs des cadres, en particulier des cadres moyens et même des cadres supérieurs (voir Tableau 4 ci-dessous).

Tableau 4 : Pourcentage de femmes (tous postes de direction confondus), BIT, dernière année jusqu'en 2012

Rang	Pays	Année	%	Rang	Pays	Année	%	Rang	Pays	Année	%
1	Jamaïque	2008	59.3	36	Canada	2012	36.2	69	Rép. tchèque	2012	26.2
2	Colombie	2010	53.1	37	Namibie	2004	36.0	70	Italie	2012	25.8
3	Sainte-Lucie	2004	52.3	38	Suède	2012	35.5	71	Grèce	2012	25.1
4	Philippines	2012	47.6	39	Bolivie	2009	35.1	72	Guinée	2010	23.9
5	Panama	2012	47.4	40	Portugal	2012	34.6	73	Chili	2012	23.6
6	Biélorussie	2009	46.2	41	Azerbaïdjan	2012	34.2	74	Île Maurice	2012	23.4
7	Lettonie	2012	45.7	41	Royaume-Uni	2012	34.2	75	Macédoine	2012	23.1
8	Guatemala	2012	44.8	42	Géorgie	2007	34.0	76	Viet Nam	2009	23.0
9	Bahamas	2009	44.4	42	Rwanda	2012	34.0	77	Albanie	2009	22.5
10	Rép. de Moldova	2012	44.1	43	Venezuela	2012	33.4	78	Éthiopie	2012	22.1
11	Uruguay	2011	43.9	44	Hong Kong, Chine	2012	33.2	79	Malaisie	2012	21.5
12	Bermuda	2010	43.5	44	Suisse	2012	33.2	80	Libéria	2010	21.4
13	Barbade	2004	43.4	45	Slovaquie	2012	33.1	81	Indonésie	2010	21.2
14	Trinité-et-Tobago	2010	43.1	46	Estonie	2012	32.8	82	Zimbabwe	2011	20.6
15	États-Unis	2008	42.7	47	Irlande	2012	32.6	83	Ouganda	2009	20.2
16	Îles Caïmans	2012	42.4	48	Belgique	2012	32.4	84	Cambodge	2010	18.0
17	Mongolie	2012	41.9	49	Kirghizistan	2012	32.3	84	Luxembourg	2012	18.0
18	Belize	2005	41.3	49	Paraguay	2012	32.3	85	Chine	2005	16.8
19	Aruba	2010	41.0	50	Norvège	2012	32.2	86	Tanzanie	2006	16.5
19	Nicaragua	2006	41.0	51	Mexique	2012	32.1	87	Chypre	2012	15.8
20	Seychelles	2011	40.8	52	Israël	2012	31.8	88	Yémen	2010	15.2
21	Nouvelle-Zélande	2008	40.0	53	Macau, Chine	2012	31.4	89	Kosovo	2012	14.8
22	Islande	2012	39.9	53	Roumanie	2012	31.4	89	Tunisie	2012	14.8
22	Ukraine	2012	39.9	53	Singapour	2008	31.4	90	Rép. Isl. d'Iran	2010	14.6
23	Équateur	2012	39.7	54	Afrique du Sud	2012	31.3	91	Palestine	2012	14.4
24	France	2012	39.4	55	Allemagne	2012	31.1	92	Koweït	2005	13.9
25	Russie	2012	39.1	56	Argentine	2012	31.0	93	Maldives	2010	13.4
26	Ghana	2010	39.0	57	Autriche	2012	30.0	94	Maroc	2008	12.8
26	Slovénie	2012	39.0	57	Espagne	2012	30.0	95	Turquie	2012	12.2
27	Lituanie	2012	38.8	58	Finlande	2012	29.7	96	Japon	2012	11.1
28	Botswana	2010	38.6	59	Pérou	2012	29.3	97	Corée, Rép. de	2012	11.0
28	Rép. Dominicaine	2012	38.6	60	Serbie	2012	29.1	98	Syrie	2007	10.2
28	Hongrie	2012	38.6	61	Pays-Bas	2012	29.0	99	Émi. arabes unis	2008	10.0
29	Cuba	2010	38.1	62	Vanuatu	2009	28.5	100	Égypte	2012	9.7
30	Pologne	2012	37.8	63	Danemark	2012	28.4	101	Oman	2000	9.3
31	Brésil	2012	37.3	63	Sri Lanka	2012	28.4	102	Liban	2007	8.4
32	Kazakhstan	2010	37.2	64	Thaïlande	2012	28.2	103	Arabie Saoudite	2008	7.1
33	El Salvador	2012	37.1	65	Costa Rica	2012	27.9	104	Qatar	2007	6.8
34	Madagascar	2010	36.6	66	Bhoutan	2012	27.6	105	Bangladesh	2011	5.4
35	Bulgarie	2012	36.4	66	Croatie	2012	27.6	106	Jordanie	2004	5.1
35	Kiribati	2010	36.4	67	Monténégro	2012	27.3	107	Algérie	2004	4.9
36	Australie	2012	36.2	68	Malte	2012	27.0	108	Pakistan	2008	3.0

Source: Base de données sur les statistiques du BIT, emploi par profession: cadres de direction, juin 2014.

Total 126 pays, CITP 88 et CITP 08 (classement de 1 à 108 avec 14 ensembles de deux pays et deux ensembles de trois pays ayant le même pourcentage, indiqués en bleu).

* Les données pour les États-Unis proviennent du Bureau of Labor Statistics des États-Unis, Management Occupations from Household Survey Data, 2012, Washington.

représentent 31 à 38 pour cent des travailleurs établis à leur compte dans toutes les régions, à l'exception des pays MENA, dans lesquels elles représentent près de 13 pour cent des travailleurs indépendants.

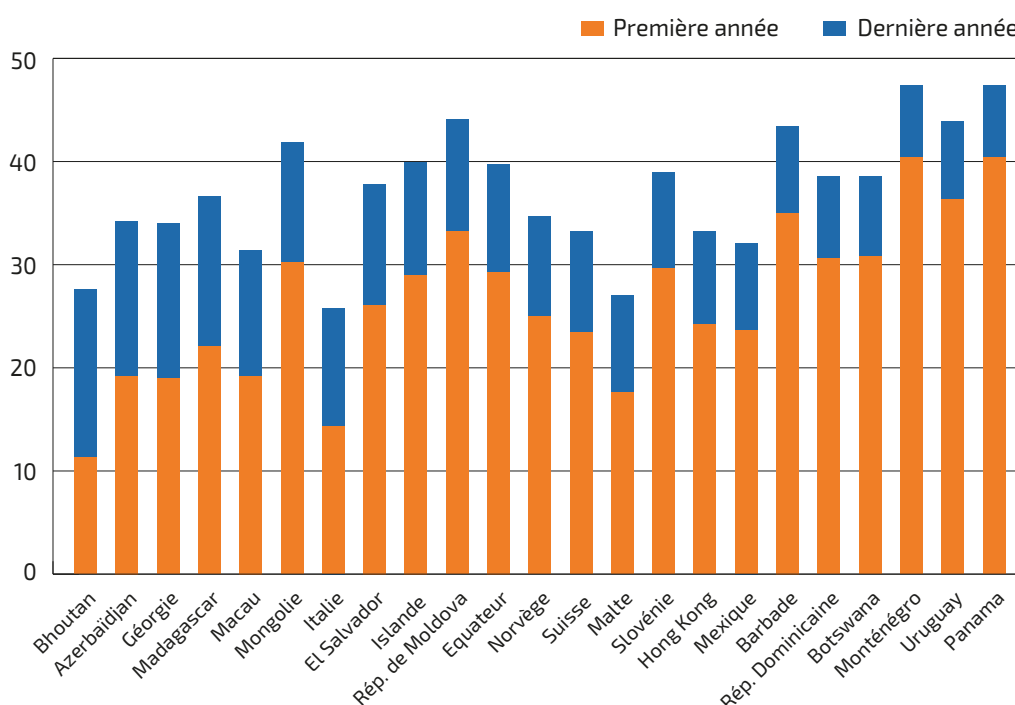
Derrière ces statistiques globales moyennes, il existe de grandes différences entre les pays au sein de chaque région et entre les régions; certains pays comptent un infime pourcentage de femmes dans les activités commerciales, tandis que dans d'autres pays les femmes dirigent près de la moitié de toutes les entreprises

La proportion de femmes cadres augmentent

Il ressort des données du BIT que les taux d'activité des femmes sont en règle générale toujours proportionnellement plus élevés que leurs nombres aux postes d'encadrement et, dans de nombreux pays, l'écart est considérable. Cependant, les femmes cadres sont progressivement de plus en plus nombreuses. Dans la majorité des pays, pour lesquels le BIT disposait de données dans le temps au cours des dix dernières années, la proportion de femmes cadres a augmenté. Cela est le cas dans plus de deux tiers – ou 69 – des 90 pays pour lesquels le BIT disposait de données. Toutefois dans 21 pays, le nombre de femmes cadres a en fait diminué bien que leur taux d'activité augmente et que leur niveau d'études soit plus élevé. Cela indique que les gains obtenus en ce qui concerne la promotion des femmes cadres ne sont pas toujours pérennes, et la situation peut facilement s'inverser faute d'efforts concertés pour consolider les progrès. Les pays dans lesquels le nombre de femmes cadres a diminué se trouvent dans toutes les régions et à tous les stades de développement. Dans seulement un petit nombre de cas, le taux d'activité et la proportion de femmes cadres ont diminué.

Il est essentiel qu'il y ait un plus grand nombre de femmes cadres supérieurs pour créer un réservoir de candidates potentielles aux postes se trouvant au sommet de la hiérarchie (directrices générales ou présidentes de sociétés). Les données communiquées au BIT par 40 pays indiquent la proportion de femmes cadres supérieurs et dirigeantes dans les secteurs à la fois public et privé comme le montre la Figure 4 ci-après. Étant donné que les quotas fixés par voie législative dans de nombreux pays ont augmenté la proportion de femmes législatrices et que les exigences légales en matière d'égalité des chances dans le service

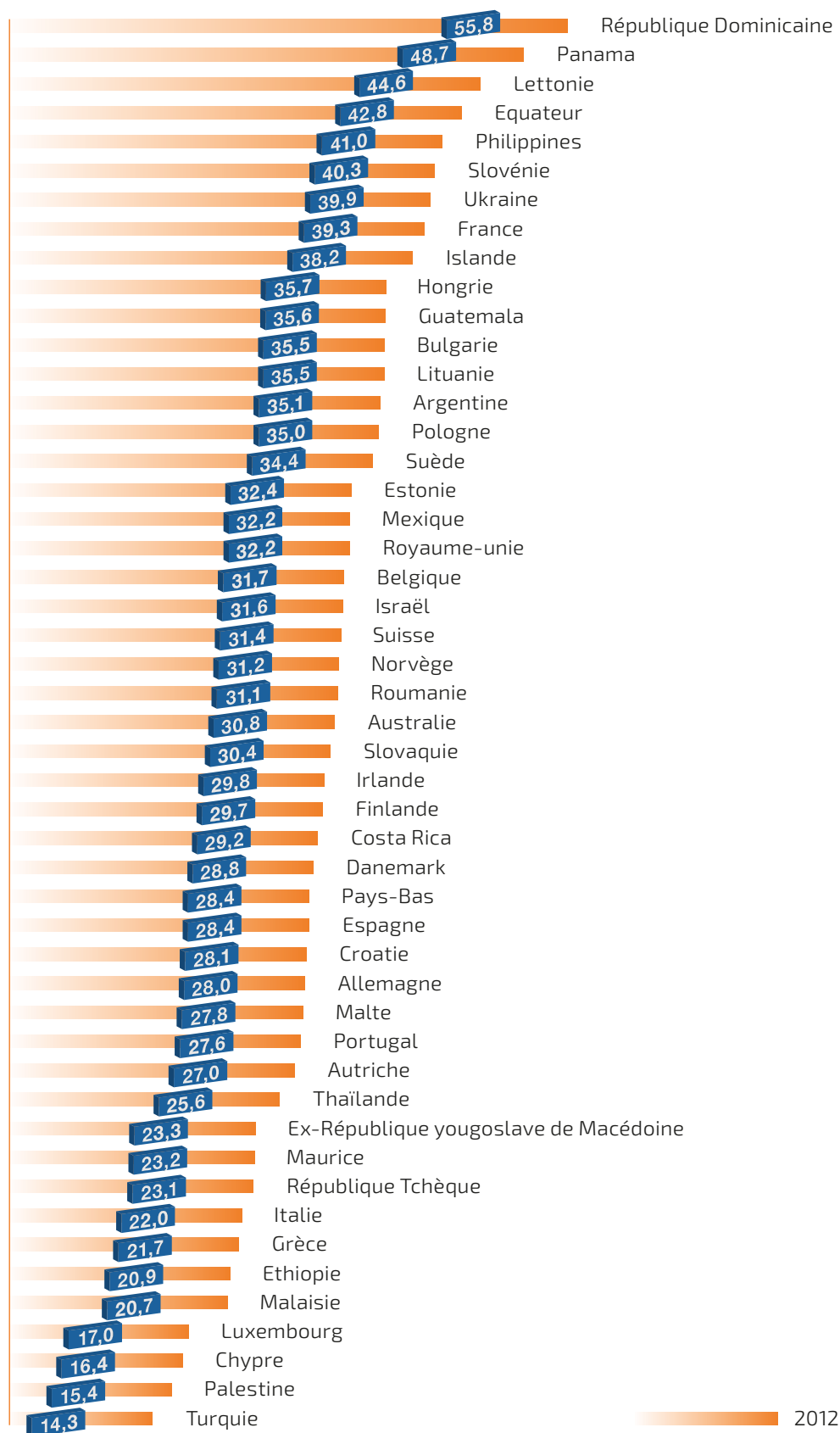
Figure 3: Pays dans lesquels l'augmentation du nombre de femmes cadres est supérieur à 7 pour cent, 2000-12



Source : Base de données du BIT sur les statistiques, 2014

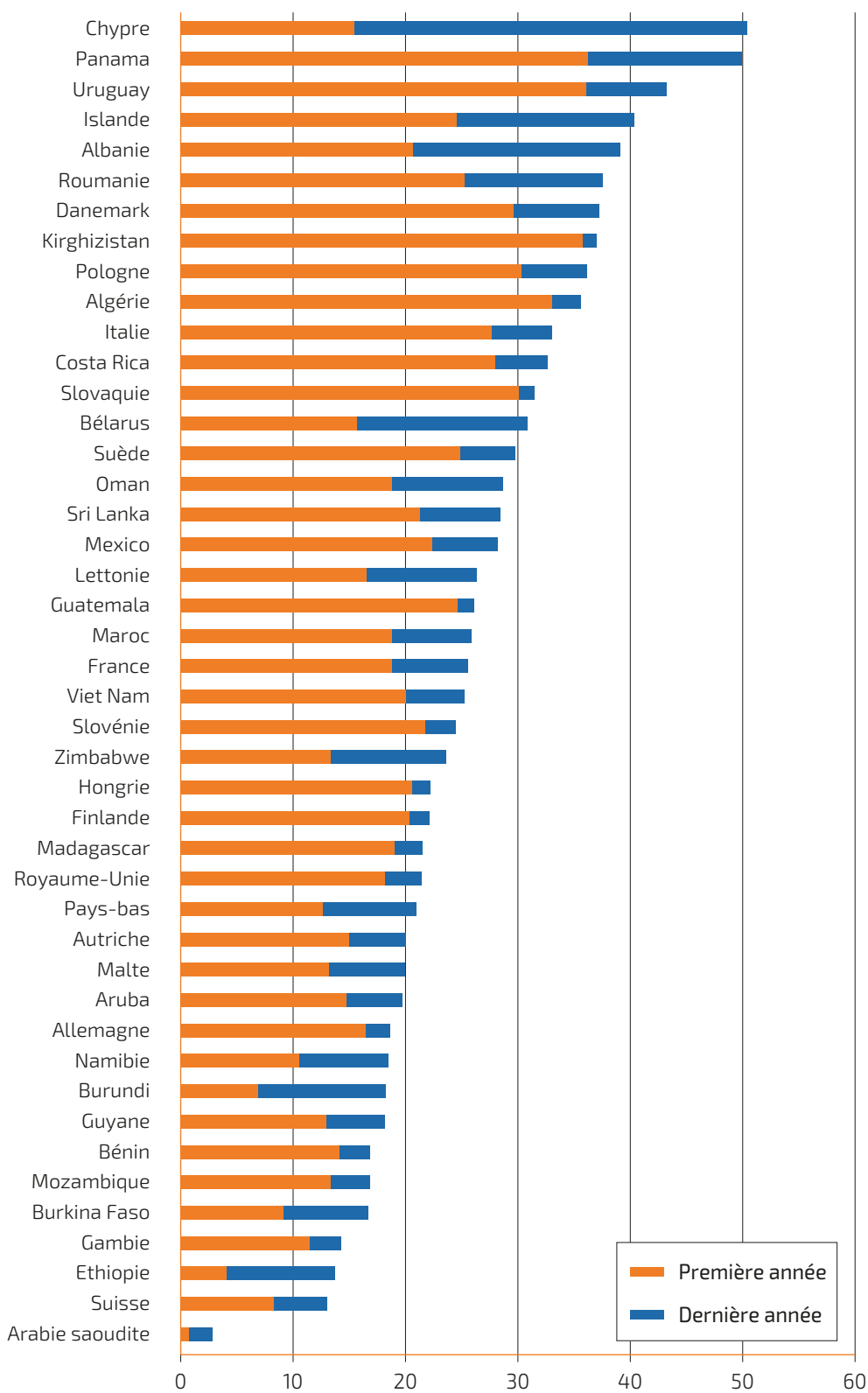
public obligent à nommer des femmes à des postes de direction, les chiffres ci-dessous risquent d'être inférieurs pour le secteur privé pris séparément.

Figure 4 : Pourcentage de femmes cadres supérieurs et cadres dirigeants, BIT, 2012



Source : Base de données du BIT sur les statistiques, juin 2014

Figure 5 : Augmentation du nombre de femmes dans les secteurs de la mécanique, la production industrielle et la construction. Certains pays, dernières années 2000-2011

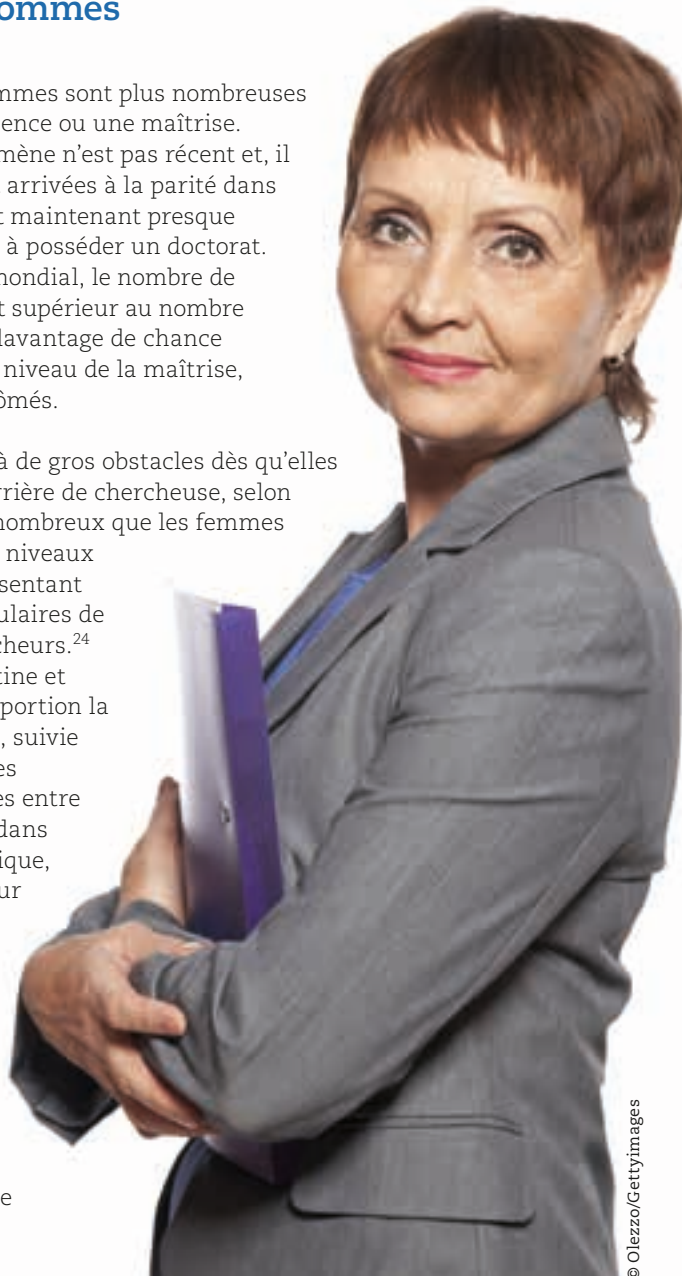


Source : Institut de statistique de l'UNESCO, juin 2014

Les femmes ont un meilleur niveau d'instruction que les hommes

Dans la plupart des régions, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à posséder une licence ou une maîtrise. Dans de nombreux pays, ce phénomène n'est pas récent et, il y a déjà 20 ans, les femmes étaient arrivées à la parité dans l'obtention des diplômes. Elles sont maintenant presque aussi nombreuses que les hommes à posséder un doctorat. L'UNESCO indique qu'à l'échelon mondial, le nombre de femmes titulaires d'une licence est supérieur au nombre d'hommes et que les femmes ont davantage de chance de continuer leurs études jusqu'au niveau de la maîtrise, représentant 57 pour cent des diplômés.

Toutefois, les femmes se heurtent à de gros obstacles dès qu'elles cherchent à se lancer dans une carrière de chercheuse, selon l'UNESCO. Les hommes sont plus nombreux que les femmes dans la quasi-totalité des pays aux niveaux d'instruction les plus élevés, représentant près de 55 pour cent de tous les titulaires de doctorats et 71 pour cent des chercheurs.²⁴ C'est dans la région d'Amérique latine et des Caraïbes que l'on trouve la proportion la plus élevée de chercheuses (45,2%), suivie de l'Europe (34% en moyenne).²⁵ Les différences dans le choix des études entre hommes et femmes s'amenuisent dans de nombreux domaines. La mécanique, par exemple, est toujours un secteur où les hommes sont majoritaires, mais les femmes sont plus nombreuses à s'intéresser à ce domaine dans un nombre croissant de pays, comme le montre la Figure 5 en page précédente. Néanmoins, il y a des pays dans lesquels le nombre de femmes remplissant les conditions nécessaires pour être ingénieurs est en diminution.



© Olezzo/Gettyimages

Les femmes en tant que consommatrices

À la suite de leur entrée en masse sur le marché du travail et dans le monde des affaires, les femmes ont vu leur pouvoir d'achat augmenter en flèche. Elles ont souvent la mainmise sur le budget des ménages et les décisions financières et une proportion croissante de femmes gagnent plus d'argent que leurs conjoints et partenaires. De ce fait, les femmes sont des consommatrices et des clientes importantes de produits et de services. Par conséquent, il est justifié du point de vue économique que leurs points de vue et leurs préférences soient représentés par des femmes ainsi que par des hommes dans les entreprises au niveau décisionnel.

24 UNESCO, Chiao-Ling Chien "La place des femmes dans l'enseignement supérieur"

25 UNESCO, Les femmes et la science, Fiche d'information de l'ISU, août 2011, n° 14. NB Les données pour l'Amérique du Nord ne sont pas disponibles pour cette Fiche d'information

Défis face à l'expansion du vivier de compétences que représentent les femmes

Les habitudes sociales et les rôles traditionnellement dévolus aux hommes et aux femmes dans de nombreux pays et certaines régions telles que le Proche-Orient, l'Afrique du Nord et l'Asie du Sud, ont un impact considérable sur le rôle que les femmes sont en mesure de jouer sur le marché de l'emploi et dans la prise de décisions d'une manière générale. Toutefois, pour dynamiser la croissance économique, les gouvernements soutiennent de plus en plus l'éducation et l'engagement économique des femmes, tant que les normes sociales et religieuses sont respectées, notamment dans le domaine des responsabilités familiales. Une voie d'accès aux postes d'encadrement est ainsi ouverte aux femmes et des efforts particuliers sont fournis pour contrer les faibles taux de participation des femmes à l'emploi et pour créer un plus grand vivier de femmes qualifiées. Certaines entreprises multinationales sont le fer de lance de l'embauche des femmes et favorisent l'emploi d'un plus grand nombre de femmes dans leurs structures d'encadrement dans ces pays. Dans l'optique d'une nationalisation de leurs marchés de l'emploi, les pays du Golfe et l'Arabie Saoudite proposent des mesures stimulantes pour accélérer l'accès des femmes au marché du travail, notamment en tant que cadres et chefs d'entreprises. Certes, ces initiatives sont mises en place dans le cadre des exigences sociales en matière de séparation physique des hommes et des femmes sur le lieu de travail, mais constituent néanmoins de nouvelles opportunités pour les femmes de gagner un salaire et d'utiliser leurs connaissances et leur formation à des postes techniques et d'encadrement.

Dans maintes régions du monde, les femmes sont toujours considérées comme ayant pour rôle principal de prendre soin de leurs familles et de leur foyer. En termes d'horaires quotidiens de travail, cette tradition a engendré ce que l'on appelle la « double charge » de mener à la fois un travail, une carrière, par exemple de femme d'affaires, et en plus de gérer les besoins de la famille. « Flexibilité », « gestion des priorités » et « gestion de tâches multiples » font désormais partie du vocabulaire lié à la gestion d'emplois du temps très chargés depuis les premières heures du matin jusqu'à tard le soir, presque tous les jours de la semaine.



© Ariel Skelley/Gettyimages

Briser le plafond et les murs de verre

Nombreuses sont les femmes qui affirment ne pas vouloir faire l'objet de traitements ni de quotas particuliers, mais qui disent avoir besoin de *solutions flexibles* qui leur permettent de gérer leurs impératifs professionnels et familiaux sur le plan des horaires. Ceci est aussi de plus en plus vrai pour les hommes qui souhaitent consacrer davantage de temps à leur famille. D'autres femmes montrent du doigt la pression des normes sociales et culturelles. D'autres encore réclament que l'on regarde de près dans quelle mesure la « culture d'entreprise » tient compte des femmes. Elles invitent également à revoir les processus, procédures internes et les structures d'entreprises, ainsi qu'à rendre des comptes aux actionnaires en matière de recrutement et de promotion, afin d'éviter les nominations et décisions subjectives et sexistes. Elles soulignent également que les différences entre générations sont un facteur dont il faut bien tenir compte lorsque l'on aborde le problème de l'égalité entre hommes et femmes. Les jeunes générations d'hommes et de femmes sont souvent bien préparées et ambitieuses et ont un haut niveau d'exigence concernant l'équilibre entre travail et vie privée.

Il ne fait aucun doute qu'outre la pure force que représentent les talents des femmes accédant au marché du travail en termes numériques et qualitatifs, les efforts pour s'attaquer au plafond de verre se sont intensifiés au cours des dernières années. Un nombre croissant d'études et d'enquêtes sont consacrées à la question de l'intégration d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction et comme membres de conseils d'administration. Le suivi de la présence des femmes dans les conseils d'administration s'est également renforcé ces dernières années dans un nombre croissant de pays et est souvent lié aux problèmes généraux de gestion d'entreprise, qui est au centre des discussions notamment depuis la crise mondiale de la finance.

« Les fissures sont certes de plus en plus grandes, mais le plafond tient toujours. »

Kunyalala Maphisa,
Présidente,
Association
de femmes
entrepreneurs,
Afrique du Sud, 2011

Les médias et la presse grand public du monde entier spécialisés dans la gestion, la finance et les questions de genre incluent régulièrement des articles sur les femmes dans le secteur des affaires et aux postes de direction. Des statistiques concernant les femmes occupant des postes de décision dans les parlements et dans le secteur privé sont compilées et publiées par différents groupes à intervalles réguliers.²⁶ Les réseaux de femmes d'affaires et les formations sur les questions de genre dans les instituts de gestion et les écoles de commerce se sont multipliés à travers le monde. Les entreprises, les gouvernements, les organisations internationales, les établissements d'enseignement supérieur et les ONG ont mis en place de nombreux programmes et des initiatives de promotion des femmes dans les affaires et l'encadrement.

L'entrepreneuriat féminin a fait l'objet d'une grande attention et attiré des ressources dans le cadre d'un effort mondial de promotion du statut économique des femmes et du bien-être de leurs familles. Ceci est particulièrement vrai dans de nombreux pays en développement où l'économie informelle est la forme dominante de l'activité économique et où le nombre d'entreprises formelles est limité.

Certains y voient un mouvement de fond indiquant que le monde est à la veille de grands bouleversements et que de plus en plus de femmes seront nommées à des postes de premier plan au cours des années à venir. D'autres considèrent que le chemin à parcourir avant de briser le plafond de verre est encore long. Ce qui importe pour les entreprises de tous types et de toutes tailles est de savoir comment elles peuvent profiter du vivier de compétences en expansion et du marché que représentent les femmes dès aujourd'hui. Il convient également de déterminer comment les organisations nationales d'employeurs peuvent fournir des conseils et soutenir leurs membres en ce sens.

Tableau 5 : Mise en œuvre des mesures dans l'entreprise

Mesures	% oui	% non	% néant
1. Congé de maternité	84	10	6
2. Accès aux programmes de formation	75	18	7
3. Recrutement, fidélisation et promotion	70	19	11
4. Accès aux formations pour cadres supérieurs	66	25	9
5. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	62	22	16
6. Mentorat	59	27	14
7. Flexibilité des horaires de travail	56	31	13
8. Objectifs en matière d'équité entre hommes et femmes lors du recrutement	51	30	19
9. Congé parental	51	31	19
10. Harcèlement sexuel	50	30	20
11. Congé de paternité	44	38	18
12. Garde d'enfants	44	36	20
13. Travail à temps partiel	44	40	16
14. Soins de parents ou enfants malades	44	36	20
15. Parrainage	44	21	35
16. Programmes de réinsertion	40	35	25
17. Interruptions de carrière	38	36	26
18. Formations pour cadres supérieurs spécifiquement destinées aux femmes	33	47	20
19. Travail à distance ou télétravail	30	45	25
20. Soins aux personnes âgées	28	48	24

Source : Enquête de l'OIT sur les entreprises, 2013

Quelles sont les politiques mises en œuvre pour promouvoir les femmes dans les affaires et aux postes de direction ? Le Tableau 5 ci-dessous montre dans quelle mesure les entreprises ayant répondu à l'enquête de l'OIT ont mis en œuvre 20 mesures différentes. Elles sont classées en fonction du nombre d'entreprises appliquant chacune de ces mesures.

La majorité des entreprises ayant répondu à l'enquête ont indiqué qu'elles appliquaient les dix premiers types de mesures du tableau ci-dessus. La politique la plus courante est celle du congé de maternité, suivie par l'accès à la formation professionnelle et aux mesures de recrutement, de fidélisation et de promotion des femmes.

Dans de nombreux pays, le congé de maternité est imposé par la loi. Toutefois, certains participants ont indiqué qu'ils vont au-delà des exigences légales.

Un nombre moindre d'entreprises proposent des services de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées, des interruptions de carrière ou des programmes de réinsertion. Tandis que 66 pour cent des entreprises interrogées proposent un accès aux formations de cadres supérieurs en général, la moitié d'entre elles proposent des formations de cadres destinées spécialement aux femmes. Les entreprises ayant indiqué « néant » à un grand nombre des 20 politiques révèlent qu'elles n'ont pas compris la signification des mesures, que les informations n'étaient pas disponibles ou pas connues, ou que ces mesures n'étaient pas applicables en raison de la nature des activités de l'entreprise ou du type de population employée.

Outre les politiques mentionnées ci-dessus, un grand nombre d'entreprises interrogées ont souligné le problème du transport des femmes en raison des risques de harcèlement sexuel auxquels elles sont exposées dans les transports en commun et des inquiétudes des familles et des époux, notamment pour les femmes qui se déplacent le soir. Ainsi, dans les régions en développement, les entreprises proposent souvent des systèmes de transport aux femmes et dans certains cas, les femmes sont autorisées à quitter leur travail plus tôt avec les transports de l'entreprise en cas de troubles à l'ordre public.

Certaines entreprises interrogées ont également indiqué qu'elles mettent en œuvre d'autres politiques, telles que des cantines, des salles d'allaitement et des toilettes séparées pour les femmes. Un grand nombre d'entre elles ont indiqué qu'elles suivent la politique de diversité mondiale de leurs entreprises internationales.





Que peuvent faire les entreprises ?

Les entreprises ayant répondu au questionnaire de l'OIT ont indiqué le suivi et l'aide concrète qui leur seraient utiles pour promouvoir les femmes dans les affaires et aux postes de direction. Le Tableau 6 ci-dessous indique comment les entreprises ont classé les mécanismes d'aide par ordre de priorité.

Tableau 6 : Mécanismes d'aide proposés

Expliquer et fournir des arguments justifiant l'intégration d'un plus grand nombre de femmes aux postes de direction
Collaborer avec d'autres entreprises sur les bonnes pratiques
Fournir des exemples de bonnes pratiques, de mesures et de stratégies visant à promouvoir les femmes aux postes de direction
Mettre au point une stratégie pour promouvoir les femmes aux postes de direction
Concevoir une politique d'égalité des chances
Collaborer avec des associations de femmes occupant des postes de direction
Fournir des recommandations sur des systèmes de gestion des ressources humaines soucieux de l'égalité entre hommes et femmes
Rédiger des guides indiquant des mesures et stratégies promouvant les femmes aux postes de direction
Introduire un programme de mentorat
Élaborer une politique contre le harcèlement sexuel
Introduire un programme de parrainage

Un grand nombre de ressources, de connaissances et de bonnes pratiques d'entreprise, ainsi que de nombreuses structures et réseaux d'entreprises sont déjà en place pour promouvoir les femmes dans les affaires et aux postes de direction.

27 Par exemple, Sheryl Sandberg "Lean In: Women, Work and the Will to Lead", Anne-Marie Slaughter, "Why Women Still Can't Have It All", Atlantic Magazine de juillet/août 2012.

Nombreuses sont les études²⁷ qui examinent s'il est possible pour les femmes de tout concilier - carrière et famille - et comment. Et si les hommes aussi peuvent tout concilier. La recherche étudie les différences entre les attitudes des hommes et des femmes, ainsi que leur comportement face à leur évolution de carrière. Elle soulève des questions sur les aspects psychosociaux et se demande dans quelle mesure les femmes elles-mêmes sont réticentes à accepter des postes de direction ou cherchent à les obtenir, et pour quelles raisons. On analyse souvent les raisons qui font que les femmes semblent davantage manquer de confiance en elles, le sentiment de n'être pas prêtes ni qualifiées pour une promotion, le découragement, l'absence de modèles à suivre, le sentiment de ne pas être acceptées par leurs pairs, supérieurs hiérarchiques, etc. D'autre part, les études montrent également que des femmes confiantes et bien préparées ne sont pas reconnues, ne se voient pas offrir les mêmes opportunités et qu'elles doivent travailler plus dur que les hommes pour obtenir une promotion, même quand elles sont plus qualifiées. Il existe de nombreuses études de cas décrivant les différentes stratégies auxquelles ont recouru des femmes d'affaires ou à des postes de direction ayant une famille pour « arriver ». Il est capital de ne pas perdre de vue que toutes les femmes ne réagissent pas de la même manière et qu'elles ne vivent pas toutes dans les mêmes circonstances, tout comme c'est le cas pour les hommes. En outre, au cours d'une vie, les circonstances et les compétences peuvent également varier. En généralisant sur les rôles et les attributs des hommes et des femmes, on débouche facilement sur des stéréotypes sexistes.

Pour éradiquer les stéréotypes sexistes ancrés et institutionnalisés de longue date dans les structures et la culture des entreprises, les organisations et associations professionnelles sont l'un des principaux domaines dont il faut s'occuper si l'on entend donner les mêmes chances aux femmes qu'aux hommes d'occuper les postes hiérarchiquement les plus élevés. Les femmes elles-mêmes doivent souvent lutter pour dépasser l'éducation qu'elles ont reçue qui définit les activités, le comportement et les postes qui conviennent pour les femmes ou pour les hommes. De nombreux organismes et associations de femmes d'affaires fournissent des services, de la formation et de l'aide pour permettre aux femmes d'acquérir la confiance et les compétences nécessaires et pour les encourager à saisir les opportunités de carrière et d'affaires qui se présentent à elles.

Les entreprises peuvent envisager un grand nombre de mesures visant à éliminer les stéréotypes sexistes, parmi lesquelles :

Changer les « mentalités »

On peut influencer sur les « mentalités » et les changer grâce à des ateliers de sensibilisation et des formations basées sur l'idée que les femmes, comme les hommes, ne forment pas un groupe homogène, que la diversité, incluant un équilibre hommes-femmes, peut renforcer créativité et innovation, ainsi que l'harmonie dans les équipes de travail. En outre, la diversité ne se limite pas à l'apparence physique et aux préférences. Il existe également le concept évolutif de « diversité de la pensée » qui naît du recrutement d'employés et de la nomination de cadres issus de milieux différents et ayant des expériences de vie variées. Un nombre croissant d'entreprises considèrent que ce concept fournit des approches nouvelles et plus efficaces à la résolution de problèmes et à l'innovation qu'un groupe homogène ne proposerait peut-être pas. Étant donné que les femmes constituent la moitié de la population mondiale, elles peuvent apporter beaucoup, mais comme le rôle dans lequel la société les relègue est avant tout de se dévouer aux autres, la perception de leur potentiel et de leurs capacités en tant que cadres dans le monde du travail s'en trouve limitée. Il s'ensuit que les efforts pour investir dans des mesures permettant de mieux concilier les contraintes du monde professionnel et de la vie familiale sont souvent négligés. Avant tout, cette vision de la femme et de son rôle n'est pas valable pour toutes les femmes, puisque nombre d'entre elles sont et restent célibataires. D'autres se marient ou ont un partenaire, mais n'ont pas d'enfants. D'autres encore ont des enfants, mais peuvent prendre des dispositions pour que leur réussite professionnelle ne soit pas compromise.



D'une manière générale, dans le monde entier les femmes ont moins d'enfants, en particulier les femmes qui ont fait des études, ce qui signifie que, dans la vie d'une femme, le nombre d'années productives sur le plan professionnel augmente plus que jamais et que les périodes de grossesse ou de maternité peuvent être relativement courtes comparativement à la durée d'une carrière. Éradiquer les préjugés selon lesquels les femmes ne peuvent pas être cadres dirigeants ou chefs d'entreprise car leur rôle principal est de procréer, constitue l'un des principaux défis. En réalité, nombreux sont ceux qui affirment que les femmes qui sont responsables d'une famille et gèrent le budget familial font d'excellents cadres en milieu professionnel, car elles sont souvent rompues à la gestion du temps, des finances, des priorités et aux exigences multi-tâche. Le revers de la médaille est un cliché courant à éliminer tant chez les hommes que chez les femmes, celui qui associe les postes de direction à des postes d'hommes. Cette vision s'explique du fait que l'homme est perçu comme le principal soutien de famille (ce qui est de moins en moins le cas sur le marché du travail d'aujourd'hui) ayant des capacités innées requises pour diriger et gérer. Cette idée est en train d'évoluer en même temps que celle qu'on se fait d'un style de gestion efficace, demandant aujourd'hui des qualités censées être tant « masculines » que « féminines » pour faire un cadre compétent.

Tenir compte des avantages de la diversité des genres

Des études récentes permettent d'expliquer pourquoi et comment une entreprise pourrait avoir intérêt à consacrer plus d'attention à la promotion des femmes. Avant tout, en dépit du niveau élevé de chômage et de sous-emploi dans de nombreux pays, on subit des pénuries de compétences et de talents à mesure que les économies dépendent de plus en plus des technologies et des connaissances pour générer de la croissance. Les femmes constituant la moitié de la population, les jeunes filles et les femmes reçoivent près de la moitié des ressources pédagogiques et constituent ainsi une part considérable du vivier de compétences disponibles. Par conséquent, les investissements faits par les entreprises pour attirer, fidéliser et promouvoir des femmes qualifiées sont susceptibles d'être bénéfiques à l'activité.

L'expérience montre qu'atteindre un équilibre entre les sexes dans les équipes de cadres dirigeants expérimentés et dans les conseils d'administration des entreprises permet de générer des dividendes économiques.

Adopter un programme d'égalité des chances en matière d'emploi

Adopter une politique d'égalité des chances en matière d'emploi et faire en sorte que tous les employés la connaissent et que les dirigeants l'appliquent diffuse le message que l'égalité des chances est une valeur au sein de l'entreprise et bien au-delà.

Adopter une politique contre le harcèlement sexuel

Il est important d'adopter une politique contre le harcèlement sexuel et des procédures de traitement des cas signalés non seulement en raison de leur effet dissuasif, mais aussi parce que le harcèlement sexuel peut être un facteur caché qui compromet les performances de la personne harcelée et entraîne le départ d'employés et de cadres dirigeants de valeur. Là encore, tous les employés doivent être informés de l'existence de cette politique et les cadres en particulier doivent non seulement la faire appliquer, mais également répondre de leurs actes s'ils se rendent coupables de harcèlement.

Étudier l'évolution des ressources humaines

Les entreprises peuvent envisager de revoir les dispositions prises en matière de gestion des ressources humaines pour vérifier qu'elles ne comportent aucune discrimination sexiste, manifeste ou insidieuse, ralentissant ainsi l'évolution de carrière des femmes. Ceci implique d'étudier les étapes de prospection, recrutement, promotions et les procédures de planification des successions et de s'assurer que les hommes et les femmes sont encouragés et traités de façon équitable. Il est également important de rendre ces procédures aussi transparentes et objectives que possible pour que les hommes aussi bien que les femmes comprennent bien ce qu'on leur demande et ce à quoi ils doivent s'attendre.

La recherche liée au genre portant sur les **profils de postes** montre que leur formulation peut être plus attrayante soit pour les hommes, soit pour les femmes. Les types de questions posées pendant les entretiens doivent être exactement les mêmes pour les hommes et pour



les femmes. Les questions ayant trait à la situation familiale, aux projets de mariage ou de fonder une famille, si elles sont posées, doivent être posées aussi bien aux candidats hommes que femmes. On pourrait revoir ce type de questions pour décider si elles sont vraiment pertinentes dans le cadre du poste en question.

Un point-clé est de constater si les **responsabilités, projets et tâches initiaux** confiés aux hommes et aux femmes sont les mêmes. Des études ont montré qu'il s'agit peut-être là du premier temps qui mène à un retard des femmes sur la voie menant aux postes de direction. Alors qu'à l'heure actuelle les femmes font autant d'études que leurs collègues masculins recrutés par les entreprises ou ont des diplômes de niveau supérieur, elles ne se voient souvent pas confier le même niveau de responsabilité, de visibilité, ni la diversité des postes qui pourraient leur donner une « valeur ajoutée » et les préparer à des postes de niveau hiérarchique plus élevé. De nombreuses raisons peuvent expliquer cette situation, entre autres des stéréotypes sexistes (activités considérées comme adaptées pour les hommes et pour les femmes) et le fait que certaines femmes ne savent pas – ou ne souhaitent pas – se mettre en avant pour obtenir des responsabilités plus grandes. D'autres femmes encore sont prêtes à saisir des opportunités, mais ne sont pas encouragées à le faire ou sont ignorées. Cette situation survenant tôt dans la carrière des femmes (avant même qu'elles ne se marient ou n'aient des enfants) est un problème-clé. Pour le résoudre, les entreprises et les responsables des ressources humaines doivent faire preuve de volonté et être sensibilisés au problème, étant donné que le processus qui fait que les perspectives de carrière sont dès le départ très différentes pour les hommes et pour les femmes peut être insidieux et à peine perceptible.

On constate que les femmes atteignant **un niveau d'encadrement intermédiaire ou supérieur** se font souvent à nouveau devancer par leurs homologues masculins. Là aussi, plusieurs explications sont avancées pour expliquer ce phénomène, notamment le fait que les femmes elles-mêmes sont réticentes à occuper des postes à plus grande responsabilité, dans la mesure où les mesures de conciliation avec la vie familiale sont limitées (horaires de travail souples et garde d'enfants). Ceci peut même amener des femmes à quitter une entreprise pour une autre ou à créer leur propre entreprise. D'autre part, la ségrégation professionnelle en fonction du sexe au niveau des postes d'encadrement entraîne une surreprésentation des femmes à des fonctions d'assistantat à l'encadrement, telles que les ressources humaines, les relations publiques, la finance, l'administration et la responsabilité sociale des entreprises. Ces fonctions d'encadrement ne sont généralement pas considérées comme étant la préparation appropriée pour accéder aux postes les plus élevés. Cet état de fait exige que l'on procède à une étude comparative détaillée des tâches, projets et responsabilités confiés aux femmes et aux hommes, à toutes les étapes de leur carrière, si l'on veut mettre un terme à la déperdition de talents féminins.

Les entreprises proposent souvent des **formations aux tâches d'encadrement et des formations techniques** à leurs employés. Pour que les femmes aient les mêmes chances, il faut veiller à ce qu'elles suivent ce genre de formations, et si elles ne le font pas, d'en découvrir les raisons. Elles peuvent être imputables à un manque d'incitation à le faire, à l'impression que ces formations ne leur sont pas destinées, ou que l'heure où elles ont lieu n'est pas compatible avec les impératifs de leur vie familiale. Pour des raisons sociales ou culturelles, il peut être plus efficace d'organiser des formations pointues en management s'adressant spécifiquement aux femmes.

La **garde des enfants** constitue partout un défi immense pour les parents qui travaillent, notamment dans les pays où il existe peu de politiques publiques pour la petite enfance. L'absence d'un système de garde de qualité et à un prix abordable est l'une des principales raisons pour lesquelles les femmes, plus que les hommes, se retrouvent exclues de la population active. Dans les pays en développement les femmes comptent souvent sur une aide à domicile et sur leurs familles au sens large, bien que ceci soit en train de changer dans les grandes villes, à mesure que les familles déménagent pour des raisons professionnelles. Lorsqu'une femme parvient à une fonction d'encadrement, elle peut être en mesure de financer des services et tout peut dépendre également de la situation de son partenaire. Un nombre de plus en plus élevé de pères restent au foyer ou travaillent à temps partiel. Une femme peut également faire le choix de vie délibéré de rester à la maison auprès des enfants. Dans de nombreux pays, le secteur des services de gardes d'enfants est en forte croissance, mais ils restent généralement trop peu nombreux pour répondre à la demande. Dans le cadre

des efforts pour exploiter les talents féminins et leur évolution, le problème central est ici l'influence de ce manque d'infrastructures sur les évolutions de carrières des femmes et la possibilité pour elles de se préparer à des postes de responsabilités. Les employeurs doivent réfléchir à la possibilité qu'un investissement dans l'aide à la garde des enfants, les horaires de travail flexibles, le travail à temps partiel, le partage des tâches (y compris pour les postes d'encadrement), le télétravail et les dispositions en matière de congé parental puissent apporter une valeur ajoutée à l'entreprise par le recrutement et le maintien en poste de femmes de talent.

La **mobilité** en termes de mutations ou de déplacements professionnels est souvent un critère de promotion à des postes d'encadrement. Toutefois, pour de nombreuses femmes, elle représente un défi important par rapport à leurs obligations familiales ou aux attentes de leurs époux, des familles et de la société. Il existe également des cultures où les femmes doivent être accompagnées par un homme de la famille lorsqu'elles se déplacent, ce qui entraîne des dépenses supplémentaires pour l'entreprise. Étudier comment les femmes peuvent acquérir l'expérience nécessaire par d'autres moyens, par exemple des téléconférences, des séances de *briefing* et de *debriefing* avec d'autres employés qui peuvent être mobiles, ou intégrer des expériences de mobilité au début de leur carrière, avant le mariage et les enfants. On peut peut-être aussi accorder moins d'importance à la mobilité et en faire un critère parmi d'autres.

De même, dans de nombreux pays, le **transport** (vers ou depuis le lieu de travail) peut être dangereux pour les femmes qui voyagent seules. En proposant des transports sûrs et fiables, notamment le soir, les employeurs peuvent augmenter leurs chances de conserver des employés et dirigeants de sexe féminin.

Les employeurs soutiennent traditionnellement les employés faisant montre d'un certain potentiel pour les responsabilités d'encadrement. Les employés hommes ont souvent pu bénéficier d'initiatives telles que les **programmes de mentorat** et les opportunités du travail en réseau. Ces mesures ont été de plus en plus étendues aux femmes et différents types de programmes de mentorat ont été tentés, en créant par exemple des binômes entre cadres expérimentés, hommes ou femmes, et employées plus jeunes. Dans le cadre de ces programmes, si les cadres dirigeants expérimentés ont inculqué la culture d'entreprise aux femmes plus jeunes et les ont conseillées, ils ont pour leur part beaucoup appris d'elles sur la façon dont elles ressentent la culture d'entreprise dominante. Plus récemment, des



initiatives telles que le « **parrainage** » se sont imposées car le mentorat ne suffit pas pour aider les femmes à se repérer au sein du « labyrinthe » de règles et d'exigences non écrites. Elles ont besoin d'une personne haut placée dans la hiérarchie de l'entreprise qui se porte garante d'elles et qui veille à ce qu'on leur confie des projets et responsabilités visibles qui leur permettront de faire preuve de leurs compétences, et ainsi, de gravir les échelons. Il s'agit d'un rôle plus risqué pour le cadre expérimenté qui ne se contente pas de prodiguer des conseils comme dans le cadre d'un programme de mentorat. Le cadre expérimenté est en effet censé atteindre des résultats avec le temps de sorte que les femmes parrainées accèdent effectivement à des postes de direction.

Le **travail en réseau** est une méthode classique d'apprentissage de la culture d'entreprise et des règles et procédures non écrites. Un problème se pose aux employés et femmes cadres : celui du « réseau d'anciens », qui se crée parfois entre personnes ayant fréquenté les mêmes écoles ou pratiquant le même sport. Les employeurs peuvent être tentés de renforcer ces réseaux lors du recrutement. Ils peuvent également soutenir des réseaux internes qui comprennent des femmes. Le soutien de réseaux comprenant exclusivement des femmes où ces dernières peuvent apprendre les unes des autres et se sentir libres d'exprimer leurs idées et leurs sentiments peut être un moyen efficace pour les femmes de prendre confiance et d'acquérir des connaissances, et ainsi, de progresser dans leur carrière. Il peut s'agir d'un réseau interne à l'entreprise ou inter-entreprises. Il existe également des réseaux indépendants de femmes cadres. Inciter les femmes à faire partie de ce type de réseaux leur fournit de bonnes possibilités d'apprentissage et de soutien.

Porter un regard critique sur l'entreprise ou la culture d'entreprise peut permettre d'évaluer dans quelle mesure elles incluent ou excluent les femmes et la diversité en général. Par culture d'entreprise on entend entre autres des pratiques courantes, des procédures, une attitude, des rites et des fêtes, une façon de conduire les réunions et de désigner les modérateurs, la formation d'équipes de travail, la configuration du lieu de travail et les rencontres en dehors des heures de travail. Toutes ces composantes se conforment-elles – en théorie et en pratique – à l'égalité entre hommes et femmes? Les femmes jouent-elles un rôle de premier plan dans les situations mentionnées ci-dessus? Ainsi, les messages diffusés par la direction sur ce qu'elle attend de ses employés en termes de politique de ressources humaines et de performances font partie intégrante de la culture d'entreprise et deviennent une mesure standard des performances. Une difficulté récurrente pour les femmes dans de nombreuses cultures d'entreprises a été la disponibilité totale à l'égard de l'entreprise, notamment des cadres, en termes de mobilité géographique et d'horaires. Comme les femmes sont chargées des soins ménagers, cette disponibilité n'est pas compatible avec les impératifs familiaux. Mais à mesure que la société et les rôles des hommes et des femmes changent, les hommes souhaitent également consacrer plus de temps à leur famille. Ainsi une entreprise peut perdre des responsables, hommes et femmes, très appréciés, si elle ne met pas en place des mesures plus souples et des systèmes de performances basés sur les réalisations et les résultats plus que sur les heures et lieux de présence. On assiste à une prise de conscience croissante du fait que trouver un plus grand équilibre entre vie privée et vie professionnelle favorise le bien-être et la satisfaction professionnelle des employés et, par conséquent, augmente la productivité et la créativité de tous les types de personnels, y compris des cadres.



Le rôle de la mobilisation

Les entreprises qui s'efforcent de s'attirer les talents féminins, y parviennent, et les font accéder à des postes de direction sont bien plus nombreuses qu'elles ne l'étaient il y a seulement dix ans. Leurs pratiques ont fait l'objet de nombreuses publications, guides, sites web et outils.

Pourtant, il est toujours nécessaire de prendre fait et cause en ce sens pour éviter de voir confiner les femmes et les hommes dans des rôles traditionnels. En outre, il faut tenir compte du fait que, tant les hommes que les femmes, assument de nos jours un éventail de rôles et de responsabilités bien plus large qu'au cours des époques précédentes. Par exemple les femmes occupent des postes de premier plan dans les sphères économiques et politiques. Les médias, tout en étant un outil de promotion d'une palette bien plus riche et plus variée de la diversité des genres, reproduisent souvent des stéréotypes extrêmement sexistes, notamment dans les publicités pour les détergents ou pour d'autres produits de nettoyage, qui mettent presque toujours en scène des femmes. Ceci est vrai tant dans les économies développées que dans les régions en développement. Les messages sont souvent subliminaux, mais avec le temps, ils contribuent aux perceptions qu'a le public des rôles des hommes et des femmes, en reproduisant des stéréotypes en décalage avec la réalité de la vie des hommes et des femmes, notamment des jeunes générations. Le nombre de publicités bousculant les rôles traditionnellement dévolus aux hommes et aux femmes, comme par exemple un homme changeant la couche d'un bébé, reste limité. Aujourd'hui, même s'il y a davantage de présentatrices et d'animatrices de débats télévisés, les hommes sont toujours plus présents, notamment dans les questions politiques et économiques.

Une autre tâche consiste à diffuser les informations et les bonnes pratiques à un groupe plus large d'entreprises. Souvent ce sont les grandes entreprises ou les multinationales qui ont investi dans la diversité des genres et favorisent les femmes comme cadres pour attirer et fidéliser les talents féminins pour obtenir un avantage concurrentiel. Toutefois, dans la quête de compétences et de talents, les entreprises nationales, notamment les grandes et moyennes entreprises, n'ont rien à perdre à examiner les avantages résultant de la diversité des genres et à promouvoir plus de cadres et de membres de conseil d'administration de sexe féminin.



© Masterfile

Rôle des organisations nationales d'employeurs

Les organisations nationales d'employeurs sont extrêmement importantes dans la mesure où elles ont déjà mis en place des réseaux d'entreprises et de programmes nationaux. Il existe de nombreux exemples d'organisations d'employeurs qui mettent en place des structures pour aider les femmes et promouvoir l'égalité entre les sexes, ainsi que pour mettre au point des programmes, en particulier avec des femmes entrepreneurs. Toutefois, les organisations d'employeurs sont souvent confrontées à des problèmes de capacité quand il s'agit de toucher les femmes d'affaires et leurs associations, ainsi que de soutenir efficacement les entreprises membres sur la question de l'égalité hommes-femmes et de fournir des conseils, des outils et des bonnes pratiques sur les raisons et les moyens de promouvoir les femmes dans l'encadrement. Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes et promouvoir les femmes dans les entreprises et à leur direction va de pair puisque les inégalités sur le lieu de travail et à la maison ont été la principale raison pour laquelle l'accès aux postes de direction a été barré aux femmes.

Permettre aux organisations d'employeurs de jouer ce rôle est un objectif de première importance pour l'OIT, qui inclut l'égalité entre les hommes et les femmes comme partie intégrante de son Agenda pour le travail décent, de ses normes de travail internationales et de sa Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Ces principes font partie du Pacte mondial des Nations Unies, qui, avec plus de 10 000 participants incluant plus de 7 000 entreprises dans plus de 145 pays, apparaît comme l'initiative de responsabilité

volontaire des entreprises la plus vaste au monde. Outre des entreprises isolées, des associations et organisations professionnelles participent au Pacte mondial. L'Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) et le Pacte mondial des Nations Unies ont également collaboré à la définition d'un ensemble de sept *Principes d'autonomisation des femmes*²⁸ pour les entreprises qui donnent des conseils sur les moyens d'autonomiser les femmes sur leur lieu de travail, sur le marché et dans les collectivités.

28 Principes d'autonomisation des femmes : http://www.unglobalcompact.org/issues/human_rights/equality_means_business.html

Avec l'évolution des marchés du travail, le haut niveau d'études et de compétences des femmes et leur rôle grandissant dans les économies nationales et la vie politique, les femmes d'aujourd'hui possèdent une richesse de talents et de ressources dans lesquelles peuvent puiser les entreprises, grandes et petites. Les organisations d'employeurs peuvent jouer un rôle-clé pour renforcer la prise de conscience de ce potentiel par leurs membres et pour les conseiller sur la façon d'adapter ces politiques et pratiques au niveau de l'entreprise, afin d'optimiser les talents des femmes et d'impliquer les femmes dans les prises de décision et ainsi d'améliorer les résultats de l'entreprise.

L'ÉGALITÉ : UNE BONNE AFFAIRE POUR LES ENTREPRISES

Principes d'autonomisation des femmes

- Principe 1 :** Avoir une direction favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau des entreprises
- Principe 2 :** Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail – respecter et appuyer les droits de l'homme et la non-discrimination
- Principe 3 :** Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes
- Principe 4 :** Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes
- Principe 5 :** Mettre en œuvre un développement des entreprises, de la chaîne logistique et du marketing permettant d'autonomiser des femmes
- Principe 6 :** Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives communautaires et à la mobilisation
- Principe 7 :** Évaluer et publier des rapports sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes



Marche à suivre pour promouvoir un plus grand nombre de femmes dans les affaires et aux postes de direction

Les deux encadrés ci-dessous fournissent une liste de mesures et d'actions que les entreprises et les organisations d'employeurs peuvent mettre en œuvre pour promouvoir davantage de femmes dans les affaires et aux postes de direction. Ces mesures émanaient des cinq ateliers régionaux organisés par l'OIT en 2012-13 en Afrique, Asie, Amérique latine, Proche-Orient et Afrique du Nord, Europe de l'Est et pays membres de la CEI, qui ont réuni des représentants d'employeurs et du secteur privé et des spécialistes en étude de genre de plus de 57 pays.

Que peuvent faire les entreprises pour promouvoir les femmes aux postes de direction ?

- Sensibiliser aux avantages de l'intégration d'un plus grand nombre de femmes aux postes de direction
- Politique d'égalité des chances/de diversité – rédigée et diffusée
- Politique contre le harcèlement sexuel – procédures et pénalités
- Sensibilisation des cadres dirigeants de l'entreprise aux stéréotypes sexistes et aux approches de la diversité
- Évaluer le profil des employés (sexe, âge, compétences, etc.)
- Enquête/consultation sur les besoins des employés en fonction de leurs responsabilités familiales
- Fixer des objectifs et mettre au point un système de surveillance et de suivi
- Planification de carrière tant pour les hommes que pour les femmes
- Garantir un accès égal aux formations pour les hommes et les femmes/ formations spécifiques pour les femmes
- Confier des tâches, responsabilités et projets complexes et visibles aux femmes jeunes
- Faire découvrir aux femmes aussi bien qu'aux hommes toutes les activités dans l'entreprise
- Conditions de travail flexibles (horaires et lieu - télétravail)
- Programmes de réinsertion après interruptions de carrière/maintien du contact pendant la disponibilité
- Inciter les employés de sexe masculin à participer activement à la vie de famille (congés, horaires de travail, etc.)
- Faciliter les solutions de garde d'enfants et d'assistance aux personnes âgées
- Évaluations des performances des employés en fonction des résultats
- Encourager le travail en réseau
- Mentorat (règles et processus non écrits)
- Parrainer jusqu'aux postes de direction
- Récompenses d'entreprises/de l'industrie
- Nommer des femmes à des postes de direction, de directeur général, au Conseil d'Administration et comme membres du sous-comité du Conseil
- Nommer les cadres dirigeants femmes à des rôles-clés/stratégiques, pas seulement comme responsables RH, des finances et RSE
- Encourager les modèles (femmes dirigeantes, hommes favorables à l'égalité des sexes), les citer en exemple ou s'en inspirer
- Mobilisation indispensable de l'encadrement au plus haut niveau !

Que peuvent faire les organisations d'employeurs pour promouvoir les femmes dans les affaires et aux postes de direction ?

- Sensibilisation plus importante du personnel des organisations d'employeurs aux avantages de la diversité et de l'égalité entre les hommes et les femmes
- Concevoir et mettre en place une politique interne sur l'égalité entre les hommes et les femmes
- Sensibilisation du personnel des organisations d'employeurs aux stratégies permettant de promouvoir les femmes aux postes de direction
- Équilibre hommes-femmes au sein du personnel des organisations d'employeurs – modèle de rôle
- Envisager des mécanismes/structures au sein des organisations d'employeurs pour mettre en œuvre des activités relatives à la parité hommes-femmes
- Envisager la conduite d'un audit participatif de genre au sein des organisations d'employeurs pour définir une base et pouvoir progresser
- Fournir des conseils aux membres (individus et entreprises) sur la promotion des femmes à des fonctions de direction et aide à l'auto-évaluation ou audit des besoins de l'entreprise
- Développer ou renforcer les liens avec les associations de femmes d'affaires pour découvrir leurs expériences et stratégies et pour faire connaître leurs objectifs
- Défense de politiques visant à supprimer les obstacles à l'entrepreneuriat des femmes (accès aux facilités de crédit, ressources, services de promotion des entreprises, formations, etc.)
- Défense de politiques ayant trait aux cadres juridiques susceptibles de promouvoir l'accès des femmes à la prise de décision dans le secteur privé
- Partenariats avec des institutions de recherche universitaire et avec les médias pour la promotion des femmes dans les affaires et aux postes de décision
- Créer des récompenses, expositions et foires annuelles pour attirer l'attention du public et des médias

Les femmes ont gagné du terrain dans leur accès à l'éducation, ce qui implique la progression de leur accès à l'emploi. Actuellement, les femmes gèrent un tiers des entreprises dans le monde et on reconnaît aussi de plus en plus leurs compétences en matière de gestion. Un nombre croissant de preuves montre que l'égalité entre les genres ainsi que des équipes de gestion dont la parité est respectée à tous les niveaux de la hiérarchie engendrent de bons résultats commerciaux. Pourtant, de très anciens stéréotypes font toujours de l'ombre à la contribution des femmes à l'entreprise. En tête de liste, dans tous les contextes socio-culturels, arrive la nécessité pour elles de trouver un équilibre entre vie professionnelle et responsabilités familiales.

Les femmes patrons se rencontrent essentiellement au niveau de petites et micro-entreprises. La proportion des femmes à la tête des grandes entreprises multinationales est toujours inférieure à 5%. Plus on monte dans la hiérarchie d'une entreprise et plus l'entreprise est grande, moins on rencontre de femmes. Le « plafond de verre » est toujours intact. Les femmes réussissent en tant qu'administratrices de haut niveau, dans la gestion des ressources humaines et des relations publiques, mais les « murs de verre » les empêchent d'occuper des postes de gestions stratégiques qui les conduiraient à des postes de haute direction. Les entreprises sont perdantes de ne pas bénéficier de la contribution des femmes. « Femmes d'affaires et femmes cadres : une montée en puissance » réunit toutes les données disponibles, y compris les statistiques de la OIT, pour offrir une vue d'ensemble complète, actualisée et globale de la place des femmes dans le monde des affaires et à des postes de direction. Ce rapport souligne non seulement les obstacles auxquels les femmes sont encore confrontées, mais il souligne aussi l'avantage pour les entreprises d'avoir recours à la diversité des genres, et propose des recommandations pour améliorer la situation.

Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)

Organisation internationale du Travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

Téléphone : +41 (0)22 799 61 11
actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp

ISBN 978-92-2-228875-5



9 789222 288755

