

Document de position de l'OIE - Optimiser le potentiel des talents féminins



International Organisation of Employers
Organisation Internationale des Employeurs
Organización Internacional de Empleadores
The Global Voice of Business

CONTENU

Résumé analytique	4
Introduction.....	5
Encourager les talents féminins	6
Conclusion	9

Résumé analytique

Même si l'importance de l'égalité des genres est largement reconnue un peu partout, de nombreux pays luttent encore pour réduire la disparité entre les sexes. Une large part de la population reste toujours en dehors des activités salariées, privant ainsi les économies de ressources précieuses. Il est d'autant plus important de mieux mettre à profit les talents féminins dans le contexte actuel de mondialisation et d'évolution technologique constante.

Même s'il n'existe pas de panacée universelle pour arriver à la parité, il y a trois principaux moyens de mieux intégrer les talents féminins à la population active actuelle :

- Former les femmes pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ;
- Lever les obstacles juridiques et structurels à la participation des femmes au marché du travail ;
- Proposer des modalités de travail différentes afin de retenir les talents féminins.

Augmenter le taux d'alphabétisation des femmes, grâce à l'égalité d'accès à l'éducation de base et à la formation, pourrait aider à combler le déficit des compétences et accroître la participation des femmes au monde du travail.

Prévoir des mesures d'incitation pour attirer les talents féminins implique avant tout de lever les obstacles juridiques et structurels qui empêchent actuellement les femmes d'accéder au marché du travail. La suppression de ces obstacles impliquerait aussi un énorme changement dans les mentalités de la société, ce qui aurait un effet à long terme sur différents aspects de l'économie.

Un tel retournement quant aux stéréotypes de genre et aux normes sociales, aurait un impact positif sur la culture d'entreprise, lui permettant plus de diversité à tous les niveaux.

Libérer le potentiel du marché du travail exige de lutter contre les limites posées aux perspectives d'emploi des femmes. Le développement de la diversification des formes de travail représente des opportunités pour les femmes d'accéder au marché du travail et permet aux économies d'utiliser leurs compétences de manière plus efficace.

Ce document vise à donner aux employeurs et à leurs organisations représentatives des recommandations stratégiques pour augmenter la participation des femmes au marché du travail et optimiser leur potentiel afin de relever les défis auxquels se trouve confronté le monde du travail. Ce faisant, ce document présente des politiques publiques et privées destinées à intégrer les femmes, leurs talents, leurs compétences, leur expérience et leur énergie, dans l'économie.

Introduction

L'accélération et la nature des changements technologiques ainsi que l'extension permanente de la mondialisation exigent une main-d'œuvre qualifiée, c'est-à-dire une main-d'œuvre proposant un vaste éventail de compétences de haut niveau et l'aptitude à travailler suivant des modalités non traditionnelles dans un contexte d'incertitudes et de changements. L'autonomisation économique des femmes fait partie intégrante d'une réponse efficace à ce changement du monde du travail, ne serait-ce que parce qu'elles représentent au moins la moitié du potentiel mondial des ressources humaines.

Ces dernières décennies, une grande partie de la croissance économique dans l'OCDE est due au fait qu'on a employé plus de femmes. Depuis 1995, la réduction de l'écart entre les taux d'emploi des hommes et des femmes représente la moitié de l'augmentation du taux d'emploi pour l'ensemble de l'Europe et un quart de la croissance économique annuelle¹. On estime que si le taux d'emploi des femmes égalait celui des hommes, la croissance économique serait considérable, en particulier dans des pays comme le Japon².

Les femmes restent néanmoins le vivier de talent le plus sous-utilisé, leur participation au marché de l'emploi étant de 49.6% comparé à 76.1% d'hommes en 2015. On pourrait - et il faudrait - faire davantage, afin de mieux tirer profit du potentiel des talents féminins et en faire bon usage.

Permettre aux femmes d'accéder à l'éducation et les aider à acquérir les qualifications requises pour répondre au déficit des compétences peut aussi améliorer leurs aptitudes générales innées, qui sont très demandées sur le marché du travail. Éliminer les obstacles juridiques et structurels peut encourager les femmes à accéder au marché de l'emploi et même à créer et à développer leur propre entreprise. Promouvoir des formes différentes de travail peut donner l'occasion d'arriver à un meilleur équilibre entre emploi et famille, un équilibre que beaucoup de femmes et d'hommes recherchent depuis longtemps, et qui permettrait d'augmenter la participation des femmes au marché du travail.

Ce document, qui fait partie de la contribution de l'OIE à l'Initiative du Centenaire du Directeur général de l'OIT sur le thème "Les femmes au travail", vise à proposer aux employeurs et à leurs organisations représentatives, des recommandations de politiques pour augmenter la participation des femmes au marché de l'emploi et optimiser leur potentiel afin de répondre aux défis auxquels se trouve confronté le monde du travail.

¹ OCDE (2008) "Gender and Sustainable Development: Maximizing the Economic, Social and Environmental Role of Women".

² Credit Suisse Research (2007) "Economics: More Women, More Growth".

Encourager les talents féminins

Dans le monde actuel du travail, en évolution constante, les talents humains remplacent les ressources naturelles comme base de compétitivité nationale et de croissance économique³. Ceci est d'autant plus crucial que les populations vieillissent et qu'il y a pénurie de talents qualifiés. De la même façon, les entreprises se reposent de plus en plus sur les talents pour préserver leur compétitivité. Plus de 85% de création de valeur des entreprises dépend d'un capital humain immatériel⁴. C'est pourquoi, l'optimisation des talents féminins comme principale source d'avantage concurrentiel, est un vrai défi. Les stéréotypes culturels, les normes sociales et les particularités nationales influencent fortement la participation des femmes et leur entrée sur le marché du travail, à différents degrés, dans les pays développés et en développement. Dans la société actuelle, où les talents sont de plus en plus mobiles et accessibles sur internet, où que ce soit dans le monde, il est vraiment urgent, tant pour le secteur public que privé, de se concentrer sur la manière de développer, attirer et retenir les talents féminins d'une façon plus agressive qu'avant⁵.

ÉDUCER LES FEMMES POUR REMÉDIER À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE

L'émergence des nouvelles technologies a eu un impact différent selon les pays. D'après les prévisions, il y aura des différences importantes entre les pays avancés et en développement d'ici 2020⁶. On prévoit une pénurie mondiale probable d'environ 38 à 40 millions de travailleurs hautement qualifiés et une pénurie de 16 à 18 millions dans les pays avancés. D'autre part, on prévoit un éventuel excédent de 90 à 95 millions de travailleurs peu qualifiés dont une majorité (58 millions) dans les économies en développement ou émergentes. On estime également une pénurie possible de travailleurs moyennement qualifiés dans les pays en développement. Étant donné le vieillissement de la population et la

contraction de la main-d'œuvre nationale, le besoin de faire appel aux talents sous-utilisés pour remédier au manque de compétences, se fera de plus en plus sentir.

Le rôle des gouvernements

Étant donné qu'on estime à 865 millions le nombre de femmes qui participeront à l'économie nationale, dont 812 millions en provenance des économies émergentes ou en développement, les gouvernements de ces régions devraient veiller à favoriser l'égalité des genres en matière d'accès à l'alphabétisation et à l'enseignement primaire et secondaire⁷.

Selon de nouvelles données publiées par l'UNESCO, les taux d'alphabétisation des adultes et des jeunes continuent d'augmenter. Les jeunes femmes entre 15 et 24 ans marquent les plus fortes progressions, mais elles accusent encore un retard par rapport aux jeunes hommes. En 2011, 87% des jeunes femmes avaient bénéficié d'une alphabétisation de base, comparé à 92% pour les hommes. Malgré ces avancées, 774 millions d'adultes ne savent toujours pas lire ou écrire, dont deux tiers de femmes⁸. Augmenter le taux d'alphabétisation de ces femmes en leur donnant un véritable accès à l'éducation peut avoir des résultats positifs sur la compétitivité d'un pays et sa croissance économique. Il a par exemple été démontré que si les pays africains avaient comblé les disparités scolaires entre 1960 et 1992 aussi rapidement qu'en Asie de l'Est, les revenus par habitant dans la région⁹ auraient pratiquement doublé.

Dans les économies développées où les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans l'éducation supérieure, le défi est de mieux utiliser les qualifications des femmes. Les raisons sous-jacentes peuvent être attribuées à différents facteurs comme des parcours professionnels moins favorables, peu de modèles féminins à suivre et des stéréotypes de genre très marqués. Les gouvernements devraient tenter de comprendre tous

³ John Hagel, Jon Seely Brown et Lang Davidson (2009) "Measuring the Forces of Long Term Change: The 2009 Shift Index", Deloitte Development.

⁴ Cathleen Benko et Molly Anderson (2010) "The Corporate Lattice: Achieving High Performance in the Changing World of Work", Harvard Business Review Press.

⁵ Deloitte Touche Tohmatsu (2011) "The gender dividend: Making the business case for investing in women".

⁶ McKinsey Global Institute (2012) "The world at work: Jobs, pay and skills for 3.5 billion people".

⁷ Booz & Company (2012) "Empowering the Third Billion. Women and the World of Work in 2012".

⁸ Institut de statistique de l'UNESCO (2013) "Données internationales sur l'alphabétisme" <http://www.uis.unesco.org/literacy/Pages/data-release-map-2013.aspx>, dernier accès le 18 novembre 2016.

⁹ World Bank Gender and Development Group (2003) "Gender Equality and the Millennium Development Goals".

ces obstacles pour élaborer des politiques efficaces en matière de marché du travail permettant d'optimiser les viviers de talents féminins.

Étant donné que les professions STGM (Sciences, Technologies, Génie civil et Mathématiques) deviennent de plus en plus des moteurs de la croissance économique, il est essentiel que l'offre en compétences STGM puisse répondre à cette demande capitale. Les femmes sont cependant largement sous-représentées dans ces domaines. Aux États-Unis par exemple, les femmes occupent moins de 25% des emplois STGM, même si la proportion de femmes ayant suivi des études supérieures a augmenté par rapport à l'ensemble de la population active¹⁰. Les politiques publiques devraient prévoir des incitations financières et autres pour encourager les femmes à suivre des filières d'études plus techniques, notamment dans les domaines STGM.

Le rôle du secteur privé

Les employeurs devraient non seulement prendre une part active dans l'élaboration des programmes nationaux d'enseignement et de formation répondant aux besoins du marché de l'emploi, mais ils devraient également encourager les talents féminins à acquérir ces compétences. Les services d'orientation scolaire pourraient par exemple inviter des entreprises pour informer les jeunes filles et les jeunes femmes sur l'éventail des emplois auxquels elles pourraient postuler et les compétences requises, afin qu'elles se rendent compte des opportunités qui leur sont offertes. Les programmes devraient aussi intégrer la culture des compétences générales qui aideront les femmes à viser et obtenir des postes de niveau supérieur dans tous les domaines. Introduire l'expérience professionnelle dans les programmes d'éducation, par des approches comme le tutorat et les programmes d'apprentissage, est particulièrement efficace pour élargir les ambitions et promouvoir la formation des jeunes femmes. Les entreprises peuvent aussi proposer des formations spécifiques en leadership et en gestion aux femmes les plus compétentes et les soutenir dans l'ascension des échelons supérieurs de la hiérarchie, et tenter de briser le plafond de verre.

SUPPRIMER LES OBSTACLES JURIDIQUES ET STRUCTURELS POUR PERMETTRE L'ACCÈS DES FEMMES AU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'égalité des chances permet aux femmes de faire les meilleurs choix pour elles, leur famille et pour l'économie. Cependant, les opportunités ne sont pas les mêmes pour les femmes là où il existe encore des différences juridiques basées sur le genre. D'après la Banque Mondiale¹¹, ces différences sont encore très répandues. Sur 173 économies, 155 ont au moins une loi allant à l'encontre de l'intégration économique des femmes. Une égalité juridique moindre entre les

genres entraîne comme corolaire qu'il y a moins de filles à l'école secondaire et moins de femmes au travail ou ayant leur entreprise. Durant les deux dernières années, 65 économies ont mené 84 réformes ouvrant plus de possibilités économiques aux femmes, ce qui a apporté des améliorations significatives au niveau du développement et de la croissance économique.

Le rôle des gouvernements

Les restrictions imposées aux femmes sur le marché du travail limitent de différentes manières leur capacité à prendre des décisions économiques, ce qui peut entraîner des répercussions considérables. Les économies qui imposent plus de restrictions aux femmes comptent en général une participation plus faible des femmes au marché du travail et un pourcentage moindre de femmes dans leur population active, comparé aux hommes. Les mêmes rapports s'appliquent à la participation des femmes en ce qui concerne la propriété et la gestion d'entreprises. Les gouvernements devraient donc s'atteler à supprimer ces restrictions et à intégrer les femmes plus rapidement dans la force de travail afin de renverser ces résultats négatifs.

La transition des femmes vers l'économie formelle est entravée par ces restrictions juridiques, en particulier dans les économies en développement, où un grand nombre de femmes se retrouvent encore dans l'économie informelle. Les femmes ont par exemple des difficultés d'accès au crédit qui pourrait les aider à créer leur entreprise dans le secteur formel. Les difficultés sont encore plus grandes pour les femmes mariées qui ont besoin du consentement et de l'approbation de leur conjoint, si elles souhaitent travailler en dehors de la maison.

Pour promouvoir l'égalité des genres, les gouvernements peuvent agir comme catalyseurs en sensibilisant aux inégalités hommes-femmes, aux avantages de l'égalité des genres et aux répercussions négatives de l'inégalité entre les sexes sur les sociétés. Les politiques gouvernementales et les lois peuvent mettre fin aux pratiques discriminatoires et aux barrières artificielles et des projets et programmes peuvent favoriser la compréhension des mesures à prendre pour supprimer les obstacles. Il est en outre important de contrôler et d'appliquer les législations en vigueur contre la discrimination de genre afin d'éliminer les obstacles qui retiennent les femmes. Des efforts dans ce sens devraient également s'atteler à combler l'écart salarial entre hommes et femmes, qui empêche souvent les femmes d'optimiser toute l'étendue de leurs talents et qui discrédite leurs capacités.

Le rôle du secteur privé

Dans les économies développées, l'accès des femmes aux échelons supérieurs de la hiérarchie est aussi entravé

¹⁰ U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration (2011) "Women in STEM: A Gender Gap to Innovation".

¹¹ Banque Mondiale (2016) "Les femmes, l'entreprise et le droit 2016".

par des barrières structurelles, comme celles résultant des préjugés culturels et sociétaux. Ces préjugés sont bien souvent intégrés au monde de l'entreprise et font partie du tissu de la culture d'entreprise. Si l'on souhaite disposer d'un vivier de talents féminins dans l'avenir, il faudra comprendre les raisons de l'attrition des femmes dans l'échelle organisationnelle et mettre en place des mesures au niveau de l'entreprise pour remédier à cette situation. Comblant l'écart salarial, en particulier au niveau de la direction, peut aussi aider à attirer et retenir plus de femmes aux plus hauts niveaux.

L'utilisation de quotas pour augmenter la participation des femmes, principalement aux niveaux des conseils de direction, reste controversée. Cet instrument peut se révéler utile dans certains pays, mais il ne lutte pas contre les véritables barrières obstruant la participation féminine. Ces stratégies doivent faire partie d'une collaboration d'ensemble entre les entreprises, les gouvernements et la société qui doivent travailler main dans la main. Il faut provoquer des changements d'attitude dans la société qui auront un impact plus durable sur l'égalité des genres.

PROMOUVOIR DIFFÉRENTES FORMES DE TRAVAIL POUR RETENIR LES TALENTS FÉMININS

Les nouvelles technologies permettent d'avoir des lieux de travail plus flexibles, où les gens ne travaillent pas nécessairement suivant les horaires usuels de 9 à 17H. D'après les recherches, des taux d'emploi plus élevés sont proportionnels aux taux de travail à temps partiel¹². Les pays qui ont les plus hauts taux d'emploi à temps partiel ont en général des taux d'emploi supérieurs, la proportion la plus forte étant observée dans la main d'œuvre féminine. Dans la mesure où l'emploi à temps partiel permet aux mères de travailler, alors qu'elles ne seraient pas en mesure de le faire autrement, ce facteur peut aider à expliquer la corrélation entre les conditions de travail flexibles et les taux d'emploi élevés.

Le rôle des gouvernements

La réglementation de l'emploi devrait être modernisée afin de refléter la nature évolutive du travail et l'augmentation des travailleurs en ligne. Les réglementations actuelles excessives empêchent la croissance de différentes formes de travail en augmentant les coûts, diminuant la flexibilité et engendrant de l'incertitude dans l'environnement juridique. Réduire ces obstacles, qui limitent certaines formes de travail, et permettre une transition souple entre ces différentes formes de travail, augmenterait la participation au marché du travail, en particulier pour les femmes et les jeunes¹³. Proposer des services de garderie et des infrastructures peut grandement contribuer à attirer les mères et les femmes ayant des responsabilités familiales à revenir sur le marché du travail.

Pour grand nombre de gens l'amélioration de l'accès aux nouvelles technologies offre plus de choix et plus de facilité. Cependant, ce n'est pas le cas pour tout le monde. Il reste notamment 6 milliards de personnes qui n'ont pas accès à l'internet à haut débit, ce qui ne leur permet pas de participer pleinement à l'économie numérique. Pour arriver à fournir un accès numérique universel, les gouvernements devraient investir dans des infrastructures et poursuivre des réformes amenant une plus grande concurrence entre les marchés de télécommunications, promouvoir des partenariats public/privé et élaborer une réglementation efficace. Le Rapport de la Banque Mondiale sur les dividendes du numérique (2016), conclut qu'on ne récoltera pleinement les fruits de la transformation de l'information et des communications que si les pays continuent à améliorer le climat des affaires et investissent dans l'éducation afin d'optimiser l'utilisation des talents féminins.

Le rôle du secteur privé

Les nouvelles plateformes mondiales de freelances telles que *Upwork* ou *TaskRabbit* rendent possible le travail en ligne partout dans le monde, ce qui attire surtout les jeunes femmes et les femmes ayant des responsabilités familiales recherchant des modalités de travail plus flexibles¹⁴. Par exemple, 90% des femmes provenant de familles pauvres de l'État de Kerala en Inde qui n'avaient jamais travaillé en dehors de la maison, sont entrées sur le marché de l'emploi grâce à des services de technologie de l'information qui les ont aidées à monter leur propre affaire. Sur la plateforme de recrutement de freelances *Elance*, 44% des travailleurs sont des femmes dont la plupart souhaite équilibrer vie professionnelle et vie familiale¹⁵. Les réponses des entreprises ayant participé à une enquête de l'OIT sur le sujet, ont montré¹⁶ que le manque de solutions flexibles était considéré comme un obstacle important pour retenir avec succès les femmes qualifiées et les femmes accédant à des postes de direction. Par conséquent, les employeurs devraient développer et promouvoir la flexibilité du travail dans leurs entreprises pour attirer et retenir les talents féminins.

Étendre ce genre de modalités aux femmes plus âgées serait une manière utile de retenir des employé(e)s, qui peuvent opter pour un changement de postes ou choisir des modalités d'emploi plus flexibles comme alternative à la retraite. C'est important dans une économie du savoir, où la principale valeur d'un employé est son savoir tacite. S'assurer que les travailleurs plus âgés restent associés à l'entreprise permet de conserver ce savoir, tout en proposant aux employés plus âgés des alternatives d'emploi¹⁷.

¹² Institute for Public Policy Research (2014) "Women and Flexible Working: Improving Female Employment Outcomes in Europe".

¹³ Banque Mondiale (2016) "Doing Business 2017".

¹⁴ Confédération Mondiale de l'Emploi (2016) « Livre blanc sur l'avenir du travail ».

¹⁵ Banque Mondiale (2016) "Rapport sur le développement dans le monde 2016 : Les dividendes du numérique".

¹⁶ OIT (2015) "Femmes d'affaires et femmes cadre : une montée en puissance".

¹⁷ Future of Work Institute (2012) "The Benefits of Flexible Working Arrangements: A Future of Work Report".

Conclusion

Les évolutions du monde du travail ont des incidences diverses sur l'attrait des femmes vers le marché du travail dans les économies développées et en développement, mais des deux côtés il faut encore poursuivre le combat pour atteindre la parité hommes/femmes dans de nombreux aspects de l'économie, ceci étant largement imputable aux stéréotypes culturels et aux normes sociales. Même s'il n'y a pas de recette miracle pour atteindre la parité hommes/femmes, il existe des moyens de mieux intégrer les talents féminins au monde du travail d'aujourd'hui.

Une meilleure utilisation des compétences des femmes peut augmenter la compétitivité d'une entreprise, la production nationale et le développement économique. Leur participation est essentielle pour faire face au problème de manque de compétences. L'autonomisation économique des femmes peut atténuer les coûts sociaux des populations vieillissantes et résoudre le problème de chômage des jeunes. Enfin, la multiplication des modalités

flexibles de travail peut répondre à la demande de flexibilité que de nombreuses femmes recherchent pour pouvoir à la fois travailler et assumer leurs responsabilités familiales.

Alors que les responsables politiques cherchent des solutions à court et à long terme aux défis d'un monde du travail en pleine évolution, il est d'autant plus important d'élargir les opportunités et d'encourager les talents féminins d'un vivier jusqu'ici inexploité. Ceci nécessitera les efforts conjoints des gouvernements, des employeurs et des travailleurs afin de supprimer les obstacles culturels, économiques et sociaux qui entravent la participation des femmes au marché du travail. L'OIE et ses organisations membres ont un rôle important à jouer afin de contribuer à l'élaboration de politiques efficaces permettant d'assurer l'intégration des talents, des compétences et de l'énergie des femmes à l'économie.

L'Organisation internationale des Employeurs (OIE) constitue le plus vaste réseau mondial du secteur privé, avec plus de 150 fédérations membres employeurs et d'entreprises. Dans les débats portant sur la politique sociale et du travail au sein de l'Organisation internationale du Travail, dans l'ensemble du système multilatéral et des Nations unies, ainsi que dans le G20 et d'autres processus récents, l'OIE est reconnue comme la Voix de l'entreprise.



International Organisation of Employers
Organisation Internationale des Employeurs
Organización Internacional de Empleadores

The Global Voice of Business

© OIE 2017 | 71 Av. Louis-Casali | 1216 Cointrin/ Genève
T : +41 22 929 00 00 | ioe@ioe-emp.com | www.ioe-emp.org/fr