



Organisation
internationale
du Travail



► Femmes en entreprises: comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes



► **Femmes en entreprises:
comment les organisations
d'entreprises et d'employeurs
font avancer l'égalité entre
hommes et femmes**



(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>). Les utilisateurs sont autorisés à réutiliser, partager ou adapter la publication originale, ou à s'en servir pour créer un nouveau produit, conformément aux termes de ladite licence. Il doit être clairement indiqué que l'OIT est propriétaire de l'ouvrage original. Les utilisateurs ne sont pas autorisés à reproduire le logo de l'OIT dans le cadre de leurs travaux.

Citations – Cet ouvrage doit être cité comme suit: *Femmes en entreprises: comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes*, Genève: Bureau international du Travail, 2024].

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Cet ouvrage est une adaptation d'une publication originale de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Les idées et opinions exprimées dans cette adaptation n'engagent que son auteur ou ses auteurs et en aucun cas l'OIT.*

Cette licence CC ne s'applique pas aux œuvres ne relevant pas du droit d'auteur de l'OIT incluses dans cette publication. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires du détenteur des droits.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties sont liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée par courrier postal à l'unité des Publications de l'OIT (Droits et licences), CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: rights@ilo.org.

ISBN 978-92-2-039636-0 (web pdf)

Également disponible en anglais: *Women in business: How employer and business membership organizations drive gender equality*, ISBN 978-92-2-039635-3 (web pdf); et en espagnol: *La mujer en las empresas: Cómo impulsan la igualdad de género las organizaciones empresariales*, ISBN 978-92-2-039637-7 (web pdf)

Les désignations utilisées dans les publications de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT 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 l'OIT 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 de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'OIT et de l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'OIT, consultez notre site Web: www.ilo.org/publns.

► Préface

Au cours des dernières décennies, le monde a progressé sur les questions d'égalité entre hommes et femmes, soutenu par les engagements renouvelés des entreprises à accélérer le changement. Il est largement admis, avec de nombreuses preuves à l'appui, que l'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail se traduit par des résultats opérationnels positifs, notamment par une augmentation des bénéfices.

Les organisations d'entreprises et d'employeurs (OE) participent activement au mouvement en faveur de l'égalité de genre et de la diversité. Elles exercent une influence inégalée dans le secteur privé et au-delà. En collaboration avec les gouvernements, les organisations de travailleurs et d'autres acteurs, les OE peuvent être le fer de lance du changement qui s'impose et aider la communauté des entreprises à tirer le meilleur parti des avantages que l'égalité entre femmes et hommes peut offrir. Lorsque les OE passent de la parole aux actes en matière d'égalité des genres et de diversité par l'exemple qu'elles donnent et en encourageant des politiques efficaces et une véritable mise en œuvre, elles engendrent des changements positifs substantiels.

Dans ce rapport, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) examinent les progrès réalisés par les OE en matière d'égalité des genres et de diversité au sein de leurs organisations et leur engagement vis-à-vis de leurs membres sur une période de six ans. Le rapport montre que de nombreuses OE sont parfaitement conscientes des avantages que représente l'égalité hommes-femmes pour les entreprises et s'emploient activement à la concrétiser, tant en interne qu'auprès de leurs membres. Dans le même temps, comme dans beaucoup d'autres secteurs politiques, il existe de nombreuses autres actions possibles.

L'OIT et l'OIE sont prêtes à soutenir les OE pour provoquer le changement escompté. L'OIT et l'OIE ont pour objectif commun d'aider les OE à créer un environnement favorable aux entreprises afin qu'elles puissent former et intégrer une main-d'œuvre représentative de la diversité de nos sociétés. Cela implique également de recruter des femmes et des hommes compétents afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance et de nouvelles solutions commerciales.

Créé en 2019, le [Groupe de travail de l'OIE sur l'égalité de genre et la diversité](#) apporte un soutien politique direct aux OE en vue de promouvoir activement l'égalité des genres et la diversité sur le lieu de travail. Par ailleurs, l'OIE est le secrétariat de l'initiative du B20 «[One Global Women Empowerment](#)» qui vise à promouvoir une croissance économique mondiale inclusive, résiliente et durable en assurant l'autonomisation des femmes et en veillant à ce que l'égalité des sexes reste en tête des priorités politiques. De plus, l'OIE gère un [programme de mentorat](#) annuel de l'UE pour les femmes professionnelles, y compris celles qui travaillent dans des OE, en partenariat avec le cabinet de conseil en gestion Deloitte.

Dans le cadre de ses recherches sur [les femmes en entreprises et les femmes cadres](#), l'OIT travaille depuis 2015 avec des OE du monde entier pour présenter les arguments en faveur de l'égalité des genres et de la diversité par le biais de recherches et de données sur l'évolution du statut des femmes dans des fonctions managériales et dans les conseils d'administration. Sur la base des données recueillies, l'OIT a renforcé les capacités institutionnelles des OE à plaider en faveur de l'égalité des genres et de la diversité dans l'élaboration des politiques et parmi leurs entreprises membres.

Nous espérons sincèrement que ce rapport fournira aux OE du monde entier les informations et l'inspiration nécessaires pour continuer sur leur lancée. Nous tenons à remercier sincèrement toutes les OE qui ont participé à ce rapport. Les informations qu'elles ont partagées et le temps qu'elles ont consacré ont permis d'obtenir des informations précieuses et ont démontré leur engagement résolu au service de l'égalité entre les femmes et les hommes.



Deborah France-Massin

Directrice
Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT



Roberto Suárez Santos

Secrétaire général
Organisation internationale des Employeurs

► Sommaire

Préface	v
Remerciements	x
Abréviations et acronymes	xii
► Résumé analytique	1
► Chapitre 1. Contexte	5
L'inclusion des femmes au travail présente des avantages indéniables pour les entreprises, l'économie et la société	5
Il existe une formidable possibilité de mieux tirer parti du talent féminin	5
Le COVID-19 a donné un nouvel élan à l'égalité des sexes et à la diversité	6
Les OE sont en position de force pour induire le changement	7
Méthodologie de recherche	8
► Chapitre 2. Argumentaire en faveur de l'égalité des genres et de la diversité	11
L'égalité entre les hommes et les femmes améliore les résultats au niveau de l'entreprise, au niveau national et au niveau mondial	11
L'argumentaire en faveur des OE est tout aussi solide	12
L'égalité des genres et la diversité occupent une place toujours plus importante au sein des OE	14
► Chapitre 3. Égalité des genres et diversité au sein des OE	17
Représentation des femmes au sein des OE	17
Les OE sont plus nombreuses à promouvoir l'égalité des genres et la diversité en interne	23
► Chapitre 4. Plaidoyer et services aux membres de l'OE qui font avancer l'égalité des genres et la diversité	29
Il y a plus d'entreprises membres d'OE à être dirigées par des femmes	29
Il y a davantage de membres d'OE à représenter les intérêts des femmes	30
Une minorité croissante d'OE forment leurs membres et reconnaissent leurs efforts	32
L'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale est au cœur des priorités de plaidoyer des OE	34
► Chapitre 5. Conclusions: Quelle est la prochaine étape pour les OE?	37
Notes	42
► Annexes	44
Annexe 1. Termes clés en matière d'égalité des genres et de diversité	45
Annexe 2. Données démographiques de l'enquête	46
Annexe 3. Pays couverts par l'enquête de 2023, par région	48
Annexe 4. Questionnaire d'enquête	49
Annexe 5. Liste des OE interrogées	54

► Figures

Figure 1. Part des femmes dans des postes d'encadrement, en emploi et dans la population en âge de travailler 2000-2020	6
Figure 2. OE ayant enregistré de meilleurs résultats opérationnels grâce à l'égalité des genres et à la diversité, résultats de 2023	13
Figure 3. Part des femmes parmi les membres du personnel et les cadres, résultats de l'enquête de 2023	17
Figure 4. Plans ou politiques visant à recruter et à promouvoir des femmes à des postes d'encadrement, résultats de 2023	18
Figure 5. Proportion de membres féminins dans les conseils d'administration, résultats de 2017 et 2023	20
Figure 6. Sexe du PDG, résultats de 2023	22
Figure 7. Mécanismes ou politiques des OE visant à soutenir en interne l'équilibre travail-famille et une plus grande égalité, résultats de 2017 et de 2023	24
Figure 8. Moyens de promouvoir l'égalité hommes-femmes dans les activités	26
Figure 9. Évaluation de la culture organisationnelle dans les entreprises et les OE, résultats de 2019 et de 2023	27
Figure 10. Part d'entreprises membres d'OE dirigées par des femmes, résultats de 2017 et de 2023	30
Figure 11. Activités ou initiatives régulières ciblant les membres pour promouvoir l'égalité des genres, résultats de 2017 et de 2023	31
Figure 12. Services aux membres favorisant l'égalité des genres et la diversité, résultats de 2017 et de 2023	34
Figure 13. Pourcentage des OE ayant répondu à l'enquête de 2023, par région	46
Figure 14. Part d'entreprises multinationales et locales représentées par les OE, résultats de 2023	46
Figure 15. Taille des OE, tous résultats confondus	47

► Encadrés

Encadré 1. L'OE philippine utilise les arguments économiques en faveur de l'égalité hommes-femmes et de la diversité comme première étape pour rallier les employeurs à cette cause	13
Encadré 2. L'OE malaisienne s'engage sur la voie de l'égalité hommes-femmes en lançant un nouveau sommet national	15
Encadré 3. L'OE chypriote fait progresser l'égalité des sexes sur tous les fronts	18
Encadré 4. Les OE collaborent par-delà les frontières pour remédier au manque de leadership féminin	21
Encadré 5. L'OE géorgienne aide ses cadres féminins à atteindre le sommet	23
Encadré 6. L'OE de la Barbade favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par le travail flexible et des congés	25
Encadré 7. L'OE grecque induit un changement radical en matière d'égalité des genres	31
Encadré 8. Le réseau nigérian des femmes entrepreneurs accélère la cadence	32
Encadré 9. Mise en œuvre d'une stratégie globale pour l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion en Colombie	33
Encadré 10. L'OE canadienne aide ses membres à se préparer à la nouvelle législation sur l'équité salariale	35

► Remerciements

Les contributions des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) ont été déterminantes pour l'élaboration de ce rapport. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les OE qui ont pris le temps de répondre au questionnaire d'enquête, de participer aux entretiens approfondis et de partager des informations sur la manière dont leurs organisations font progresser l'égalité entre les femmes et les hommes et la diversité.

Mariska van der Linden, experte en politique publique, chercheuse et rédactrice, a rédigé ce rapport. Elle a formulé le questionnaire de l'enquête, mené des entretiens, analysé les résultats et effectué la recherche secondaire sur l'égalité entre hommes et femmes et la diversité. Linda Vega Orozco, économiste, a contribué à élaborer ce rapport, notamment en concevant le questionnaire d'enquête et en effectuant des entretiens ainsi que l'analyse et la visualisation des données, et en dégageant de la collecte des données primaires des conclusions cruciales.

Ce rapport est le fruit d'une collaboration approfondie entre le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation internationale des Employeurs (OIE). Du côté d'ACT/EMP, Jae-Hee Chang, spécialiste principale chargée des relations et des questions techniques, a conceptualisé et dirigé l'élaboration du rapport avec le soutien de spécialistes des employeurs de toutes les régions. Du côté de l'OIE, nous exprimons notre profonde gratitude à Akustina Morni, directrice Emploi, compétences & diversité, pour sa direction stratégique, ses conseils et son appui technique, ainsi que pour la communication avec les membres de l'OIE.

À propos d'ACT/EMP

Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) est l'unité spécialisée du Bureau international du Travail chargée d'entretenir des relations étroites et directes avec les organisations d'employeurs et d'entreprises. Les OE défendent les intérêts collectifs des employeurs au niveau national et régional. ACT/EMP les aide à renforcer leur gouvernance, leurs services et leur capacité de plaidoyer afin de mieux répondre aux besoins de leurs membres.

À propos de l'OIE

L'Organisation internationale des employeurs (OIE) constitue le plus vaste réseau mondial du secteur privé, avec plus de 150 OE affiliées qui représentent les intérêts de plus de 50 millions d'entreprises. Cela fait plus de cent ans que l'OIE représente les entreprises dans les débats portant sur la politique sociale et de l'emploi au sein de l'OIT. Elle représente également le secteur privé dans l'enceinte des Nations unies, au G20 et d'autres forums plus récents. L'OIE est reconnue pour son expertise unique, son travail de plaidoyer et son influence. Elle est la voix forte et équilibrée de l'entreprise à l'échelle internationale.

► Abréviations et acronymes

D&I	Diversité et inclusion
ESG	Environnemental, social et de gouvernance
ODD	Objectif(s) de développement durable
OE	Organisations d'entreprises et d'employeurs
OIE	Organisation internationale des Employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
ONU	(Organisation des) Nations unies
PDG	Président-directeur général
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UE	Union européenne





Résumé analytique

Le présent rapport rassemble de nouvelles recherches primaires et des données existantes pour donner un aperçu des progrès réalisés par les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) en matière d'égalité des genres et de diversité au sein de leurs organisations, ainsi que de leur engagement vis-à-vis de leurs membres. Il s'appuie sur une enquête menée par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) auprès de 95 OE dans 87 pays et sur des entretiens approfondis avec plus de 20 représentants d'OE. Le rapport examine les défis rencontrés et les succès remportés par les OE pour accroître la représentation des femmes sur l'ensemble de l'organisation, y compris aux postes de décision, ainsi que le chemin à parcourir.

Pour évaluer les progrès réalisés au fil du temps, ce rapport compare les résultats de l'enquête actuelle aux conclusions du rapport d'enquête de l'OIT de 2017 intitulé *Women leaders and managers in employers' organizations*¹ (Femmes dirigeantes et femmes cadres dans les organisations d'employeurs), le premier rapport de l'OIT qui évalue la représentation des femmes dans les fonctions de gouvernance, de direction et de gestion au sein des OE. La comparaison sur une période de six ans donne un aperçu de l'ampleur des progrès accomplis par les OE en vue de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes et la diversité, ainsi que des domaines dans lesquels les OE ont encore des possibilités d'accélérer les progrès et de «passer de la parole aux actes».

- **Dans l'ensemble, les OE ont accompli des progrès impressionnants en matière d'égalité des sexes et de diversité, mais il existe encore un potentiel inexploité.** Si certaines OE ont réalisé des avancées significatives au cours des six dernières années, d'autres n'en sont qu'au début de leur parcours et beaucoup doivent encore intensifier leurs efforts pour récolter les avantages tangibles que l'égalité des genres et la diversité peuvent offrir à leurs organisations et à leurs membres. Bien qu'une minorité croissante d'OE prennent des mesures en faveur de l'égalité des genres et de la diversité, elles n'en restent pas moins une minorité.

En outre, il existe de nombreuses possibilités pour que davantage d'OE intègrent de manière stratégique l'égalité des genres et la diversité dans le champ d'action principal de leur organisation. Si la mise en œuvre d'un petit nombre d'initiatives distinctes, surajoutées, peut présenter certains avantages, l'impact positif en sera plus limité que pour les organisations qui intègrent pleinement l'égalité des genres et la diversité dans leurs activités principales.

- **Près de la moitié des OE déclarent que l'égalité des genres et la diversité ont un impact positif sur leurs résultats opérationnels, mais seules quelques-unes suivent l'évolution de cet impact.** Les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres et de la diversité pour les entreprises sont irréfutables, avec des avantages tels que l'augmentation des bénéfices et l'amélioration du recrutement et du maintien en poste des effectifs. Ce rapport explore plus en profondeur la manière dont les OE perçoivent l'intérêt commercial de l'égalité des genres et de la diversité pour leurs propres organisations.

Au total, 46 pour cent des OE ont déclaré que leurs initiatives en matière d'égalité des genres et de diversité ont contribué à améliorer les résultats opérationnels. Pour les entreprises, les trois avantages principaux sont l'augmentation des revenus, l'amélioration de la réputation de l'organisation et une meilleure capacité à attirer et à retenir les talents.

Cependant, environ la moitié des OE ne comprennent pas vraiment comment leurs efforts en matière de genre et d'égalité peuvent influencer sur le bénéfice net. Cela est probablement dû au fait que les OE ne suivent généralement pas l'évolution de l'impact de leurs initiatives en matière d'égalité des genres et de diversité. La mise en place de meilleurs mécanismes de suivi permettrait aux OE non seulement d'améliorer l'efficacité de ces initiatives, mais aussi de partager avec leurs membres des informations précieuses sur ce qui constitue une bonne initiative et sur les raisons pour lesquelles les membres devraient l'adopter.

- **Les «plafonds de verre», c'est-à-dire les situations où les femmes sont peu représentées aux postes de décision, perdurent dans les OE et sont difficiles à briser. Ces barrières empêchent les OE de montrer l'exemple et d'influer sur la conduite de la communauté des entreprises au sens large.** Il est important de noter que les plafonds de verre s'étendent au-delà des OE et sont omniprésents sur le marché du travail, ce qui constitue un obstacle à l'instauration de l'égalité des genres et de la diversité dans divers domaines, y compris dans la sphère politique.

Les OE luttent pour réaliser l'objectif interne de parité hommes-femmes, bien que la plupart d'entre elles aient mis en œuvre des initiatives allant dans ce sens. Parmi les stratégies les plus répandues, on trouve l'aménagement du temps de travail et le télétravail. Alors que les femmes sont bien représentées au sein du personnel de secrétariat, elles restent sous-représentées au niveau de l'encadrement et du conseil d'administration.

À l'échelle mondiale, les femmes ne président que 16 pour cent des conseils d'administration des OE, chiffre qui illustre un important déséquilibre entre les hommes et les femmes. Seuls 9 pour cent des OE parviennent à la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration, avec une représentation allant de 40 à 60 pour cent pour l'un ou l'autre des deux sexes.

Toutefois, certaines OE améliorent activement la représentation des femmes au sein de leur conseil d'administration. En fait, 44 pour cent des OE interrogées ont augmenté la représentation des femmes dans leur conseil d'administration au cours des deux dernières années. Qui plus est, la tendance est plus positive au niveau des présidents-directeurs généraux (PDG), puisque 30 pour cent des OE ont une femme à ce poste.

- **Les OE prennent des mesures qui permettent d'accélérer les progrès en matière d'égalité des genres et de diversité en confiant au personnel des responsabilités spécifiques.** Rendre les individus ou les équipes responsables de l'élaboration des programmes, de la mise en œuvre des initiatives, du suivi des progrès et de l'avancement du processus de transformation est une démarche qui traduit un engagement fort en faveur de l'égalité des genres et de la diversité au sein de l'organisation. Selon l'enquête, de nombreuses OE disposent de personnel chargé de promouvoir l'égalité des genres et la diversité, soit en la personne d'un agent de coordination désigné (25 pour cent), soit sous la forme d'une équipe ou d'un département officiel (21 pour cent).

Des progrès significatifs en la matière ont été réalisés par les OE au cours des six dernières années. En 2017, 36 pour cent des OE ont déclaré n'avoir personne en charge de l'égalité des genres et de la diversité. En 2023, ce chiffre a été divisé par deux et atteint 18 pour cent.

- **L'accession des femmes à des postes de responsabilité est en hausse au sein des entreprises membres des OE.** Les progrès en matière d'égalité des genres et de diversité ne se limitent pas aux OE; leurs membres progressent eux aussi, bien qu'ils soient partis d'une représentation relativement faible. Environ 40 pour cent des OE interrogées indiquent que 11 à 30 pour cent de leurs membres sont dirigés par des femmes. Ce pourcentage a plus que doublé depuis 2017, où il s'élevait à 15 pour cent.
- **Les OE étendent leurs services liés à l'égalité des genres qu'elles proposent aux membres.** En 2017, un tiers (31 pour cent) des OE interrogées ont déclaré ne pas avoir d'activités ou d'initiatives régulières visant à promouvoir l'égalité des genres parmi leurs membres. Six ans plus tard, ce chiffre a diminué de moitié, passant à seulement 17 pour cent. Les services liés à l'égalité hommes-femmes fournis aux membres au moins une fois par an comprennent la formation sur la manière de promouvoir l'égalité des genres et la diversité sur le lieu de travail (36 pour cent des OE), la recherche (36 pour cent) et la reconnaissance publique des membres de l'OE pour leurs bonnes pratiques (32 pour cent).
- **Les OE pourraient élargir leurs efforts de plaidoyer afin de supprimer efficacement les entraves à plus d'égalité, de diversité et d'inclusion.** Certaines OE et leurs membres font face à des obstacles à la mise en place de l'égalité des genres et de la diversité. Pourtant, ces OE ne mènent pas d'actions de plaidoyer en rapport avec ces défis. De nombreuses OE mentionnent la nécessité d'améliorer l'accès des femmes entrepreneurs au financement, l'accès à des structures de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées et le développement de pipelines de talents grâce à un meilleur accès des filles et des femmes à un enseignement de qualité. Toutefois, pour les OE, ces questions ne constituent pas des priorités de plaidoyer.

La plupart des OE (81 pour cent) sont impliquées dans une forme ou une autre de défense de l'égalité des genres et de la diversité. L'une des priorités absolues des OE est de promouvoir le principe de «l'égalité de rémunération pour un même travail» (37 pour cent), suivie de la promotion des femmes à des postes de direction (plus de 20 pour cent).

- **Les progrès en matière d'égalité des genres et de diversité varient d'une OE à l'autre, certaines ayant une avance considérable, tandis que d'autres n'en sont qu'au début.** Cette disparité a des implications importantes pour les organisations qui soutiennent les OE, car elle nécessite un soutien sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de chaque OE. L'objectif de ce soutien devrait être de rétrécir progressivement l'écart. Pour autant, le contraste entre les avancées réalisées par les OE est également porteur d'opportunités. Les OE qui ont fait des progrès substantiels peuvent servir d'inspiration et apporter leur soutien à leurs homologues, leur permettant ainsi de bénéficier de leur riche expérience.

Chapitre 1



Contexte

L'inclusion des femmes au travail présente des avantages indéniables pour les entreprises, l'économie et la société

Au cours des dernières décennies, le discours sur les femmes et le travail a changé. Il est désormais admis au niveau mondial qu'il est essentiel d'inclure pleinement les femmes à la vie économique, dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'activité économique, afin de:

- ▶ stimuler la compétitivité, l'innovation et la rentabilité des entreprises;
- ▶ édifier des économies solides;
- ▶ établir des sociétés plus stables et plus justes;
- ▶ réaliser les objectifs internationalement acceptés en matière de développement, de durabilité et de droits fondamentaux;
- ▶ améliorer la qualité de vie des femmes, des hommes, des familles et des communautés.

Les preuves des avantages de l'égalité des genres et de la diversité sont nombreuses et ne font qu'augmenter, et la question est devenue très médiatisée. L'objectif 5 des objectifs de développement durable (ODD), signés en 2015 par tous les États membres des Nations unies, est spécifiquement consacré à la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles. Qui plus est, l'égalité des sexes fait partie intégrante des seize autres objectifs.

Il existe une formidable possibilité de mieux tirer parti du talent féminin

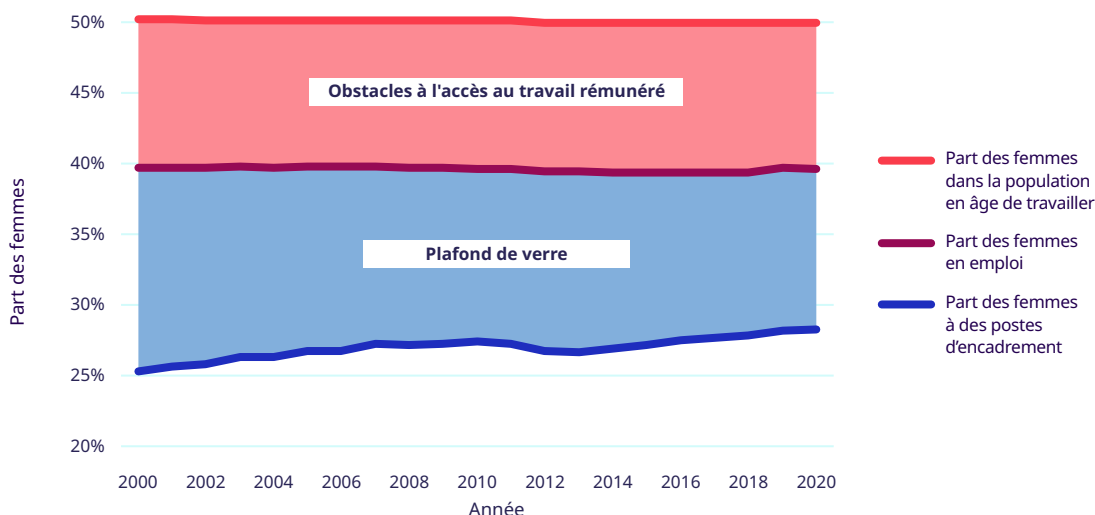
La communauté mondiale des entreprises déploie des efforts considérables pour récolter les fruits de l'égalité des genres et de la diversité. Toutefois, les progrès sont inégaux et, dans certains cas, le rythme du changement n'a pas permis les bénéfices correspondants. Pour tirer parti de l'important vivier de talents féminins, il est possible de faire plus.

Aujourd'hui:

- ▶ Les femmes et les hommes ne sont pas encore représentés sur un pied d'égalité dans la population active. Alors que les femmes représentent 50 pour cent de la main-d'œuvre mondiale, leur part dans l'emploi n'est que de 40 pour cent (voir figure 1).²
- ▶ Les femmes sont moins nombreuses que leurs homologues masculins à accéder à des postes de cadre et de direction. Les femmes occupent 28 pour cent des postes de cadre.³
- ▶ Globalement, dans les secteurs public et privé, les femmes gagnent en moyenne environ 20 pour cent de moins que les hommes.⁴
- ▶ Pourtant, les femmes dépassent les hommes dans l'enseignement supérieur et dans diverses disciplines. Plus de la moitié (52 pour cent) des étudiants ayant obtenu un diplôme en 2020 étaient des femmes.⁵ Non seulement les femmes sont plus nombreuses que les hommes à s'inscrire dans l'enseignement supérieur dans 74 pour cent des pays pour lesquels des données sont disponibles, mais elles devancent également les hommes dans pratiquement tous les indicateurs de l'enseignement supérieur.⁶

Cela signifie qu'il existe un important vivier de femmes talentueuses et instruites en mesure de répondre aux besoins en compétences essentielles. Puiser plus efficacement dans cette ressource permet aux entreprises de disposer de nombreuses possibilités pour développer leur avantage concurrentiel.

► **Figure 1. Part des femmes dans des postes d'encadrement, en emploi et dans la population en âge de travailler 2000-2020⁷**



Source: OIT 2023. ILOSTAT.

Le COVID-19 a donné un nouvel élan à l'égalité des sexes et à la diversité

S'agissant des statistiques du marché du travail, la pandémie a porté préjudice aux femmes. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, en 2020, les femmes ont subi des pertes d'emploi plus importantes que les hommes. Si la reprise de l'emploi s'accélère, elle reste inégale. Alors que l'écart engendré par les répercussions de la pandémie sur l'emploi des hommes et des femmes devrait se réduire au niveau mondial dans les années à venir, on s'attend à ce qu'une différence significative persiste.⁸

Un rapport de suivi publié en 2023 par l'OIE et Deloitte⁹ montre que, même si les pays du G20 ont augmenté la participation des femmes dans la population active, la sécurité des femmes sur le marché du travail et leurs conditions de travail se sont détériorées. Par ailleurs, les pays du G20 sont très en retard dans la mise en œuvre de leurs engagements en matière d'autonomisation des femmes.

Toutefois, le bilan est loin d'être totalement négatif. La pandémie a joué un rôle de catalyseur, accélérant les progrès en matière de diversité et d'inclusion (D&I), y compris l'égalité des genres et la diversité. Une enquête mondiale sur la main-d'œuvre menée en 2022 par l'OIT¹⁰, à laquelle ont répondu plus de 12 000 participants et qui couvrait des entreprises de tailles et de secteurs différents, a donné des résultats prometteurs. Les deux tiers (67 pour cent) des personnes interrogées ont reconnu que la sensibilisation accrue aux inégalités dans la société, provoquée par la pandémie, les avait incitées à une plus grande attention et à une action de plus grande envergure en matière de D&I au sein de leur entreprise. De plus, 69 pour cent de toutes les personnes interrogées ont déclaré que la pandémie avait renforcé leurs attentes vis-à-vis de leurs employeurs en matière de promotion de la D&I.

Enfin, le COVID-19 a démontré aux entreprises que la flexibilité du travail peut favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes sans compromettre la productivité globale de l'entreprise. Du fait des mesures de confinement imposées par le COVID-19, les entreprises du monde entier ont acquis une expérience considérable dans la mise en œuvre de modalités de travail flexibles et dans la manière de les rendre efficaces à la fois pour les entreprises et pour les travailleurs. L'un des nombreux avantages du télétravail

(travail à domicile), par exemple, est d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui permet à la fois aux femmes et aux hommes de gérer plus efficacement leurs responsabilités professionnelles et familiales. Dans le même temps, le télétravail peut permettre aux entreprises de réaliser des économies et aux travailleurs d'améliorer leur productivité.¹¹

Les OE sont en position de force pour induire le changement

Les OE ont la capacité d'induire les changements nécessaires et de permettre à leurs membres, à la communauté des entreprises au sens large et à leurs nations de libérer le plein potentiel de l'égalité des genres et de la diversité. Les OE exercent une influence inégalée dans le secteur privé et au-delà. Lorsqu'elles assument un rôle de leader en défendant l'égalité des genres et la diversité, elles opèrent des transformations positives notables.

L'influence exercée par les OE se décline essentiellement sous deux formes.

- Elles offrent des services et un soutien à leurs membres, qui sont soit des entreprises, soit d'autres associations d'entreprises. Cette offre comprend, entre autres, la formation, l'information, l'orientation, le partage de bonnes pratiques et la consultation.
- Par le biais du plaidoyer et du dialogue social, elles façonnent la législation et les politiques nationales et mobilisent le soutien du secteur public pour créer un contexte commercial favorable au secteur privé.



Méthodologie de recherche

Six années se sont écoulées depuis le rapport original de 2017 de l'OIT sur les OE et l'égalité des genres et la diversité¹². Par ailleurs, 2023 marque la fin de la pandémie de COVID-19. Le moment est donc venu de faire le point et de dégager de nouvelles données sur l'égalité entre hommes et femmes et la diversité dans les OE.

Le présent rapport vise à répondre aux questions suivantes:

- Quels sont les progrès réalisés par les OE en matière d'égalité des genres et de diversité au cours des six dernières années...
 - au sein de leur propre organisation?
 - en termes de soutien et de services aux membres?
 - en matière de plaidoyer et de dialogue social?
- Quelles sont leurs réussites en termes d'égalité des genres et de diversité?
- Quels sont les défis qui subsistent et comment les surmonter?
- Que réserve l'avenir aux OE?

Ce rapport s'appuie sur une étude mondiale des OE et de l'égalité des genres et de la diversité. L'étude comprend une enquête et des entretiens avec des OE, complétés par une recherche secondaire. Les termes clés relatifs à l'égalité des genres et à la diversité utilisés dans le présent rapport figurent à l'annexe 1.

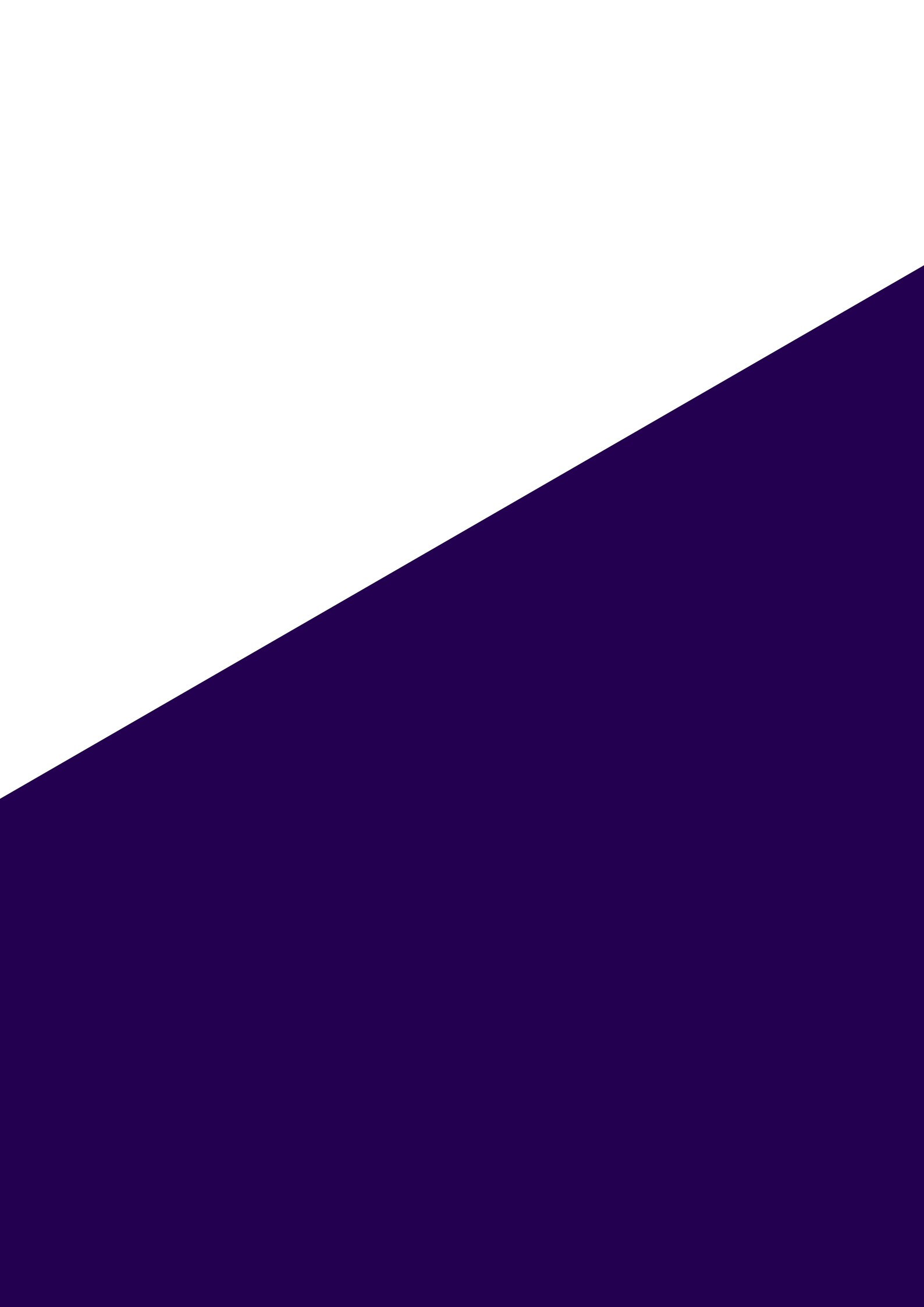
ACT/EMP et l'OIE ont mené une enquête (voir annexe 4) du 17 avril au 9 mai 2023. Au total, 95 OE y ont répondu. L'échantillon présentait les caractéristiques suivantes:

- Près d'un tiers (29 pour cent) des OE étaient basées en Afrique, 25 pour cent dans les Amériques, 25 pour cent en Europe et Asie centrale, 19 pour cent en Asie et Pacifique et 2 pour cent dans les États arabes.
- Sur l'ensemble des réponses, 37 pour cent provenaient de petites organisations (employant de 1 à 10 personnes), 28 pour cent d'organisations moyennes (employant de 11 à 30 personnes) et 35 pour cent de grandes organisations (employant plus de 30 personnes).
- La plupart des entreprises membres de ces OE (82 pour cent) étaient des entreprises locales, tandis qu'environ un cinquième (18 pour cent) était des entreprises multinationales.

Pour plus d'informations sur les données démographiques de l'enquête, voir l'annexe 2. L'annexe 3 contient également une liste par région de tous les pays couverts par l'enquête.

Deux tiers (66 pour cent) des répondants à l'enquête se sont portés volontaires pour être interrogés. Au total, 21 entretiens ont été menés entre le 25 mai et le 12 juillet 2023 par des consultants indépendants (voir la liste des OE interrogées à l'annexe 5).

Ce rapport est structuré autour des informations clés qui découlent de la nouvelle étude et de la recherche secondaire. Il présente également une analyse comparative des résultats de cette étude avec ceux de l'étude originale réalisée en 2017. La taille des échantillons pour les enquêtes de 2017 et 2023 a limité les possibilités de déterminer des différences statistiquement significatives. Les tendances comparatives identifiées dans ce rapport doivent donc être interprétées comme indicatives.



Chapitre 2



Argumentaire en faveur de l'égalité des genres et de la diversité

Chaque année, les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres et de la diversité se consolident au fur et à mesure que les preuves s'accumulent. Ces arguments s'appliquent non seulement aux entreprises individuelles, mais s'étendent également aux économies nationales et à l'économie mondiale. Dès lors, il n'est pas surprenant que de nombreuses OE participant à notre rapport affirment que l'égalité des genres et la diversité améliorent leurs résultats opérationnels.

L'égalité entre les hommes et les femmes améliore les résultats au niveau de l'entreprise, au niveau national et au niveau mondial

L'égalité des genres et la diversité constituent une stratégie commerciale intelligente.¹³ Elles conduisent à :

- ▶ une rentabilité et une productivité accrues;
- ▶ une meilleure capacité à attirer et conserver les talents;
- ▶ un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit;
- ▶ une meilleure réputation;
- ▶ une aptitude à mieux jauger l'intérêt et la demande des consommateurs.

En outre, comme nous l'avons déjà mentionné, en une période de pénurie de compétences, les femmes représentent un formidable vivier de talents qui s'agrandit à l'échelle mondiale.

De nombreux éléments concrets démontrent les avantages de l'égalité des genres et de la diversité pour les entreprises, notamment les éléments ci-dessous, ce qui rend l'argumentaire commercial incontestable.

- ▶ En 2019, l'OIT a mené une enquête auprès de près de 13 000 entreprises dans 70 pays.¹⁴ Il en ressort que, parmi les entreprises qui consignent l'impact quantitatif des initiatives de mixité pour la promotion des femmes cadres, près de 74 pour cent font état d'une hausse de leurs profits de 5 à 20 pour cent. Parmi les entreprises interrogées déclarant de meilleurs résultats opérationnels, plus de 60 pour cent font état d'une rentabilité et d'une productivité accrues. 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 seulement 2 ou 3 pour cent.
- ▶ L'analyse des 3 000 plus grandes entreprises américaines (l'indice Russell 3000) sur une période de 17 ans montre que les entreprises dont le directeur financier est une femme sont plus rentables. Au cours des deux années qui ont suivi leur nomination, les femmes directeurs financiers ont vu la rentabilité augmenter de 6 pour cent et le rendement boursier de 8 pour cent.¹⁵

- Les performances des entreprises vont au-delà des résultats financiers. Une analyse de la Société financière internationale (SFI) portant sur 33 pays¹⁶ a révélé que la présence d'un plus grand nombre de femmes dans les conseils d'administration et aux postes de cadres supérieurs est liée à de meilleures normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans l'entreprise.
- À l'échelle mondiale, seule une start-up sur trois est détenue par une femme, en partie parce que les femmes se heurtent à plus d'obstacles que les hommes pour accéder au financement.¹⁷ Pourtant, des données provenant des États-Unis suggèrent que si les jeunes pousses fondées ou cofondées par des femmes obtiennent moins d'investissements, elles obtiennent de meilleurs résultats sur la durée.¹⁸

Bien que ces faits et chiffres soient significatifs, ils ne rendent pas entièrement compte de la situation car les atouts réels de l'égalité des genres et de la diversité sont plus importants encore. En effet, si les femmes et les hommes ont le même potentiel, ils apportent également des compétences et des idées différentes et complémentaires au travail – notamment une façon différente d'envisager le risque et la collaboration – qui présentent des avantages économiques certains.¹⁹ En d'autres termes, lorsqu'il y a moins de femmes au départ, il est plus avantageux de recruter davantage de femmes que d'intégrer davantage d'hommes. L'inverse est également vrai: lorsqu'il y a plus de femmes, il vaut mieux engager plus d'hommes.

L'impact de l'égalité des genres et de la diversité à l'échelle de l'entreprise est considérable, mais cumulé à l'échelle nationale ou mondiale, il devient vraiment impressionnant. Le coût associé aux niveaux actuels de discrimination de genre est estimé à une perte atteignant jusqu'à 12 milliards de dollars, soit 16 pour cent du revenu mondial.²⁰ Le Fonds monétaire international (FMI) estime que, dans les pays où l'écart de taux d'activité entre les hommes et les femmes est le plus marqué, le comblement de cet écart ferait progresser le PIB de 35 pour cent. Ce gain résulterait pour quatre cinquièmes de l'augmentation numérique et, pour un bon cinquième, de la stimulation de la productivité liée à une plus grande mixité, donc au fait que les femmes et les hommes contribuent au milieu de travail entre autres par leurs compétences, leurs expériences et leurs idées.²¹

L'argumentaire en faveur des OE est tout aussi solide

Notre nouvelle étude montre que les arguments économiques en faveur de l'égalité de genre et de la diversité ne s'appliquent pas seulement aux entreprises, mais aussi aux OE. Les OE qui améliorent en interne l'égalité entre hommes et femmes et la diversité sont mieux placées pour répondre aux besoins de leurs membres. Les OE peuvent également élargir leur base de membres et leurs réseaux en attirant des femmes propriétaires d'entreprise. Promouvoir l'égalité des genres et la diversité contribue à améliorer l'image de l'OE sur la place publique et à gagner le soutien des femmes propriétaires d'entreprise et des dirigeantes.

Près de la moitié (46 pour cent) des répondants à l'enquête ont déclaré que les initiatives de leur OE en matière d'égalité des genres et de diversité ont contribué à améliorer les résultats opérationnels (voir figure 2). Les trois principaux avantages identifiés pour les entreprises sont les suivants:

- la hausse des revenus provenant des droits d'adhésion, des recettes liées aux formations et d'autres services de conseil (43 pour cent);
- la meilleure réputation de l'OE (30 pour cent);
- et une meilleure capacité à attirer et conserver les talents (23 pour cent).

► **Encadré 1. L'OE philippine utilise les arguments économiques en faveur de l'égalité hommes-femmes et de la diversité comme première étape pour rallier les employeurs à cette cause**

« Nous devons montrer aux entreprises l'intérêt commercial que cela représente, afin qu'elles comprennent l'impact des programmes de mixité et d'inclusion sur leurs résultats », déclare Jelermina Abigail Roxas-Gorospe, directrice générale adjointe de la Confédération des employeurs des Philippines (ECOP).

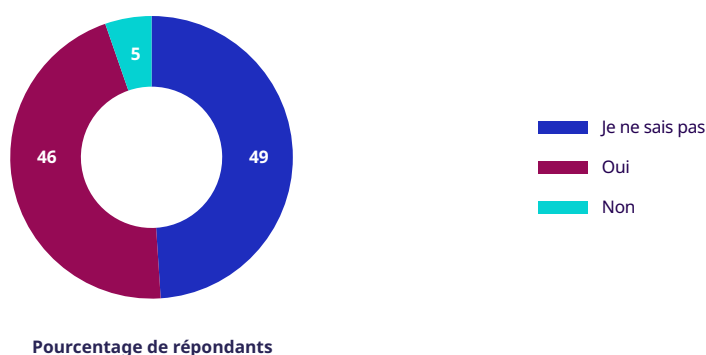
Pour concrétiser cette vision, l'ECOP a édité en 2020, en collaboration avec l'OIT et *Investing in Women* – une initiative du gouvernement australien –, un mémoire de recherche intitulé : [The business case for women in business and management in the Philippines](#) (Les arguments économiques en faveur des femmes en entreprises et des femmes cadres aux Philippines). Il présente des preuves de l'impact positif des pratiques de mixité sur les entreprises philippines, notamment une rentabilité et une productivité accrues et une plus grande capacité à retenir les talents.

S'appuyant sur l'intérêt suscité par ce mémoire, l'ECOP s'est associée à la *Philippine Business Coalition for Women Empowerment* (Coalition d'entreprises philippines en faveur de l'autonomisation des femmes) – une coalition d'entreprises qui fait progresser l'égalité des sexes sur le lieu de travail – pour former les membres de l'ECOP en matière de harcèlement sexuel et de communications intégrant la dimension de genre. Bien que les stages de formation soient relativement récents (environ 25 membres ont été formés jusqu'à présent), les retours des employeurs ont été très positifs. L'ECOP développe actuellement d'autres offres de formations et de services sur l'égalité des genres et la diversité.

Pour s'assurer que son approche de l'égalité femmes-hommes et de la diversité est bien globale, l'ECOP a également :

- mis en place, en 2021, un comité de membres pour la diversité et l'inclusion (D&I) afin de promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail, l'autonomisation des femmes et l'égalité des chances pour tous les travailleurs, quel que soit leur sexe.
- procédé, en 2022, à une Auto-évaluation pour les femmes entrepreneurs (Check-FE) de l'OIT, un programme de formation autoguidé qui aide l'ECOP à mieux répondre aux besoins des femmes entrepreneurs, propriétaires d'entreprise et dirigeantes.*

► **Figure 2. OE ayant enregistré de meilleurs résultats opérationnels grâce à l'égalité des genres et à la diversité, résultats de 2023**



Source: enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

* Pour plus d'informations sur Check-FE, veuillez consulter l'étude de cas du Nigeria dans l'encadré 8.

La moitié (49 pour cent) des OE interrogées ne savent pas si les initiatives en matière d'égalité des genres et de diversité améliorent leurs résultats opérationnels. Étant donné que toutes les personnes interrogées qui ont répondu «Je ne sais pas» à la question sur les résultats opérationnels ont également déclaré que leur OE avait une ou plusieurs initiatives visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité, il est probable que ces OE n'assurent pas le suivi de l'impact de leurs initiatives. C'est également ce qui ressort des entretiens.

Au niveau régional, la région Asie et Pacifique se démarque. Deux tiers (67 pour cent) des OE de cette région déclarent que leurs initiatives en matière d'égalité des genres et de diversité ont amélioré les résultats opérationnels, contre 50 pour cent des OE d'Afrique, 42 pour cent des OE des Amériques et seulement 30 pour cent des OE d'Europe et Asie centrale. Cela suggère également qu'il y a davantage d'OE de la région Asie et Pacifique que dans n'importe quelle autre région qui suivent activement l'impact qu'ont leurs initiatives en matière d'égalité des genres et de diversité sur leurs performances.

L'égalité des genres et la diversité occupent une place toujours plus importante au sein des OE

L'enquête met en évidence l'importance croissante de l'égalité des sexes et de la diversité au sein des OE. Plusieurs indicateurs clés en témoignent, notamment l'augmentation substantielle des taux de réponse à l'enquête entre 2023 (94 répondants) et 2017 (53 répondants). En outre, la volonté des deux tiers des répondants de participer à des entretiens sur ce sujet souligne son importance.

En 2023 notamment, 25 pour cent des OE disposaient d'un référent affecté aux questions de genre et 21 pour cent d'une équipe / d'un département officiel, contre respectivement 15 pour cent et 6 pour cent en 2017. Ces résultats indiquent une sensibilisation accrue des OE à l'importance de l'égalité des genres et de la diversité, entraînant des modifications dans leurs structures organisationnelles.

Les personnes qui ont répondu à l'enquête de 2023 étaient également un peu plus élevées dans la hiérarchie que celles interrogées en 2017. En 2023, 66 pour cent des personnes interrogées occupaient un poste de décision de haut niveau ou de direction, contre 60 pour cent en 2017. En 2023, 21 pour cent des répondants dirigeaient/supervisaient une ou plusieurs autres personnes ou un département/une entité opérationnelle, contre 11 pour cent en 2017.

► Pour moi, il ne fait aucun doute que la diversité et l'inclusion, y compris l'intégration de la dimension de genre, figurent aujourd'hui parmi les priorités de tout premier plan des entreprises. Il apparaît de plus en plus clairement qu'il ne s'agit pas d'un phénomène purement organique. Il requiert la mise en place de stratégies délibérées. Au sein de notre organisation, les avancées en matière d'égalité des sexes et d'inclusion sont considérables, et nos membres en sont fiers. Nous vivons dans un monde différent de celui d'il y a 20 ou 30 ans. Mais, bien sûr, on peut toujours faire plus. Il s'agit d'un processus d'apprentissage pour tous. Nos membres se rendent compte qu'être inclusif, c'est tout simplement la bonne chose à faire, un point c'est tout.

► **Derrick Hynes** – Président & chef de la direction / Employeurs des Transports et Communications de Régie Fédérale (ETCOF) (Canada)

► **Encadré 2. L'OE malaisienne s'engage sur la voie de l'égalité hommes-femmes en lançant un nouveau sommet national**

Afin d'accélérer le rythme en matière d'égalité des genres et de diversité, et pour marquer la Journée internationale de la femme 2023, la Fédération des employeurs de Malaisie (MEF) a organisé son premier « [Sommet national sur le leadership, l'autonomisation, l'égalité et la protection des femmes dans la nouvelle Malaisie](#) ». Le sommet a célébré le leadership des femmes, mis à l'honneur des femmes inspirantes et sensibilisé au harcèlement et à d'autres problèmes qui touchent principalement les femmes.

Tant les membres que les non-membres ont été enthousiasmés par ce sommet auquel environ 200 personnes ont participé et qui a été présidé par le ministre malaisien de la femme, de la famille et du développement communautaire. La MEF avait également invité des expertes et intervenantes de haut niveau provenant de différents secteurs, notamment une éminente avocate et militante des droits humains, une juge de la Haute Cour et des cadres supérieures de sociétés multinationales dans les secteurs de la banque et de la promotion immobilière.

Le sommet comportait plusieurs sessions et tables rondes sur le leadership féminin dans la société malaisienne, sur la discrimination et le harcèlement sexuel, et sur l'autonomisation des femmes. La session sur la discrimination et le harcèlement sexuel, notamment, a contribué à une prise de conscience de la nouvelle protection offerte par la loi aux victimes de harcèlement, dont certaines participantes n'étaient pas au courant.

Pour la suite, la MEF prévoit d'organiser un sommet annuel sur les questions relatives aux femmes et d'inviter des femmes et des hommes à y participer.

Chapitre 3



Égalité des genres et diversité au sein des OE

Les OE sont très bien placées pour donner l'exemple à leurs membres et à la communauté des entreprises au sens large. Cette section se penche sur les efforts internes des OE pour parvenir à l'égalité des genres et à la diversité au sein de leurs propres organisations. Pour reprendre les termes de l'OIE, les OE passent-elles « de la parole aux actes » en matière d'égalité hommes-femmes en s'assurant « de garantir l'accès, de fournir un soutien et de promouvoir la participation de femmes (...) à tous les niveaux des processus décisionnels »?²²

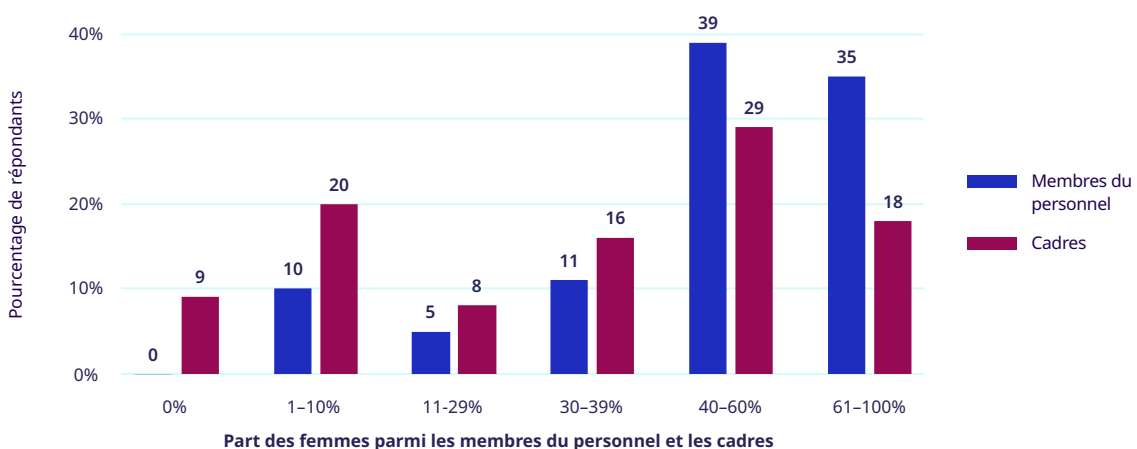
Représentation des femmes au sein des OE

Les femmes sont généralement bien représentées au sein des secrétariats des OE, mais brillent par leur absence aux postes d'encadrement

Dans environ trois quarts des OE ayant répondu à l'enquête, les femmes représentent au moins 40 pour cent de l'ensemble du personnel, et représentent une forte majorité (entre 61 et 100 pour cent des employés) dans plus d'un tiers des OE. La moitié (54 pour cent) des personnes ayant répondu à l'enquête déclare également que le nombre de femmes membres du personnel a augmenté au cours des deux dernières années.

Si les femmes représentent une part importante du personnel des OE, elles sont sous-représentées au niveau de l'encadrement (voir figure 3). En 2023, un peu moins d'un tiers (28 pour cent) des OE sont parvenues à l'équilibre entre les hommes et les femmes au niveau managérial, 40 à 60 pour cent des cadres étant des femmes. Près de 40 pour cent des OE ne disposent pas d'une masse critique de femmes cadres.* Une OE sur dix ne compte aucune femme parmi ses cadres. Au total, 18 pour cent des OE comptent plus de femmes que d'hommes parmi leurs cadres, avec une part de femmes managers comprise entre 61 et 100 pour cent.

► **Figure 3. Part des femmes parmi les membres du personnel et les cadres, résultats de l'enquête de 2023**



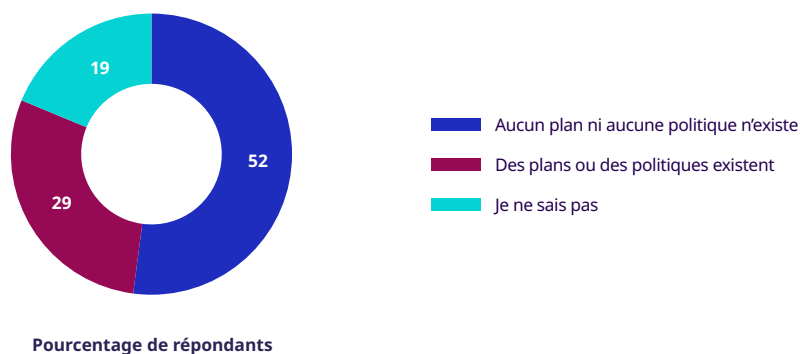
Source: enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

* La définition d'une masse critique varie; toutefois, un nombre croissant de pays utilisent le chiffre de 30 % en raison d'initiatives ciblées telles que le [30% Club](#). Des études laissent entendre que les organisations doivent atteindre une masse critique de femmes occupant des postes de haut niveau pour récolter les fruits de la mixité. Atteindre ce seuil permet à une minorité d'exercer leur influence et de s'assurer que leur voix soit entendue.

Au niveau régional, c'est en Europe et Asie centrale que l'on trouve le plus grand nombre d'OE (43 pour cent) comptant entre 40 et 60 pour cent de femmes cadres. Environ un tiers des OE des Amériques (33 pour cent) ont déclaré avoir atteint la parité hommes-femmes aux postes d'encadrement. À l'inverse, l'Afrique et l'Asie et Pacifique représentent la plus faible proportion d'OE atteignant l'équilibre des genres parmi les cadres, avec respectivement 18 pour cent et 22 pour cent. La moitié des OE d'Afrique (50 pour cent) ont déclaré que les femmes représentaient 10 pour cent ou moins de l'ensemble des cadres.

Les tendances récentes montrent une évolution positive. Signe de ce progrès, la moitié (48 pour cent) des OE déclarent que le nombre de femmes cadres a augmenté au cours des deux dernières années. Il est important de noter que près d'un tiers (29 pour cent) des OE ont mis en place des plans ou des politiques de recrutement et de promotion des femmes à des postes d'encadrement, ce qui pourrait indiquer qu'un plus grand nombre d'OE parviendront, à l'avenir, à une parité hommes-femmes aux postes d'encadrement (voir figure 4).

► **Figure 4. Plans ou politiques visant à recruter et à promouvoir des femmes à des postes d'encadrement, résultats de 2023**



Source: enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

► Encadré 3. L'OE chypriote fait progresser l'égalité des sexes sur tous les fronts

La Fédération des employeurs et des industriels de Chypre (OEB) adopte une approche holistique de l'égalité des genres et de la diversité. Celle-ci comprend les activités de plaidoyer et la formation, mais aussi la conception et la mise en œuvre de systèmes de certification pour les membres, avec un système de certification sur mesure à destination des PME et un code de conduite sur le harcèlement et le harcèlement sexuel adopté par les membres.

En 2022, l'OEB a collaboré avec les syndicats pour rédiger le Code sur la prévention du harcèlement et du harcèlement sexuel au travail. Ce code prévient et combat les comportements inacceptables et a d'ores et déjà été inclus dans de nombreuses conventions collectives.

Cette OE montre également l'exemple. Depuis 2016, l'organisation s'est développée, ce qui a conduit à une augmentation du personnel et à des opportunités de restructuration. L'OEB souhaitait notamment s'attaquer au plafond de verre et veiller à ce que les femmes aient davantage de possibilités d'occuper des postes de cadres supérieurs. Pour ce faire, l'OEB a amélioré l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour l'ensemble du personnel. L'OEB a également modifié ses statuts pour faire de la promotion de la mixité dans l'emploi, de l'entrepreneuriat féminin et de la promotion de l'équilibre hommes-femmes aux postes de décision des objectifs organisationnels officiels.

Aujourd'hui, en 2023, l'OEB est parvenue à un équilibre parfait entre les hommes et les femmes à l'échelon des cadres supérieurs.

Les femmes sont sous-représentées dans les conseils d'administration et parmi les cadres de direction des OE

Bien qu'il y ait aujourd'hui plus de modèles de femmes dirigeantes que jamais auparavant, il y a toujours une pénurie de femmes aux postes décisionnels de haut rang tels que celui de PDG, de membre du conseil d'administration ou de politicien. En 2023, les données de 146 pays montrent que les femmes n'occupent que 32 pour cent des postes de cadres supérieurs dans le monde, tant dans les secteurs public que privé.²³ Les données de l'enquête sur les OE présentent un tableau similaire.

Le conseil d'administration

Seuls 16 pour cent des conseils d'administration des OE sont présidés par une femme. En outre, la grande majorité des conseils d'administration des OE présentent un déséquilibre entre les sexes (voir figure 5). Plus précisément, seuls 13 pour cent des conseils d'administration comptent au moins 30 pour cent de femmes et 9 pour cent seulement parviennent à l'équilibre hommes-femmes. Les entretiens menés dans le cadre du présent rapport soulignent le défi auquel sont confrontées de nombreuses OE lorsqu'il s'agit de trouver des candidates pour siéger au conseil d'administration.

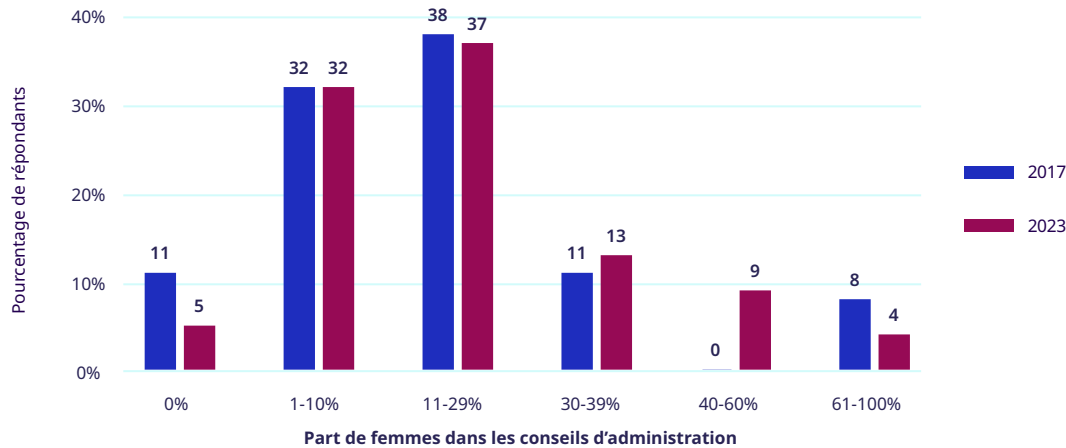
Malheureusement, cette disparité entre les sexes se traduit, pour les OE, par des occasions manquées. Un conseil d'administration diversifié permet de prendre de meilleures décisions, car les recherches démontrent que les entreprises dont le conseil d'administration présente un plus haut degré de diversité hommes-femmes ont tendance à être plus rentables.²⁴ Ce phénomène s'explique en partie par le fait qu'un conseil d'administration plus mixte favorise une plus grande diversité de pensée. Ces conseils d'administration englobent un plus large éventail de mentalités, de processus de pensée et de perspectives. Par exemple, les hommes apportent souvent une expérience précieuse dans les domaines de la finance et des opérations, mais peuvent manquer d'expertise en matière de ressources humaines, de gouvernance, de gestion des risques et d'autres domaines dans lesquels les femmes ont toujours été excellentes.²⁵

Pour profiter pleinement de ces avantages, les organisations doivent atteindre une masse critique d'au moins 30 pour cent de femmes dans leurs conseils d'administration.²⁶ Selon la recherche de l'OIT²⁷, quand de 30 à 39 pour cent des membres du conseil d'administration sont des femmes, les entreprises ont une probabilité supérieure de 19 pour cent d'améliorer leurs résultats opérationnels. Toutefois, seul un tiers (32 pour cent) des entreprises sont dirigées par des conseils d'administration ayant atteint cette masse critique (bien que les conseils d'administration exclusivement masculins soient en diminution constante). Les OE sont donc légèrement en retard sur leur communauté en termes de représentation féminine dans les conseils d'administration.

Il est indéniable qu'au cours des six dernières années, les OE ont réalisé des avancées significatives en termes d'amélioration de la parité hommes-femmes au sein de leurs conseils d'administration. La marge de progression est cependant encore importante et il est encore possible de montrer l'exemple à la communauté des entreprises.

- En 2017, seulement 19 pour cent des OE ont indiqué que les femmes représentaient au moins 30 pour cent des membres du conseil d'administration, contre 26 pour cent en 2023.
- En 2017, 11 pour cent des OE ne comptaient aucune femme dans leur conseil d'administration, contre 5 pour cent en 2023 (ce qui confirme une fois de plus que les conseils d'administration exclusivement masculins sont en déclin).
- Même si seulement 16 pour cent des conseils d'administration des OE sont présidés par une femme en 2023, ce chiffre est deux fois plus élevé qu'en 2017, où 8 pour cent des présidents de conseils d'administration des OE étaient des femmes.
- Près de la moitié (45 pour cent) des OE déclarent que le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration a augmenté au cours des deux dernières années.

► **Figure 5. Proportion de membres féminins dans les conseils d'administration, résultats de 2017 et 2023**



Source: enquête ACT/EMP sur les femmes dirigeantes et cadres dans les organisations d'employeurs, 2017; Enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

En outre, il semble plus difficile pour les OE de grande taille de parvenir à l'équilibre des genres au sein des conseils d'administration. Selon l'enquête de 2023, alors que 42 pour cent des petites OE (employant de 1 à 10 personnes) et 43 pour cent des OE de taille moyenne (de 11 à 30 personnes) avaient un conseil d'administration composé d'au moins 30 pour cent de femmes, ce n'était le cas que pour 9 pour cent des grandes OE (employant plus de 30 personnes).

Si l'on examine les données régionales, l'étude révèle que les OE des Amériques ont la plus forte proportion de femmes au sein de leur conseil d'administration, avec 42 pour cent d'OE comptant au moins 30 pour cent de femmes membres du conseil d'administration. C'est en Asie et Pacifique que l'on trouve le plus faible pourcentage d'OE comptant au moins 30 pour cent de femmes siégeant au conseil d'administration (17 pour cent), suivi de l'Afrique (21 pour cent) et de l'Europe et Asie centrale (26 pour cent).

Enfin, l'étude a mis en évidence les effets positifs associés à la présence d'une femme à la présidence, qui peut servir de modèle pour la composition globale du conseil d'administration. Dans l'enquête de 2023, les OE dont le conseil d'administration était présidé par une femme étaient à 22 pour cent plus susceptibles d'avoir plus de 30 pour cent de femmes membres du conseil d'administration que les OE dont le conseil d'administration était présidé par un homme.

Les cadres de direction

Dans l'enquête de 2023, les OE soutiennent très avantageusement la comparaison avec la communauté mondiale des entreprises, 30 pour cent d'entre elles ayant une femme PDG à la tête de leur secrétariat (voir figure 6). Dans les entreprises du monde entier, les femmes PDG continuent d'être sous-représentées, en particulier dans les grandes entreprises. Elles ne représentent que 5 pour cent de l'ensemble des PDG dans le monde²⁸ et sont concentrées dans les petites et microentreprises.²⁹

► Encadré 4. Les OE collaborent par-delà les frontières pour remédier au manque de leadership féminin

Lorsque la Fédération des employeurs ougandais (FUE) a réalisé, en 2010, que moins de 12 pour cent des femmes travaillant pour ses plus de 600 entreprises membres occupaient des postes de direction, l'OE a décidé d'agir. La FUE s'est inspirée du programme pionnier «Female Future» (L'avenir des femmes) de la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO).

Lancé en 2003, le programme «Female Future» de la NHO est un programme de formation au leadership destiné aux femmes travaillant dans les entreprises membres. Près de 2 000 femmes provenant de quelque 1 000 entreprises membres y ont participé.

Le programme est axé sur le développement personnel, les compétences en matière d'encadrement et de communication, ainsi que sur le réseautage. Il a lieu chaque année et dure neuf mois, avec six sessions en présentiel. Les participantes obtiennent des crédits en vue de l'obtention d'un Master of Science en compétences pour les conseils d'administration.

Après avoir bénéficié du soutien et de la formation de la NHO, la FUE a lancé son propre programme «Female Future» en 2011. Il a d'abord fallu convaincre les membres de la FUE. Avec des frais d'inscription de 3 300 dollars américains par personne, seules sept des 15 places disponibles ont été prises.

Mais au fur et à mesure que la nouvelle de l'efficacité du programme s'est répandue, l'intérêt s'est accru. La FUE a rapidement commencé à organiser deux cours par an, vient d'augmenter le nombre de places disponibles à 45 par an, et il y a déjà une liste d'attente pour le programme de 2024.

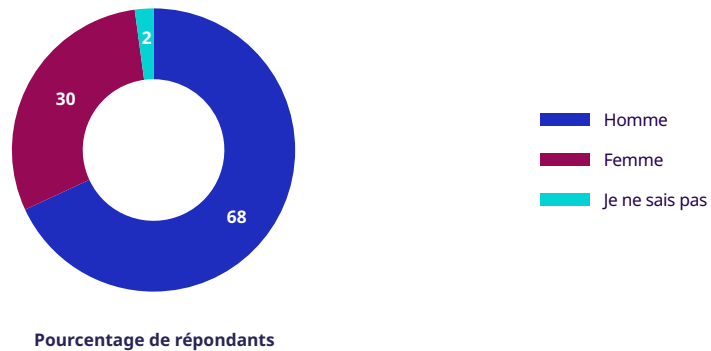
Les réactions des membres de la FUE sur «Female Future» ont été incroyablement positives. Les femmes qui y ont participé :

- savent clairement quels sont leurs objectifs,
- sont mieux outillées pour prendre le contrôle,
- sont plus efficaces,
- sont de bonnes communicantes.

Sur les quelque 150 femmes formées en 2023, 88 pour cent ont reçu ensuite une promotion et 40 pour cent ont rejoint le conseil d'administration de leur entreprise. La FUE organise une cérémonie de remise des diplômes lors de sa Conférence annuelle sur le leadership des femmes.

La FUE travaille actuellement à une analyse de rentabilité pour son programme «Female Future», qui inclura un chiffre relatif au retour sur investissement (RSI), tandis que la NHO a récemment aidé une OE jordanienne à mettre en œuvre son propre programme «Female Future». Au total, sept OE de différents pays proposent actuellement un programme «Female Future».

► Figure 6. Sexe du PDG, résultats de 2023



Source: Enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

Cela est de bon augure pour les progrès futurs en matière d'égalité des genres et de diversité au sein des OE, car il existe un lien positif entre la présence d'une femme à la tête d'une entreprise et une plus grande diversité des genres aux postes de cadres intermédiaires, supérieurs et dirigeants.³⁰ Les résultats de l'enquête de 2023 sur les OE ont révélé que les OE ayant une femme PDG avaient 25 pour cent de chances supplémentaires d'employer plus de 40 pour cent de femmes à des postes de cadre que les OE dirigées par des hommes.

Les OE de petite taille sont plus susceptibles d'être dirigées par une femme. Selon l'enquête de 2023, 49 pour cent des petites OE (employant de 1 à 10 personnes) ont une femme à leur tête, contre 29 pour cent des OE de taille moyenne (11 à 30 personnes) et 12 pour cent des grandes OE (employant plus de 30 personnes). Ces chiffres reflètent les tendances observées dans la communauté des entreprises dans son ensemble, où la part des entreprises dont le PDG est une femme diminue au fur et à mesure que les entreprises grandissent.³¹



► **Encadré 5. L'OE géorgienne aide ses cadres féminins à atteindre le sommet**

Elene Makharashvili travaille depuis plus de 16 ans pour l'Association des employeurs de Géorgie (GEA) dont elle vient de devenir la nouvelle PDG.

« Mon employeur m'a grandement aidée à devenir dirigeante », déclare Elene. Elle a été encouragée à rejoindre le programme [Malkia](#) de l'OIT – un outil d'apprentissage et d'accompagnement destiné aux femmes cadres. Ce programme est conçu pour aider les femmes à gravir les échelons et à occuper des postes de direction. Dans le cadre de sa formation en entreprise, Elene a également suivi la [formation de Master en encadrement d'OE](#) de l'OIT.

L'une des priorités absolues sur le long terme d'Elene en tant que nouvelle PDG est de soutenir d'autres femmes dans la communauté des entreprises. « L'entrepreneuriat est difficile pour les femmes en Géorgie », explique Elene. « Les prêts bancaires sont garantis par des hommes ou des biens immobiliers, mais les hommes tendent à posséder également les biens immobiliers. Les femmes n'ont donc pas accès au crédit. Nous voulons changer cela. »

En 2022, dans le cadre d'un projet pilote, la GEA a aidé dix femmes entrepreneurs à créer des entreprises, avec succès. Sous la direction d'Elene, la GEA étend maintenant ce projet à deux groupes de 15 à 20 femmes entrepreneurs par an. Chacune recevra de la GEA une subvention de démarrage financée par les membres. En retour, les membres recevront un crédit RSE.

Le fait qu'une femme soit à la tête de la GEA a également eu des répercussions à court terme sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Elene a pris ses fonctions de PDG en février 2023. Début juin, plus de 15 nouvelles entreprises avaient rejoint la GEA, dont cinq dirigées par des femmes.

Les OE sont plus nombreuses à promouvoir l'égalité des genres et la diversité en interne

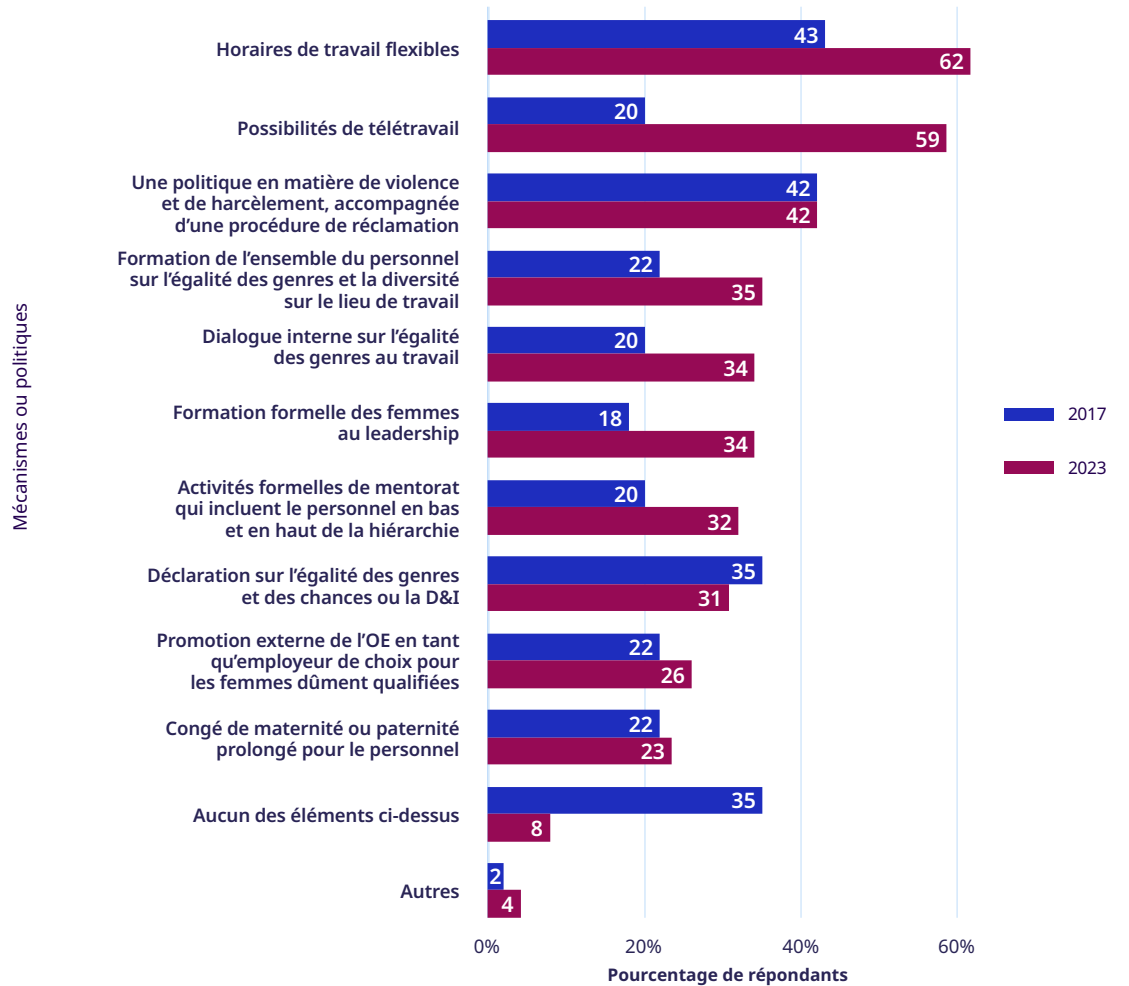
Les enquêtes de 2017 et de 2023 menées auprès des OE portaient sur les initiatives, les mécanismes et les politiques des OE visant à améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux et à promouvoir l'égalité des genres et la diversité. Dans l'ensemble, de plus en plus d'OE prennent des mesures visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et une plus grande égalité. Alors qu'en 2017, près d'un tiers (31 pour cent) des OE ne disposaient d'aucune initiative, d'aucun mécanisme ni d'aucune politique, en 2023, cette proportion n'était plus que de 9 pour cent – un progrès remarquable sur une période relativement courte.

Actuellement, les trois initiatives que l'on retrouve le plus souvent dans les OE portent sur (voir figure 7):

- des horaires de travail flexibles (62 pour cent des OE);
- les possibilités de télétravail (travail à domicile ou à distance) (59 pour cent);
- et une politique de lutte contre la violence et le harcèlement (42 pour cent).

Il est probable que l'amélioration des formules de travail flexibles et du télétravail découle, du moins en partie, des restrictions résultant de la crise du COVID-19. Celle-ci a donné à de nombreux employeurs et à leurs employés l'occasion d'expérimenter et d'affiner de tels aménagements.

► **Figure 7. Mécanismes ou politiques des OE visant à soutenir en interne l'équilibre travail-famille et une plus grande égalité, résultats de 2017 et de 2023**



Source: enquête ACT/EMP sur les femmes dirigeantes et cadres dans les organisations d'employeurs, 2017; enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

Les OE progressent sur la voie de l'égalité des genres et de la diversité, mais certaines sont plus avancées que d'autres. Quelques chiffres actuels à titre d'exemple:

- 35 pour cent des OE forment leur personnel à l'égalité des genres et à la diversité sur le lieu de travail.
- 34 pour cent discutent en interne de l'égalité des genres sur le lieu de travail.
- 31 pour cent disposent d'une déclaration officielle sur l'égalité des genres et l'égalité des chances ou sur la diversité et l'inclusion.
- Et seulement 23 pour cent offrent un congé de maternité et/ou de paternité prolongé.

► **Encadré 6. L'OE de la Barbade favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par le travail flexible et des congés**

« Notre organisation a une approche très flexible du travail, et nous avons conservé le travail à distance comme une caractéristique de nos opérations », déclare Sheena Mayers-Granville, PDG de la Confédération des employeurs de la Barbade (BEC).

La BEC favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par une politique officielle fixant par écrit les modalités d'aménagement du temps de travail. Elle prévoit que les employés peuvent travailler trois jours par semaine au bureau et deux à domicile. La politique de la BEC autorise une certaine flexibilité en dehors d'une plage horaire fixe (de 9 h 00 à 15 h 00), ce qui permet aux employés de quitter le bureau pour s'acquitter de responsabilités familiales ou personnelles, comme aller chercher leurs enfants à l'école, par exemple.

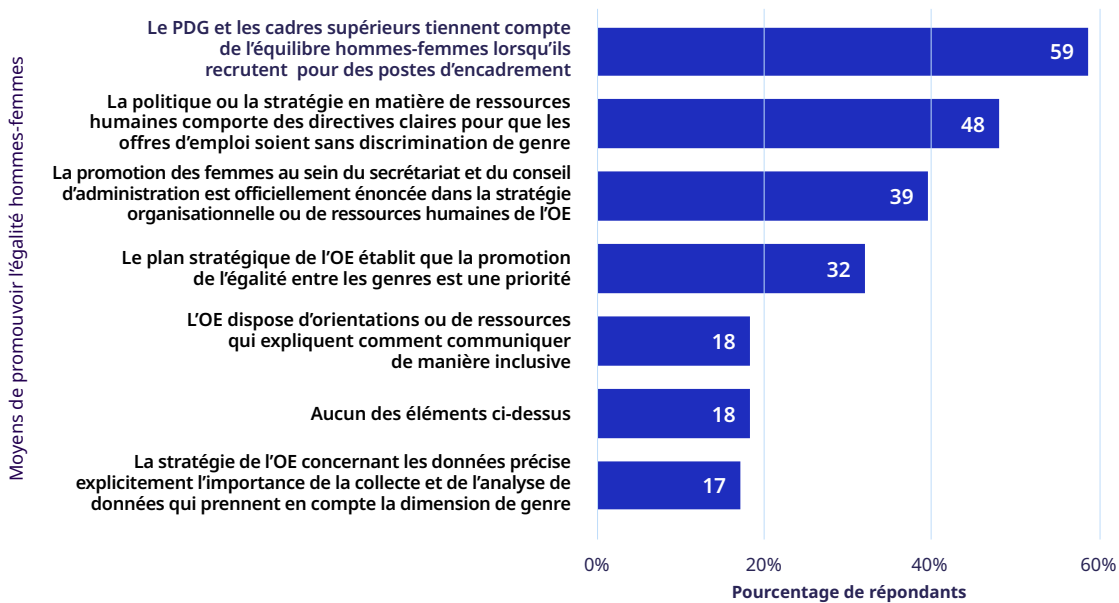
En plus des congés légaux, la BEC offre à ses employés six jours de « congés personnels » par an pendant lesquels ils peuvent s'absenter du bureau pour s'occuper d'affaires privées, pour des rendez-vous médicaux, notamment, ou pour passer du temps avec la famille. La BEC offre également jusqu'à six semaines de congé maladie entièrement rémunérées, ce qui va au-delà de la législation nationale puisque les employeurs de la Barbade ne sont pas légalement tenus de payer les congés maladie.

Ces initiatives ont eu un impact positif sur la culture du travail de la BEC. Les employés apprécient les politiques de la BEC visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à leur laisser plus de temps pour assumer leurs rôles et leurs responsabilités en dehors du travail.

La plupart des OE font avancer l'égalité entre hommes et femmes dans leurs activités

Huit OE sur dix (82 pour cent) font un effort concerté pour améliorer l'égalité des genres et la diversité dans leurs activités. Les trois moyens les plus répandus pour y parvenir impliquent une mobilisation des cadres et de la direction, ainsi que l'utilisation d'outils tels que des politiques et des stratégies organisationnelles (voir figure 8):

- Le PDG/directeur général et les cadres supérieurs tiennent compte de l'équilibre entre les hommes et les femmes lorsqu'ils recrutent pour des postes d'encadrement (59 pour cent).
- La politique ou la stratégie de l'OE en matière de ressources humaines comporte des directives claires pour que les offres d'emploi soient sans discrimination de genre (48 pour cent).
- La promotion des femmes au sein du secrétariat et du conseil d'administration est officiellement énoncée dans la stratégie organisationnelle ou de ressources humaines de l'OE (39 pour cent).

► **Figure 8. Moyens de promouvoir l'égalité hommes-femmes dans les activités**

Source: Enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

Le talent des femmes est souvent caché. Elles ont besoin d'opportunités pour devenir visibles. Par exemple, lorsque nous demandons à nos membres d'envoyer des représentants à une table ronde ou à une réunion, nous devons souvent insister pour trouver une femme. Il est important de sortir des sentiers battus.

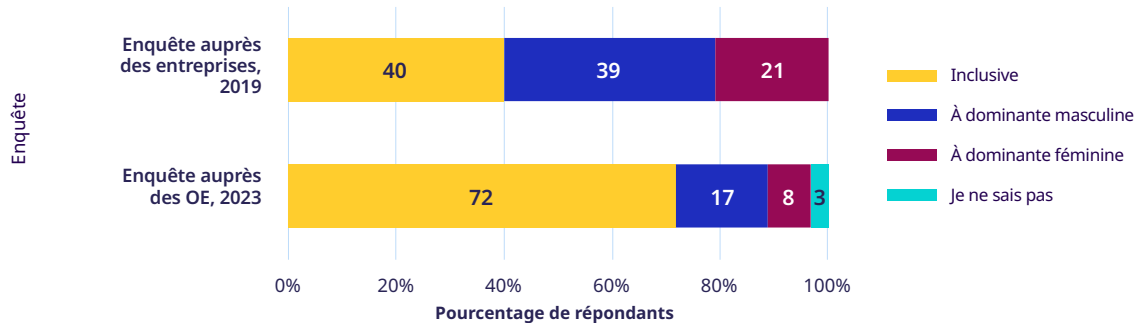
► Directrice d'une grande OE

Cultures organisationnelles inclusives: les OE devançant la communauté des entreprises au sens large

Étant donné le nombre d'OE qui encouragent activement l'égalité des genres et la diversité en interne, il n'est pas surprenant qu'une grande majorité des OE ayant répondu à l'enquête (72 pour cent) considèrent que leur OE a une culture inclusive (voir figure 9). Un peu moins de deux cinquièmes (17 pour cent) des OE déclarent que leur culture est dominée par les hommes. Une proportion d'OE plus faible encore (8 pour cent) semble avoir une culture à dominante féminine.

Une enquête de l'OIT menée auprès de près de 13000 entreprises en 2019³² demandait également aux répondants d'évaluer leur culture organisationnelle. À peine 40 pour cent des répondants considéraient que leur culture organisationnelle était inclusive, une proportion similaire (39 pour cent) affirmant qu'elle était à dominante masculine. Bien que la taille des échantillons de ces enquêtes soit très différente, ces chiffres indiquent que les OE pourraient ouvrir la voie à l'instauration de cultures inclusives.

► **Figure 9. Évaluation de la culture organisationnelle dans les entreprises et les OE, résultats de 2019 et de 2023**



Remarque: l'enquête de 2019 menée auprès d'entreprises ne comportait pas l'option de réponse « Je ne sais pas ».

Source: enquête ACT/EMP menée auprès d'entreprises sur les arguments en faveur du changement, 2019 ; enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

La culture nationale influence également les cultures organisationnelles des OE et de leurs membres et peut constituer un obstacle à la réalisation de l'égalité hommes-femmes. Les dernières recherches du Programme des Nations unies pour le développement, menées en 2023 sur la base de données représentant 85 pour cent de la population mondiale, montrent que près de 9 hommes et femmes sur 10 ont des préjugés fondamentaux à l'égard des femmes.³³ Selon l'OIT, nombreux sont celles et ceux qui pensent encore qu'il est inacceptable pour une femme d'avoir un travail rémunéré en dehors de la maison: ce chiffre s'élèverait en effet à 20 pour cent d'hommes et 14 pour cent de femmes dans le monde.³⁴ De nombreuses femmes déclarent que leur famille proche désapprouve leur décision de travailler à l'extérieur du foyer.

Ces mentalités peuvent entraver la progression des femmes dans le monde du travail, voire les empêcher en premier lieu d'y accéder. On ne saurait sous-estimer l'importance d'un changement de culture au sens large. Heureusement, du fait de leur niveau d'influence souvent élevé, les OE peuvent jouer un rôle important à cet égard.

❏ Ici, la culture domine. Les femmes ont tendance à être reléguées au second plan. Il y a deux ans, nous avons lancé notre propre Journée nationale de la Femme du Patronat afin de changer cette situation. Cette année (2023), nous avons organisé une table ronde au cours de laquelle nos membres ont examiné comment le monde des affaires pouvait promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes. Plus de 100 personnes y ont participé. Nous prévoyons d'augmenter et d'élargir les événements organisés à l'occasion de cette journée importante.

► **Bih Dewolheur** – Responsable RH / Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)

Chapitre 4



Plaidoyer et services aux membres de l'OE qui font avancer l'égalité des genres et la diversité

Un large éventail de services fournis aux membres de l'OE contribue à promouvoir l'égalité des genres et la diversité dans le secteur privé. Ces services comprennent un soutien sur mesure aux associations de femmes en entreprises, la participation au dialogue social sur les questions d'égalité des genres et de diversité, la réalisation de recherches sur l'égalité des genres et la diversité, le plaidoyer pour un cadre réglementaire adéquat, etc.

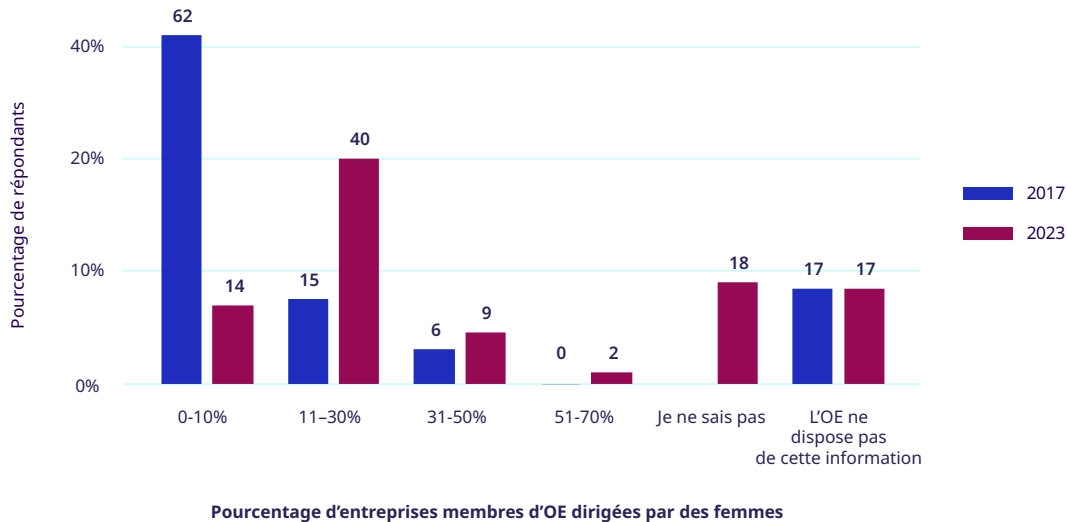
La comparaison des données entre 2017 et 2023 révèle que les OE sont aujourd'hui plus nombreuses à aider leurs membres à promouvoir l'égalité des sexes. En 2017, un tiers (31 pour cent) des OE ayant répondu à l'enquête ont déclaré ne pas avoir d'activités ou d'initiatives régulières de promotion de l'égalité des genres parmi leurs membres. Six ans plus tard, ce chiffre est tombé à 17 pour cent. Actuellement, plus d'un tiers des OE (36 pour cent) disposent d'un comité ou conseil des membres permanent spécifiquement dédié à la promotion de l'égalité des genres et de la diversité.

Il y a plus d'entreprises membres d'OE à être dirigées par des femmes

La tendance est claire: il y a davantage d'entreprises membres d'OE à être dirigées par des femmes. Cela montre que ce ne sont pas seulement les OE qui font des progrès substantiels en matière d'égalité des genres et de diversité, mais aussi leurs membres.

Les données de l'enquête montrent que si, en 2017, près des deux tiers (62 pour cent) des OE ayant répondu à l'enquête ont déclaré qu'entre 0 et 10 pour cent de leurs membres étaient dirigés par des femmes, ce n'était plus le cas que pour 14 pour cent des répondants en 2023 (voir figure 10). Plus encourageant encore, 40 pour cent des OE déclarent que 11 à 30 pour cent des entreprises qui leur sont directement affiliées sont dirigées par des femmes, contre seulement 15 pour cent en 2017.

► **Figure 10. Part d'entreprises membres d'OE dirigées par des femmes, résultats de 2017 et de 2023**



Remarque: l'enquête de 2017 menée auprès d'entreprises ne comportait pas l'option de réponse «Je ne sais pas».

Source: enquête ACT/EMP sur les femmes dirigeantes et cadres dans les organisations d'employeurs, 2017; Enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

Toutefois, il est important de noter que les entreprises ayant une femme à leur tête restent minoritaires. En outre, plus d'un tiers (36 pour cent) des OE ne savent pas dans quelle proportion leurs entreprises membres sont dirigées par des femmes. Cela signifie qu'elles n'assurent pas le suivi et la ségrégation des données organisationnelles de haut niveau pertinentes en fonction du genre.

Il y a davantage de membres d'OE à représenter les intérêts des femmes

La proportion de membres d'OE qui représentent spécifiquement les intérêts des femmes – des associations d'entrepreneuriat féminin ou des organisations de femmes professionnelles, par exemple – a fortement augmenté. Alors qu'en 2017, 39 pour cent des OE comptaient de tels membres, c'était le cas pour plus de la moitié (56 pour cent) des OE ayant répondu à l'enquête en 2023.

Les progrès réalisés dans le recrutement de membres représentant les intérêts des femmes peuvent probablement être attribués, en partie, à un renforcement du soutien aux entreprises détenues par des femmes et à des efforts accrus pour promouvoir, auprès des femmes propriétaires d'entreprises, l'adhésion à une OE. Ainsi, alors qu'en 2017 un peu plus d'un quart des OE organisaient des événements au moins une fois par an pour les femmes propriétaires d'entreprises dans le but de promouvoir l'adhésion à l'OE, cette proportion est passée à 43 pour cent en 2023 (voir figure 11).

Ces résultats sont encourageants compte tenu des obstacles à l'entrepreneuriat rencontrés par de nombreuses femmes. L'accès au financement des entreprises reste une pierre d'achoppement, malgré de nombreuses initiatives visant à promouvoir et à soutenir l'entrepreneuriat féminin, et malgré le fait que de nombreuses banques proposent aujourd'hui de meilleures formules de prêt destinées aux femmes entrepreneurs.

► Encadré 7. L'OE grecque induit un changement radical en matière d'égalité des genres

« Nous sommes vraiment fiers d'avoir mis l'égalité des sexes à l'ordre du jour », déclare Christos A. Ioannou, directeur du Département Emploi et Marché du Travail à la Fédération des entreprises helléniques (SEV).

L'égalité entre hommes et femmes n'était pas une priorité pour la société grecque. Tout a changé lorsque les mandants de l'OIT ont adopté la [Convention \(n° 190\) sur la violence et le harcèlement](#) en 2019. La SEV a profité de cette occasion pour créer une dynamique et braquer les projecteurs sur l'égalité des genres et la diversité.

La SEV a plaidé avec succès pour que la convention soit ratifiée et transposée fidèlement dans la nouvelle législation, entrée en vigueur début 2023. Entre autres changements positifs, la nouvelle réglementation donne aux femmes travaillant dans le secteur privé le droit à des congés maternité de même durée (auparavant de six mois seulement) que celle offerte dans le secteur public (neuf mois). La SEV s'est également assurée du financement public du congé de maternité afin d'aider les entreprises, les PME notamment, à couvrir les coûts.

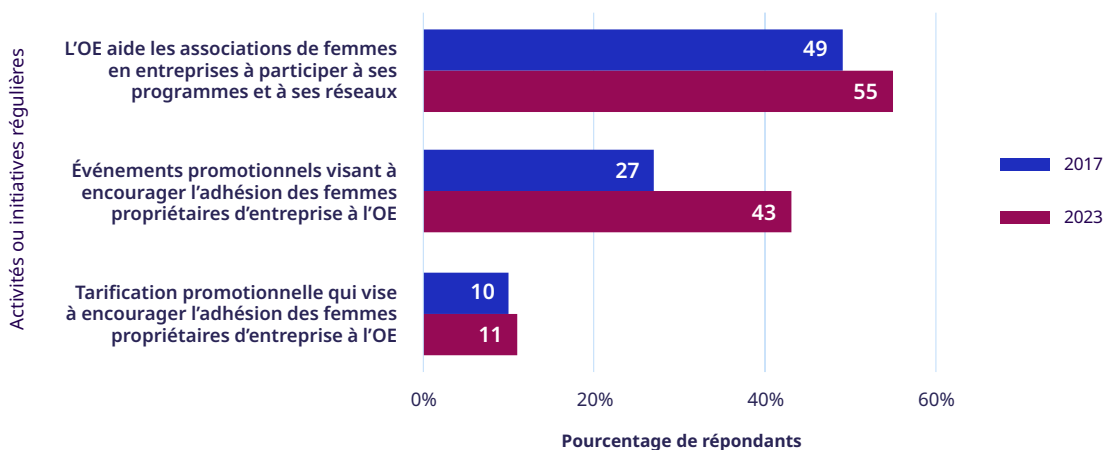
La SEV a élaboré un programme:

- un guide présentant les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres et de la diversité, des descriptions d'affaires juridiques, etc.;
- des ateliers de formation;
- et un nouveau groupe de pilotage interne sur l'égalité, la diversité et l'inclusion, composé de 15 cadres représentant des entreprises et des associations sectorielles.

En 2023, la SEV a également interrogé les entreprises et le grand public sur leur opinion à propos des femmes au travail. Cette enquête a montré que les stéréotypes négatifs persistent. La SEV vient de lancer une nouvelle campagne de sensibilisation du public visant à faire évoluer les mentalités.

Bien qu'il soit trop tôt pour en mesurer l'impact, la réponse globale des membres à l'action de la SEV en matière de genre a été extrêmement positive. En juin 2023, 118 responsables des ressources humaines d'entreprises membres avaient suivi la formation, et face à l'intérêt rencontré, la SEV renforce actuellement le soutien proposé aux membres.

► **Figure 11. Activités ou initiatives régulières ciblant les membres pour promouvoir l'égalité des genres, résultats de 2017 et de 2023**



Source: enquête ACT/EMP sur les femmes dirigeantes et cadres dans les organisations d'employeurs, 2017; enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

► Encadré 8. Le réseau nigérien des femmes entrepreneurs accélère la cadence

L'Association consultative des employeurs nigériens (NECA) a mis sur pied le Réseau de femmes entrepreneurs de la NECA (NNEW) il y a 18 ans. Ce réseau aide les petites entreprises dirigées par des femmes, y compris les entreprises à domicile, à démarrer et à prospérer. Au total, quelque 3000 femmes entrepreneurs ont bénéficié de son soutien.

En 2022, la NECA a fait équipe avec l'OIT pour aider le NNEW à atteindre de nouveaux sommets. À l'aide de l'outil [Auto-évaluation pour les femmes entrepreneurs \(Check-FE\)](#) de l'OIT, la NECA a élaboré un plan d'action pour mieux cibler et servir les femmes entrepreneurs.

Ce plan d'action a été développé par les cadres moyens et supérieurs de la NECA et du NNEW à la suite d'une évaluation institutionnelle approfondie des deux organisations. L'évaluation comprenait une formation, une enquête, des groupes de discussion et l'analyse de documents organisationnels tels que le manuel de l'employé, les statuts de la NECA et du NNEW et les communications des membres.

Le plan d'action est en cours de mise en œuvre. Il contient des actions limitées dans le temps auxquelles des ressources ont été allouées, si nécessaire, et dont voici quelques exemples:

- Collecter systématiquement des données ventilées par sexe sur les clients/bénéficiaires.
- Adopter et utiliser une définition convenue des termes «femme entrepreneur» et «entreprise dirigée par une femme».
- Effectuer des recherches régulières sur les femmes entrepreneurs et les entreprises détenues et dirigées par des femmes, y compris sur les besoins en formation.
- Prendre spécifiquement en compte les besoins des femmes entrepreneurs et des entreprises détenues et dirigées par des femmes lors de la mise en œuvre ou de la fourniture de produits ou de services.
- Offrir des produits et des services adaptés sur mesure aux femmes entrepreneurs et aux entreprises détenues et dirigées par des femmes.

Une minorité croissante d'OE forment leurs membres et reconnaissent leurs efforts

Une minorité d'OE forment activement leurs membres à l'égalité des genres et à la diversité et reconnaissent publiquement leurs réalisations. Cette minorité a augmenté, aussi bien en matière d'offre de formation que de reconnaissance publique, passant d'environ un cinquième des OE en 2017 à un tiers en 2023 (voir figure 12). En outre, plus d'un tiers des OE mènent des recherches sur l'égalité des genres en vue de fournir à leurs membres de nouvelles perspectives. Ces recherches couvrent divers aspects, tels que les femmes à des postes de direction, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, la ségrégation professionnelle, etc.

► Encadré 9. Mise en œuvre d'une stratégie globale pour l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion en Colombie

En 2019, l'Association nationale des entreprises de Colombie (ANDI) a élaboré une stratégie globale visant à promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion parmi ses membres. Cette stratégie repose essentiellement sur trois piliers:

1. Mesurer pour agir

L'ANDI mène chaque année, auprès de ses membres, son enquête sur l'égalité, la diversité et l'inclusion afin d'évaluer la représentation des femmes aux postes d'encadrement et de décision, de même que les politiques et les stratégies en matière de diversité et d'inclusion. En moyenne, 300 entreprises membres ont participé à cette enquête depuis son lancement en 2020 et ont bénéficié des recommandations de l'ANDI pour promouvoir la diversité hommes-femmes dans leurs organisations.

En outre, l'ANDI évalue chaque année ses politiques et pratiques destinées à améliorer l'égalité des genres et la diversité à l'aide de la méthodologie AEQUALES, qui mesure et classe les organisations en fonction de l'égalité des genres en Amérique latine.

2. Savoir appliquer

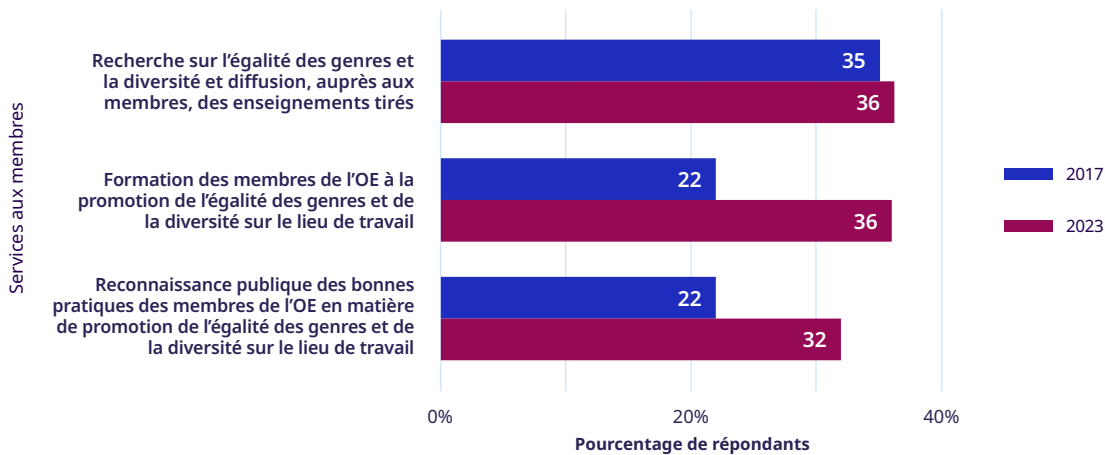
L'ANDI mène des recherches et des activités visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans le cadre professionnel. En 2018, l'ANDI a publié la boîte à outils «Comblant les écarts». Elle fournit des outils et des conseils pour aider les entreprises à évaluer leurs pratiques et leurs politiques d'un point de vue sexospécifique et à concevoir une stratégie d'égalité des genres pour réduire les inégalités. Des entreprises membres de différents secteurs et régions ont participé à des ateliers au cours desquels elles ont pu utiliser ces outils pour concevoir leurs stratégies d'égalité hommes-femmes.

Plus récemment, en 2023, l'ANDI a organisé son cinquième forum sur l'égalité, la diversité et l'inclusion, un événement annuel au cours duquel le gouvernement et les parties prenantes publiques et privées discutent des défis qui affectent particulièrement les femmes et des progrès accomplis quant à la représentation des femmes aux postes de direction. Cet événement est également l'occasion, pour l'ANDI, de partager les résultats des enquêtes annuelles menées auprès de ses membres.

3. S'associer pour transformer

L'ANDI a mis en place des partenariats stratégiques avec des organisations, des universités et des gouvernements aux niveaux national et international afin de mettre en œuvre des programmes de leadership pour les femmes, d'accroître la participation des femmes aux conseils d'administration et d'améliorer le maintien en poste des femmes chefs de famille monoparentale. Grâce au programme de leadership féminin d'ANDI, lancé en coopération avec une prestigieuse université colombienne, plus de 350 femmes ont reçu une formation en gouvernance d'entreprise et aux compétences de leadership pour les aider à accéder à des postes de décision de haut niveau dans les conseils d'administration.

► **Figure 12. Services aux membres favorisant l'égalité des genres et la diversité, résultats de 2017 et de 2023**



Source: enquête ACT/EMP sur les femmes dirigeantes et cadres dans les organisations d'employeurs, 2017; enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

L'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale est au cœur des priorités de plaidoyer des OE

Le plaidoyer et le lobbying sont les activités clés des OE. Environ quatre cinquièmes (81 pour cent) d'entre elles sont impliquées dans le plaidoyer en faveur de l'égalité des genres et de la diversité, et deux sur cinq (39 pour cent) participent à des événements du dialogue social portant sur ce sujet.

Les trois principales priorités de plaidoyer des OE sont:

- l'égalité de rémunération pour un même travail (37 pour cent des OE ayant répondu à l'enquête);
- les femmes aux postes de direction (22 pour cent); et
- la diversité et l'inclusion dans le cadre professionnel (12 pour cent).

Il n'est pas surprenant que l'égalité de rémunération pour un même travail soit le sujet de plaidoyer prioritaire des OE, étant donné la persistance des écarts salariaux en dépit des efforts considérables déployés pour les éradiquer. Les dernières données mondiales du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) sur l'éducation et les écarts de rémunération montrent que l'écart de revenu moyen est de 39 pour cent, même dans les 57 pays où les femmes sont plus instruites que les hommes.³⁵

► Encadré 10. L'OE canadienne aide ses membres à se préparer à la nouvelle législation sur l'équité salariale

En 2018, le gouvernement canadien a adopté la Loi sur l'équité salariale, qui oblige les employeurs sous réglementation fédérale et comptant au moins 10 employés à examiner leurs pratiques de rémunération afin de garantir un salaire égal pour un travail de valeur égale, quel que soit le sexe de l'employé. La Loi sur l'équité salariale est entrée en vigueur en 2021, obligeant ces entreprises à afficher un plan d'équité salariale avant septembre 2024.

L'Association des employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCOF) est la principale OE pour les entreprises canadiennes réglementées par le gouvernement fédéral. Elle représente une quarantaine d'entreprises sous ce régime, pour un total de plus de 500 000 employés. L'ETCOF s'est pleinement engagée et a soutenu la Loi sur l'équité salariale afin de combler l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. L'OE a participé à la consultation préalable à la législation et a organisé des groupes de travail avec ses membres en préparation de la loi. Ces groupes de travail ont servi de plateforme aux membres et aux experts dans ce domaine, leur permettant d'échanger des informations et d'apprendre les uns des autres.

Depuis 2021, depuis l'entrée en vigueur de la loi, l'ETCOF travaille en étroite collaboration avec ses membres pour les aider à élaborer leurs plans d'équité salariale. Cette tâche exigeante nécessite une planification et une évaluation approfondie des systèmes de rémunération. Les employeurs doivent identifier les catégories d'emploi et déterminer celles qui sont à prédominance féminine, à prédominance masculine ou neutres, sur la base de facteurs spécifiques. Les plans d'équité salariale définissent également la rémunération totale pour les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, ainsi que les écarts salariaux.

Pour de plus amples informations sur les plans d'équité salariale, voir: Natasha Hyppolite et Jennifer Hodgins, [*L'attente pour les employeurs de compétence fédérale est terminée: Le nouveau régime d'équité salariale entre en vigueur le 31 août*](#) (Norton Rose Fulbright, 4 août 2021).

D'autres questions relatives à l'égalité des genres sont en moins bonne place sur la liste des activités de plaidoyer prioritaires.

- Malgré les progrès réalisés en interne par les OE en matière de mesures favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'égalité hommes-femmes, à peine 2 pour cent d'entre elles plaident pour un meilleur accès et une plus grande disponibilité des infrastructures et des services de soins, tels que l'accueil des enfants et les soins aux personnes âgées.
- Malgré l'augmentation du nombre de membres d'OE dirigés par des femmes, seuls 4 pour cent des OE défendent l'accès des femmes au financement et à l'entrepreneuriat. Les entretiens ont également révélé que l'accès au financement reste difficile pour les femmes entrepreneurs.
- Seuls 2 pour cent des OE plaident en faveur d'une augmentation du nombre de filles et de femmes dans les domaines des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (matières STIM), même si les résultats de l'étude indiquent globalement qu'il peut être difficile de développer des pipelines de talents et que la ségrégation professionnelle continue de poser problème.

Chapitre 5



Conclusions:

Quelle est la prochaine étape pour les OE ?

Au cours des six dernières années, les OE ont accompli des progrès considérables en matière d'égalité des genres et de diversité, et leurs efforts produisent des résultats positifs. Les données sur la culture organisationnelle et la présence de femmes PDG démontrent à elles seules que les OE du monde entier peuvent jouer un rôle de premier plan dans le monde des affaires, et qu'elles le font.

Pourtant, de nombreuses OE commencent à peine à exploiter le potentiel de l'égalité des genres et de la diversité. Si le présent rapport brosse un tableau des progrès accomplis, il part souvent d'un point de départ modeste. Le rapport constate souvent que les OE qui agissent ou s'efforcent de réaliser le programme de transformation pour l'égalité des genres sont une minorité, et bien que cette minorité ait considérablement augmenté au cours des dernières années, elle reste une minorité.

Les recommandations suivantes peuvent aider les OE à réaliser le potentiel de l'égalité des genres et de la diversité.

Parvenir à l'équilibre interne entre les hommes et les femmes et montrer l'exemple

De nombreuses OE se heurtent à des difficultés pour parvenir à l'équilibre hommes-femmes aux niveaux supérieurs de leur organisation, qu'il s'agisse de postes d'encadrement, de PDG ou de membre du conseil d'administration. Ainsi, si les femmes sont généralement bien représentées parmi le personnel des OE, plus de la moitié des OE sont encore confrontées à des plafonds de verre, seulement 9 pour cent ayant atteint la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration, et 13 autres pour cent ayant des conseils d'administration où les femmes représentent au moins 30 pour cent des membres.

Les OE passent à côté d'opportunités importantes permettant non seulement d'améliorer leurs résultats opérationnels, mais aussi de montrer l'exemple à leurs membres. Les structures organisationnelles des OE qui incluent des représentants des membres, telles que les comités permanents, le conseil d'administration, etc., peuvent jouer un rôle crucial dans la promotion de l'égalité des genres et de la diversité lorsque les femmes sont encouragées à occuper ces postes.

De nombreuses initiatives peuvent contribuer à lever les obstacles internes. Parmi elles:

- ▶ Améliorer les compétences des femmes dans les OE par la formation, le mentorat et d'autres programmes similaires. Par exemple, sept OE proposent déjà «Female Future» (voir encadré 4), un programme de formation et de mentorat pour les femmes qui s'est avéré efficace pour les aider à progresser dans leur carrière et qui pourrait servir de modèle à d'autres.
- ▶ Améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée du personnel.
- ▶ S'attaquer aux attitudes culturelles négatives.
- ▶ Contribuer à l'éducation et au développement des compétences des femmes en dehors du lieu de travail, par exemple en plaidant pour un meilleur accès à un enseignement de qualité pour les filles et les femmes.
- ▶ Veiller à ce que les femmes aient connaissance de modèles féminins, notamment de femmes membres du conseil d'administration de l'OE, de femmes PDG ou d'autres personnalités influentes.

Suivre l'impact des initiatives en matière d'égalité des genres et de diversité

De nombreuses OE n'assurent pas le suivi de l'impact qu'ont leurs initiatives. Cela constitue une occasion manquée non seulement d'améliorer la performance des initiatives en matière d'égalité femmes-hommes, mais aussi de partager avec leurs membres des informations précieuses sur les caractéristiques d'initiatives efficaces et sur les raisons pour lesquelles les membres devraient y participer.

Ainsi, la moitié (49 pour cent) des OE interrogées ne savent pas si leurs initiatives en matière d'égalité des genres et de diversité améliorent leurs résultats opérationnels. À un niveau plus basique, plus d'un tiers (36 pour cent) des OE ne disposent pas d'informations ou ne savent pas dans quelle proportion leurs entreprises membres sont dirigées par des femmes.

En substance, pour aligner efficacement leurs actions sur leur engagement en faveur de l'égalité des sexes, les OE doivent avoir accès aux bonnes informations. À titre d'exemple, même si un cours de formation destiné aux femmes cadres s'avère utile en soi, le fait de savoir combien d'entre elles ont accédé à des postes plus élevés suite à cette formation facilite non seulement l'évaluation et l'amélioration du cours, mais sert également d'information convaincante permettant d'inciter davantage de femmes à y participer.

Il est important que les OE soient encouragées à collecter et à classer les données relatives au personnel et aux membres en fonction du genre, et à effectuer un suivi régulier. La recherche peut être utilisée pour recueillir des informations supplémentaires.

Augmenter et améliorer les services aux membres en matière d'égalité femmes-hommes

De nombreuses OE offrent à leurs membres certains services visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité. Cependant, ces services peuvent être limités. Ainsi, seulement 36 pour cent des OE mentionnées dans le rapport proposent des formations pertinentes.

Comme l'illustrent les études de cas inspirantes présentées dans ce rapport, les services peuvent englober une vaste offre allant de la recherche, des programmes de mentorat, des activités de plaidoyer et des cours de formation certifiés, à des codes de conduite, des événements, des campagnes d'information du public et bien plus encore. Dans l'idéal, il faudrait définir les besoins des membres des OE et déterminer les services proposés en conséquence.

Élargir les activités de plaidoyer pour englober davantage de questions relatives à l'égalité des genres et à la diversité

Si la plupart des OE s'engagent dans certaines activités de sensibilisation à l'égalité des genres, plusieurs questions très pertinentes méritent une plus grande attention. Par exemple:

- Malgré les progrès réalisés en interne par les OE en matière de mesures favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, davantage d'OE peuvent plaider en faveur d'un meilleur accès et d'une plus grande disponibilité des infrastructures et des services de soins, tels que l'accueil des enfants et les soins aux personnes âgées.
- Un plus grand nombre d'OE peuvent promouvoir l'accès des femmes au financement, car il s'agit d'un frein considérable à l'entrepreneuriat féminin. Cet obstacle a été fréquemment mentionné lors des entretiens avec les OE. Le manque d'activités de plaidoyer en faveur de l'accès au financement et à l'entrepreneuriat semble également en contradiction avec l'augmentation du nombre de membres des OE dirigés par des femmes.
- Davantage d'OE peuvent plaider en faveur d'une augmentation du nombre de filles et de femmes dans les domaines des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (matières STIM), puisque les résultats de l'étude indiquent globalement qu'il peut être difficile de développer des pipelines de talents et que la ségrégation professionnelle continue de poser problème.

Il apparaît que certaines OE et leurs membres font face à des obstacles à la mise en place de l'égalité des genres et de la diversité, mais que les OE ne mènent pas d'actions de plaidoyer en rapport avec ces défis. Il serait utile de réévaluer ces obstacles et d'aligner les priorités de plaidoyer en conséquence.

Intégrer l'égalité des genres et la diversité et se concentrer sur l'inclusion

Les OE étudiées qui abordent l'égalité des genres et la diversité sur plusieurs fronts à la fois (en interne, par les services aux membres, les activités de plaidoyer, etc.) semblent réaliser plus de progrès que celles qui n'ont qu'une ou deux initiatives. Mais la quantité d'initiatives n'est pas le seul facteur. Ces initiatives peuvent être ressenties comme surajoutées, comme un élément supplémentaire qui n'est pas pleinement intégré à l'organisation dans son ensemble et à ses activités.

Les résultats d'une étude récente de l'OIT³⁶ mettent cette observation en lumière: elle a révélé que si de nombreuses entreprises font des efforts pour promouvoir la diversité et l'inclusion, ces actions n'aboutissent souvent pas à un changement fondamental dans la manière dont l'entreprise fonctionne. Dès lors, ces entreprises ne parviennent pas à une inclusion totale et ne bénéficient pas pleinement des résultats opérationnels positifs qui en découleraient.

Il est possible d'établir des analogies avec les OE: les OE qui ont intégré l'égalité des genres et la diversité dans leurs activités principales sont sans doute plus susceptibles de réussir une inclusion complète. Ce processus implique une réorientation fondamentale de leurs modes de fonctionnement et les conduit aux avantages correspondants.

Alors que l'égalité et la diversité ont tendance à se concentrer sur la quantité (le nombre de femmes cadres, par exemple), l'inclusion est axée sur la qualité, c'est-à-dire sur l'expérience des individus et des groupes sur le lieu de travail. Le sentiment d'inclusion d'une personne au travail est lié à ses caractéristiques personnelles, à son propre comportement et à celui des autres, ainsi qu'à l'environnement dans lequel elle se trouve. Cet environnement comprend, par exemple, la stratégie, la direction, les systèmes, les services et la culture de l'OE, mais aussi l'environnement social et économique plus large dans lequel elle opère.

La pleine inclusion devient réalité lorsque les individus ressentent un équilibre entre l'appartenance aux autres au travail – le sentiment de faire partie de l'entreprise dans son ensemble – et le fait d'être vus, compris et appréciés en tant qu'individus, avec une personnalité, des compétences et une expérience qui leur sont propres. Lorsque les employés font l'expérience d'une inclusion totale, ils sont plus performants, ce qui se traduit par une amélioration des résultats opérationnels.

La mise en œuvre d'un petit nombre d'initiatives qui ne font pas partie de l'ADN de l'OE a peu de chances d'aboutir à une inclusion totale. Ainsi, même si une OE parvient à plaider avec succès pour de meilleurs droits liés à la maternité, il est peu probable que cela conduise à l'inclusion du personnel féminin si l'OE ne cherche pas tout aussi activement, par exemple, à atteindre la parité hommes-femmes au sein de son conseil d'administration, à adopter le travail flexible, à offrir des formations à ses membres, et ainsi de suite.

Pour parvenir à un changement fondamental dans la manière dont les OE fonctionnent et récolter tous les bénéfices de l'égalité des genres et de la diversité, elles doivent donc se concentrer sur l'inclusion et intégrer l'égalité des genres et la diversité dans l'ensemble de leur environnement de travail. Cela leur permettra également de mieux guider leurs adhérents, en aidant les entreprises à transformer leurs méthodes de travail.

Tenir compte des écarts: les OE qui ont une longueur d'avance peuvent inspirer leurs pairs

Enfin, l'étude a révélé que si certaines OE sont très avancées sur la voie de l'égalité des genres et de la diversité et qu'elles ont sans doute réussi cette réorientation fondamentale de leurs méthodes de travail, d'autres n'en sont qu'au début. Par exemple, seulement 31 pour cent des OE disposent d'une déclaration officielle sur l'égalité des genres et l'égalité des chances ou sur la diversité et l'inclusion, que l'on peut considérer comme des outils de base pour parvenir à l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Cet écart a d'importantes conséquences sur les organisations qui soutiennent les OE, qui doivent veiller à ce que leur soutien soit adapté aux besoins des OE. L'objectif de ce soutien devrait être de combler l'écart au fil du temps.

La disparité entre les OE en matière d'égalité des genres et de diversité offre également des opportunités. Comme le montre le programme de formation et de mentorat «Female Future» (voir encadré 4), les OE qui sont en avance peuvent inspirer et soutenir leurs pairs, leur permettant ainsi de bénéficier de leur expérience.





Mon conseil aux OE qui nous rendent visite et qui commencent à s'engager sur la voie de l'égalité entre les femmes et les hommes est d'aller à l'essentiel. Vous devez faire évoluer les mentalités. Sensibilisez vos membres aux droits des femmes et aux conventions pertinentes de l'OIT. Faites comprendre à vos chefs d'entreprise que les femmes sont tout aussi capables que les hommes d'être propriétaires et chefs d'entreprise. La situation est déjà en train de s'améliorer. Auparavant, les délégations des OE qui venaient nous voir à propos des questions d'égalité hommes-femmes étaient souvent composées uniquement de femmes. Aujourd'hui, nous commençons à voir des hommes se joindre à ces délégations.

► **Mariette C. Boe** – Sous-directrice / Département du marché du travail et des affaires sociales / Confédération des entreprises norvégiennes (NHO)

► Notes

- 1 ILO, [A Global Snapshot: Women Leaders and Managers in Employers' Organizations](#), 2017.
- 2 OIT, [Statistiques sur les femmes](#), 2023.
- 3 OIT, [Statistiques sur les femmes](#), 2023.
- 4 OIT, [Rapport mondial sur les salaires 2018/2019 – Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes ?](#), 2018.
- 5 Victoria Galán-Muros, Mathias Bouckaert, and Jaime Roser, [The Representation of Women in Academia and Higher Education Management Positions](#) (UNESCO-IESALC Policy Brief Series, March 2023).
- 6 UNESCO, [Women in Higher Education: Has the Female Advantage Put an End to Gender Inequalities?](#), 2021.
- 7 ILO, [Modelled Estimates and Projections \(ILOEST\) Database](#), November 2022 edition.
- 8 OIT, [Emploi et questions sociales dans le monde: Tendances 2022](#).
- 9 IOE and Deloitte, [Women Empowerment: Time for Action – G20 Implementation Report](#), 2023.
- 10 OIT, [Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion](#), 2022.
- 11 Voir par exemple: European Union, [The Impact of Teleworking and Digital Work on Workers and Society](#), 2021.
- 12 ILO, [A Global Snapshot: Women Leaders and Managers in Employers' Organizations](#), 2017.
- 13 OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019.
- 14 OIT, [Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement](#), 2019.
- 15 Daniel J. Sandberg, [When Women Lead, Firms Win](#) (S&P Global, 2019).
- 16 International Finance Corporation, [Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case](#), 2018.
- 17 Banque mondiale, [L'état de l'entrepreneuriat féminin: les statistiques parlent d'elles-mêmes](#), 2020.
- 18 Katie Abouzahr, Matt Krentz, John Harthorne and Frances Brooks Taplett, [Why Women-Owned Startups Are a Better Bet](#) (Boston Consulting Group, 6 June 2018).
- 19 Jonathan David Ostry, Jorge A. Alvarez, Raphael A. Espinoza, and Chris Papageorgiou, [Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence](#) (IMF Staff Discussion Note 8 octobre 2018).
- 20 Gaëlle Ferrant et Alexandre Kolev, [Does Gender Discrimination in Social Institutions Matter for Long-Term Growth?](#) (Documents de travail du Centre de développement de l'OCDE, N° 330, 3 mars 2016).
- 21 Era Dabla-Norris et Kalpana Kochhar, [Closing the Gender Pay Gap: The Economic Benefits of Bringing More Women into the Labor Force are Greater Than Previously Thought](#) (FMI, mars 2019).
- 22 OIE, [L'autonomisation des femmes: une force motrice pour la reprise économique et au-delà](#), 2022.
- 23 World Economic Forum, [Gender Parity is Essential for Economic Recovery: These Five Investments Will Quicken the Pace](#), 2023.
- 24 S&P Global, [How Gender Fits into ESG?](#), 24 February 2020.
- 25 Daehyun Kim and Laura T. Starks, [Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?](#), American Economic Review 106, No.5 (2016): 267-71.
- 26 Deloitte and the 30% Club, [Progress at a Snail's Pace – Women in the Boardroom: A Global Perspective](#), 2022.

- 27 OIT, [*Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*](#), 2019.
- 28 S&P Global, *Women CEOs: Leadership for a Diverse Future*, 2022.
- 29 OIT, [*Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*](#), 2019.
- 30 OIT, [*Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*](#), 2019.
- 31 OIT, [*Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*](#), 2019.
- 32 OIT, [*Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*](#), 2019.
- 33 UNDP, [*Gender Social Norms Index*](#), 2023.
- 34 ILO and Gallup, [*Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men*](#), 2017.
- 35 UNDP, [*Gender Social Norms Index*](#), 2023.
- 36 OIT, [*Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion*](#), 2021.

Annexes



► Annexe 1. Termes clés en matière d'égalité des genres et de diversité

► **Égalité des chances genre et de traitement.**

Toutes les personnes indépendamment de leurs caractéristiques personnelles, dont le genre, peuvent participer au marché du travail en fonction de leurs capacités, sans interférence de discrimination ou de préjugés. Selon l'OIE*, l'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail s'entend comme l'égalité de traitement et d'accès des employés féminins et masculins aux opportunités, telles que la participation à la vie économique et commerciale et la prise de décision, ainsi que la valorisation des différents comportements, aspirations et besoins, indépendamment du sexe.

- La **diversité** sur le lieu de travail recouvre les similitudes et les différences qui existent entre les personnes et qui peuvent avoir une incidence sur l'emploi et sur les recettes et les débouchés commerciaux. Il ne s'agit pas seulement des similitudes et différences liées aux caractéristiques personnelles telles que le genre, mais aussi des similitudes et différences liées aux valeurs, aux styles de travail, aux responsabilités familiales, aux niveaux hiérarchiques et aux rôles professionnels. Chaque personne a de multiples groupes auxquels s'identifier qui peuvent évoluer au fil du temps, qui peuvent influencer et modifier leurs perspectives d'emploi et leurs revenus. La diversité consiste à reconnaître, respecter et valoriser ces différences.

- La **discrimination** fait référence à toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession, comme le prévoit la [Convention \(n° 111\) concernant la discrimination \(emploi et profession\), 1958](#).

- L'**inclusion** est relationnelle. Elle se rapporte à l'expérience vécue par les personnes sur le lieu de travail et la mesure dans laquelle elles se sentent appréciées pour qui elles sont, pour les compétences et l'expérience qu'elles apportent, et le degré auquel elles éprouvent un fort sentiment d'appartenance aux autres au travail. Le sentiment d'inclusion professionnelle d'une personne est lié à sa personnalité, son propre comportement et celui des autres, ainsi que l'environnement dans lequel elle évolue. La création d'une culture et d'un environnement inclusifs au travail permet aux différents employés de s'épanouir, accroît leur engagement et a des incidences sur la performance de l'entreprise.

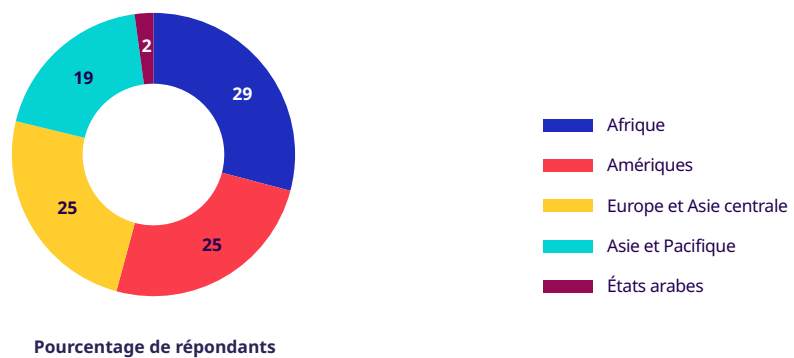
Ces termes ont été adaptés du rapport 2022 de l'OIT intitulé [Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion](#).

* OIE, [Égalité de genre et diversité](#), page web consultée en octobre 2023.

► Annexe 2. Données démographiques de l'enquête

L'OIT et l'OIE ont diffusé l'enquête auprès des cinq groupes régionaux de l'OIT: Afrique, Amériques, Europe et Asie centrale, Asie et Pacifique et États arabes. Sur l'ensemble des répondants, la plus grande part vient d'Afrique (29 pour cent), suivie des Amériques (25 pour cent), de l'Europe et Asie centrale (25 pour cent), de l'Asie et Pacifique (19 pour cent) et des États arabes (2 pour cent) (voir figure 13).

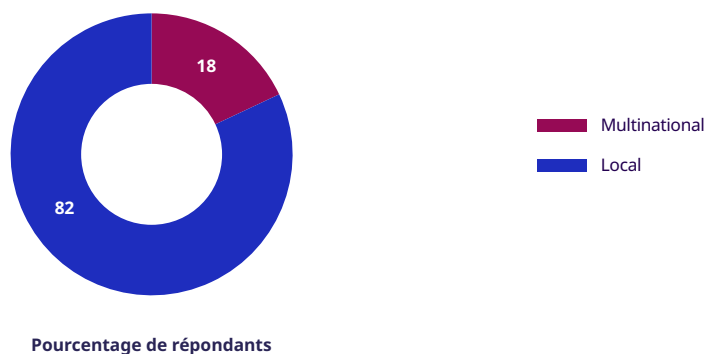
► Figure 13. Pourcentage des OE ayant répondu à l'enquête de 2023, par région



Source: enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

En moyenne, les entreprises représentées par les OE interrogées étaient à 18 pour cent des multinationales et à 82 pour cent des entreprises locales (voir figure 14).

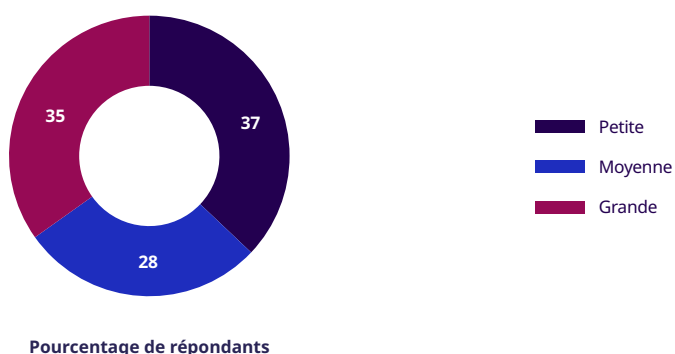
► Figure 14. Part d'entreprises multinationales et locales représentées par les OE, résultats de 2023



Source: enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

L'enquête a couvert des organisations de différentes tailles. Sur l'ensemble des réponses, 37 pour cent provenaient d'organisations de petite taille (employant de 1 à 10 personnes), 28 pour cent d'organisations de taille moyenne (employant de 11 à 30 personnes) et 35 pour cent d'organisations de grande taille (employant plus de 30 personnes) (voir figure 15).

► **Figure 15. Taille des OE, tous résultats confondus**



Source: enquête ACT/EMP et OIE sur les femmes dirigeantes dans les OE, 2023.

► Annexe 3. Pays couverts par l'enquête de 2023, par région

Région	Pays
Afrique	Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Burkina Faso, Cabo Verde, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Égypte, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Liberia, Mozambique, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, Sénégal, Sierra Leone et Tchad
Amériques	Anguilla, Antigua-et-Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbade, Belize, Bolivie, Brésil, Canada, Colombie, Dominique, Équateur, Grenade, Honduras, Jamaïque, Mexique, Pérou, République dominicaine, Suriname, Trinité-et-Tobago et Uruguay
Asie et Pacifique	Bangladesh, Chine, Fidji, Îles Cook, Îles Marshall, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Mongolie, Myanmar, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Philippines, République de Corée, Sri Lanka, Thaïlande, Vanuatu et Viêt Nam
États arabes	Jordanie et le territoire palestinien occupé
Europe et Asie centrale	Allemagne, Arménie, Biélorussie, Belgique, Chypre, Croatie, Danemark, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Kazakhstan, Kirghizstan, Lettonie, Macédoine du Nord, Monténégro, Norvège, République de Moldavie, Roumanie, Serbie, Turquie et Ukraine

► Annexe 4. Questionnaire d'enquête

Section 1: À propos du répondant

1. Choisissez le poste qui correspond le mieux à vos fonctions dans votre organisation.

- J'occupe un poste de décision de haut niveau/exécutif
- Je gère/supervise une ou plusieurs personnes ou un service/une unité opérationnelle
- Je suis employé sans responsabilités d'encadrement/supervision

Section 2: À propos de votre OE

2. Quel est le nom complet de votre OE? _____

3. Dans quelle région votre OE est-elle basée?

- Afrique
- États arabes
- Asie et Pacifique
- Europe et Asie centrale
- Amérique latine et Caraïbes

4. Précisez la part d'entreprises multinationales et locales que votre OE représente.

Multinationales: _____

Locales: _____

Total: _____

5. Combien de personnes votre OE emploie-t-elle?

- 1 à 5
- 6 à 10
- 11 à 15
- 16 à 20
- 21 à 25
- 25 à 30
- Plus de 30

Section 3: Égalité des genres et diversité au sein de votre OE

6. Qui, au sein de l'OE, est chargé de travailler sur l'égalité des genres et la diversité?

- Un référent affecté à ces questions
- Une équipe / un département officiel
- Tout le monde
- Personne
- Autre, merci de spécifier _____

7. Votre poste de direction (président-directeur général) actuel est-il occupé par une femme ou un homme?

- Femme
- Homme
- Je ne sais pas

8. Le président actuel du conseil d'administration de votre OE est-il une femme ou un homme?

- Femme
- Homme
- Je ne sais pas

9. Quelle est la proportion de femmes occupant les postes suivants au sein de votre secrétariat?

Si vous ne connaissez pas les valeurs exactes, merci de nous donner votre estimation.

	Membres du personnel	Cadres	Membres du conseil d'administration
0 %			
1 à 10 %			
11 à 29 %			
30 à 39 %			
40 à 60 %			
61 à 100 %			

10. Selon votre service des ressources humaines ou son personnel, comment le nombre de femmes occupant les postes suivants a-t-il évolué au cours des deux dernières années?

	Membres du personnel	Cadres	Membres du conseil d'administration
Il a augmenté			
Il a diminué			
Il est resté inchangé			
Je ne sais pas			

11. Votre organisation dispose-t-elle de politiques et/ou de plans pour recruter ou promouvoir des femmes à des postes d'encadrement?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

12. Votre OE dispose-t-elle de l'un des mécanismes/politiques/initiatives suivants visant à soutenir en interne l'équilibre travail-famille et une plus grande égalité? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- Une déclaration sur l'égalité des genres et l'égalité des chances ou sur la diversité et l'inclusion, incluse dans sa politique de ressources humaines ou d'autres politiques d'encadrement
- Congé de maternité ou de paternité prolongé (au-delà des dispositions légales nationales) pour le personnel
- Horaires de travail flexibles pour le personnel
- Des possibilités de télétravail (travail à domicile ou à distance) sont proposées au personnel
- Activités formelles de mentorat qui incluent le personnel en bas et en haut de la hiérarchie
- Une politique en matière de violence et de harcèlement, accompagnée d'une procédure de réclamation
- Formation de l'ensemble du personnel sur l'égalité des genres/la diversité sur le lieu de travail
- Initiatives de formation formelle des femmes au leadership au sein de votre organisation
- Dialogue interne (au sein de l'OE) sur l'égalité des genres sur le lieu de travail
- Promotion externe de l'OE en tant qu'employeur de choix pour les femmes dûment qualifiées
- Autre, merci de spécifier _____
- Aucune des réponses ci-dessus

13. Comment évaluez-vous la culture de votre organisation en matière d'égalité des genres et de diversité

- À dominante masculine
- À dominante féminine
- Inclusive
- Je ne sais pas

14. Votre OE prend-elle l'une des mesures suivantes pour promouvoir l'égalité hommes-femmes dans ses activités? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- La promotion des femmes au sein du secrétariat et du conseil d'administration est officiellement énoncée dans la stratégie organisationnelle ou de ressources humaines de l'OE
- Le plan stratégique de l'OE établit que la promotion de l'égalité entre les genres est une priorité
- Le PDG/directeur général et les cadres supérieurs tiennent compte de l'équilibre entre les hommes et les femmes lorsqu'ils recrutent pour des postes d'encadrement
- La politique ou la stratégie en matière de ressources humaines comporte des directives claires pour que les offres d'emploi soient sans discrimination de genre
- La stratégie de l'OE concernant les données précise explicitement l'importance de la collecte et de l'analyse de données qui prennent en compte la dimension de genre.
- L'OE dispose d'orientations ou de ressources qui expliquent comment communiquer de manière inclusive
- Aucune des réponses ci-dessus

Section 4: Promotion de l'égalité des genres et de la diversité parmi les membres de l'OE

15. L'un des membres de votre OE représente-t-il spécifiquement les intérêts des femmes (une association d'entrepreneuriat féminin ou une organisation de femmes professionnelles, par exemple)?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

16. Votre OE dispose-t-elle d'un comité/conseil permanent qui se consacre spécifiquement à la promotion de l'égalité des genres et de la diversité (un comité permanent sur la diversité et l'inclusion, les questions de genre, les ressources humaines, les compétences, etc.)?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

17. Existe-t-il des initiatives et des activités régulières (c'est-à-dire qui ont lieu au moins une fois par an) qui ciblent les membres et visent à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- Événements du dialogue social portant sur l'égalité des genres et la diversité
- Événements promotionnels visant à encourager l'adhésion des femmes propriétaires d'entreprise à l'OE
- Tarification promotionnelle qui vise à encourager l'adhésion des femmes propriétaires d'entreprise à l'OE
- Recherche sur les questions relatives à l'égalité des genres et à la diversité (sur les femmes aux postes de direction, l'écart de rémunération entre hommes et femmes, la ségrégation professionnelle, par exemple), avec diffusion auprès des membres des enseignements tirés
- Lobbying sur la législation visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité
- Reconnaissance publique des bonnes pratiques des membres de l'OE en matière de promotion de l'égalité des genres et de la diversité sur le lieu de travail
- Formation des membres de l'OE à la promotion de l'égalité des genres et de la diversité sur le lieu de travail
- L'OE aide les associations de femmes en entreprises à participer à ses programmes et à ses réseaux
- Autre, merci de spécifier _____
- Aucune des réponses ci-dessus

18. Votre OE a-t-elle soumis des propositions politiques au gouvernement ou mené des activités de plaidoyer en faveur de l'une des questions suivantes? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- L'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale
- Les femmes aux postes de direction
- La diversité et l'inclusion dans le cadre professionnel
- L'accès des femmes au financement et à l'entrepreneuriat
- Les femmes dans les matières STIM
- Un meilleur accès et une plus grande disponibilité des infrastructures et des services de soins (accueil des enfants, soins aux personnes âgées, etc.)
- Autre, merci de spécifier _____
- Aucune des réponses ci-dessus

19. Selon vous, quel est le pourcentage des entreprises directement affiliées à votre OE à être dirigées par des femmes?

- 0 à 10 %
- 11 à 30 %
- 31 à 50 %
- 51 à 70 %
- 71 à 90 %
- 91 à 100 %
- L'organisation ne dispose pas de cette information
- Je ne sais pas

Section 5: Les avantages de l'égalité des genres et de la diversité pour l'OE

20. Les initiatives de votre OE en matière d'égalité des genres et de diversité ont-elles contribué à améliorer les résultats opérationnels?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

21. Comment vos résultats opérationnels se sont-ils améliorés? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- Hausse des revenus provenant des droits d'adhésion, des recettes liées aux formations et d'autres services de conseil
- Meilleure capacité à attirer et conserver les talents
- Meilleure réputation de l'OE
- Surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit
- Autre (merci de spécifier) _____
- Je ne sais pas

Section 6: Merci!

22. Avez-vous d'autres informations à partager concernant les initiatives ou les programmes de votre OE en matière d'égalité des genres et de diversité?

23. Accepteriez-vous d'être interviewé par nos soins afin d'apporter des précisions à vos réponses?

- Oui
- Non

24. Veuillez indiquer votre nom et votre adresse électronique:

Nom: _____

Adresse électronique: _____

► Annexe 5. Liste des OE interrogées

Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECA)

Association consultative des employeurs nigériens (NECA)

Association des employeurs de Géorgie (GEA)

Association des employeurs de Serbie (SAE)

Association des employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCOF)

Association des employeurs d'Indonésie (APINDO)

Association nationale des entreprises de Colombie (ANDI)

Chambre de commerce des Îles Cook

Confédération des associations allemandes d'employeurs (BDA)

Confédération des employeurs de la Barbade (BEC)

Confédération des employeurs de Lettonie (LDDK)

Confédération des employeurs des Philippines (ECOP)

Confédération des entreprises norvégiennes (NHO)

Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)

Fédération des employeurs de Malaisie (MEF)

Fédération des employeurs du Bangladesh (BEF)

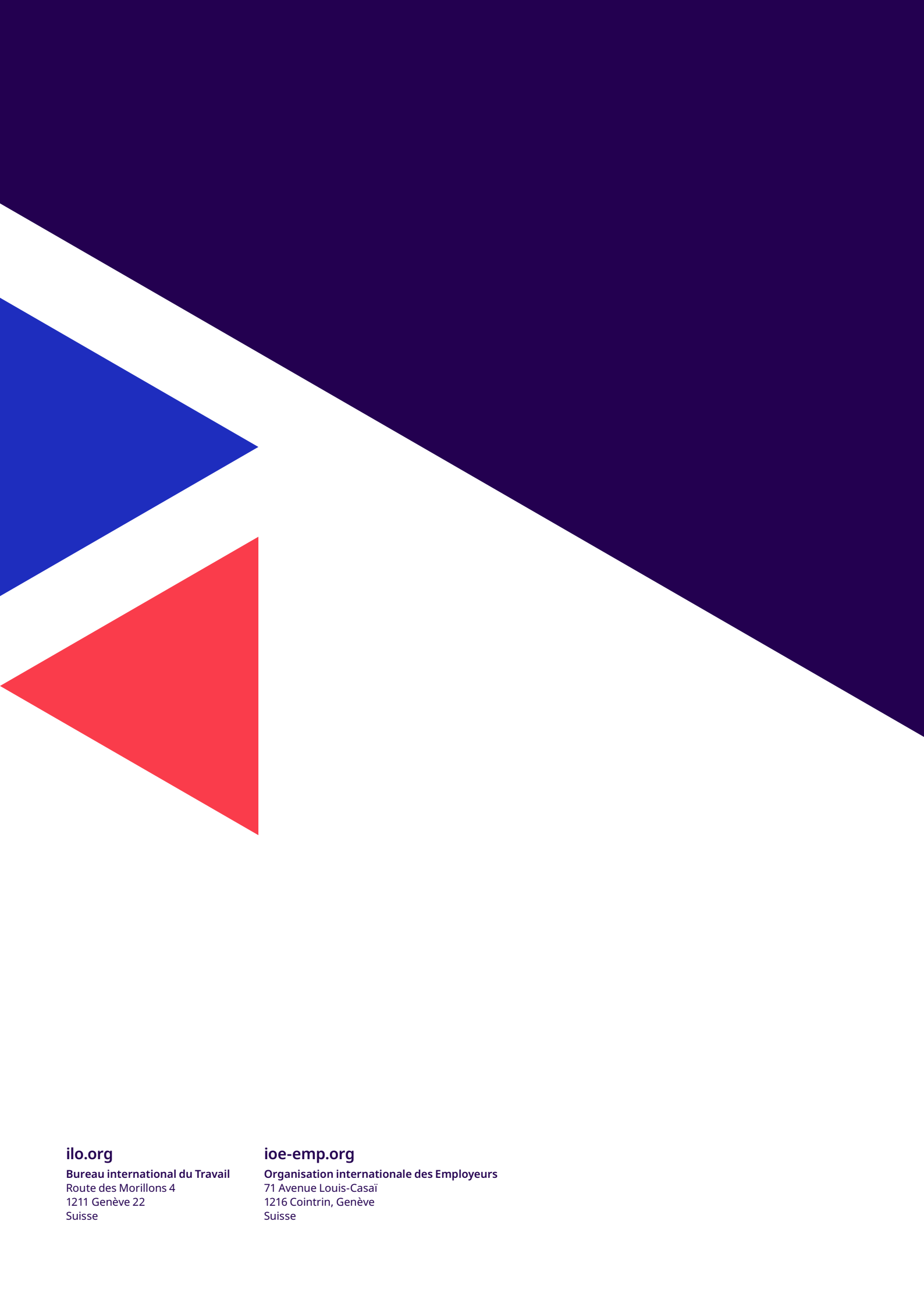
Fédération des employeurs et des industriels de Chypre (OEB)

Fédération des employeurs ougandais (FUE)

Fédération des entreprises helléniques (SEV)

Fédération du commerce et des employeurs de Fidji (FCEF)

Mouvement des entreprises de France (MEDEF)



ilo.org

Bureau international du Travail
Route des Morillons 4
1211 Genève 22
Suisse

ioe-emp.org

Organisation internationale des Employeurs
71 Avenue Louis-Casàï
1216 Cointrin, Genève
Suisse