

Femmes d'affaires et femmes cadres



Organisation  
internationale  
du Travail



1919-2019

# Les arguments en faveur du changement

Résumé analytique



# Résumé analytique

Depuis 1991, à l'échelle mondiale, la part des femmes dans la population active a augmenté, quoique avec des différences d'une région à l'autre et à l'intérieur des régions. Au Moyen-Orient et Afrique du Nord, la croissance a été lente et sporadique, avec des taux d'activité demeurant bien inférieurs à ceux des autres régions. En Amérique latine et Caraïbes, la part des femmes dans la population active croît à un bon rythme, alors qu'en Asie et Pacifique, des déclinés ont été enregistrés.

Cette étude constate que la présence des femmes aux postes de direction à travers le monde augmente nettement. Depuis 2002, on observe une tendance à la hausse constante de femmes rejoignant les rangs des cadres plus rapidement que les hommes, surtout en Asie et Pacifique, en Amérique latine et Caraïbes et en Europe et Asie centrale. Toutefois, la hausse a été nettement plus faible dans certaines régions, comme en Afrique et Moyen-Orient. Cette progression n'a pas encore produit de grand changement dans la composition hommes-femmes de l'encadrement supérieur et des postes décisionnaires au sein des entreprises. Selon notre enquête mondiale auprès de quelque 13 000 entreprises dans 70 pays, près de la moitié des entreprises ont rapporté que les femmes détenaient moins de 30 pour cent des postes de cadres débutants. Compte tenu de ces chiffres, il n'est pas étonnant que, dans 60 pour cent des entreprises, moins de 30 pour cent des cadres supérieurs et des cadres dirigeants soient des femmes. La parité hommes-femmes, à la fois dans l'ensemble des effectifs et parmi les cadres supérieurs, correspond à la présence de 40 à 60 pour cent de l'un ou l'autre sexe.

Un des enseignements capitaux de notre rapport est que la diversité hommes-femmes est une bonne stratégie d'affaires: une mixité insuffisante peut faire obstacle à un meilleur rendement des entreprises. La plupart des sociétés dans le monde, quelle que soit leur taille, indiquent que la mixité contribue à améliorer les résultats commerciaux. Parmi les entreprises sondées qui disent avoir amélioré leurs résultats, plus de 60 pour cent signalent un accroissement de leur rentabilité et de leur productivité. L'égalité entre les hommes et les femmes est également bonne pour l'économie. La présence accrue des femmes dans la population active s'est avérée stimulante pour le produit intérieur brut au niveau national.

Grâce à la modélisation probabiliste des données collectées, notre recherche a quantifié dans quelle mesure les résultats opérationnels pouvaient être améliorés par des politiques et une culture d'entreprise inclusives. Nous constatons que les entreprises dotées de politiques d'égalité des chances dans l'emploi et de cultures favorisant la mixité ont 60 pour cent de chances supplémentaires de voir leurs profits et leur productivité augmenter et sont près de 60 pour cent plus susceptibles de connaître une meilleure réputation de leur entreprise, plus de facilités à attirer et à conserver les talents et un surcroît de créativité et d'innovation.

Parmi les entreprises interrogées qui suivent l'impact de la mixité dans l'encadrement, 74 pour cent déclarent des hausses de profits de 5 à 20 pour cent. Notre évaluation montre que les entreprises dotées d'une culture inclusive ont une probabilité plus élevée de 9 pour cent d'avoir un meilleur rendement. Ce sont des chiffres qu'il ne faut pas négliger si l'on considère les mesures que doivent prendre les sociétés pour rehausser leurs marges de 2 ou 3 pour cent. Les entreprises qui font état de ces résultats considèrent la diversité hommes-femmes comme partie intégrante d'une vaste dynamique de pratiques entrepreneuriales innovantes et durables et comme contribuant à de meilleurs résultats. Ces entreprises s'intéressent surtout à l'avenir et aux meilleurs moyens de prospérer dans un environnement économique mondial en mutation.

Les bénéfices commerciaux de l'équilibre entre les sexes s'accroissent dès qu'une culture favorisant la mixité commence à se développer. Une culture inclusive requiert une masse critique de femmes parmi les cadres, les hauts dirigeants et dans les conseils d'administration d'au moins 30 pour cent. Les bénéfices peuvent être spectaculaires quand la parité règne au conseil d'administration. Un conseil qui compte peu ou pas de femmes du tout risque davantage d'avoir une culture à dominante masculine et des chances très limitées de parvenir à un équilibre entre les sexes. Quand les entreprises ont des conseils d'administration paritaires, les effets positifs sur l'amélioration des résultats opérationnels sont les plus grands.

Malheureusement, la plupart des entreprises n'atteignent pas ce niveau de diversité hommes-femmes. Pourquoi?

Quelques facteurs contribuent à cet échec. L'un d'eux est le «tuyau percé» qui illustre la raréfaction des femmes à mesure qu'on monte les échelons de l'encadrement, ce qui entretient une domination masculine parmi les PDG et dans les conseils d'administration. Plus de 78 pour cent des entreprises interrogées déclarent avoir un homme pour PDG. Quand la taille de l'entreprise grandit, le pourcentage de PDG femmes chute, de 26 pour cent dans les petites entreprises à 20 pour cent dans les entreprises de taille moyenne et seulement 16 pour cent dans les grandes entreprises.

À l'instar du tuyau percé, les «murs de verre» forment un obstacle à la mixité des sexes. De nombreux cadres sont discriminés sur la base du sexe et les femmes sont plus souvent cadres dans des fonctions d'appui, comme les ressources humaines, la finance et l'administration, tandis que les hommes dominent les fonctions considérées comme plus stratégiques, telles que la recherche et le développement, l'exploitation et le contrôle de gestion, qui conduisent habituellement aux postes de direction générale et aux conseils d'administration. Il en découle que moins du tiers des entreprises sondées ont atteint la masse critique de 30 pour cent de femmes administratrices et que 13 pour cent des entreprises ont des conseils exclusivement masculins.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le manque de mixité peut être un obstacle à un meilleur rendement de l'entreprise. L'analyse de régression constate que les entreprises ayant un conseil d'administration paritaire ont une probabilité supérieure de 20 pour cent de voir leurs résultats opérationnels s'améliorer. La présence d'une femme à la présidence du conseil d'administration a aussi un impact positif sur les résultats de l'entreprise.

Il existe des méthodes testées et éprouvées pour colmater les fuites du tuyau et briser les murs de verre. Cela commence par des effectifs équilibrés entre hommes et femmes (40 à 60 pour cent de chaque sexe). On constate une corrélation positive entre le fait d'avoir une femme PDG et une plus grande mixité aux postes de cadres intermédiaires, supérieurs et dirigeants, confirmant que la présence d'une femme au poste de PDG est une incitation à la mixité. Les conseils d'administration dominés par les hommes ou exclusivement masculins sont moins à même de réaliser l'équilibre entre hommes et femmes dans l'encadrement intermédiaire, tandis que les entreprises ayant une femme présidente de conseil sont mieux placées pour instaurer la mixité parmi les cadres intermédiaires.

L'adoption et l'application de politiques encourageant la mixité sont cruciales pour parvenir à un équilibre entre hommes et femmes à tous les niveaux. Près de 75 pour cent des entreprises interrogées disposent de politiques d'égalité des chances dans l'emploi ou de diversité et d'inclusion mais des mesures plus spécifiques sont indispensables pour que les femmes puissent acquérir l'expérience qui les préparera à être promues dans des domaines plus stratégiques de l'entreprise. L'écart de rémunération entre hommes et femmes doit être comblé. Si des pays ont réussi à le réduire, il demeure considérable dans d'autres. Selon les estimations mondiales pondérées du BIT pour 2018, l'écart de rémunération entre les sexes à l'échelle mondiale est de 22 pour cent si l'on prend en compte les salaires mensuels médians.

La recherche montre que les cultures d'entreprise qui exigent principalement une disponibilité horaire et géographique totale pèsent de manière injuste sur les femmes, qui assument généralement l'essentiel des responsabilités domestiques et familiales. Les politiques qui peuvent contribuer à une plus grande intégration et à un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle tant pour les hommes que pour les femmes, telles que la flexibilité des horaires de travail et le congé de paternité, sont importantes et valent la peine d'être explorées. Certaines entreprises ont d'ores et déjà mis en place des systèmes et des technologies qui ont pour but de mesurer la performance ou la productivité de l'employé concerné par des modalités de travail plus souples. Ce modèle peut être aussi, voire plus, efficace et durable que l'approche de la disponibilité en tout lieu et à toute heure.

Les arguments en faveur de la diversité hommes-femmes, notamment pour l'augmentation de la proportion des femmes dans le vivier où sont recrutés les cadres et les administrateurs, sont convaincants. Pour réussir dans l'économie mondiale actuelle et celle de demain, les entreprises les plus avisées feront de la mixité un élément clé de leur stratégie d'entreprise.



# Portée de l'enquête auprès des entreprises sur les femmes d'affaires et les femmes cadres

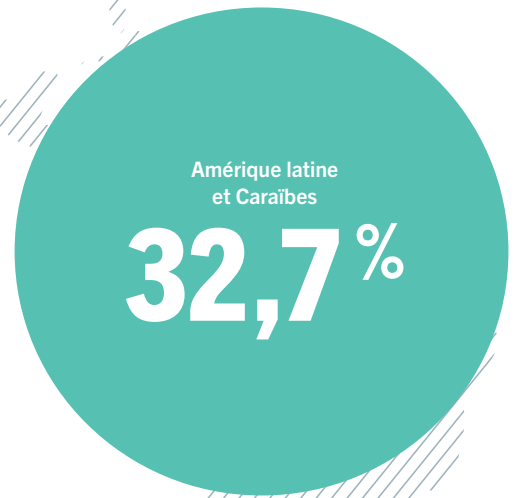
## Portée de l'enquête auprès des entreprises

**70**

Pays

**12 940**

Entreprises



**73%**

Nationales ou locales

**27%**

Multinationales

**58,8%**

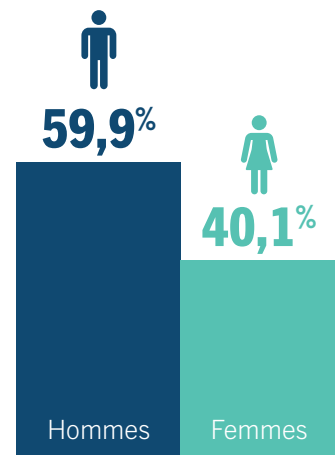
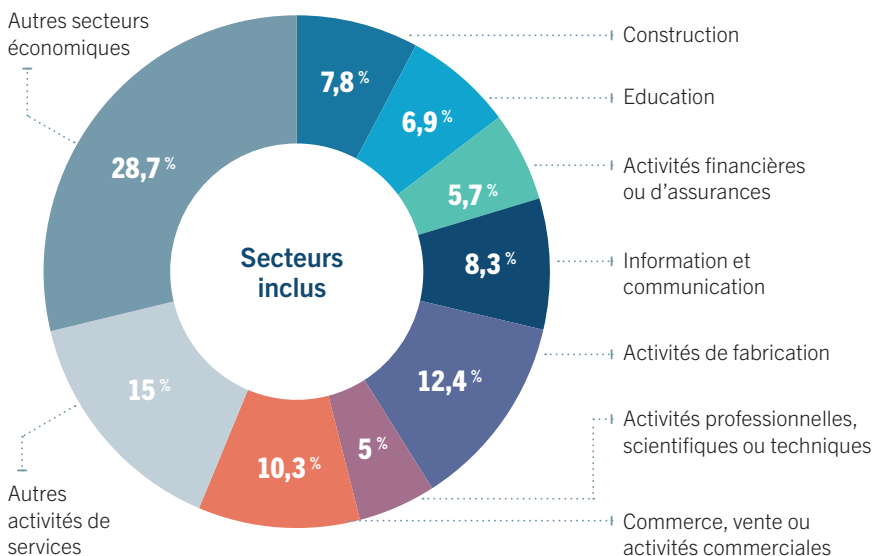
Petites entreprises

**32,5%**

Grandes entreprises

**16,6%**

Moyennes entreprises



Europe et Asie centrale

**19,4 %**

Moyen-Orient et  
Afrique du Nord

**16,9 %**

Asie et Pacifique

**20,2 %**

Afrique

**10,9 %**

**Amérique latine  
et Caraïbes**

Honduras	<b>13,6 %</b>
Brésil	<b>10,7 %</b>
Mexique	<b>10,0 %</b>
Colombie	<b>9,7 %</b>
Argentine	<b>8,1 %</b>
Chili	<b>7,1 %</b>
Equateur	<b>6,4 %</b>
Venezuela (République bolivarienne du)	<b>5,9 %</b>
Panama	<b>5,9 %</b>
Uruguay	<b>5,3 %</b>
Autres pays	<b>17,2 %</b>

**Europe et  
Asie centrale**

Roumanie	<b>31,5 %</b>
Croatie	<b>20,5 %</b>
Serbie	<b>20,3 %</b>
Bulgarie	<b>16,7 %</b>
Slovénie	<b>11,0 %</b>

**Moyen-Orient et  
Afrique du Nord**

Egypte	<b>45,5 %</b>
Emirats arabes unis	<b>23,1 %</b>
Arabie saoudite	<b>21,3 %</b>
Jordanie	<b>5,6 %</b>
Liban	<b>3,2 %</b>
Koweït	<b>1,4 %</b>

**Asie et  
Pacifique**

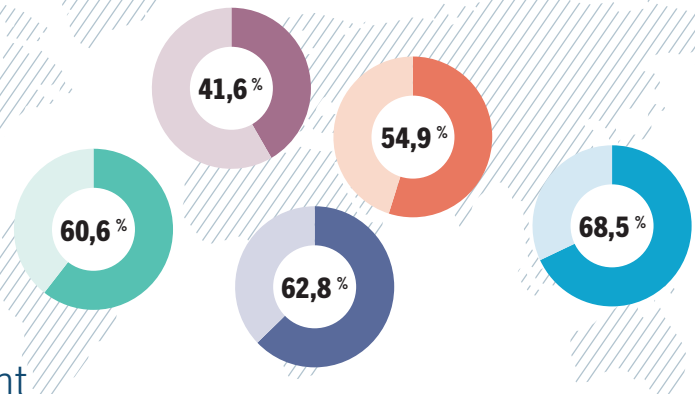
Inde	<b>19,1 %</b>
Indonésie	<b>15,9 %</b>
Chine	<b>15,3 %</b>
Philippines	<b>14,9 %</b>
Thaïlande	<b>14,1 %</b>
Vietnam	<b>11,5 %</b>
Singapour	<b>3,9 %</b>
Malaisie	<b>3,0 %</b>
Autres pays	<b>2,3 %</b>

**Afrique**

Afrique du Sud	<b>56,5 %</b>
Nigeria	<b>15,3 %</b>
Kenya	<b>13,8 %</b>
Ghana	<b>4,3 %</b>
Autres pays	<b>10,0 %</b>

Globalement, **57,4%**

des entreprises sondées conviennent que les initiatives en faveur de la mixité améliorent les résultats de l'entreprise.



▲ Pourcentage des sondés qui en conviennent par région

**60,2%** déclarent une productivité et des profits accrus.....



**56,8%** rapportent une plus grande capacité à attirer et conserver les talents



**54,4%** signalent un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit

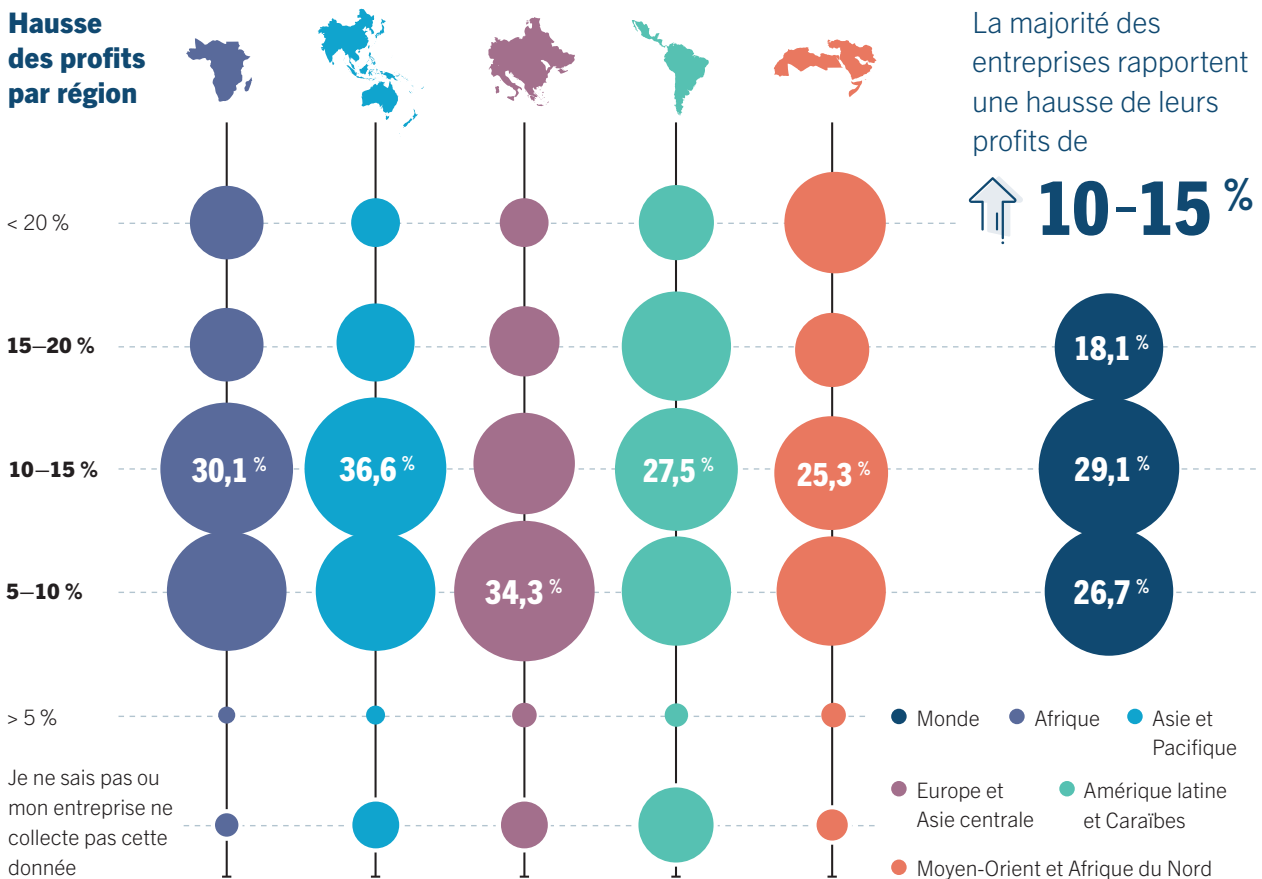


**54,1%** déclarent que la réputation de leur entreprise s'est améliorée



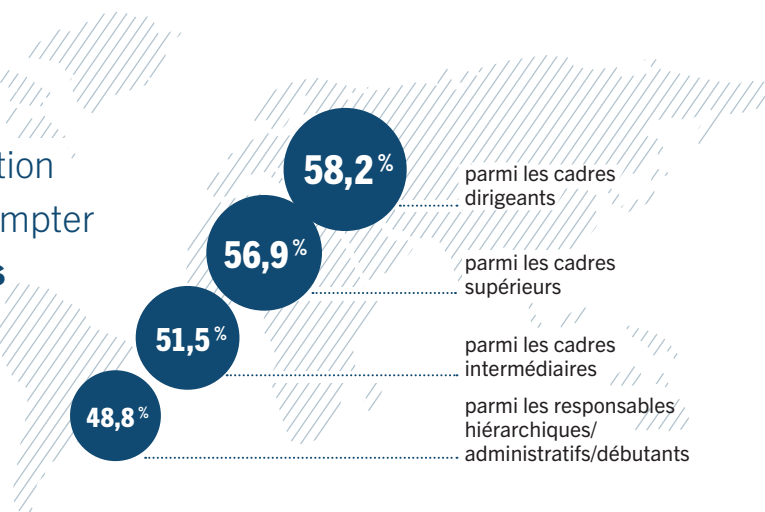
**36,5%** se disent mieux à même de jauger l'intérêt et la demande des consommateurs

**Hausse des profits par région**

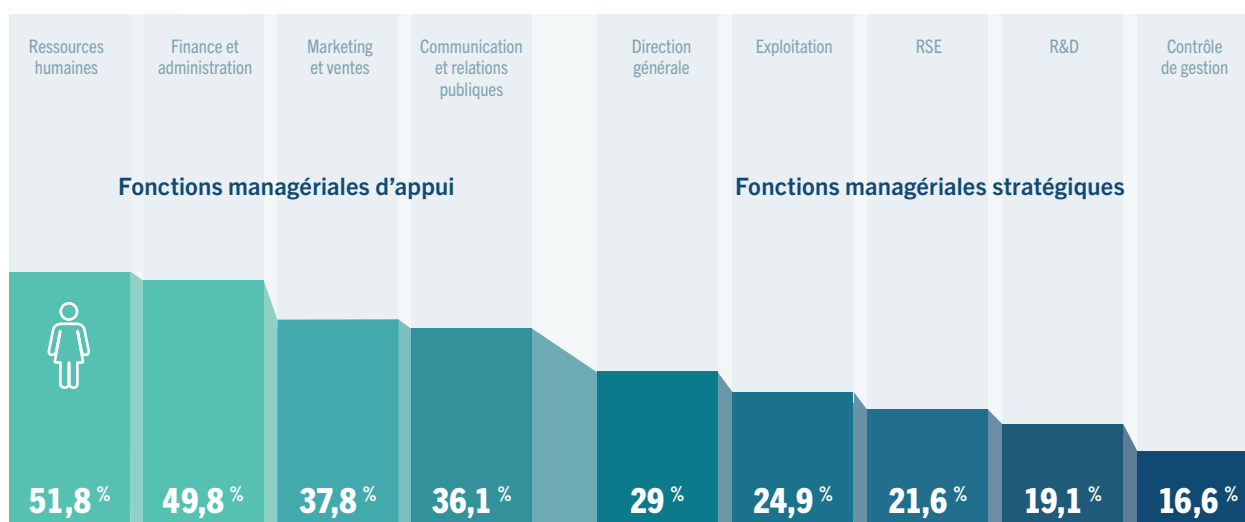


A l'échelle mondiale, la structure pyramidale se maintient. La proportion d'entreprises sondées déclarant compter **moins de 30 pour cent de femmes** augmente aux niveaux supérieurs d'encadrement.

Pourcentage d'entreprises déclarant moins de 30 pour cent de femmes ▶



### Ségrégation professionnelle



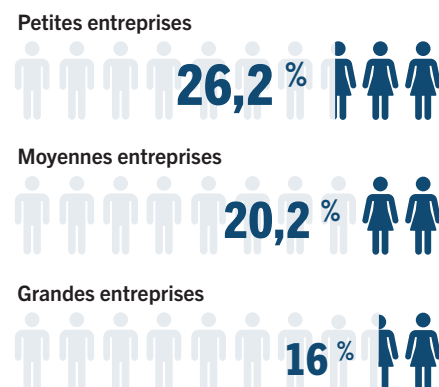
Part des femmes dans les domaines fonctionnels de l'encadrement intermédiaire et supérieur ▲

 **21,7%** des entreprises déclarent que leur PDG est une femme

 **Les femmes PDG sont plus rares à mesure que la taille de l'entreprise augmente**



● Afrique ● Asie et Pacifique ● Europe et Asie centrale ● Amérique latine et Caraïbes ● Moyen-Orient et Afrique du Nord

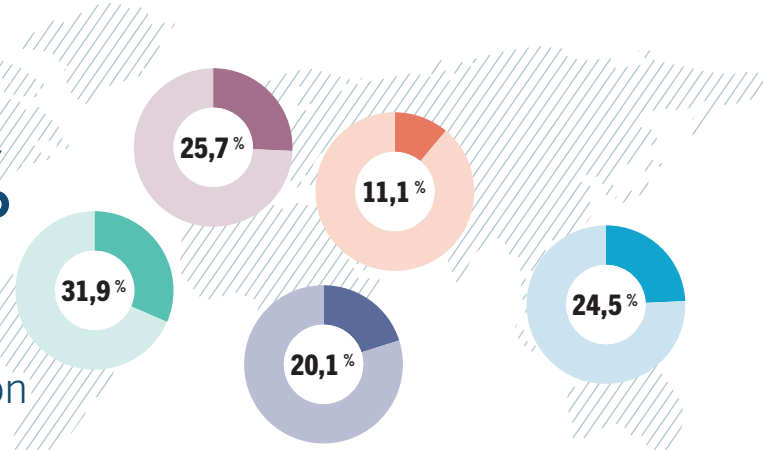




des entreprises déclarent que leur conseil d'administration est présidé par une femme

- Afrique
- Asie et Pacifique
- Europe et Asie centrale
- Amérique latine et Caraïbes
- Moyen-Orient et Afrique du Nord

▲ Pourcentage de femmes présidentes de conseil d'administration par région



des entreprises ont un conseil d'administration paritaire



ont une faible proportion de femmes siégeant au conseil



ont un conseil d'administration exclusivement masculin



ont un conseil d'administration exclusivement féminin



**La présence de femmes au conseil d'administration améliore les résultats de l'entreprise:**



Quand de 30 à 39 % des administrateurs sont des femmes, les entreprises ont une probabilité supérieure de 18,5 % d'améliorer leurs résultats opérationnels



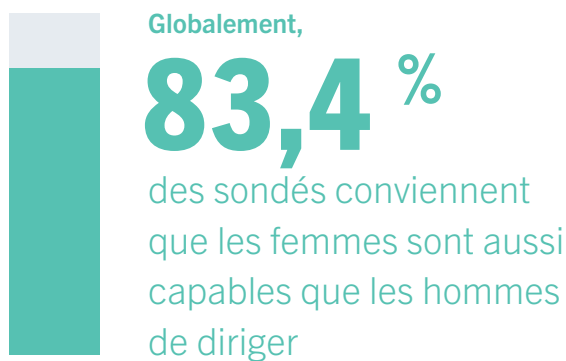
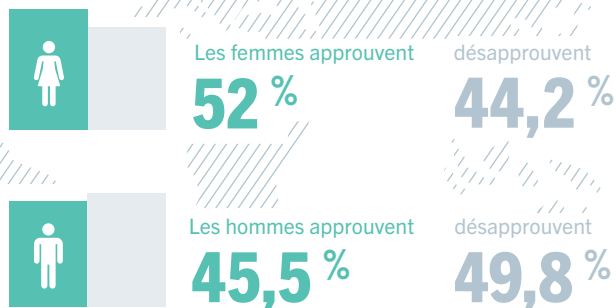
Quand la composition du conseil d'administration est paritaire, les entreprises ont une probabilité supérieure de 20 % d'améliorer leurs résultats opérationnels





des répondants conviennent que les femmes ont plus de difficultés à atteindre le sommet de la hiérarchie

Résultats selon le sexe:

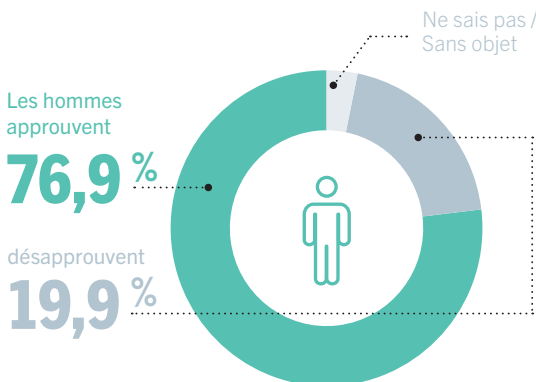
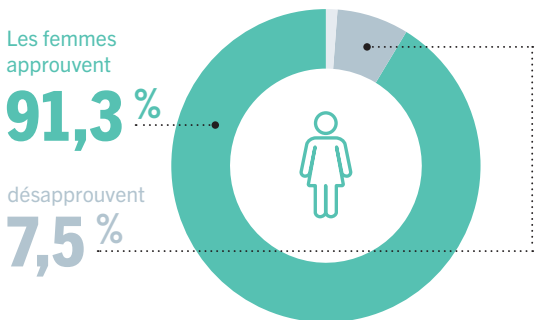


**La majorité des répondants à l'enquête conviennent que leur culture organisationnelle est un miroir de la société et de ses traditions**



Examen des réponses globales sur la diversité hommes-femmes dans la culture organisationnelle

Résultats selon le sexe:



Les réponses «Tout à fait d'accord» et «D'accord» sont cumulées, les réponses «Pas du tout d'accord» et «Pas d'accord» le sont aussi.

## **Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement**

Les entreprises reconnaissent généralement qu'il est impératif de disposer d'un milieu de travail favorisant la mixité, y compris les bénéfices inhérents à la présence de femmes au sommet de la hiérarchie. Il est de plus en plus clairement établi que l'équilibre entre hommes et femmes et la constitution d'équipes dirigeantes diversifiées à tous les niveaux produisent des résultats positifs pour l'entreprise.

La seconde édition de *Femmes d'affaires et femmes cadres* analyse les arguments en faveur de la mixité au travail, de la représentation des femmes dans l'encadrement et les conseils d'administration, ainsi que les divers facteurs qui déterminent l'attitude des entreprises à l'égard de l'inclusion. Ce rapport vient s'ajouter aux très nombreux éléments attestant les efforts déployés par beaucoup d'entreprises pour accroître le nombre de femmes dans leur vivier de talents mais il montre aussi que ces efforts à eux seuls ne suffisent pas. Les entreprises doivent encore traduire leurs politiques en mesures concrètes et promouvoir avec détermination la diversité hommes-femmes au sein de leur culture organisationnelle.