Compilation OIE-ACT/EMP du BIT

L'autonomisation économique des femmes – Bonnes pratiques des organisations nationales d'employeurs et des entreprises partenaires

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

ACT/EMP
The Bureau for Employers' Activities

Sommaire

AVANT-PROPOS 5

REMERCIEMENTS 6

INTRODUCTION 7

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE 8

Introduction à l'enquête 8

Thèmes-clés 8

1. Les résultats révèlent une diversité d'efforts face à un problème universel 8

2. Il existe une différence entre les politiques internes et externes 9

3. Les femmes restent sous-représentées aux postes de direction 9

4. Une analyse détaillée des enjeux de la mise en œuvre est nécessaire 9

Autres questions 10

Conclusions 10

ANNEXE I - Catalogue de bonnes pratiques 11

Introduction aux bonnes pratiques 11

Organisations nationales d'employeurs (OE) Exemple de politique interne 11

Exemple 1 de politique interne d'OE : Business Unity South Africa (BUSA) 11

Organisations nationales d'employeurs (OE), exemples de politique externe 12

Exemple 1 de politique externe d'OE : Conseil hondurien de l'entreprise privée (COHEP) 12

Exemple 2 de politique externe d'OE : Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) 14

Exemple 3 de politique externe d'OE : Fédération des employeurs du Monténégro (MEF) 14

Exemples d'entreprises 16

Exemple 1 d'entreprises : Coca-Cola Company 16

Avant-propos

Afin de contribuer à l'Initiative du centenaire "Les femmes au travail", organisée par le Directeur général du BIT, l'OIE (Organisation internationale des Employeurs), en collaboration avec ACT/EMP (le Bureau des activités pour les employeurs du BIT), a mené une enquête auprès des organisations d'employeurs et des entreprises partenaires de l'OIE. Cette enquête vise à mieux comprendre leurs expériences en matière de promotion de l'autonomisation économique des femmes et à constituer une base de connaissances regroupant les bonnes pratiques.

Cette compilation, basée sur les 17 réponses à l'enquête, tire des conclusions intéressantes quant à la situation des femmes dans les différentes organisations ainsi qu'aux efforts de ces organisations pour autonomiser les femmes, tant dans leurs organisations que dans des organisations membres. En outre, les exemples de bonnes pratiques fournis par les répondants ont aussi soulevé des questions intéressantes qui peuvent aider à faire progresser nos recherches.

Cependant, même si les réponses apportent des informations utiles concernant les efforts réalisés pour autonomiser les femmes, il faut faire attention à ne pas généraliser les résultats de l'enquête, car l'échantillon n'est pas représentatif de toutes les organisations d'employeurs et de toutes les entreprises dans le monde.

Les résultats de l'enquête montrent qu'il y a une différence entre les initiatives prises par les organisations nationales d'employeurs pour autonomiser les femmes dans leurs propres organisations et des initiatives de rayonnement visant leurs organisations membres. Alors que les initiatives de rayonnement internes et externes peuvent être liées, ce n'est pas nécessairement le cas pour toutes les organisations. Les initiatives internes mentionnées dans l'enquête traitent généralement de programmes de tutorat et d'aménagements de travail flexibles, tandis que les initiatives externes incluent des orientations stratégiques destinées aux membres sur un éventail de questions beaucoup plus vaste (comme la non-discrimination et les politiques de prévention du harcèlement, la promotion de l'entrepreneuriat féminin et l'avancement professionnel des femmes à des postes de direction et aux conseils d'administration).

Malgré les efforts déployés par les différentes organisations, les résultats restent encore limités. Certaines initiatives de bonnes pratiques prises par les organisations ayant répondu à l'enquête n'en sont qu'à leurs débuts et doivent encore produire des résultats concluants et tangibles. Dans la plupart de ces organisations, les femmes restent majoritairement représentées aux échelons intermédiaires et inférieurs, ce qui prouve qu'il y a toujours des goulets d'étranglement avant d'arriver à briser le plafond de verre. Parmi les autres défis mentionnés par les répondants, on trouve le manque de ressources et d'adhésion des niveaux les plus élevés qui entravent la pleine autonomisation des femmes dans ces organisations. Ces réponses ont soulevé des questions importantes telles que la manière dont les organisations nationales d'employeurs peuvent donner l'exemple à leurs membres et dans quelle mesure les politiques publiques peuvent soutenir les efforts du secteur privé.

Cet aperçu reprend des études de cas approfondies sur les initiatives de cinq organisations d'employeurs et entreprises partenaires dans le monde. Onze exemples supplémentaires sont présentés séparément pour servir de base afin de tirer des enseignements de l'expérience des autres et de poursuivre les travaux pour s'assurer que les efforts vers l'autonomisation économique des femmes s'accélèrent et s'intensifient.

L'OIE et ACT/EMP du BIT souhaitent exprimer leur gratitude envers les organisations nationales d'employeurs et les entreprises partenaires ayant contribué à cette enquête. Sans les précieuses informations de celles-ci, cette compilation n'aurait pas été possible.

Nous tenons également à remercier les coordinateurs de cette enquête et les auteurs de cette compilation, respectivement : le Dr Thannaletchimy Housset (ex-OIE), Mme Jae Hee Chang (OIT-ACT/EMP) et M. Matias Espinosa (OIE).

Mars 2018

Mme Linda Kromjong
Secrétaire générale de l'OIE

Mme Deborah France-Massin
Directrice d'ACT/EMP

Remerciements

L'OIE et ACT/EMP du BIT souhaitent remercier toutes les organisations ayant contribué à cette compilation grâce à leur participation à l'enquête. Des remerciements particuliers sont adressés aux organisations d'employeurs et aux entreprises partenaires suivantes dont les réponses à l'enquête ont contribué à réaliser cette compilation :

- Archroma Pakistan Limited
- Fédération des employeurs d'Antigua-et-Barbuda (ABEF)
- Chambre de commerce et d'industrie de Bulgarie (BCCI)
- Business Unity South Africa (BUSA)
- Coca-Cola Company
- Confédération espagnole d'organisations d'employeurs (CEOE)
- Fédération des employeurs du Pakistan (EFP)
- Fasken Martineau
- Fédération des chambres et associations de commerce et de production du Venezuela (FEDECAMARAS)
- Fédération des employeurs d'Ouganda (FUE)
- Conseil hondurien de l'entreprise privée (COHEP)
- Confédération iranienne des associations d'employeurs (ICEA)
- Fédération des employeurs de Jamaïque (JEF)
- Fédération des employeurs de Malaisie (MEF)
- Fédération des employeurs du Monténégro (MEF)
- Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)
- Conseil américain pour le commerce international (USCIB)

Nos remerciements vont aussi à **Mme Ronnie Goldberg (USCIB)** pour ses réflexions sur l'autonomisation économique des femmes et ses conseils concernant l'enquête et la compilation finale.

Introduction

Dans le monde du travail actuel en constante évolution, le rythme accéléré et la nature des changements technologiques ainsi que l'étendue croissante de la mondialisation, exigent une main-d'œuvre qualifiée. Cela signifie une force de travail disposant d'un vaste éventail de compétences de haut niveau et ayant la capacité de travailler dans des situations non traditionnelles et dans des conditions aléatoires et changeantes. L'autonomisation économique des femmes fait partie intégrante d'une réponse efficace à ce monde du travail en évolution, ne fut-ce que parce qu'elles représentent au moins la moitié des ressources humaines mondiales.

L'autonomisation économique des femmes au travail, sur le marché et dans les collectivités, représente un indéniable enjeu pour l'économie et pour l'entreprise. Renforcer la position économique, politique et sociale des femmes est un élément fondamental de la croissance et du développement économiques, ainsi qu'en termes de productivité et de compétitivité des entreprises.

L'autonomisation des femmes afin qu'elles participent pleinement à la vie économique dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'activité économique est essentielle pour :

- Construire des économies solides,
- Instaurer des sociétés plus stables et plus justes,
- Atteindre des objectifs internationalement reconnus en matière de développement durable et de droits de l'homme,
- Améliorer la qualité de vie des femmes, des hommes, des familles et des collectivités, et
- Stimuler la compétitivité et la rentabilité des entreprises.

Cette compilation fait partie de la contribution de l'OIE et ACT/EMP à l'Initiative du centenaire sur les femmes au travail, proposée par le Directeur général, et de la collaboration continue sur "Les femmes d'affaires et femmes cadres". Son objectif est de fournir aux employeurs et à leurs organisations représentatives des exemples d'initiatives dans lesquelles se sont lancées différentes fédérations membres afin d'autonomiser les femmes dans leurs organisations et dans l'économie dans le but d'optimiser leur capacité à relever les défis du monde du travail.

Résultats de l'enquête

INTRODUCTION À L'ENQUÊTE

Ce chapitre présente l'enquête et analyse les réponses à l'enquête.

La compilation se base essentiellement sur les données recueillies grâce à l'enquête conjointe OIE et ACT/EMP du BIT, menée de novembre à décembre 2017. Des échanges supplémentaires ont également eu lieu avec certains participants afin de clarifier quelques points.

L'enquête prenait en considération les éléments suivants :

- Informations générales sur les organisations nationales d'employeurs/d'entreprises,
- Mesures spécifiques adoptées par les organisations nationales d'employeurs/d'entreprises pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes au niveau national/de l'entreprise,
- Étude de cas de bonnes pratiques.

L'enquête a obtenu 17 réponses de différentes organisations : 14 réponses d'organisations d'employeurs et 3 réponses d'entreprises. Parmi les réponses des organisations d'employeurs la répartition géographique a été comme suit : 2 d'Afrique, 3 d'Asie, 4 d'Europe et 5 d'Amérique latine.

Malgré la grande diversité des réponses, l'échantillonnage reste limité et ne peut pas être considéré comme étant représentatif de toute la diversité existant dans les organisations d'employeurs et les entreprises partenaires dans le monde, ni de l'éventail d'organisations nationales d'employeurs et d'entreprises partenaires au niveau international (que ce soit en termes d'effectifs, nombre de membres, situation géographique, etc.). C'est pourquoi, il est important d'analyser les résultats de cette enquête avec précaution.

En nous basant sur ces réponses, certains thèmes-clés sont apparus.

THÈMES-CLÉS

1. Les résultats démontrent une diversité d'efforts face à un problème universel

Comme mentionné ci-dessus, l'échantillonnage de l'enquête est limité mais cependant diversifié. Les réponses proviennent d'un petit groupe d'organisations, à la fois de pays développés et en développement. Certaines organisations sont plus grandes (en termes d'effectifs et de membres) que d'autres. Malgré cette diversité, la lenteur des progrès réalisés pour autonomiser les femmes, surtout au plus haut niveau, continue à frapper toutes les organisations, comme le reflètent les chiffres sur les femmes à des postes de direction ou dans les conseils d'administration.

Dans le monde du travail d'aujourd'hui, le rythme accéléré et la nature des changements technologiques ainsi que l'étendue croissante de la mondialisation exigent une main-d'œuvre qualifiée, possédant un large éventail de compétences de haut niveau et la capacité de travailler dans des situations non traditionnelles, dans des conditions aléatoires et changeantes. L'autonomisation économique des femmes fait partie intégrante d'une réponse efficace aux évolutions du monde du travail.

Alors que ces évolutions dans le monde du travail ont une incidence variable à attirer les femmes sur le marché de l'emploi dans les économies en développement et développées, les deux groupes doivent encore poursuivre leurs efforts pour arriver à la parité dans de nombreux aspects de l'économie. Ceci est essentiellement dû aux stéréotypes culturels et aux normes sociales. Le résultat étant que le taux de participation des femmes à la force de travail, bien qu'il soit en hausse, reste largement en deçà de celui des hommes.

Les résultats de l'étude montrent que toutes les organisations d'employeurs et les entreprises membres, que ce soit dans les pays en développement ou développés, ont en commun la promotion de l'autonomisation économique des femmes dans leurs organisations et dans leurs économies. Cependant la manière d'y arriver varie très fort d'un pays et d'une organisation à l'autre.

2. Il existe une différence entre les politiques internes et externes

Toutes les organisations d'employeurs qui ont répondu à l'enquête ont montré que non seulement elles ont une politique de promotion du genre et du matériel d'orientation afin d'aider leurs membres à adopter une approche de parité au travail (c'est-à-dire des politiques externes), mais qu'elles mettent également en pratique ce qu'elles préconisent en ayant des politiques en place pour appuyer l'autonomisation des femmes en interne dans leur propre organisation (c'est-à-dire des politiques internes).

La plupart des politiques internes mentionnées par les organisations d'employeurs traitent de questions telles que des programmes de tutorat et des aménagements de travail flexibles. Ces politiques sont semblables à celles mises en place par des entreprises visant à optimiser leurs talents féminins et à créer un vivier de talents féminins pour occuper des postes de premier plan.

Les politiques externes, qui sont des politiques que les organisations d'employeurs préconisent pour leurs membres, tendent à couvrir une plus large gamme de questions, comme la non-discrimination et les politiques de prévention du harcèlement, la promotion de l'entrepreneuriat des femmes et l'avancement des femmes à des postes de direction et aux conseils d'administration.

Bien qu'il semble y avoir un lien entre les politiques internes et externes, ce lien n'est pas explicite dans tous les cas. L'absence de lien prouve qu'il faut continuer à travailler pour mieux comprendre comment les organisations nationales peuvent donner l'exemple à leurs membres affiliés.

3. Les femmes restent sous-représentées aux postes de direction

Toutes les organisations ont signalé les nombreux efforts réalisés pour autonomiser les femmes au sein de leur organisation. Malgré ces efforts les chiffres rapportés par ces organisations concernant le nombre de femmes aux conseils d'administration ou à des postes de direction restent préoccupants, à l'exception du Conseil de l'éducation d'Antigua-et-Barbuda et de la Fédération des employeurs d'Ouganda. Les femmes restent majoritairement représentées aux niveaux intermédiaires et inférieurs des organisations.

Il conviendra de noter que certaines initiatives adoptées par des organisations afin de cibler des femmes pour des postes de responsabilité n'en sont qu'à leurs balbutiements. Il est donc trop tôt pour dire si ces initiatives auront des résultats positifs et concrets.

Selon le Rapport mondial de 2015 d'ACT/EMP du BIT intitulé «Femmes d'affaires et femmes cadres», même s'il y a sans aucun doute plus d'exemples de femmes dirigeantes aujourd'hui qu'il y a dix ans, il y a toujours une pénurie de femmes à des postes de prise de décision, comme PDG, membres de conseils d'administration et femmes politiques. Le rapport mondial souligne les défis suivants qui doivent être surmontés pour faire avancer les femmes au plus haut niveau, et qui sont également repris dans les réponses à l'étude.

- Les stéréotypes liés au genre représentent une force considérable. Les coutumes sociales et les rôles traditionnels liés au genre dans certains pays et certaines régions influencent fortement le rôle que les femmes peuvent occuper sur le marché du travail et dans la prise de décision de manière générale.
- La culture d'entreprise doit être plus inclusive. Les femmes ont besoin de solutions flexibles pour assumer à la fois leur travail et leurs responsabilités familiales, ce qui mérite un examen plus approfondi de la culture d'entreprise.
- Les femmes doivent avoir accès aux mêmes opportunités à tous les stades de leur développement. Comprendre les raisons d'attrition chez les femmes et mettre en place des mesures pour y répondre est essentiel si on veut que les jeunes femmes d'aujourd'hui fassent partie de la future génération de hauts dirigeants et gestionnaires.

4. Une analyse détaillée des enjeux de la mise en oeuvre est nécessaire

Cette compilation qui rend compte de différentes initiatives prises un peu partout dans le monde par des organisations d'employeurs et leurs affiliés, reflète non seulement les résultats des initiatives prises, mais aussi les défis auxquels ces organisations ont dû faire face pour mettre en œuvre leurs initiatives.

Parmi les principaux défis identifiés on trouve :

- Le manque de ressources : beaucoup d'initiatives n'ont pas reçu les ressources suffisantes (tant sur le plan financier qu'humain), ce qui a une incidence négative sur la durabilité de ces initiatives à apporter des changements à long terme au niveau de l'organisation et de l'économie dans son ensemble.
- Le manque d'accent mis spécifiquement sur la question du genre : certaines initiatives sont des politiques générales de ressources humaines qui ne se concentrent pas principalement sur les questions de genre. De fait, l'orientation requise

pour traiter la parité et l'autonomisation des femmes est souvent absente, parce que d'autres aspects de l'organisation prennent souvent la priorité sur la question du genre.

- L'adhésion limitée : même quand une initiative est mise en place, cela ne signifie pas qu'elle influencera directement la culture d'entreprise à être plus inclusive vis-à-vis des femmes. Souvent les normes sociétales et une culture d'entreprise majoritairement masculine entravent la pleine adhésion de tous les employés à ces initiatives. Par exemple, même dans le cas où on propose des aménagements de travail flexibles, les employées ne les utilisent pas facilement par crainte d'une réaction défavorable des employeurs ou d'autres employés à leur égard, rendant ces initiatives improductives.
- Le manque de coordination et de soutien du secteur public : les réponses se concentrent principalement sur les efforts du secteur privé pour autonomiser les femmes et on mentionne peu les efforts du secteur public et la façon de les coordonner et de les renforcer. La question controversée des quotas obligatoires de femmes dans les conseils d'administration des entreprises est particulièrement intéressante. Certaines réponses mentionnent l'existence de quotas, mais il n'apparaît pas clairement si ces quotas ont aidé le secteur privé à promouvoir des femmes aux postes de responsabilité. Cette information serait utile pour mieux appréhender la manière dont des synergies peuvent être dégagées afin que les efforts ne se chevauchent pas, mais qu'au contraire ils se soutiennent mutuellement.

Des recherches complémentaires sur le suivi de ces initiatives, les résultats qui en découlent et les défis à leur mise en œuvre (comme le manque d'engagement et /ou de ressources, entre autres) peuvent permettre d'arriver à une meilleure image de la manière dont on peut appliquer et améliorer ces initiatives dans le contexte de chaque pays/ organisation.

AUTRES QUESTIONS

Même si les réponses à l'enquête fournissent un éclairage important dans quelques domaines clés, elles ont également provoqué d'autres questions sur les efforts du secteur privé à autonomiser les femmes tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau national. Les nouvelles interrogations soulevées permettent de mieux orienter le travail de l'OIE et d'ACT/EMP du BIT sur ce sujet extrêmement important. Ces questions représentent une base de référence pour les travaux à poursuivre dans l'avenir.

- Il est clair que les organisations d'employeurs ont des politiques internes d'autonomisation économique des femmes, afin de pouvoir donner l'exemple. Dans quelle mesure les organisations d'employeurs réussissent-elles à donner l'exemple ?
- En ce qui concerne les politiques externes, dans quelle mesure les organisations d'employeurs ont-elles réussi à soutenir leurs membres pour atteindre la parité et autonomiser les femmes au niveau national ?
- Quel est le rôle des politiques publiques sur l'autonomisation économique des femmes ? Dans quelle mesure les politiques publiques ont-elles appuyé les efforts du secteur privé dans ce sens ? Quels sont les résultats des expériences des organisations en matière de quotas, vu leur caractère controversé ?
- Quelles sont les barrières qui subsistent pour faire avancer les femmes à des postes de responsabilité ?

CONCLUSIONS

Bien qu'il n'y ait pas de solution miracle pour atteindre la parité et l'autonomisation des femmes, il existe différentes manières d'intégrer les talents féminins dans la force de travail actuelle. En partageant et en comprenant mieux ce qui fonctionne et pourquoi, les décideurs politiques sont mieux équipés pour prendre des décisions en connaissance de cause. En tant que telle, cette compilation sert de base afin de tirer des enseignements des expériences des autres et de poursuivre le travail pour garantir que les efforts visant l'autonomisation économique des femmes soient intensifiés.

Comme les décideurs politiques cherchent des solutions à court et à long terme aux défis du monde du travail en évolution, élargir les opportunités et favoriser l'accès à un vivier jusqu'ici inexploité de talents féminins est d'autant plus important. Cela exigera les efforts conjoints des gouvernements, des employeurs et des travailleurs pour éliminer les barrières culturelles, économiques et sociales qui entravent la participation des femmes au marché du travail. L'OIE, ses organisations membres et les entreprises partenaires ainsi qu'ACT/EMP du BIT ont un rôle important à jouer pour contribuer à l'élaboration de politiques efficaces garantissant l'inclusion des talents, compétences, expériences et énergies des femmes dans l'économie. Cette compilation est une des nombreuses étapes dans ce sens.

Annexe I

Catalogue de bonnes pratiques

INTRODUCTION AUX BONNES PRATIQUES

Cette partie présente 5 exemples d'initiatives de bonnes pratiques qui ont été menées par diverses organisations nationales d'employeurs et par des entreprises partenaires en matière de promotion de l'autonomisation économique des femmes.

Le reste des exemples provenant des réponses à l'enquête se trouvent dans l'Annexe II et ils sont organisés de la manière suivante : exemples d'entreprises, suivis d'exemples d'organisations d'employeurs. Les exemples d'organisations d'employeurs sont regroupés au niveau des politiques interne et externe.

ORGANISATIONS NATIONALES D'EMPLOYEURS (OE) : EXEMPLES DE POLITIQUE INTERNE

Exemple 1 de politique interne d'OE : Business Unity South Africa (BUSA) (site web)

Principales caractéristiques

- Organisation nationale d'employeurs en Afrique du Sud,
- Composée d'organisations unisectorielles, organisations de chambres de commerce et d'industrie, organisations professionnelles d'entreprises et organisations patronales représentatives,
- Pas de membres directs si ce n'est un groupe de 25 entreprises faisant partie du conseil d'administration,
- 72% des membres du personnel sont des femmes,
- 75% du personnel d'encadrement sont des femmes,
- 19% des membres du conseil d'administration sont des femmes.

Mesures spécifiques

- Intégration d'une politique d'égalité hommes/femmes qui fait partie d'une approche documentée du changement ;
- Organisation de formations pour les femmes au conseil d'administration ;
- Mise en place d'objectifs d'équité mais pas de quotas ;
- Politiques de non-discrimination et contre le harcèlement figurant dans les conditions d'emploi ;
- Aménagements de travail flexibles pour tout le personnel.

Étude de cas de bonnes pratiques

L'initiative de BUSA implique également l'élaboration d'une "Approche du changement du point de vue de l'entreprise", c'est-à-dire qu'il s'agit de développer une position cohérente de l'entreprise vis-à-vis du changement dans le contexte d'un monde du travail en évolution et d'un modèle d'entreprise qui change. Bien que ce ne soit pas une initiative qui cible l'égalité des genres de manière spéci ique, c'est un des aspects de cette approche qui fait partie d'une stratégie du changement plus vaste.

Cette initiative comprend les actions suivantes :

- Réunions avec tous les membres du personnel,
- Réunions des comités politiques,
- Création d'un groupe de réflexion,
- Élaboration d'une prise de position,
- Approbation de l'approche par les membres et le conseil,
- Implication des parties prenantes vis-à-vis de l'approche,
- Utilisation des médias pour renforcer l'approche et
- Intégration de l'approche aux stratégies d'organisation.

Comme cette initiative porte sur le défi majeur d'opérer dans un monde du travail en évolution, les défis associés à l'adoption de cette approche sont liés à la disponibilité réduite de données fiables et à la capacité limitée de l'organisation à mettre actuellement en œuvre les éléments de cette approche.

Les résultats de cette initiative comprennent une politique cohérente de l'entreprise vis-à-vis du changement qui renforce la légitimité de l'entreprise à s'engager sur des questions présentant un intérêt majeur dans un monde du travail en évolution. L'essentiel est que cela renforce l'importance de l'autonomisation économique des femmes comme faisant partie intégrante de la discussion sur l'avenir du travail et des solutions à y apporter.

ORGANISATIONS NATIONALES D'EMPLOYEURS (OE) : EXEMPLES DE POLITIQUE EXTERNE

Exemple 1 de politique externe d'OE : Conseil hondurien de l'entreprise privée (COHEP) (site web)

Principales caractéristiques

- Organisation nationale d'employeurs du Honduras,
- Composée de 73 organisations d'entreprises de tous les secteurs économiques et productifs,
- 56% du personnel sont des femmes,
- 8 femmes occupent des postes de direction.

Mesures spécifiques

- Le COHEP travaille actuellement sur une politique d'égalité des genres à adopter d'ici la fin de l'année 2018.
- Il a mis en place différents programmes de formation sur l'égalité des genres par le biais de partenariats avec l'OIT-CIF (Académie Genre CIF).
- Il promeut l'entrepreneuriat parmi les femmes ainsi que des services d'aide au développement des entreprises pour les jeunes grâce aux micros, petits et moyens centres de développement.
- Il promeut les opportunités d'entrepreneuriat féminin par le biais de l'Académie Genre, des foires, le jumelage d'entreprises, entre autres.
- Il a noué des alliances avec de grandes entreprises afin de partager les coûts de formation, d'obtenir un capital de départ et d'accéder à l'enseignement et à la formation aux affaires pour les femmes et les jeunes dans les zones rurales grâce au programme "Junior Achievement".
- Il apporte son expertise aux étudiants (surtout des femmes) du Collège agricole, en coopération avec l'entreprise d'énergie éolienne, sur des questions comme la sécurité alimentaire et la durabilité des moyens de subsistance en milieu rural.
- Il propose des tutorats pour des femmes actives par le biais du programme "Vital Voices", en collaboration avec "Junior Achievement" et les micros, petits et moyens centres de développement.
- Il a rédigé une déclaration sur l'égalité des genres afin de promouvoir la non-discrimination.
- Il propose fréquemment des formations à son personnel pour lutter contre le harcèlement au travail.
- Il soutient l'autonomisation économique des femmes en encourageant des entreprises de distribution membres à faire le marketing de produits réalisés par des femmes entrepreneurs.
- Il a créé la Commission genre des entreprises durables afin de promouvoir le thème de l'égalité des genres.
- Par le biais de cette Commission, il propose des formations et des ateliers à des femmes faisant partie d'associations ou d'entreprises du secteur privé.
- Il mène actuellement une étude sur le rôle de la femme dans les entreprises et la gestion des affaires au Honduras afin d'élaborer une stratégie, un plan ou un agenda de travail spécifique pour promouvoir les femmes à des postes de direction et aux conseils d'administration.

Étude de cas de bonnes pratiques

L'initiative adoptée par le COHEP est la "Rencontre d'échange d'expériences positives avec des femmes Lenca et des femmes chefs d'entreprise ayant réussi". Ce forum réunit des femmes productrices Lenca et des femmes chefs d'entreprise ayant réussi, qui viennent du COHEP, de la Commission genre du COHEP, ainsi que de FEDECAMARAS et d'ONU Femmes pour partager leur expérience du démarrage de leur propre affaire.

Cette initiative a contribué à l'autonomisation des femmes Lenca leur permettant d'arriver à des postes de responsabilité et de devenir entrepreneur.

Le COHEP a également développé des bonnes pratiques via sa Commission genre. En voici quelques exemples ci-dessous :

1. *Efforts de prévention de violence et de harcèlement envers les femmes*
    - L'initiative "Tegucigalpa, pour une ville sûre et sans violence envers les femmes et les filles" est le premier programme mondial incluant une perspective qui élabore, met en œuvre et évalue une approche intégrée pour prévenir et répondre au harcèlement sexuel et autres formes de violences sexuelles contre les femmes et les filles dans les espaces publics.
    - Un programme de validation et de formation de formateurs a été mené pour prévenir et lutter contre la discrimination dans l'emploi et promouvoir les talents au sein des entreprises. Le guide a reçu de bons retours de la part des experts régionaux de l'OIT.
    - Des formations sont données sur le harcèlement sexuel, le harcèlement psychologique au travail et les violences familiales afin d'éduquer et de sensibiliser le personnel des entreprises affiliées à l'association hondurienne des maquiladoras (AHM) sur les thèmes traitant du harcèlement au travail.
    - Appui à la campagne "Face à la violence, ne restez pas silencieux" dans le but d'informer et d'orienter la population active sur le fait qu'il est important de connaître la loi sur les violences familiales afin de pouvoir agir préventivement.
2. *Efforts pour créer une future génération de talents féminins*
    - Un documentaire intitulé "GIRL RISING" (Éduquer les filles) a été produit. Il raconte 9 histoires différentes de 9 filles extraordinaires, commentées par 9 acteurs de renom. Le documentaire met en exergue l'importance de l'éducation pour orienter les futures générations et les préparer à devenir de futures dirigeantes.
    - Une "Formation de formateurs sur le guide des bonnes pratiques" a été dispensée pour promouvoir l'égalité des chances et de traitement au travail et promouvoir les talents au sein des entreprises.
    - Un petit-déjeuner de suivi a été organisé pour instaurer des liens entre les femmes Lenca et les entreprises.
    - Un bazar du samedi a été lancé. On y trouve plus de 200 micros entrepreneurs qui ont l'occasion d'y vendre différents types de produits comme des chaussures, sacs à main, plantes, bijoux, produits laitiers, boissons, café, produits frais et d'alimentation, parmi bien d'autres produits transformés. Le bazar du samedi prend de plus en plus d'ampleur chaque semaine et il s'étend à d'autres villes, en collaboration avec d'autres chambres de commerce qui souhaitent le reproduire. Le bazar a débuté dans les Islas de la Bahía. Les femmes et les exposants reçoivent une formation, des conseils juridiques, un enregistrement au registre de l'évaluation sanitaire, ainsi qu'une formalisation de l'évaluation et finalement on les aide à devenir membres d'une chambre de commerce.
    - La plupart des entreprises honduriennes ont une politique d'égalité des chances dans l'emploi.

Le secteur privé hondurien est également actif dans la promotion de l'autonomisation économique des femmes, par le biais de deux programmes spécifiques :

- Le "Programme d'entrepreneuriat des femmes de Francisco Morazán" identifie des initiatives commerciales et propose des formations, conseils techniques et appui à des entreprises en voie de formalisation et dirigées par des femmes dans la région de Francisco Morazán.
- Le programme a ainsi renforcé chaque année plus d'une centaine d'entreprises dirigées par des femmes, par le développement de capacités commerciales durables.
- Le programme "Ciudad Mujer" (la ville et la femme) contribue à l'amélioration des conditions de vie des femmes au Honduras, dans des domaines tels que l'autonomie économique, la violence contre les femmes, la santé sexuelle et reproductive, l'éducation collective, et d'autres domaines connexes, grâce à un réseau de services proposés de manière intégrée par les institutions publiques compétentes. Le secteur privé du Honduras fait partie du conseil d'administration de ce programme.

Malgré les nombreuses activités du COHEP destinées à sensibiliser et soutenir leurs membres sur les questions liées au genre, celui-ci continue à rencontrer des défis liés aux normes culturelles qui entravent la pleine autonomisation des femmes sur le marché de l'emploi. Il faut que la société soit d'emblée bien informée des avantages que représente l'intégration des femmes au marché du travail. Les femmes devraient avoir les mêmes opportunités d'accès à l'éducation et à la formation afin de pouvoir développer pleinement leur potentiel dans la société.

Exemple 2 de politique externe d'OE : Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (site web)

Principales caractéristiques

- Organisation nationale d'employeurs en France,
- Composée de 127 593 entreprises membres directs et de 953 000 entreprises membres indirects (par conventions collectives),
- Sur les 50 membres du conseil exécutif, 9 sont des femmes (soit 18%),
- 68 % du personnel de l'organisation est féminin.

Mesures spécifiques

- Mise en place d'une politique d'égalité des genres,
- Programmes de formation sur l'égalité des genres pour les employés,
- Programmes spécifiques pour soutenir les femmes entrepreneurs,
- Programmes de tutorat pour les femmes actives,
- Quotas pour les femmes aux postes de direction,
- Mise en place de politiques de non-discrimination,
- Adoption des politiques de prévention du harcèlement au travail,
- Prise d'initiatives RSE liées au genre,
- Mise en place d'aménagements de travail flexibles pour tout le personnel.

Étude de cas de bonnes pratiques

Le programme adopté par le MEDEF s'intitule **"Patrons champions du changement"**. Avec la mixité femme-homme comme premier axe de travail, l'objectif de cette initiative est de développer la présence des femmes dans le paysage économique français et de faire en sorte qu'elles accèdent à plus de responsabilités visibles. La méthode retenue est celle de l'engagement volontaire d'un patron "champion" et repose sur sa capacité à convaincre ses pairs de prendre des mesures dans ce sens.

Le but est d'enclencher une dynamique, un mouvement dont l'objectif est de prendre de l'ampleur avec le temps. À cet effet, les patrons "champions" sont chargés de la mission suivante :

- Recruter dans l'année trois autres patrons "champions" ;
- Positionner trois femmes au sein de leurs organisations ;
- Poursuivre leur action en interne et en surveiller les progrès (en évaluant les changements positifs une fois par an et en faisant rapport lors d'une réunion du MEDEF dédiée à ce sujet).

Cette initiative vise à aider le secteur privé à se saisir de cette question très importante, qui a longtemps été en charge du secteur public.

L'implication au plus haut niveau de la direction est une étape fondamentale vers le changement culturel et opérationnel dont une entreprise ou une organisation a besoin pour mettre pleinement en œuvre l'égalité des genres.

L'initiative du MEDEF vise à créer une culture positive du changement pour que les PDG hommes s'encouragent les uns les autres à aborder la question du genre dans leur propre organisation.

Plus de 50 entreprises, allant de PME à des multinationales, se sont engagées à mettre en place cette initiative qui a été lancée en octobre 2015.

Exemple 3 de politique externe d'OE : Fédération des employeurs du Monténégro (MEF) (site web)

Principales caractéristiques

- Organisation nationale d'employeurs du Monténégro,
- Composée de chefs d'entreprises, PME, associations d'entreprises et membres individuels,
- Composée de 1 101 membres individuels et de 51 associations membres,
- 64% du personnel sont des femmes,
- Deux hauts postes de direction sont occupés par des femmes (Présidente et Secrétaire générale),
- 33% des vice-présidents sont des femmes,
- 75% des chefs de départements sont des femmes,
- 38% des membres du comité exécutif sont des femmes,
- 16% des membres du conseil d'administration sont des femmes.

Mesures spécifiques

- Code éthique des employeurs qui oblige tous les membres à respecter le Pacte Mondial des Nations unies et les objectifs de développement du millénaire des Nations Unies ;

- Signature d'un mémorandum de coopération avec le Ministère pour les droits de l'homme et des minorités visant à promouvoir l'égalité des genres et la non-discrimination ;
- Proposition de formations sur l'égalité des genres à ses membres par le biais du projet "Promouvoir l'égalité et prévenir les discriminations au travail au Monténégro", financé par l'OIT. La MEF encourage également les entreprises à appliquer et à intégrer les principes d'égalité et de non-discrimination dans leurs pratiques RH quotidiennes, par le biais de trois brochures, (**lien1**, **lien2** et **lien3**) ;
- Encouragement de l'autonomisation économique des femmes sur le lieu de travail, par exemple lors de discussions en table ronde sur les "Principes du travail décent pour les femmes", qui fait partie d'un projet avec ONU Femmes ;
- Création de l'Association des femmes d'affaires du Monténégro (BWAM) pour soutenir le développement des femmes dans l'entrepreneuriat et la gestion ;
- Production d'un document stratégique intitulé **"Assessment of the Environment for Women Entrepreneurship in Montenegro"** (évaluation de l'environnement pour l'entrepreneuriat féminin au Monténégro), avec le soutien de l'OIT, afin de promouvoir un environnement favorable à l'entrepreneuriat féminin. Il s'agit d'un document essentiel dont le contenu a été utilisé pour promouvoir la stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat des femmes au Monténégro 2015-2020 ;
- Proposition d'un plan de formation pour la BWAM afin de soutenir les femmes entrepreneurs ;
- Organisation d'une conférence annuelle du Prix RSE pour promouvoir les bonnes pratiques RSE dans les entreprises, y compris les pratiques liées au genre ;
- Depuis 2015, une fois par mois, en collaboration avec la Radiotélévision du Monténégro (RTCG), la MEF défend, éduque et sensibilise le public sur le rôle et l'importance des femmes dans les affaires et dans la gestion de celles-ci, dans le cadre de l'émission télévisée "Business info".

Étude de cas de bonnes pratiques

"Les femmes aux postes de direction au Monténégro – Soutien au leadership et au développement professionnel des femmes au Monténégro" est un programme mis en place par la MEF, avec le soutien de l'OIT. Ce projet de la MEF fait partie d'un projet régional intitulé **"Promoting Inclusive Labour Market Solutions in the Western Balkans"** (Promouvoir des solutions inclusives sur le marché du travail dans les Balkans occidentaux), conjointement mis en œuvre par l'OIT et le PNUD et financé par ADA. Le projet vise à contribuer au leadership féminin et au développement des carrières des femmes au Monténégro. De manière plus spécifique, ce projet MEF souhaite promouvoir des femmes ayant réussi à des postes de direction et encourager leur potentiel, leur rôle et leur importance, afin de soutenir les processus de renforcement de l'égalité des genres (en éliminant la discrimination et en défendant l'égalité sur le lieu de travail) et de sensibiliser sur la nécessité d'un environnement propice à l'autonomisation économique des femmes.

La MEF a mené une enquête parmi les entreprises et a également produit un rapport sur les femmes aux postes de direction et dans les affaires au Monténégro. Les résultats de cette étude ont été présentés au public lors de la conférence de lancement du projet le 21 juillet 2017 à Podgorica, au Monténégro.

La MEF a aussi monté une équipe de formateurs et organisé une série de cours de formation pour les femmes cadres ainsi que pour les femmes aspirant à de plus hautes fonctions de gestion et de direction.

Parmi les autres activités en cours de ce projet, on trouve :

- La création d'une banque de données sur les femmes occupant des fonctions dirigeantes ;
- L'élaboration d'une brochure/orientations s'adressant aux entreprises pour s'assurer que plus de femmes puissent atteindre les fonctions de direction et de gestion et une (brève) déclaration d'entreprise sur les nouvelles initiatives et mesures à adopter pour qu'il y ait plus de femmes dans les structures dirigeantes ;
- L'organisation d'un concours avec remise de prix – Le prix des meilleures femmes dirigeantes ;
- Le tournage d'un petit film documentaire.

Les principaux défis sont techniques. Il est essentiel de disposer de la bonne expertise afin d'arriver avec des mesures pratiques adaptées pour encourager les entreprises à promouvoir les femmes dans les affaires et dans les fonctions dirigeantes. Les entreprises ne sont pas toutes pareilles. C'est pourquoi il faut disposer des bonnes compétences pour proposer des solutions sur mesure afin de relever les défis des entreprises à faire avancer les femmes à des postes de responsabilité.

Les initiatives de la MEF ont cependant permis d'obtenir les résultats suivants :

- Une meilleure compréhension de la situation actuelle des femmes en gestion et en affaires a été obtenue grâce à un bilan ;
- Des mécanismes de soutien ont été élaborés, s'adressant aux entreprises afin de promouvoir les femmes dans les affaires et la gestion ;
- De meilleures pratiques pour les femmes dirigeantes ont été développées et encouragées ;
- Ce programme a contribué au développement du leadership et des carrières des femmes.

EXEMPLES D'ENTREPRISES

Exemple 1 d'entreprises : The Coca-Cola Company (site web)

Principales caractéristiques

- Première entreprise mondiale de boissons,
- 43% du personnel total sont des femmes,
- 33% des cadres supérieurs sont des femmes,
- 44% des cadres intermédiaires sont des femmes,
- 29% des postes au conseil d'administration sont occupés par des femmes.

Mesures spécifiques

- Élaboration d'une déclaration d'égalité des chances et de politique de discrimination positive garantissant à tous ses employés les mêmes opportunités et un environnement de travail où tous sont traités avec respect et dignité ;
- Mise en place d'une politique des salaires transparente ;
- Programme de formation sur l'égalité des genres intitulé "Les femmes et le leadership", qui offre aux talents féminins l'opportunité de progresser de manière accélérée et de contribuer à créer un vivier de dirigeantes talentueuses chez Coca-Cola ;
- Adoption du programme **"5by20"** proposant une formation entrepreneuriale à des femmes gérant et détenant des entreprises qui opèrent tout au long de la chaine de valeur de Coca-Cola ;
- Large gamme de programmes de tutorat dans chacun de ses marchés à disposition, y compris "Diversity 50" qui propose des sessions de tutorat mensuelles où les mentorées ont l'opportunité de mobiliser leur mentor pour avoir plus de visibilité et élargir leur réseau de partenaires commerciaux ;
- Pas de politique de quotas pour les femmes à des postes de direction mais l'entreprise vise la parité d'ici 2020 ;
- Politique de droits humains au sein de la société qui traite de questions telles que l'engagement de la communauté et des parties prenantes, mode de vie sain, diversité et inclusion, liberté syndicale et conventions collectives, droit foncier, lieu de travail sûr et sain, entre autres ;
- Politique contre le harcèlement, la discrimination et les représailles ;
- Mise en place d'initiatives liées à la RSE, notamment par le biais de la Fondation Coca-Cola, qui prélève 1% des résultats d'exploitation de l'entreprise pour le bien-être de la communauté ;
- Mise en place une politique d'horaires de travail flexibles permettant aux employés d'aménager leur temps de travail ;
- Politique de télétravail permettant aux employés de travailler de la maison.

Étude de cas de bonnes pratiques

En 2010, Coca-Cola a lancé l'initiative mondiale "5by20" visant à favoriser l'autonomisation économique de cinq millions de femmes entrepreneurs tout au long de sa chaîne de valeur d'ici 2020.

Le moteur de ce programme est l'engagement ferme de Coca-Cola de remercier sa communauté. La reconnaissance du rôle du secteur privé comme étant un partenaire de développement important, confirme que seuls des entreprises rentables et durables peuvent contribuer au développement et à la prospérité des nations et de la communauté mondiale. Donner libre cours aux talents féminins, en particulier le potentiel entrepreneurial des femmes, est un moyen essentiel de contribuer au développement et à la prospérité des sociétés.

Il a été largement démontré que l'autonomisation des femmes ne fait pas que leur apporter des bénéfices directs à elles-mêmes, mais qu'elle entraine aussi des répercussions beaucoup plus larges qui profitent à la société dans son ensemble. Les femmes investissent une part appréciable de leurs revenus dans la santé et l'éducation de leurs enfants et dans leur économie locale. Coca-Cola se rend compte des défis qu'affrontent les femmes

et elle connaît leur potentiel économique, ce qui a motivé le programme "5by20" qui aspire à faciliter l'autonomisation économique de cinq millions de femmes entrepreneurs tout au long de la chaîne de valeur Coca-Cola d'ici 2020 – y compris dans les petites structures et parmi les partenaires embouteilleurs dans plus de 200 pays – allant des producteurs de fruits aux recycleurs en passant par les détaillants et les artisans.

Les programmes tendent à éliminer les obstacles qui empêchent les femmes entrepreneurs de réussir sur le marché, en facilitant leur accès à des formations pour améliorer leurs compétences professionnelles, aux services financiers et à des réseaux de pairs et de mentors. La conception de la mise en œuvre du programme "5by20" diffère d'un pays à l'autre, en fonction des besoins et des partenaires locaux, pour avoir un meilleur impact local.

Cette initiative repose sur la puissance de partenariats entre les entreprises, les gouvernements et la société civile pour créer un changement social positif. Parmi ces partenaires, on trouve ONU Femmes, la Banque Interaméricaine de développement, TechnoServe, la Fondation Bill & Melinda Gates et la Société financière internationale, entre autres. Chaque organisation partenaire apporte une expertise unique qui augmente fortement l'incidence de ces programmes.

S'agissant d'un programme intégré aux affaires, et non d'un programme philanthropique, cette initiative est alimentée et financée localement. C'est pourquoi les dirigeants des entités commerciales doivent clairement comprendre l'intérêt qu'il y a à soutenir ces projets, puisqu'il y aura toujours des priorités concurrentes dans le financement et les ressources humaines. Les pays émergeants et en développement ont été les premiers à reconnaître l'intérêt pour les entreprises à investir dans cette initiative. Cependant, les pays développés commencent aussi à reconnaître l'intérêt que cela présente et ils ont piloté et adapté de manière réussie plusieurs programmes "5by20" ces dernières années.

Fin 2016, grâce à cette initiative, au total 1,75 million de femmes ont eu l'occasion de suivre des formations professionnelles, d'avoir accès à des services/actifs financiers, accès à des réseaux de pairs et de tuteurs. Les résultats d'une récente étude d'impact réalisée par Coca-Cola et Ipsos sur un échantillon aléatoire de participantes au programme "5by20" dans les provinces de Gauteng et de North West, près de Johannesburg en Afrique du Sud, ont démontré que :

- Il y a eu une augmentation moyenne de 46% des ventes totales au cours des 18 mois de l'étude après la formation des participantes ;
- Les femmes ont indiqué une nette amélioration des possibilités de dépenses de base telles que l'éducation des enfants, visites médicales et habillement ;
- De nombreuses femmes ont signalé qu'il leur était possible d'épargner en prenant comme référence un mois normal. Le montant épargné augmentait avec le temps ;
- Plus de la moitié des participantes ont indiqué que leur affaire progressait nettement depuis qu'elles avaient suivi la formation ;
- Plus de 90% des femmes ont mentionné qu'elles pensaient non seulement que leur entreprise était durable mais aussi qu'elle allait se développer.

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

© IOE 2018 | 71 Av. Louis-Casaï | 1216 Cointrin/ Genève
T: +41 22 929 00 00 | ioe@ioe-emp.com | www.ioe-emp.org/fr