

Femmes d'affaires et femmes cadres



Organisation  
internationale  
du Travail



1919-2019

# Les arguments en faveur du changement



Femmes d'affaires et femmes cadres

# Les arguments en faveur du changement



ACT/EMP  
Bureau des activités pour les employeurs

**Mai 2019**

Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)

Bureau international du Travail

Copyright © Organisation internationale du Travail 2019

Première édition 2019

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que la source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes sont toujours les bienvenues.

Les bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés après d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

*Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement* / Genève, Bureau international du Travail, 2019

Édition française

ISBN: 978-92-2-133169-8 (imprimé)

978-92-2-133170-4 (pdf)

Également disponible en anglais: ISBN 978-92-2-133167-4 (imprimé), ISBN 978-92-2-133168-1 (pdf Web); et en espagnol: ISBN 978-92-2-133171-1 (imprimé), ISBN 978-92-2-133172-8 (pdf Web);

---

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

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

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

Des informations sur les publications et les produits numériques du BIT sont disponibles sur: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Imprimé en Italie

# Préface

Depuis cinq ans, l'Organisation internationale du Travail (OIT) milite pour une meilleure représentation des femmes dans les postes à responsabilité. Notre premier rapport mondial *Femmes d'affaires et femmes cadres: une montée en puissance* a été publié en 2015 et nous n'avons eu de cesse de travailler avec les organisations d'employeurs et d'entreprises à l'échelle mondiale pour exposer les arguments en faveur de la mixité, pour fournir des informations et des données sur l'évolution de la situation des femmes dans l'encadrement et les conseils d'administration, et pour présenter des exemples de bonnes pratiques des entreprises et des organisations d'employeurs et d'entreprises quant aux mesures et stratégies adoptées pour modifier le statu quo.

Nous savons que renforcer la diversité hommes-femmes au travail ne favorise pas seulement les femmes. Les données montrant son effet bénéfique pour les sociétés, les économies et les entreprises elles-mêmes s'accumulent. Il est encourageant de constater que dans toutes les régions les entreprises et les organisations d'employeurs et d'entreprises déploient des efforts considérables pour tirer profit de la présence de femmes au sommet de la hiérarchie. Toutefois, les progrès ont été inégaux et, dans certains cas, le rythme du changement n'a pas permis d'avancées tangibles. Il faut absolument que ces efforts aboutissent pour permettre aux entreprises de recruter des hommes et des femmes de talent qui sauront saisir les opportunités de croissance et offrir des solutions d'affaires face aux forces qui transforment la nature du travail.

En 2019, nous présentons notre second rapport mondial *Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*. Notre nouveau rapport, préparé avec le concours des organisations d'employeurs et d'entreprises et près de 13 000 entreprises sondées à travers le monde, apporte un nouvel éclairage sur la façon dont la mixité des sexes au sommet de la hiérarchie améliore le rendement des organisations. Il s'agit notamment de comprendre comment les diverses dimensions des politiques menées par une organisation – une main-d'œuvre respectant l'équilibre hommes-femmes et une culture soucieuse de parité, entre autres facteurs – font pencher la balance pour que plus de femmes détiennent le pouvoir de décision. En bref, ce rapport explore les arguments en faveur de la diversité hommes-femmes au travail et de la représentation des femmes au niveau de la direction et des conseils d'administration et évalue la réussite des diverses initiatives prises en faveur de l'inclusion.

Les avantages de la mixité ont été quantifiés et mesurés dans de nombreuses études. Notre propre recherche confirme et amplifie ce constat à l'échelle mondiale – toutes les entreprises bénéficieront d'une rentabilité et d'une productivité accrues; d'une meilleure capacité à attirer et conserver les talents; d'un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit; d'une meilleure réputation et d'une aptitude à mieux jauger l'intérêt et la demande des consommateurs. Les bénéfices sont loin d'être négligeables: près de trois entreprises interrogées sur quatre affirmant avoir amélioré leurs résultats financiers ont indiqué que leurs profits avaient augmenté de 5 à 20 pour cent.

Dans cette optique, et compte tenu de la nature changeante du travail et des pénuries actuelles et futures de compétences, les entreprises doivent opérer un choix stratégique pour faire évoluer leurs organisations en lieux de travail où les hommes et les femmes de talent souhaitent rester pour créer des conditions propices à la réussite.

De façon positive, le vivier des talents féminins s'agrandit à l'échelle mondiale; les femmes surpassent les hommes dans l'enseignement supérieur et elles sont plus nombreuses que jamais à s'engager dans les disciplines des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM). Mais près de la moitié des entreprises que nous avons étudiées considèrent qu'il est difficile de fidéliser les femmes qualifiées. En outre, notre étude montre que plus on monte dans la hiérarchie des postes plus les femmes se font rares, ce qu'on appelle le phénomène du «tuyau percé». Indépendamment de cela, un autre problème de taille mis en exergue par notre recherche est ce



qu'on appelle les «murs de verre» ou la ségrégation professionnelle au sein des fonctions d'encadrement. Les femmes cadres intermédiaires et supérieures ont tendance à être cantonnées à certains secteurs: selon notre recherche, les ressources humaines, la finance et l'administration et le marketing et les ventes. A l'inverse, les hommes sont prédominants dans les fonctions d'exploitation, de recherche et développement et de contrôle de gestion qui sont considérées comme plus stratégiques pour les entreprises et peuvent servir de tremplin pour accéder aux postes de plus haut niveau.

S'agissant des conseils d'administration, les études indiquent que les entreprises doivent atteindre une masse critique de 30 pour cent de femmes pour tirer pleinement profit de la mixité. Notre étude montre qu'un tiers des entreprises interrogées sont régies par un conseil d'administration où cette masse critique existe. Ce qui veut dire que la majorité des conseils d'administration auraient encore à gagner à l'adoption d'approches qui favorisent un leadership inclusif.

Comment les entreprises peuvent-elles mieux exploiter la mixité pour générer de meilleurs résultats d'entreprises, former des équipes performantes et prendre des mesures efficaces pour combler le fossé entre les aspirations et la réalité?

De manière générale, les entreprises doivent être proactives pour garantir l'égalité des chances à tous leurs employés – afin que les parcours professionnels ne divergent pas dès les premiers échelons et conduisent les femmes jusqu'au sommet de la hiérarchie.

A noter que la pratique de la mixité ne se réduit pas à garantir que les politiques de ressources humaines sont suffisamment adaptées. Il s'agit aussi de développer une culture inclusive, respectueuse, qui ne soit pas dominée par un sexe et qui permette à la pluralité des réflexions qu'apportent les hommes et les femmes de s'épanouir. Si les cultures au travail sont souvent influencées par des normes sociétales plus larges, les entreprises et les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent jouer un rôle déterminant pour dissiper ces préjugés et ces traditions problématiques. Enfin, les entreprises ont la capacité d'influer directement sur le lieu de travail et d'en façonner un qui convienne à tous, à tous les niveaux, et d'en tirer simultanément les bénéfices connexes.

Alors que nous œuvrons à la réalisation des Objectifs de développement durable, notamment l'Objectif 5 qui porte sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, nous invitons toutes les entreprises et leurs organisations représentatives, les gouvernements et les autres acteurs concernés, à adopter une approche proactive et mûrement réfléchie pour atteindre cet objectif. Nous espérons que les enseignements de notre rapport aideront les entreprises et les organisations d'employeurs et d'entreprises dans le monde à faire de la mixité un élément central de leur stratégie d'entreprise.

Deborah France-Massin



**Directrice**

Bureau des activités pour les employeurs  
Bureau international du Travail

# Table des matières

---

<b>Préface</b>	<b>iii</b>
<b>Remerciements</b>	<b>xi</b>
<b>Résumé analytique</b>	<b>xii</b>
<b>Abréviations</b>	<b>xiv</b>

---

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Portée de l'enquête auprès des entreprises sur les femmes d'affaires et les femmes cadres</b>	<b>12</b>

---

<b>1. Les arguments économiques et commerciaux en faveur d'une main-d'œuvre mixte</b>	<b>14</b>
1.1 Effet de l'emploi féminin sur le PIB	16
1.2 Les initiatives en faveur de la mixité renforcent les résultats des entreprises	19
1.3 Le lien entre diversité hommes-femmes et profits des entreprises	22
1.4 Attirer et conserver les compétences	24
1.5 Le vivier de talents féminins continue de s'enrichir	25

---

<b>2. La diversité hommes-femmes dans les affaires et l'encadrement</b>	<b>28</b>
2.1 Les femmes dans l'encadrement	30
2.2 Les femmes propriétaires d'entreprise	36
2.3 Les fonctions de direction générale	40
2.4 La déperdition des talents	42
2.5 Des «murs de verre» entravent la progression vers le sommet de la hiérarchie	44
2.6 Réparer le tuyau percé	46

---

<b>3. La mixité dans les conseils d'administration et la gouvernance d'entreprise</b>	<b>48</b>
3.1 Les femmes dans les conseils d'administration	50
3.2 Les femmes présidentes de conseil d'administration	53
3.3 La mixité dans les conseils d'administration et son impact élargi	54
3.4 Les «murs de verre» au sein des conseils d'administration	55
3.5 Mesures visant à promouvoir la mixité au sein des conseils d'administration	56

---

<b>4. Transformer l'environnement entrepreneurial</b>	<b>60</b>
4.1 Forger une culture organisationnelle respectueuse de l'égalité des sexes	62
4.2 Réduire l'écart de rémunération	68
4.3 Mettre en œuvre des mesures et des politiques d'entreprise efficaces	72

---

<b>Perspectives</b>	<b>77</b>
---------------------	-----------

---

<b>Bibliographie</b>	<b>80</b>
----------------------	-----------

---

<b>Annexes</b>	
Annexe I. Estimations	89
Annexe II. Figures et tableaux complémentaires	94
Annexe III. Glossaire	131
Annexe IV. Groupements de pays par région et par niveau de revenu	132

## Liste des encadrés

<b>Encadré 2.1</b>	Aperçu des femmes cadres dans l'échantillon des répondants à l'enquête.....	33
<b>Encadré 2.2</b>	Etude de cas sur les femmes d'affaires en Amérique centrale.....	38

## Liste des figures

<b>Figure 1.</b>	Taux d'activité par région, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes.....	2
<b>Figure 2.</b>	Taux d'emploi par région, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes.....	3
<b>Figure 3.</b>	Taux de chômage par région, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes.....	4
<b>Figure 4.</b>	Part d'emploi dans les postes de direction par région, moyenne 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes.....	5
<b>Figure 5.</b>	Part d'emploi dans les postes de direction par région, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes.....	5
<b>Figure 6.</b>	Indice des femmes et des hommes occupant des postes de cadre par région, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) Afrique, (B) Asie et Pacifique, (C) Europe et Asie centrale, (D) Amérique latine et Caraïbes, (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord, (F) Amérique du Nord.....	6
<b>Figure 7.</b>	Part des femmes dans l'encadrement intermédiaire et supérieur, (A) Etats-Unis et certains pays d'Europe, 2000-2017, (B) certains pays d'Amérique latine, 2012-2017 et (C) certains pays d'Asie et Pacifique, 2011-2016.....	8
<b>Figure 1.1</b>	Elasticité de la production de l'emploi féminin par rapport au PIB pour les dix pays ayant la plus forte élasticité partielle, 1991-2017.....	18
<b>Figure 1.2</b>	Elasticité de la production de l'emploi féminin par rapport au PIB par région, 1991-2017.....	18
<b>Figure 1.3</b>	Part des entreprises déclarant ou non avoir amélioré leurs résultats opérationnels grâce à des mesures en faveur de la mixité et de l'égalité hommes-femmes, résultats dans le monde et par région.....	19
<b>Figure 1.4</b>	Part des entreprises indiquant avoir amélioré leurs résultats opérationnels grâce à des mesures en faveur de la mixité et de l'égalité, résultats dans le monde et par région.....	20
<b>Figure 1.5</b>	Part des entreprises indiquant avoir augmenté leurs profits grâce à des mesures en faveur de la diversité et de l'égalité, résultats dans le monde et par région.....	22
<b>Figure 1.6</b>	Part des entreprises selon que la fidélisation des femmes qualifiées est un défi ou non pour leur organisation, résultats dans le monde et par région.....	24
<b>Figure 1.7</b>	Part des femmes parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, taux annuels moyens, dernières années disponibles, résultats dans le monde et par région.....	25
<b>Figure 1.8</b>	Part des femmes parmi les diplômés en STIM de l'enseignement supérieur, taux annuels moyens, dernières années disponibles, résultats dans le monde et par région.....	26
<b>Figure 2.1</b>	Part des entreprises selon la proportion de femmes présentes dans leurs effectifs.....	30
<b>Figure 2.2</b>	Part des entreprises selon la proportion de femmes cadres aux quatre niveaux d'encadrement, (A) résultats par niveau d'encadrement et (B) par région.....	31
<b>Figure 2.3</b>	Part des femmes dans l'encadrement, dernières années disponibles, pour certains pays par région, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord.....	34
<b>Figure 2.4</b>	Part des femmes employeuses, 1991-2018, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par groupe de revenu.....	37
<b>Figure 2.5</b>	Comparaison entre la part des femmes cadres et la part des femmes employeuses, pour les pays ayant la plus forte proportion de femmes employeuses, dernières années disponibles.....	37

<b>Figure 2.6</b>	Sexe du PDG des entreprises, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par taille d'entreprise .....	40
<b>Figure 2.7</b>	Part des femmes dans l'emploi, dans l'encadrement total et parmi les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs pour certains pays, dernières années disponibles .....	44
<b>Figure 2.8</b>	Part des entreprises ayant des femmes cadres intermédiaires et supérieures dans différents domaines fonctionnels dans le monde et par région .....	45
<b>Figure 3.1</b>	Part des entreprises informant de la proportion des femmes siégeant au conseil d'administration, résultats dans le monde et par région .....	51
<b>Figure 3.2</b>	Répartition hommes-femmes des présidents de conseil d'administration, résultats dans le monde et par région .....	53
<b>Figure 4.1</b>	Mesure de la diversité hommes-femmes dans la culture organisationnelle, résultats dans le monde et par région .....	63
<b>Figure 4.2</b>	Part des répondants à l'enquête qui conviennent que leur culture organisationnelle est un miroir de la société et de ses traditions, résultats dans le monde et par région .....	64
<b>Figure 4.3</b>	Part des répondants à l'enquête qui conviennent qu'à compétences et qualifications égales les femmes ont plus de difficultés à accéder au sommet de la hiérarchie, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par sexe.....	65
<b>Figure 4.4</b>	Part des répondants à l'enquête qui conviennent que les femmes sont aussi capables que les hommes de diriger, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par sexe.....	66
<b>Figure 4.5</b>	Part des répondants à l'enquête qui conviennent qu'occuper un poste à responsabilité exige une disponibilité horaire et géographique totale et une certaine mobilité géographique .	67
<b>Figure 4.6</b>	Part des répondants à l'enquête qui ont connu une évolution de la productivité grâce aux horaires de travail flexibles et/ou aux modalités de travail à distance/télétravail, dans le monde et par région .....	67
<b>Figure 4.7</b>	Ecart salarial entre hommes et femmes parmi les cadres et dans l'ensemble des employés pour certains pays par région, dernières années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord .....	68
<b>Figure 4.8</b>	Part des entreprises disposant de politiques d'égalité des chances dans l'emploi ou de diversité et d'inclusion, dans le monde et par région .....	72
<b>Figure 4.9</b>	Part des entreprises, par région et moyenne mondiale, ayant adopté certaines mesures de promotion des femmes aux postes de direction .....	73

## Liste des illustrations

<b>Illustration 1.</b>	Part des femmes dans les postes de direction, dernières années disponibles.....	7
<b>Illustration 2.</b>	Part des femmes parmi les cadres intermédiaires et supérieurs, dernières années disponibles .....	9
<b>Illustration 3.</b>	Portée de l'enquête auprès des entreprises .....	12
<b>Illustration 4.</b>	Aperçu du chapitre 1 .....	15
<b>Illustration 5.</b>	Aperçu du chapitre 2 .....	29
<b>Illustration 6.</b>	Aperçu du chapitre 3 .....	49
<b>Illustration 7.</b>	Aperçu du chapitre 4 .....	61

## Liste des tableaux

<b>Tableau 2.1</b>	Part des hommes et des femmes dans les différents postes de cadre quand la main-d'œuvre est mixte (en pourcentage) .....	43
<b>Tableau 2.2</b>	Part des femmes salariées à plein temps et à durée indéterminée et parmi les cadres supérieurs, dans le monde et par région, dernières années disponibles (en pourcentage) .....	43

## Annexes

### Liste des figures

<b>Figure A1.</b>	Taux d'activité mondial par sexe, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) taux et (B) indice .....	94
<b>Figure A2.</b>	Indice du taux d'activité par région, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes .....	94
<b>Figure A3.</b>	Indice du taux d'emploi par groupe de revenu d'emploi par groupe de revenu, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes.....	95
<b>Figure A4.</b>	Chômage mondial par sexe, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) taux et (B) indice.....	95
<b>Figure A5.</b>	Indice du taux de chômage par région, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes .....	96
<b>Figure A6.</b>	Indice du taux de chômage par groupe de revenu de chômage par groupe de revenu, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes.....	96
<b>Figure A7.</b>	Part de l'emploi dans les postes de direction par groupe de revenu, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes .....	97
<b>Figure A8.</b>	Femmes et hommes occupant des postes de direction, indice par groupe de revenu, (A) pays à faible revenu, (B) pays à revenu intermédiaire inférieur, (C) pays à revenu intermédiaire supérieur, (D) pays à revenu élevé.....	97
<b>Figure A9.</b>	Taux de croissance du PIB et de l'emploi féminin par région, 1991-2017 .....	98
<b>Figure A10.</b>	Part des entreprises indiquant si les initiatives relatives à la mixité et à l'égalité hommes-femmes ont contribué à de meilleurs résultats opérationnels, par (A) taille d'entreprise et (B) secteur économique .....	98
<b>Figure A11.</b>	Part des femmes parmi les diplômés de l'enseignement supérieur par région, première et dernière années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale, (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord .....	100
<b>Figure A12.</b>	Part des femmes parmi les diplômés en STIM de l'enseignement supérieur par région, première et dernière années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale, (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord .....	102
<b>Figure A13.</b>	Part des entreprises par proportion de femmes cadres aux quatre niveaux d'encadrement, (A) par taille d'entreprise et (B) par secteur économique .....	105
<b>Figure A14.</b>	Indice des femmes employeuses, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) par région et dans le monde et (B) par groupe de revenu.....	107
<b>Figure A15.</b>	Indice des femmes et des hommes employeurs, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) par région et (B) dans le monde.....	108
<b>Figure A16.</b>	Sexe du PDG des entreprises par secteur économique .....	109
<b>Figure A17.</b>	Part des entreprises ayant une femme dirigeante par région, dernières années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord.....	110
<b>Figure A18.</b>	Part des femmes dans l'emploi, dans l'encadrement total, parmi les cadres intermédiaires et supérieurs, par région, dernières années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord .....	112
<b>Figure A19.</b>	Part des entreprises informant sur la proportion de femmes membres du conseil d'administration, (A) par taille d'entreprise et (B) secteur économique .....	115



## Liste des tableaux

<b>Tableau A1.</b>	Elasticité [partielle] du PIB par rapport à l'emploi féminin .....	90
<b>Tableau A2.</b>	Probabilités prévues pour l'amélioration des résultats opérationnels en fonction de diverses caractéristiques de l'entreprise .....	93
<b>Tableau A3.</b>	Probabilités prévues d'amélioration des résultats opérationnels en fonction de l'existence d'une culture d'entreprise inclusive et d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion .....	93
<b>Tableau A4.</b>	Probabilité prévue pour les entreprises d'avoir des difficultés à maintenir en poste les femmes qualifiées quand la culture d'entreprise est respectueuse de l'égalité hommes-femmes.....	116
<b>Tableau A5.</b>	Probabilité prévue pour les femmes interrogées d'occuper un poste de direction selon diverses caractéristiques des entreprises .....	116
<b>Tableau A6.</b>	Probabilité pour les entreprises d'avoir une femme PDG par rapport à diverses initiatives, politiques et caractéristiques des entreprises .....	116
<b>Tableau A7.</b>	Part des entreprises ayant des femmes cadres dirigeantes ou PDG selon la taille de l'entreprise, par région, dernière année disponible.....	117
<b>Tableau A8.</b>	Femmes PDG de sociétés cotées en Bourse pour certains pays, dernières années disponibles.....	120
<b>Tableau A9.</b>	Probabilité pour les entreprises d'avoir des femmes cadres intermédiaires, supérieures et dirigeantes en cas (A) d'effectifs paritaires, d'une femme PDG, d'une femme président le conseil d'administration et de femmes administratrices et (B) en cas de profits accrus.....	121
<b>Tableau A10.</b>	Probabilité pour les femmes d'occuper un poste de direction dans certaines fonctions par (A) cadre intermédiaire et (B) cadre supérieur.....	122
<b>Tableau A11.</b>	Part des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse ou des grandes entreprises pour certains pays, dernière année disponible .....	123
<b>Tableau A12.</b>	Part des sociétés ayant une femme à la présidence de leur conseil parmi les sociétés cotées en Bourse pour certains pays/région.....	125
<b>Tableau A13.</b>	Probabilité d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels selon la proportion de femmes administratrices et le sexe du président du conseil .....	126
<b>Tableau A14.</b>	Probabilité pour une entreprise d'avoir une femme présidente du conseil d'administration selon diverses initiatives, politiques et caractéristiques d'entreprise.....	126
<b>Tableau A15.</b>	Effet de la parité des conseils d'administration sur la probabilité d'avoir des femmes cadres supérieures et dirigeantes.....	126
<b>Tableau A16.</b>	Mesures prises sous forme de lois ou d'initiatives volontaires pour accélérer l'intégration des femmes dans les conseils d'administration pour certains pays.....	127
<b>Tableau A17.</b>	Effet d'une culture d'entreprise à dominante masculine sur la probabilité que la présidence échoie à une femme et que le conseil d'administration soit exclusivement masculin .....	129
<b>Tableau A18.</b>	Effet de la mixité des conseils d'administration sur la probabilité pour une entreprise d'avoir une culture d'entreprise inclusive.....	129
<b>Tableau A19.</b>	Effet d'une culture d'entreprise inclusive sur la probabilité pour les entreprises d'avoir des femmes aux différents niveaux d'encadrement.....	129
<b>Tableau A20.</b>	Effet d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion sur la probabilité pour les entreprises d'avoir des femmes à tous les niveaux d'encadrement et de meilleurs résultats opérationnels.....	130

# Remerciements

Le rapport a été préparé par le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'Organisation internationale du Travail (OIT) avec les contributions de collègues de Genève et des bureaux de terrain. Jae-Hee Chang, administrateur principal Programme et opérations d'ACT/EMP a coordonné le processus, de la conception initiale de la recherche à la mise en place de l'enquête et il est coauteur du rapport. Jose Luis Viveros Añorve, économiste et administrateur des activités pour les employeurs d'ACT/EMP, a dirigé l'analyse des données et il est l'un des coauteurs du rapport. Linda Wirth, consultante spécialisée dans les questions de genre, a apporté une contribution technique majeure tout au long de l'élaboration du rapport et elle est également coauteure du rapport.

Le rapport est le fruit des efforts de l'équipe mondiale d'ACT/EMP. Nous adressons un merci tout particulier aux spécialistes d'ACT/EMP dans les différentes régions du monde pour leurs précieux conseils et commentaires, notamment Julie Kazagui (Dakar), Maria Victoria Giulietti (Lima), Gary Rynhart (Pretoria), Jeanne Schmitt (Turin) et Roberto Villamil (Lima). Des collègues basés à Genève, dont Samuel Asfaha, Laura Greene et Henrik Moller, ont également contribué à la réalisation de ce rapport.

Le Département de statistique de l'OIT a fourni une aide et des conseils indispensables pour accéder aux toutes dernières statistiques sur le marché du travail et les explorer. Nous exprimons notre profonde gratitude à Rosina Gammarano, Roger Gomis, Steven Kapsos et Ritash Sarna pour leur appui et leur excellente collaboration.

Nous souhaitons également remercier le Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité pour sa précieuse contribution et tout particulièrement Umberto Cattaneo et Emanuela Pozzan.

Ce rapport n'aurait jamais vu le jour sans l'appui des organisations nationales d'employeurs et d'entreprises d'Afrique, d'Asie et du Pacifique, d'Europe et d'Asie centrale, d'Amérique latine et des Caraïbes et du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Ces organisations ont grandement facilité le processus de collecte des informations et ont contacté leurs adhérents afin que nous puissions rassembler les données de base pour le rapport. En outre, nous remercions tout particulièrement l'Organisation internationale des employeurs (OIE) pour son soutien et pour la révision du rapport. María Paz Anzorreguy et Akustina Morni de l'OIE ont toute notre reconnaissance.

Nous souhaitons également rendre hommage aux contributions de nombreuses personnes et organisations lors de la préparation de ce rapport. L'équipe de recherche en gestion appliquée de l'Anderson School of Management de l'Université de Californie à Los Angeles, composée de Katie Donovan, Anna Goldberg, Jessica Lin, David Poli, Jennifer Yooahanna, ainsi que le conseiller pédagogique Paul Park ont joué un rôle déterminant et nous ont permis de présenter un rapport bénéficiant d'une forte implication des entreprises. De plus, Marco Faytong-Haro, Alexandre Henry et Linda Vega Orozco ont apporté leur soutien pour l'analyse et la production des données à différentes étapes. Enfin, ce rapport a été traduit en français par Anne-Valérie Fichot-Cakiroglu.

# Résumé analytique

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

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

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

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

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

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

un équilibre entre les sexes. Quand les entreprises ont des conseils d'administration paritaires, les effets positifs sur l'amélioration des résultats opérationnels sont les plus grands.

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

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

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

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

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

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

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

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

# Abréviations

<b>ASX</b>	Bourse d'Australie
<b>FTSE</b>	Bourse du Financial Times
<b>JSE</b>	Bourse de Johannesburg
<b>NZX</b>	Bourse de Nouvelle-Zélande
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>S&amp;P</b>	Indice Standard & Poor
<b>SSE</b>	Bourses de valeurs durables
<b>STIM</b>	Science, technologie, ingénierie et mathématiques
<b>TSX</b>	Bourse de Toronto
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture







# Introduction

Le milieu des affaires traverse actuellement une période de changements rapides. Les nouvelles technologies émergentes, l'extension des marchés, la mondialisation croissante des bassins de consommateurs et une concurrence accrue pour dénicher les meilleurs talents signifient que de nombreuses entreprises doivent réviser leurs stratégies commerciales et leurs priorités.

Alors que des tendances socioéconomiques complexes s'ajoutent aux défis que les entreprises doivent relever, disposer d'un personnel doté des compétences et des talents adéquats – quel que soit leur sexe ou leur profil – permet aux entreprises de mieux surmonter d'éventuels bouleversements. Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises doivent intégrer la diversité hommes-femmes dans le cadre de leur stratégie de gestion des talents.

En examinant près de 13 000 entreprises dans 70 pays de cinq régions, nous avons constaté que la mixité est déterminante pour les performances des entreprises compétitives; elle peut stimuler leurs résultats mais elle encourage plus largement l'égalité entre hommes et femmes au sein des entreprises. Plus précisément, notre recherche montre que quand les postes de haute direction et les conseils d'administration sont diversifiés, cela contribue à intégrer plus de femmes dans l'encadrement intermédiaire et supérieur, à réduire la ségrégation professionnelle en fonction du genre et à créer un environnement général de travail plus inclusif.

Notre rapport vient s'ajouter à un ensemble croissant d'éléments montrant que beaucoup d'entreprises s'emploient à mettre en place des initiatives pour accroître le nombre de femmes dans leur vivier de talents destinés à devenir cadres et à siéger au conseil d'administration. Mais il montre aussi que ces efforts à eux seuls ne suffisent pas.

A l'échelle mondiale, les recherches et les statistiques confirment que la mixité aux divers niveaux d'encadrement progresse lentement et varie en fonction des régions. Les entreprises doivent encore traduire leurs politiques en mesures concrètes.

Pour replacer les enseignements de notre enquête auprès des entreprises dans un contexte socioéconomique plus large, dans ce chapitre introductif, nous présentons d'abord le panorama des marchés du travail à l'échelle mondiale, puis notre méthodologie d'enquête et un résumé des caractéristiques des entreprises.

## Taux d'activité

L'écart des taux d'activité en fonction du sexe s'est réduit au cours des trente dernières années<sup>1</sup>. Cependant, dans presque tous les pays du monde, les hommes ont toujours une plus forte propension à participer au marché du travail que les femmes. Selon l'OIT, le taux d'activité mondial moyen des femmes en 2018 se situait à 48,5 pour cent tandis que celui des hommes était de 75 pour cent. Ce qui équivaut à un écart de 26,5 points de pourcentage d'écart entre les sexes en matière de taux d'activité (BIT, 2018a).

---

<sup>1</sup> Le taux d'activité est une mesure de la proportion de la population en âge de travailler d'un pays qui participe activement au marché du travail, soit en travaillant soit en étant à la recherche d'un emploi.

Plusieurs tendances lourdes se dégagent quand on examine le taux d'activité moyen des femmes sur la période 1991-2018 (voir figure 1) ainsi que l'évolution de leur taux de participation quand on utilise 1991 comme année de référence (voir Annexe II, figure A1). Premièrement, l'Amérique du Nord est en tête avec le taux d'activité le plus élevé. Avec le recul, la région affiche une tendance régulière à la hausse dans les années 1990, une stagnation pendant l'essentiel des années 2000 et une tendance à la baisse entre 2008 et 2014 dans le sillage de la crise financière, suivie par une reprise modeste depuis 2015. Pourtant, la croissance du taux de participation des femmes nord-américaines n'a pas retrouvé le niveau d'avant la crise.

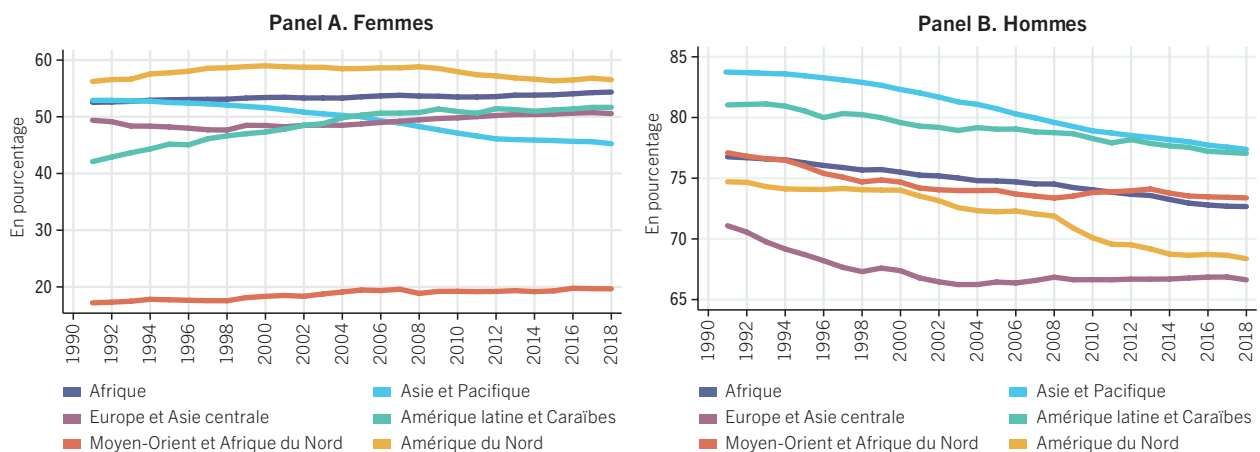
A l'inverse, le Moyen-Orient et Afrique du Nord affiche le plus faible taux d'activité féminin parmi les régions, en dépit d'une légère tendance à la hausse ces dernières années, passant de 17,2 pour cent en 1991 à 19,7 pour cent en 2018.

Au cours de cette période, le taux d'activité moyen des femmes en Amérique latine et Caraïbes a augmenté à un rythme plus soutenu, surpassant même celui de l'Europe et Asie centrale au début des années 2000. En effet, il a enregistré une hausse de 9,6 points de pourcentage entre 1991 et 2018 (de 42,1 à 51,7 pour cent).

En Asie et Pacifique, le taux d'activité moyen des femmes a nettement et constamment diminué au cours des trente dernières années, chutant de 7,6 points de pourcentage (de 52,9 pour cent en 1991 à 45,3 pour cent en 2018). En Afrique, le taux moyen a évolué à la marge pendant les années 1990, attestant d'un léger progrès de la participation des femmes au marché du travail<sup>2</sup>. Néanmoins, une modeste tendance à la hausse est perceptible depuis 2010.

En revanche, le taux d'activité des hommes a reculé au cours des trente dernières années dans l'ensemble des régions. Au Moyen-Orient et Afrique du Nord, le taux d'activité des hommes s'est légèrement redressé sur la période 2008-2013 et a décliné par la suite.

**Figure 1. Taux d'activité par région, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes**



Note: Estimations modélisées du BIT, novembre 2018.

Source: ILOSTAT.

<sup>2</sup> L'amélioration à la marge du taux d'activité des femmes en Afrique peut s'expliquer par les effets de l'évolution démographique.

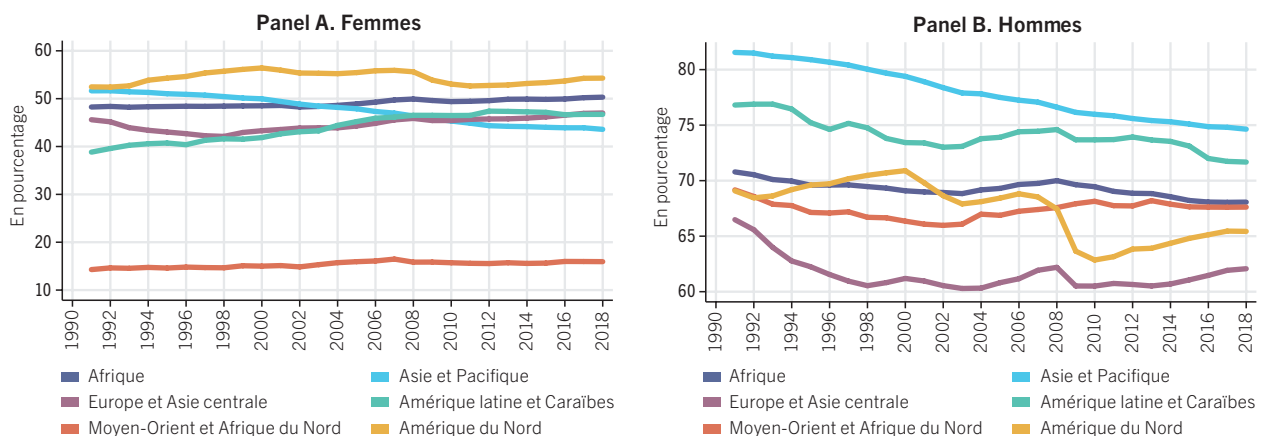
## Taux de croissance de l'emploi

Pour tenir compte de la croissance de la population, nous analysons le taux d'emploi<sup>3</sup>. Cet indicateur renseigne sur la capacité d'une économie à créer des emplois.

En étudiant les différentes tendances à travers les régions, on constate une tendance à la hausse pour l'Amérique latine et Caraïbes de la part des femmes de la population en âge de travailler qui sont dans l'emploi, de 38,8 pour cent en 1991 à 46,7 pour cent en 2018 (voir figure 2). Cela confirme que la hausse du taux d'activité féminin au cours de la même période est attribuable à des créations d'emploi. A l'inverse, le taux d'emploi connaît une tendance à la baisse en Asie et Pacifique, suggérant qu'une partie de la population féminine n'est pas directement impliquée dans des activités orientées vers le marché, soit que les femmes sont au chômage soit qu'elles ne font pas partie de la population active en raison de la scolarisation accrue dans l'enseignement secondaire (Dasgupta et Verick, 2016).

L'observation par groupe de revenu fait apparaître deux tendances contradictoires. Nous constatons une tendance à la hausse de l'emploi féminin par rapport à la population en âge de travailler dans les pays à revenu élevé, alors qu'il a légèrement diminué dans les pays à faible revenu, à revenu moyen inférieur et à revenu moyen supérieur. Parallèlement, l'emploi masculin a diminué dans l'ensemble des pays depuis 1991 (voir Annexe II, figure A3). Il est intéressant de noter que le taux d'emploi féminin recule nettement pour les pays à bas revenu entre 2001 et 2005, tandis qu'on observe le phénomène opposé pour le taux d'emploi masculin. Ces tendances semblent indiquer que les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire inférieur et pays à revenu intermédiaire supérieur ont besoin d'un environnement commercial propice à la création de plus d'emplois pour les femmes.

Figure 2. Taux d'emploi par région, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes



Note: Estimations modélisées du BIT, novembre 2018.

Source: ILOSTAT.

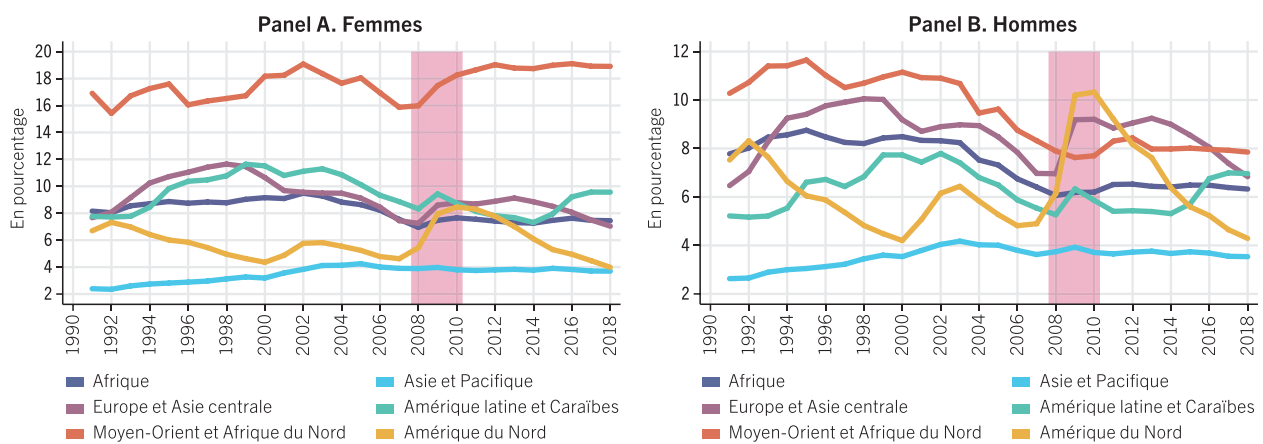
<sup>3</sup> Le taux d'emploi est défini comme la proportion de la population en âge de travailler d'un pays qui est dans l'emploi. Un taux élevé signifie qu'une forte proportion de la population du pays est employée.

## Taux de chômage

Suivant la hausse de l'emploi féminin, le taux de chômage des femmes a progressivement diminué dans les différentes régions entre 1991 et 2018 (voir figure 3). Pendant les années 1990, le taux de chômage féminin connaît une légère tendance à la baisse dans certaines régions mais la baisse la plus nette a eu lieu en Amérique du Nord. Au cours des trois décennies écoulées cependant, l'Asie et Pacifique tout en ayant le plus faible taux de chômage de toutes les régions tant pour les hommes que pour les femmes a affiché une tendance constante à la hausse (voir Annexe II, figure A5 pour l'évolution du taux de chômage par région avec 1991 pour année de référence).

Les pertes d'emploi provoquées par la crise financière mondiale de 2008-09 pour les hommes et les femmes de toutes les régions ont été sévères. Néanmoins, le redressement après la crise est remarquable pour l'Amérique du Nord, où l'on atteint aujourd'hui des niveaux historiquement bas. De plus, l'Europe et Asie centrale a connu une baisse de son taux de chômage après la crise. A l'inverse, les taux de chômage féminins demeurent aujourd'hui supérieurs à ceux d'avant la crise en Amérique latine et Caraïbes, en Afrique, dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et dans les pays à revenu intermédiaire supérieur (voir Annexe II, figure A6 pour l'évolution du taux de chômage par groupe de revenu).

Figure 3. Taux de chômage par région, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes



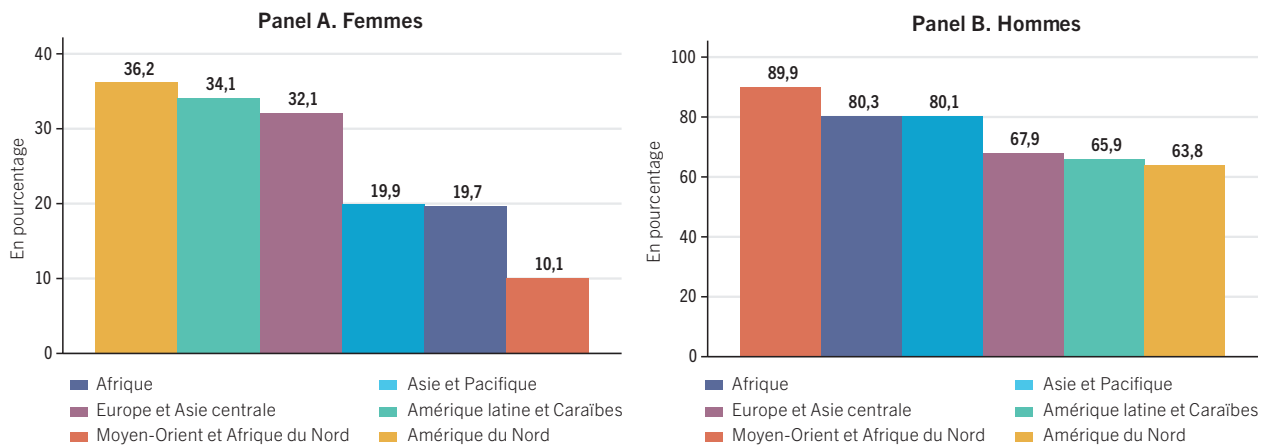
Note: Estimations modélisées du BIT, novembre 2018. La zone en rose représente la crise financière mondiale de 2008-09. Voir Annexe II, figure A4 pour le taux de chômage moyen mondial entre 1991 et 2018.

Source: ILOSTAT.

## La présence des femmes aux postes de direction

Entre 1991 et 2018, l'Amérique du Nord revendique la plus forte proportion de femmes aux postes d'encadrement (36,2 pour cent en moyenne), suivie de près par l'Amérique latine et Caraïbes (34,1 pour cent en moyenne), comme l'illustre la figure 4. Les plus forts taux moyens d'hommes aux postes de direction pour la période ont été observés au Moyen-Orient et Afrique du Nord (89,9 pour cent), suivi par l'Afrique (80,3 pour cent) et l'Asie et Pacifique (80,1 pour cent).

Figure 4. Part d'emploi dans les postes de direction par région, moyenne 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes

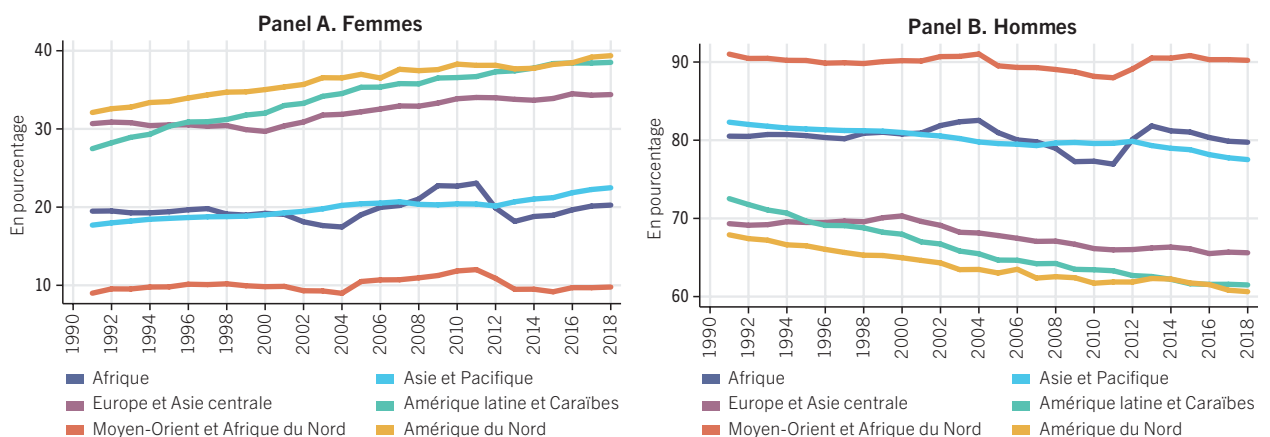


Note: Estimations modélisées du BIT, novembre 2018. L'emploi aux postes de direction est calculé sur la base des données d'emploi par sexe et par profession. C'est le nombre de femmes dans l'encadrement en pourcentage de l'emploi dans l'encadrement, en fonction de la classification internationale type des professions (CITP). Deux mesures différentes sont présentées: l'une se référant à l'encadrement total (catégorie 1 de la CITP-08 ou CITP-88) et l'autre se référant seulement à l'encadrement intermédiaire et supérieur, excluant ainsi les cadres débutants (catégorie 1 des CITP-08 et CITP-88 moins la catégorie 14 de la CITP-08 et la catégorie 13 de la CITP-88).

Source: ILOSTAT.

En dépit d'une légère tendance à la baisse dans les années 1990, la représentation des femmes dans l'encadrement a rebondi en Europe et Asie centrale au début des années 2000. En Asie et pacifique, nous constatons une tendance modérée à la hausse, la part des femmes dans les postes d'encadrement passant de 17,7 pour cent en 1991 à 22,5 pour cent en 2018 (voir figure 5). Si l'on observe une progression de la part des femmes dans l'encadrement dans de nombreuses régions, la situation a été plus erratique en Afrique et au Moyen-Orient et Afrique du Nord – avec des périodes de contraction et de croissance. Quand on compare les moyennes régionales depuis trois décennies, nous voyons par exemple un écart de 26,1 points de pourcentage entre l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Figure 5. Part d'emploi dans les postes de direction par région, 1991–2018, (A) femmes et (B) hommes

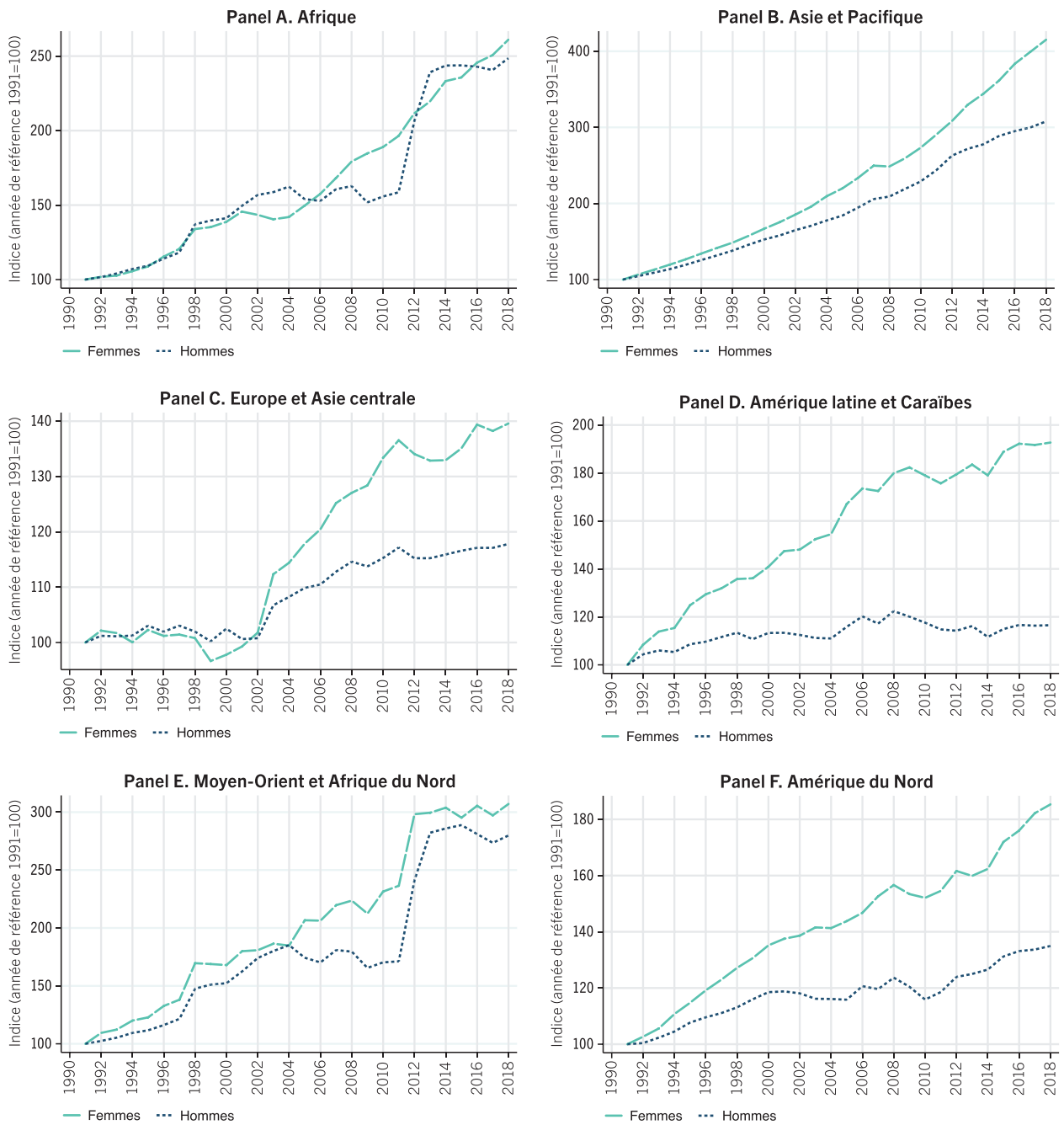


Note: Estimations modélisées du BIT, novembre 2018.

Source: ILOSTAT.

En utilisant un indice d'évolution avec 1991 comme année de référence, la figure 6 illustre la croissance considérable des femmes aux postes de direction dans l'ensemble des régions. On constate notamment un mouvement fort et constant de femmes rejoignant ces rangs plus rapidement que les hommes en Asie et Pacifique, en Amérique latine et Caraïbes et en Europe et Asie centrale à partir de 2002.

**Figure 6. Indice des femmes et des hommes occupant des postes de cadre par région, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) Afrique, (B) Asie et Pacifique, (C) Europe et Asie centrale, (D) Amérique latine et Caraïbes, (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord, (F) Amérique du Nord**

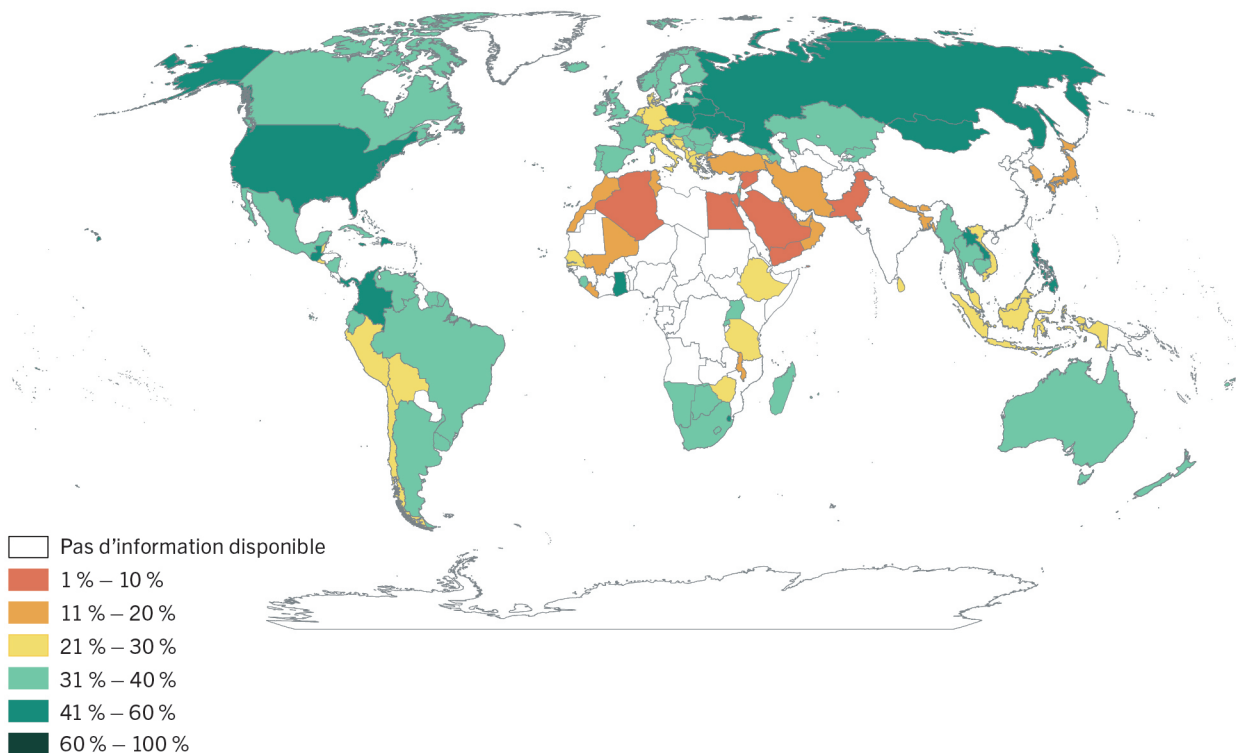


Note: Estimations modélisées du BIT, novembre 2018.  
Source: ILOSTAT.



Quand on se penche sur les groupes de revenu, les taux moyens de femmes dans l'encadrement total les plus élevés entre 1991 et 2018 se trouvent dans les pays à revenu élevé (31 pour cent) et dans les pays à revenu intermédiaire supérieur (26,7 pour cent) alors que la part des hommes dans l'encadrement est plus importante dans les pays à revenu intermédiaire inférieur (79,8 pour cent) et les pays à faible revenu (78,5 pour cent) (voir Annexe II, figure A7).

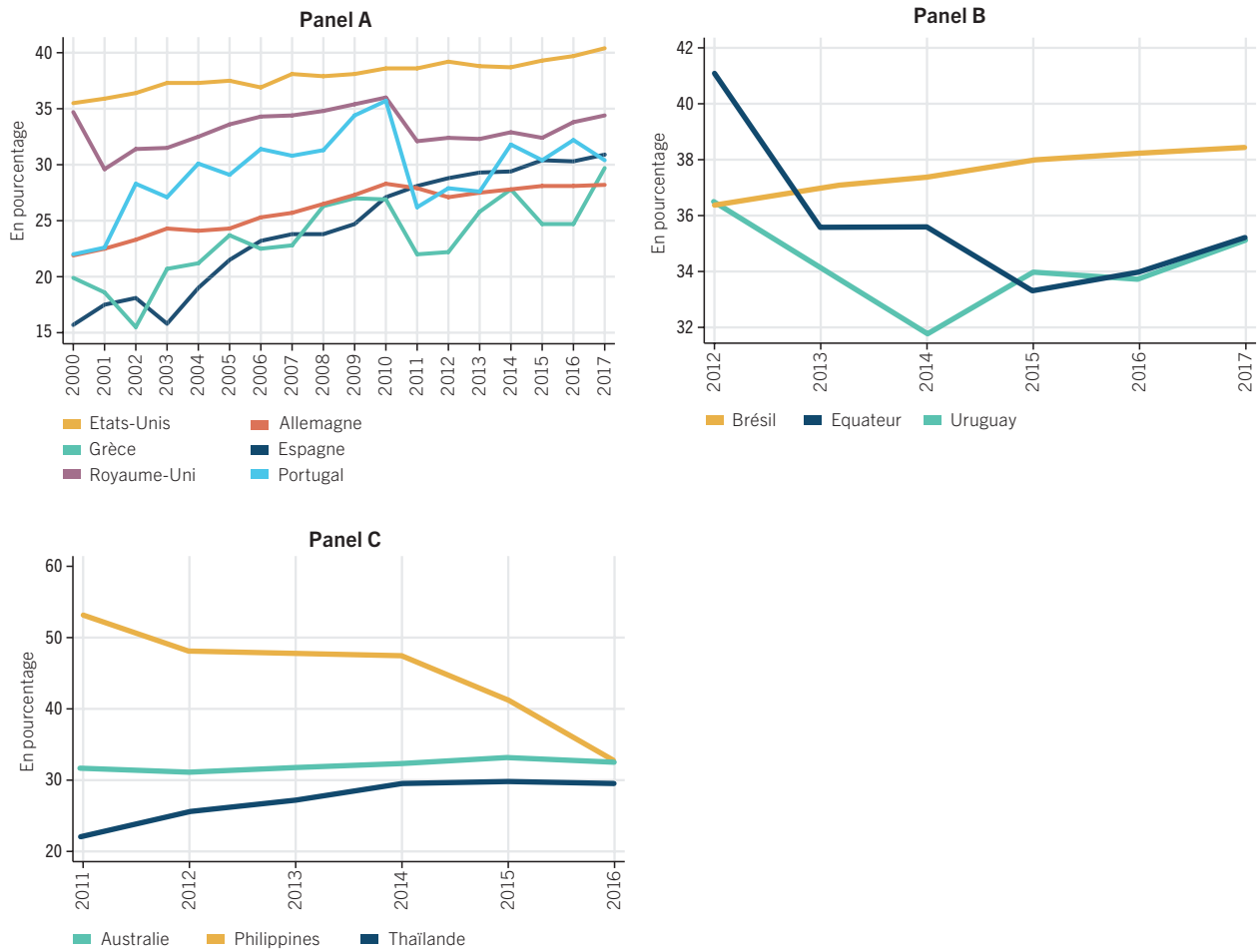
**Illustration 1. Part des femmes dans les postes de direction, dernières années disponibles**



Source: ILOSTAT.

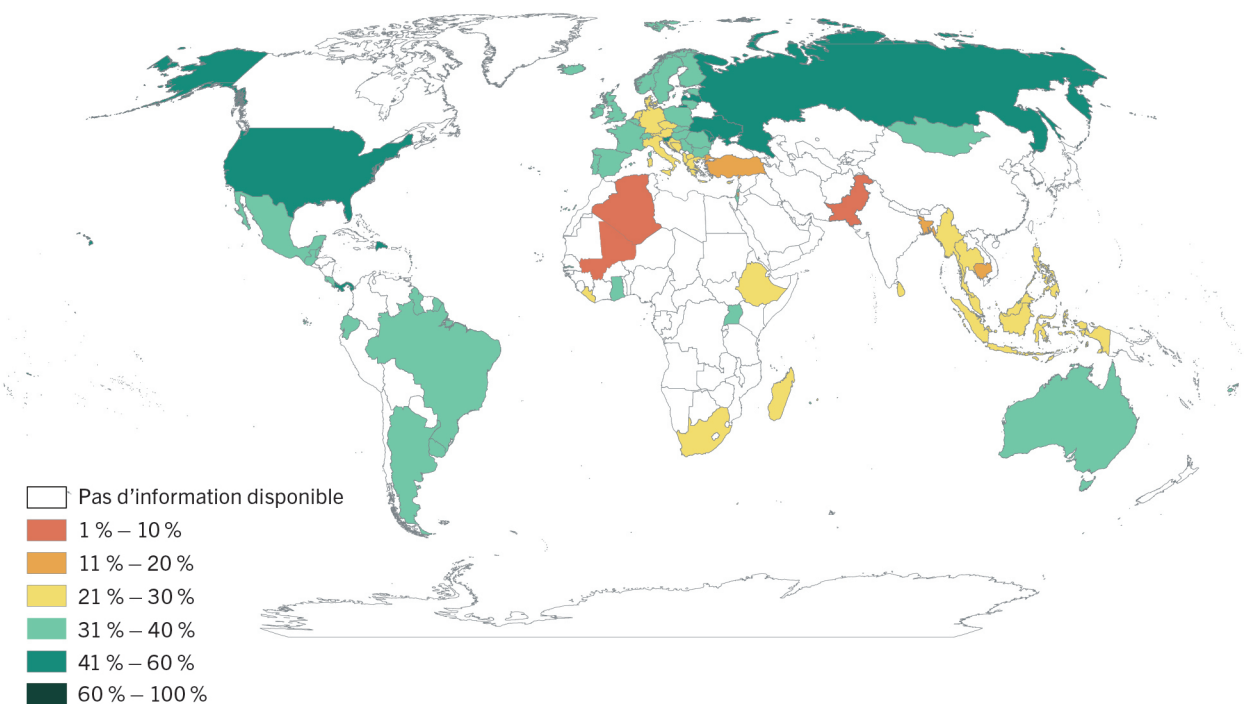
Pour analyser la situation des femmes dans l'encadrement intermédiaire et supérieur, nous étudions quelques pays pour lesquels des données sont disponibles sur une période consécutive (voir figure 7). Aux Etats-Unis et en Allemagne, par exemple, les femmes cadres intermédiaires et supérieures se sont multipliées au cours des vingt dernières années. Les Etats-Unis se distinguent parmi ces économies avancées où la part des femmes dans l'encadrement intermédiaire et supérieur est la plus grande. En Espagne, les femmes sont aussi progressivement venues grossir les rangs depuis 2003. Cependant, la situation est contrastée au Portugal et en Grèce avec des périodes de croissance et de ralentissement. En Amérique du Sud, entre 2012 et 2017, les femmes ont réalisé des progrès plus importants aux niveaux intermédiaire et supérieur d'encadrement au Brésil qu'en Uruguay ou en Equateur. On observe également des tendances contrastées en Asie et Pacifique. Peu de progrès ont été enregistrés en Australie ces dernières années tandis qu'aux Philippines il y a eu un recul considérable des femmes cadres intermédiaires et cadres supérieurs depuis 2011. Parallèlement, en Thaïlande, les femmes sont parvenues à une meilleure représentation parmi les cadres moyens et supérieurs, atteignant près de 30 pour cent en 2016.

**Figure 7. Part des femmes dans l'encadrement intermédiaire et supérieur, (A) Etats-Unis et certains pays d'Europe, 2000-2017, (B) certains pays d'Amérique latine, 2012-2017 et (C) certains pays d'Asie et Pacifique, 2011-2016**



Source: ILOSTAT.

Illustration 2. Part des femmes parmi les cadres intermédiaires et supérieurs, dernières années disponibles



Source: ILOSTAT.

## Enquête du BIT auprès des entreprises sur les femmes d'affaires et les femmes cadres: démographie et méthodologie

Nous avons réalisé cette enquête mondiale auprès des entreprises afin de mieux comprendre la dynamique actuelle des marchés du travail et d'évaluer la manière dont les entreprises prennent en compte la diversité hommes-femmes. L'enquête a analysé la mixité au niveau de la direction et des conseils d'administration, les difficultés auxquelles les femmes sont confrontées sur leur lieu de travail quand elles essaient de faire carrière et l'occasion qui s'offre aux entreprises de redéfinir leurs critères de rentabilité en tenant compte de la diversité hommes-femmes<sup>4</sup>.

Au total, nous avons collecté 12 940 réponses de la part d'entreprises implantées dans 70 pays de cinq régions: Afrique, Asie et Pacifique, Europe et Asie centrale, Amérique latine et Caraïbes, Moyen-Orient et Afrique du Nord. Les données d'entreprise ont été rassemblées grâce à une enquête en ligne diffusée en 15 langues: anglais, arabe, bulgare, chinois, croate, espagnol, français, indonésien, malais, portugais, roumain, serbe, tagalog, thaï et vietnamien.

Le questionnaire d'enquête s'articule autour de trois thèmes majeurs:

1. Les arguments en faveur de la diversité hommes-femmes des effectifs, y compris une plus grande capacité à attirer et conserver les talents; un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit; une augmentation de la rentabilité et de la productivité; une meilleure réputation de l'entreprise; et une plus grande aptitude à jauger l'intérêt et la demande des consommateurs.

<sup>4</sup> Le rapport mentionne cette étude comme suit: «Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018»

2. La représentation des femmes parmi les cadres débutants, cadres intermédiaires et supérieurs, dans la haute direction et les conseils d'administration, ainsi que leur présence dans les différents domaines fonctionnels au sein de l'entreprise;
3. Les politiques et la culture d'entreprise et le point de vue des décideurs sur la mixité.

L'enquête du BIT auprès des entreprises s'est déroulée de novembre 2017 à janvier 2018. Sur la totalité des réponses, la majorité est venue d'Amérique latine et Caraïbes, constituant 37,2 pour cent de l'échantillon mondial, suivie par l'Asie et Pacifique (20,2 pour cent), l'Europe et Asie centrale (19,4 pour cent), le Moyen-Orient et Afrique du Nord (16,9 pour cent) et l'Afrique (10,9 pour cent). Même s'il n'est pas basé sur un échantillon représentatif des pays couverts, notre rapport offre un panorama mondial de la façon dont les entreprises tirent actuellement profit de la mixité et, fait important, il couvre la situation dans les petites et moyennes entreprises ainsi que dans les entreprises locales qui ne font pas suffisamment l'objet de recherches.

S'agissant des caractéristiques des entreprises sondées, les réponses les plus nombreuses sont venues du secteur «autres activités de service» (15 pour cent), du secteur des activités de fabrication (12,4 pour cent), du secteur commerce, vente ou activités commerciales (10,3 pour cent) et du secteur information et communication (8,3 pour cent)<sup>5</sup>. Dans l'enquête, les entreprises ont été classées en quatre catégories en fonction du nombre de personnes employées: micro (employant moins de deux travailleurs), petites (employant de 2 à 100 travailleurs), moyennes (employant de 101 à 250 travailleurs) et grandes (employant plus de 250 travailleurs). Dans l'échantillon mondial des entreprises, 50,8 pour cent étaient de petites entreprises, 16,6 pour cent de taille moyenne et 32,5 pour cent de grandes entreprises<sup>6</sup>. L'échantillon incluait une forte présence d'entreprises nationales et locales (73 pour cent), ainsi que des entreprises multinationales (27 pour cent).

Les répondants à l'enquête occupaient majoritairement des postes à responsabilité au sein de leur entreprise afin de garantir la crédibilité des réponses au questionnaire. Sur l'ensemble des répondants, 53,4 pour cent étaient en charge de départements ou d'unités de leur entreprise et 46,4 pour cent géraient une équipe. En terme de mixité, près de 60 pour cent des répondants à l'enquête à travers le monde étaient des hommes et 40 pour cent des femmes.

## Structure du rapport

Ce rapport est organisé en quatre principaux chapitres comme suit:

1. Le chapitre 1 sur les arguments économiques et commerciaux en faveur de la mixité présente des preuves attestant que l'emploi féminin contribue à la croissance du Produit intérieur brut (PIB) et que les initiatives prises par les entreprises pour favoriser l'emploi féminin améliorent les résultats de l'entreprise, notamment leur rendement financier et leurs profits;
2. Le chapitre 2 sur la mixité dans les affaires et l'encadrement analyse la présence des femmes dans les postes d'encadrement, y compris au niveau de la direction générale, ainsi que les femmes qui gèrent leur propre entreprise, tout en explorant les phénomènes du «tuyau percé» et des «murs de verre»;

<sup>5</sup> Dans l'enquête auprès des entreprises, les secteurs économiques ont été définis conformément à la Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (CITI), révision 4. L'enquête auprès des entreprises, cependant, n'incluait pas les secteurs suivants: G. Réparation de véhicules automobiles et de motocycles; T. Activités des ménages employant du personnel domestique; activités non différenciées de production de biens et services des ménages privés pour usage propre; U. Activités des organisations et organismes extraterritoriaux. Les huit secteurs économiques inclus dans l'analyse de ce rapport représentent 71,3 pour cent du total des entreprises interrogées à l'échelle mondiale; les autres secteurs économiques représentant moins de 5 pour cent chacun ont été exclus de toutes les figures du rapport.

<sup>6</sup> Les microentreprises représentaient moins de 0,05 pour cent de l'échantillon mondial et ne sont donc pas incluses dans l'analyse présentée dans ce rapport.

3. Le chapitre 3 sur la diversité hommes-femmes dans les conseils d'administration et la gouvernance des entreprises étudie la façon dont les femmes se fraient un chemin jusqu'au conseil d'administration;
4. Et le chapitre 4 sur la transformation du milieu des affaires au sens large s'intéresse à ce qui peut être fait concrètement pour favoriser une plus grande mixité, y compris par exemple en instaurant une culture non sexiste au travail et en réduisant les écarts de rémunération entre hommes et femmes.

Chaque chapitre utilise les réponses à l'enquête du BIT auprès des entreprises pour déterminer la façon dont les entreprises tiennent compte de la diversité hommes-femmes au sein de leurs organisations. L'analyse comprend des interprétations des régressions probabiliste ayant une importance statistique effectuées pour certaines des principales variables. Les conclusions de l'enquête sont complétées par des données pertinentes relatives au marché du travail et des recherches complémentaires. Si les principaux chapitres fournissent des informations de portée régionale et mondiale, d'autres informations nationales ou sectorielles ainsi que les détails des régressions effectuées à partir des données de l'enquête auprès des entreprises sont disponibles en annexe. Le rapport se conclut par des remarques finales qui énoncent les principaux messages découlant du rapport.



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

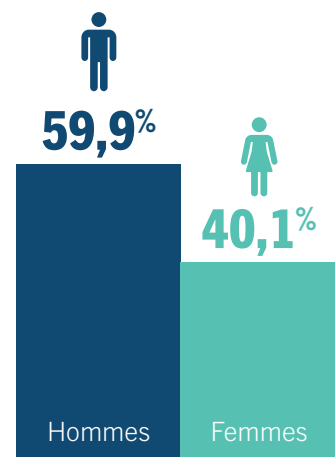
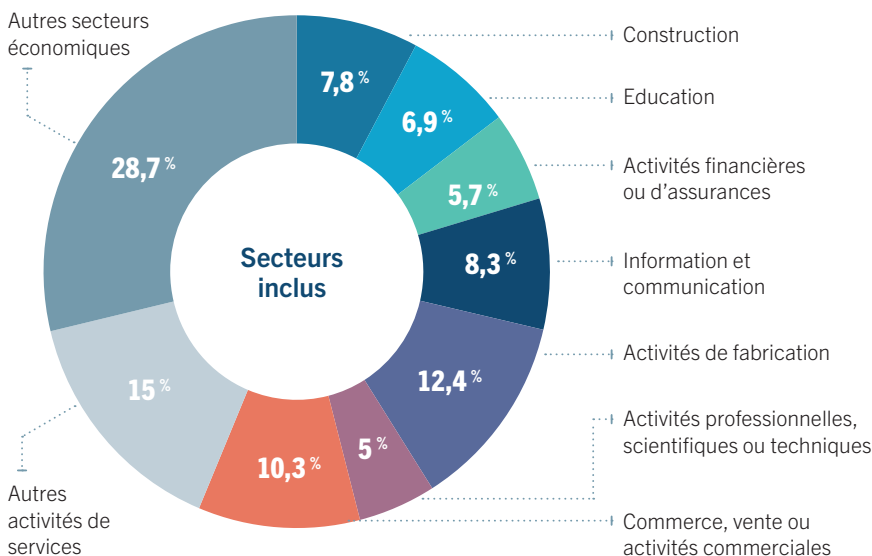
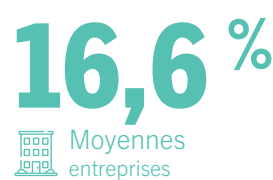
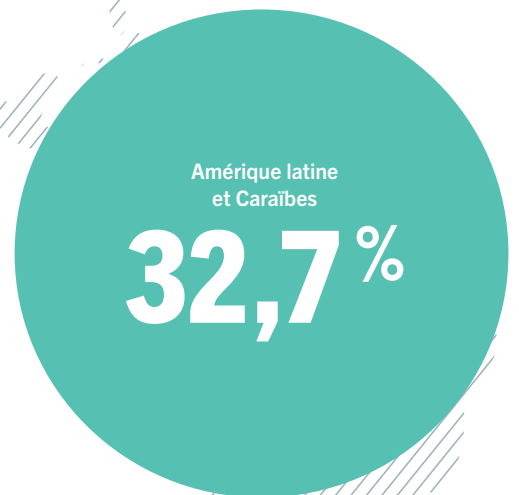
Illustration 3. Portée de l'enquête auprès des entreprises

**70**

Pays

**12 940**

Entreprises





Europe et Asie centrale

**19,4 %**

Moyen-Orient et  
Afrique du Nord

**16,9 %**

Asie et Pacifique

**20,2 %**

Afrique

**10,9 %**

**Amérique latine  
et Caraïbes**

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

**Europe et  
Asie centrale**

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

**Moyen-Orient et  
Afrique du Nord**

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

**Asie et  
Pacifique**

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

**Afrique**

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

# 01

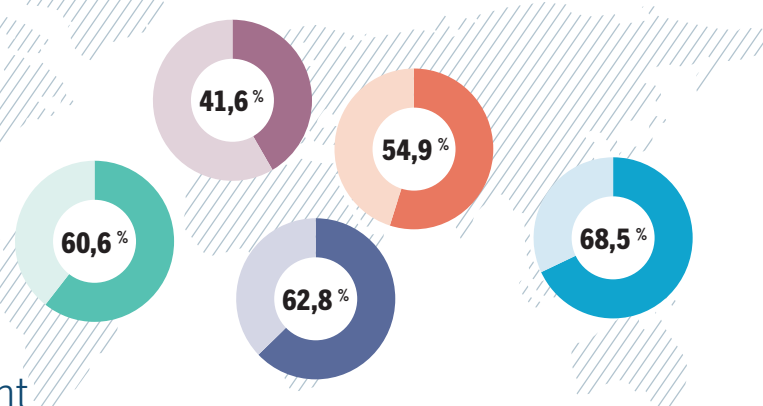
## Les arguments économiques et commerciaux en faveur d'une main-d'œuvre mixte



Illustration 4. Aperçu du chapitre 1

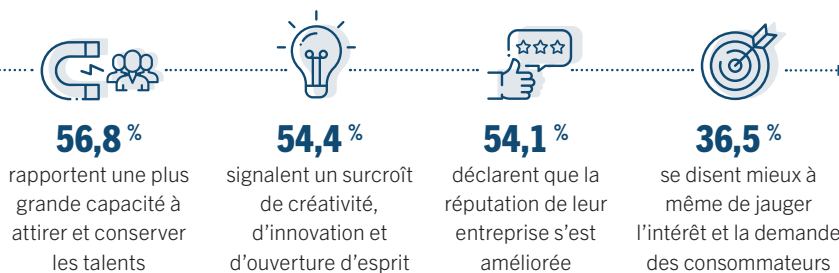
Globalement,  
**57,4 %**

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

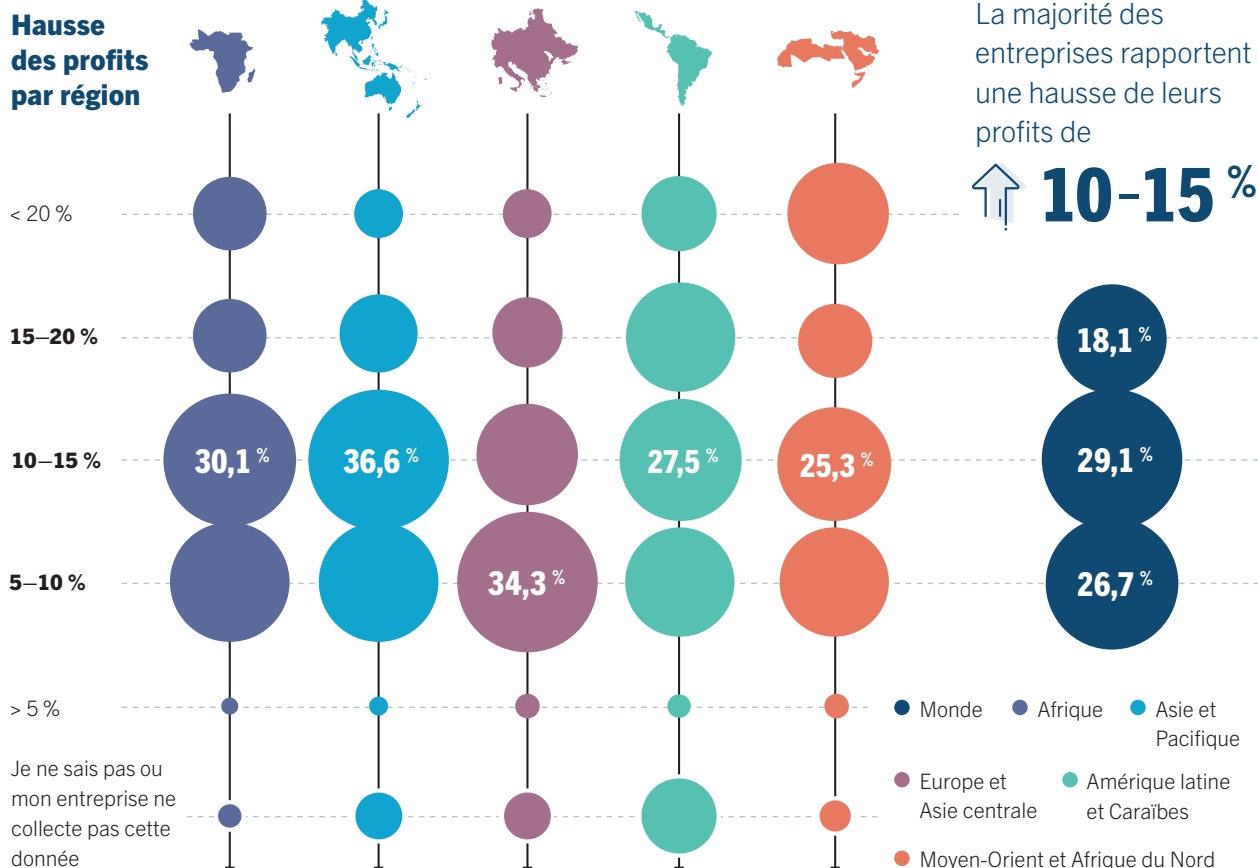


▲ Pourcentage des sondés qui en conviennent par région

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



**Hausse des profits par région**



## Les preuves se multiplient à travers le monde quant à l'effet stimulant, pour les affaires et pour les économies, de la promotion de la mixité parmi les employés, les cadres et dans les conseils d'administration.

Ainsi, la recherche et les enquêtes auprès des entreprises indiquent que la présence plus nombreuse de femmes dans les postes décisionnels peut améliorer la rentabilité. Des effectifs mixtes, à l'image des profils des consommateurs, apportent une valeur ajoutée qui est de plus en plus reconnue. Parallèlement, les données montrent que beaucoup de femmes surpassent les hommes dans l'enseignement supérieur et dans différentes disciplines, ce qui signifie qu'il existe un vivier élargi de talents constitué de femmes éduquées et expérimentées pour satisfaire les besoins essentiels en compétences.

Ce chapitre étudie les arguments économiques et commerciaux en faveur de la diversité hommes-femmes en examinant comment les initiatives de promotion des femmes cadres contribuent directement à la croissance économique nationale et au résultat financier de l'entreprise.

### 1.1 Effet de l'emploi féminin sur le PIB

Les femmes rattrapent les hommes en termes d'opportunités sur le marché du travail et les politiques publiques continuent d'évoluer pour faciliter leur participation effective. Un nombre grandissant d'études ont démontré la corrélation positive entre le taux d'activité des femmes et la croissance du PIB. Par exemple:

- L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2015) estime qu'une réduction de 50 pour cent de l'écart entre les taux d'activité masculin et féminin dans les économies de l'OCDE aboutirait à un gain supplémentaire de 6 pour cent du PIB, et à un nouveau gain de 6 pour cent en cas de convergence totale.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2018) estime que si les pays de l'OCDE portaient leur taux d'activité féminin au même niveau que la Suède (80 pour cent), cela doperait le PIB de plus de 6 000 milliards de dollars.
- Le Forum économique mondial (2017) prévoit que si l'on réduit l'écart des taux d'activité mondiaux entre hommes et femmes de 25 pour cent d'ici à 2025, 5 300 milliards de dollars supplémentaires viendront s'ajouter au PIB mondial.

Pour comprendre combien la croissance du PIB est sensible à l'évolution de l'emploi féminin, nous avons constitué un ensemble de données pour un panel de 186 pays sur la période 1991-2017 afin d'évaluer l'élasticité partielle de la production de l'emploi féminin (voir Annexe I, section A1.1)<sup>1</sup>. Les résultats confirment une corrélation positive entre le PIB et l'emploi féminin perceptible sur le plan statistique. En d'autres termes, la croissance de l'emploi des femmes est associée de façon positive à la croissance du PIB<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pour les besoins du rapport, nous avons régressé le taux de croissance du PIB sur le taux de croissance de l'emploi féminin en utilisant plus de 5 000 observations. Les détails de la spécification du modèle sont disponibles en Annexe I. L'élasticité partielle de la production est l'évolution du pourcentage de la production (c.-à-d. le PIB) divisé par l'évolution du pourcentage d'une entrée (c.-à-d. l'emploi féminin).

<sup>2</sup> De la même manière, un accroissement du PIB aboutit aussi à une hausse de l'emploi. Cependant, pour les besoins de notre analyse, nous utilisons une approche axée sur l'offre, dans laquelle la production (PIB) est fonction du travail et du capital. Conformément à la théorie économique, le capital est supposé être une constante, ce qui implique que le PIB varie en fonction du travail. Le travail à son tour peut être ventilé entre emploi masculin et emploi féminin. Ici, nous supposons que l'emploi masculin est constant. Dès lors, dans notre modèle, le produit (PIB) est fonction de l'emploi féminin puisque nous cherchons à évaluer dans quelle mesure l'évolution de l'emploi féminin a un impact sur le PIB.



Nous avons également constaté que chaque pour cent de croissance de l'emploi féminin est associé, en moyenne, à une croissance annuelle du PIB de 0,16 pour cent<sup>3</sup>. Les figures 1.1 et 1.2 présentent les dix pays ayant la plus forte élasticité partielle et l'élasticité moyenne par région. Au niveau régional, l'Afrique a la plus forte élasticité partielle, ce qui signifie qu'en moyenne le PIB est plus sensible à l'évolution de l'emploi féminin en Afrique que partout ailleurs dans le monde. En Afrique, à chaque pour cent de hausse de l'emploi féminin correspond, en moyenne, une croissance du PIB de 0,21 pour cent.

---

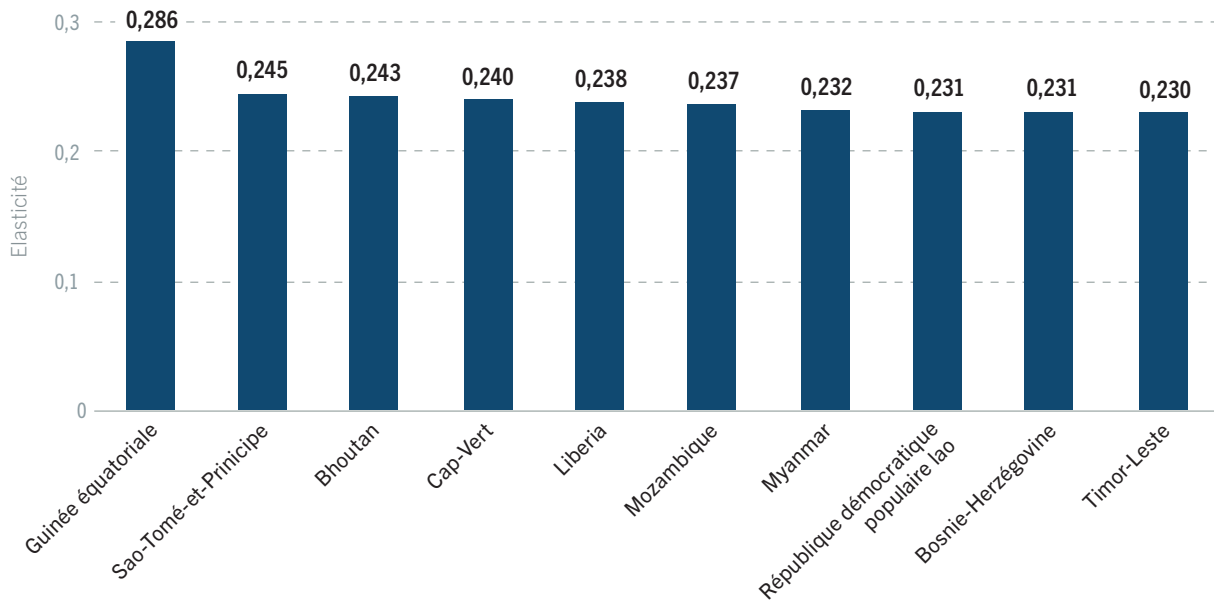
La croissance de l'emploi des femmes est associée de façon positive à la croissance du PIB.



---

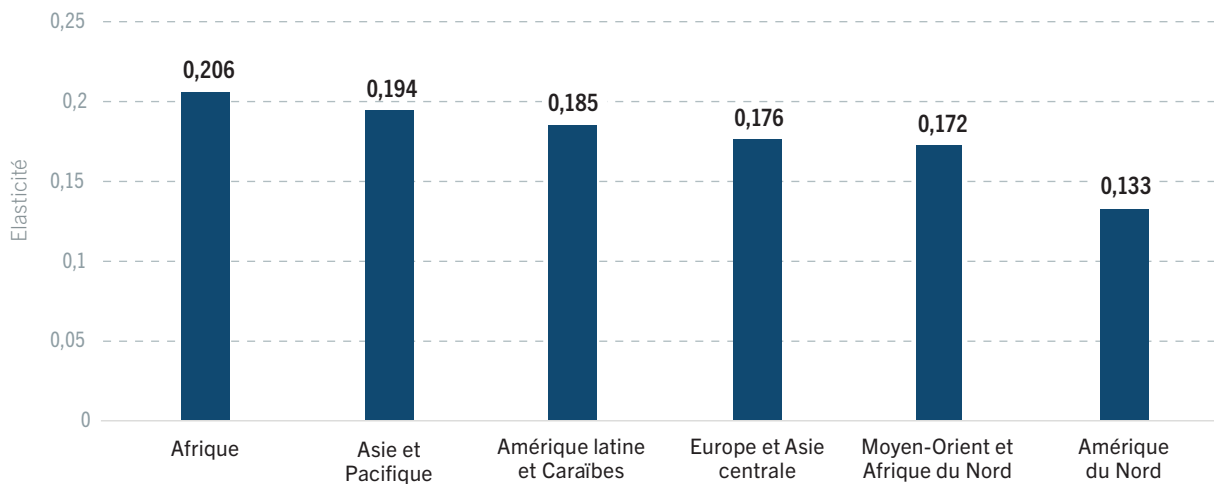
<sup>3</sup> Voir Annexe II, figure A9, pour les taux de croissance du PIB et de l'emploi féminin par région pour la période 1991-2017.

**Figure 1.1** Elasticité de la production de l'emploi féminin par rapport au PIB pour les dix pays ayant la plus forte élasticité partielle, 1991-2017



Source: Calculs effectués par les auteurs sur la base des données de la Banque mondiale (2019a) et des estimations modélisées du BIT, nov. 2018.

**Figure 1.2** Elasticité de la production de l'emploi féminin par rapport au PIB par région, 1991-2017



Source: Calculs effectués par les auteurs sur la base des données de la Banque mondiale (2019a) et des estimations modélisées du BIT, nov. 2018.

Les faits mettent clairement en évidence l'impact économique positif et les possibilités offertes aux pays et aux sociétés d'accroître la présence des femmes sur le marché du travail, en particulier là où l'écart de participation entre hommes et femmes est grand. Les politiques de développement et de croissance qui manquent de mesures ciblées pour renforcer les perspectives d'emploi des femmes échoueront à réaliser le plein potentiel d'une économie productive.



## 1.2 Les initiatives en faveur de la mixité renforcent les résultats des entreprises

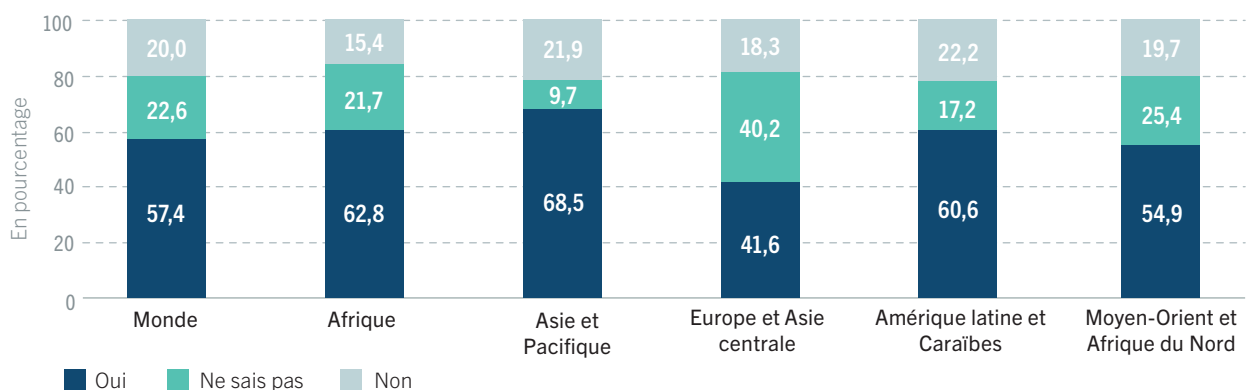
La démographie, la technologie, l'innovation et les perturbations économiques, ainsi que la mondialisation et le commerce international, transforment constamment nos marchés du travail à l'échelle mondiale. L'un des problèmes chroniques des entreprises dans ce contexte en constante mutation est le besoin grandissant de compétences. Les performances de l'entreprise dépendent de sa capacité à attirer et conserver les employés qualifiés et talentueux.

Le niveau d'instruction des femmes étant supérieur à celui des hommes dans beaucoup de pays, elles représentent un formidable vivier de talents et une ressource sous-utilisée en période de pénurie de compétences. Investir davantage dans le recrutement et la promotion des femmes se justifie dans le cadre d'une analyse coûts-avantages. S'agissant de mettre en place des dispositifs pour recruter et promouvoir la meilleure personne pour un poste sans influence de préjugés sexistes, les avantages l'emportent sur les coûts. De la même manière, proposer aux hommes et aux femmes des modalités de travail plus souples peut nettement accroître la productivité par employé (voir chapitre 4). Les entreprises devront sans doute supporter certains coûts pour étendre le congé de maternité et de paternité ou pour faciliter la garde des enfants; toutefois, les bénéfices stratégiques à long terme de ces mesures pour le bilan des entreprises doivent être pris en compte dans l'analyse.

Selon notre enquête, plus de 57 pour cent des répondants dans le monde conviennent que les initiatives en faveur de la mixité améliorent les résultats de l'entreprise (voir figure 1.3). Nous utilisons plusieurs indicateurs pour illustrer ces résultats, notamment l'augmentation de la productivité et de la rentabilité; une capacité renforcée à attirer et conserver les talents; une meilleure réputation de la société; un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit; et une plus grande aptitude à jauger l'intérêt et la demande des consommateurs.

Parmi les répondants, certains groupes déclarent plus volontiers que la mixité a contribué à optimiser les résultats opérationnels. Par exemple, les entreprises de taille moyenne (64,1 pour cent) étaient plus susceptibles de le faire que les petites entreprises (54,3 pour cent) et les grandes entreprises (58,8 pour cent). Comparées aux entreprises des autres régions, celles d'Asie et Pacifique (68,5 pour cent) ont davantage tendance à déclarer que la diversité hommes-femmes a amélioré leurs résultats et, par secteur, ce sont les entreprises de l'information et de la communication (66,4 pour cent) et les services administratifs ou d'assistance (65,1 pour cent) qui ont le plus tendance à confirmer que la mixité a fait progresser leurs résultats opérationnels (voir Annexe II, figure A10).

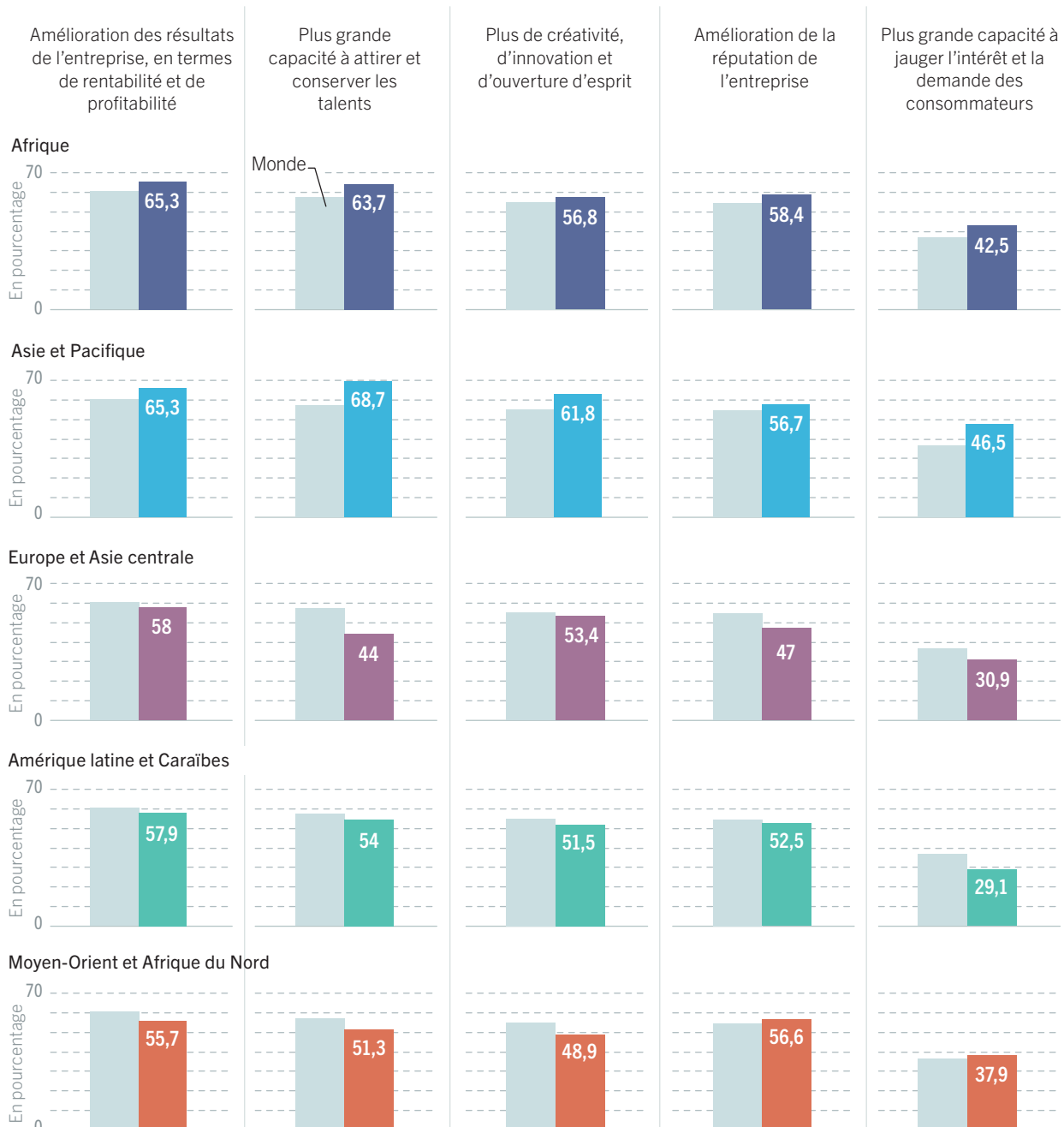
**Figure 1.3 Part des entreprises déclarant ou non avoir amélioré leurs résultats opérationnels grâce à des mesures en faveur de la mixité et de l'égalité hommes-femmes, résultats dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Parmi les entreprises déclarant de meilleurs résultats opérationnels, plus de 60 pour cent font état d'une rentabilité et d'une productivité accrues, 56,8 pour cent d'une plus grande capacité à attirer et conserver les talents, 54,4 pour cent d'une créativité, d'une innovation et d'une ouverture d'esprit renforcées, 54,1 pour cent déclarent que la réputation de leur entreprise s'est améliorée et 36,5 pour cent qu'ils sont mieux à même de jauger l'intérêt et la demande des consommateurs (voir figure 1.4).

**Figure 1.4 Part des entreprises indiquant avoir amélioré leurs résultats opérationnels grâce à des mesures en faveur de la mixité et de l'égalité, résultats dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Un modèle probabiliste est appliqué aux résultats de l'enquête afin d'évaluer dans quelle mesure les résultats opérationnels sont améliorés par plusieurs facteurs clés (la spécification économétrique est présentée en

annexe I, section 1.2 et les résultats dans les tableaux A2 et A3). Nos régressions montrent les résultats suivants:

- Les entreprises ayant une culture d'entreprise soucieuse de l'égalité des sexes ont 8,9 pour cent de chances de plus d'avoir de meilleurs résultats opérationnels<sup>4</sup>;
- Les entreprises ayant une femme PDG ont une probabilité de 3,5 pour cent supérieures d'obtenir de meilleurs résultats;
- Et les entreprises dotées d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ont 26 pour cent de chances supplémentaires d'avoir de meilleurs résultats.

Si l'on rentre dans les détails de résultats spécifiques liés à la productivité et à la rentabilité, on peut faire les constats suivants:

- Les entreprises qui ont un environnement de travail inclusif ont 3,2 pour cent de chances de plus d'avoir une productivité et une rentabilité plus élevées;
- Les entreprises ayant une femme PDG ont une probabilité de 2,8 pour cent supérieure d'avoir une productivité et des profits accrus;
- Et les entreprises disposant d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion ont une probabilité plus élevée de 3,8 pour cent de rapporter de meilleures performances dans ces deux domaines.

Nous avons également constaté que quand les entreprises ont une culture d'entreprise intégratrice et des politiques inclusives, la probabilité estimée d'obtenir:

- une rentabilité et une productivité accrues est de 62,6 pour cent;
- une meilleure capacité à attirer et conserver les talents est de 59,7 pour cent;
- un surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit est de 59,1 pour cent;
- une meilleure réputation pour l'entreprise est de 57,8 pour cent;
- et une plus grande aptitude à jauger l'intérêt et la demande des consommateurs est de 37,9 pour cent.

Nos conclusions trouvent un écho dans d'autres enquêtes et recherches, dont certaines analysent d'autres résultats opérationnels. Par exemple:

- Le cabinet de gestion des ressources humaines Development Dimensions International a rapporté en 2018 que les entreprises ayant un plus haut degré de diversité hommes-femmes sont deux

Quand les entreprises ont une culture d'entreprise intégratrice et des politiques inclusives, la probabilité estimée d'obtenir:

**rentabilité et productivité accrues de**



**meilleure capacité à attirer et conserver les talents de**



**surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit de**



**meilleure réputation pour l'entreprise de**



**plus grande aptitude à jauger l'intérêt et la demande des consommateurs de**



<sup>4</sup> Une culture d'entreprise inclusive, c'est une culture dans laquelle l'environnement de travail valorise les différences individuelles et de groupe au sein du personnel. Elle permet à l'entreprise de prendre en compte la diversité des profils et des perspectives des employés et permet, par conséquent, de renforcer leur talent, leur innovation, leur créativité et leur contribution. Voir le chapitre 4 pour plus de détails.

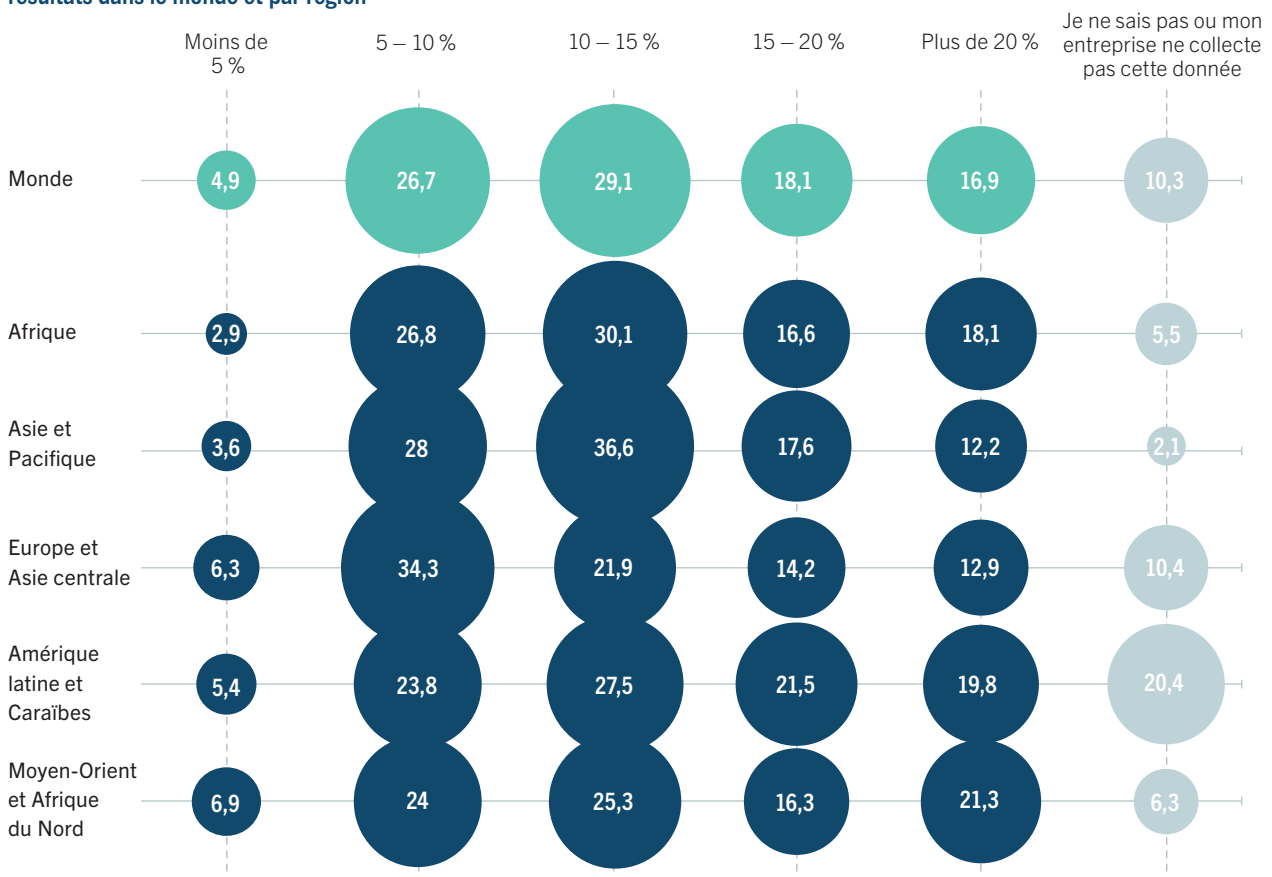
fois plus susceptibles d'avoir des dirigeants qui collaborent à la création de nouvelles solutions et de nouveaux débouchés; elles ont 1,7 fois plus tendance à avoir une direction solide, 1,5 fois plus de chances de travailler de manière décloisonnée et d'afficher une culture de croissance et 1,4 fois plus de chances d'avoir une croissance durable et rentable (Development Dimensions International Inc., Conference Board Inc. et EYGM Limited, 2018).

- Une étude menée en 2018 par Nordea, le plus grand groupe financier d'Europe du Nord, observe que parmi les 100 plus grandes sociétés nordiques (blue-chip), celles qui ont l'encadrement le plus mixte ont une volatilité inférieure de 40 pour cent du rendement du capital investi<sup>5</sup>. Les entreprises qui ont des conseils d'administration plus équilibrés entre hommes et femmes déclarent elles aussi une volatilité nettement réduite des rendements, ce qui est fondamental pour la création de valeur (Nordea Corporate and Investment Banking, 2018).

### 1.3 Le lien entre diversité hommes-femmes et profits des entreprises

Notre enquête constate 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. La figure 1.5 présente les résultats par région. A l'échelle mondiale, les entreprises font le plus souvent (29,1 pour cent) état de profits accrus de 10 à 15 pour cent.

**Figure 1.5 Part des entreprises indiquant avoir augmenté leurs profits grâce à des mesures en faveur de la diversité et de l'égalité, résultats dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

<sup>5</sup> Les sociétés blue chip (jeton bleu) sont des entreprises réputées sur le plan national, bien implantées dans leur secteur et financièrement saines. L'indice blue chip couvre les plus grandes sociétés en termes de capitalisation boursière et/ou de volume d'affaires à l'échelle mondiale.

Ces résultats confirment ceux d'autres enquêtes ou recherches comparables. Par exemple:

- La recherche menée par McKinsey & Company en 2018 auprès de 1 000 sociétés dans 12 pays sur l'impact de la diversité dans l'entreprise montre que les sociétés du quartile supérieur en matière de mixité des équipes dirigeantes ont 21 pour cent de chances supplémentaires de déclarer une rentabilité au-dessus de la moyenne. McKinsey note que si la corrélation ne prouve pas la causalité, elle indique au moins que ces sociétés ayant une direction mixte réussissent mieux (Hunt et al. 2018).
- L'étude de 2016 de l'Institut Petersen auprès de 22 000 entreprises dans 91 pays a constaté que l'intégration de davantage de femmes cadres avait dopé leur rentabilité. Elle observe que la différence entre les entreprises n'ayant aucune femme à la direction d'entreprise (PDG, conseil d'administration et autres postes de hauts dirigeants) et celles qui ont une proportion de 30 pour cent de femmes est d'un point de pourcentage de hausse de la marge nette – ce qui se traduit par une hausse de 15 pour cent de la rentabilité pour une entreprise type (Nolan, Moran et Kotschwar, 2016).
- L'Institut de recherche du Crédit Suisse (2016) a sondé 3 400 entreprises de tous les secteurs et a noté que les entreprises dans lesquelles la diversité hommes-femmes est une stratégie importante obtiennent un rendement excédentaire à un taux de croissance annuel composé de 3,5 pour cent par an. Le Crédit Suisse constate aussi que les entreprises où les femmes constituent au moins 15 pour cent des cadres supérieurs ont une rentabilité de 50 pour cent plus élevée que celles où la représentation des femmes est inférieure à 10 pour cent.

Cependant, il convient de noter que si de plus en plus d'études et d'enquêtes enregistrent une corrélation positive entre une présence accrue des femmes dans l'encadrement et une meilleure performance de l'entreprise, il existe aussi une recherche universitaire indiquant l'absence de preuves empiriques et d'une relation de causalité s'agissant de quantifier les profits. Certaines études soulignent que les entreprises dynamiques vont adopter la diversité hommes-femmes comme faisant partie intégrante d'un ensemble de stratégies d'entreprise innovantes et durables, rendant ainsi difficile d'attribuer la hausse des profits à la seule diversité hommes-femmes.

Notre enquête reflète principalement les autodéclarations des répondants et leur connaissance de leur entreprise et pas nécessairement des données contrôlées de manière empirique concernant les marges bénéficiaires. Néanmoins, nos résultats montrent que les entreprises approuvent l'idée que la diversité hommes-femmes est bonne pour les affaires.

Dans l'ensemble, compte tenu des nombreux avantages déclarés que présentent une main-d'œuvre plus diversifiée et un encadrement paritaire, il serait stratégique pour les entreprises de considérer cette question comme un enjeu de rentabilité ainsi qu'une partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Cela garantirait au minimum que les entreprises sont capables d'optimiser l'accès aux talents et compétences disponibles et de prospérer dans un climat d'affaires concurrentiel.

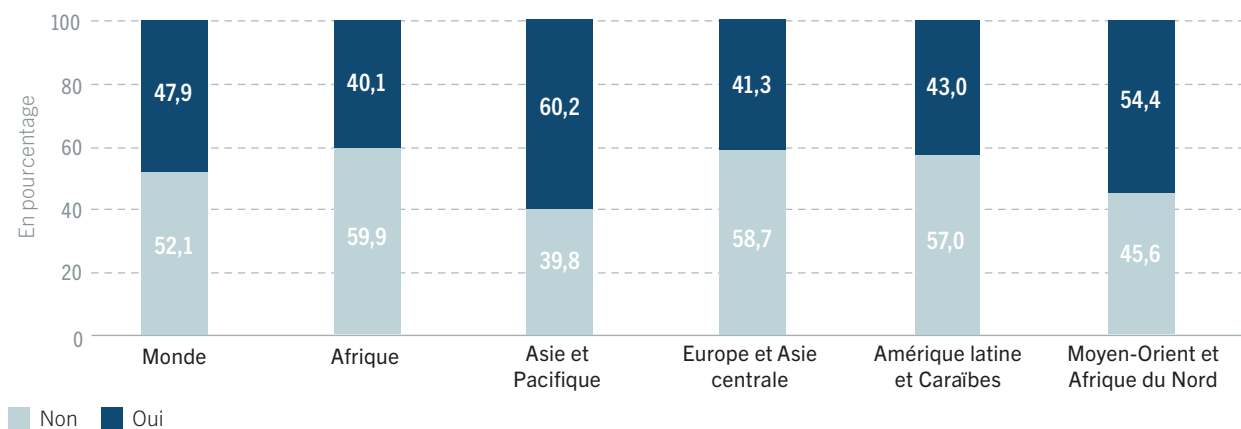
## 1.4 Attirer et conserver les compétences

Les compétences du personnel et la conservation des employés sont vitales pour la réussite de l'entreprise. La fidélisation des collaborateurs productifs est connue pour être un défi majeur des ressources humaines, surtout quand il devient de plus en plus difficile et coûteux de trouver et d'attirer des personnes qualifiées.

Parmi les entreprises interrogées, 48 pour cent considèrent le maintien en poste des femmes qualifiées comme un défi pour leur entreprise, les grandes entreprises éprouvant plus de difficultés que les petites entreprises ou les entreprises de taille moyenne (voir figure 1.6)<sup>6</sup>.

Nous avons mesuré la propension des entreprises à avoir des difficultés pour conserver les femmes qualifiées quand elles ont une culture d'entreprise inclusive<sup>7</sup>. L'évaluation a révélé une corrélation insignifiante sur le plan statistique entre les entreprises qui ont un environnement de travail inclusif et les entreprises ayant le moins de difficultés à maintenir en poste les femmes compétentes. De nouvelles recherches devront être menées pour bien comprendre cette relation.

**Figure 1.6 Part des entreprises selon que la fidélisation des femmes qualifiées est un défi ou non pour leur organisation, résultats dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Néanmoins, de nombreux rapports traitant des enjeux actuels et futurs en matière de compétences laissent entendre que les entreprises souhaitent garder leurs employés qualifiés, surtout quand elles ont déjà investi en eux. Par exemple:

- Le Groupe Manpower (2018) rapporte que les employeurs du monde entier doivent se battre pour pourvoir leurs postes vacants: un record a été atteint en 2006 avec 45 pour cent d'employeurs affirmant qu'ils ne trouvaient pas les compétences dont ils avaient besoin. Manpower a également relevé qu'il y a un décalage considérable entre les postes offerts par les employeurs et les postes recherchés par les femmes. En 2013, Manpower a constaté que «seulement six pour cent des employeurs touchés par une pénurie de compétences redéfinissent les modalités de travail telles que le travail à temps partagé». Parallèlement, «seuls cinq pour cent proposent des modalités de travail plus souples et à peine un employeur sur 50 offre des solutions de travail virtuel aux postulants» (Manpower, 2013).

<sup>6</sup> L'enquête n'a pas étudié davantage la raison pour laquelle il est difficile de conserver les femmes qualifiées. Cependant, parmi les raisons doivent figurer l'interruption liée à la maternité, le recrutement de ces femmes par d'autres entreprises, ainsi que la création de leur propre entreprise.

<sup>7</sup> On applique un modèle probabiliste pour cette analyse. Voir Annexe II, tableau A4 pour les détails.



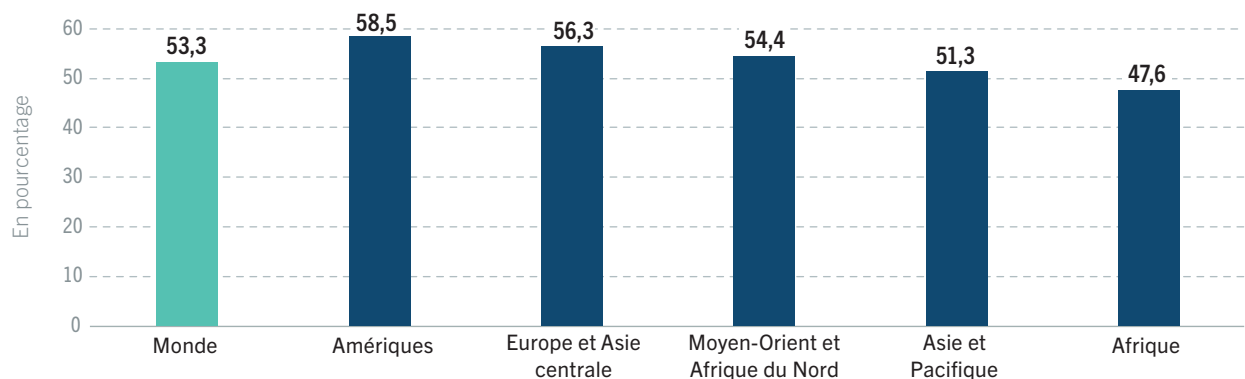
- Le rapport du Forum économique mondial sur *L'avenir du travail* (2016) décrit le fait que les entreprises mettent principalement l'accent sur la promotion des femmes sur la voie hiérarchique pour éviter de perdre des talents affirmés ou naissants. Cependant, quelques secteurs font des efforts ciblés pour embaucher des femmes aux postes de cadres débutants. Dans l'ensemble des secteurs, les entreprises affirment qu'elles ont trouvé les femmes plus difficiles à recruter.

Les enseignements de notre enquête et d'autres recherches suggèrent que la conservation des femmes compétentes est un défi pour de nombreuses entreprises. Ainsi, les entreprises doivent identifier les facteurs qui affectent la fidélisation du personnel féminin, instaurer une culture d'entreprise inclusive qui les encourage à rester et proposer des initiatives pour attirer de nouveaux talents féminins.

## 1.5 Le vivier de talents féminins continue de s'enrichir

Alors même qu'on constate une pénurie globale de compétences et des problèmes de conservation des employés, le vivier de talents féminins continue de s'élargir. La figure 1.7 montre comment les femmes dépassent les hommes en termes d'études supérieures de manière générale. En moyenne, il y a davantage de femmes diplômées du supérieur que d'hommes dans toutes les régions sauf en Afrique.

**Figure 1.7 Part des femmes parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, taux annuels moyens, dernières années disponibles, résultats dans le monde et par région**



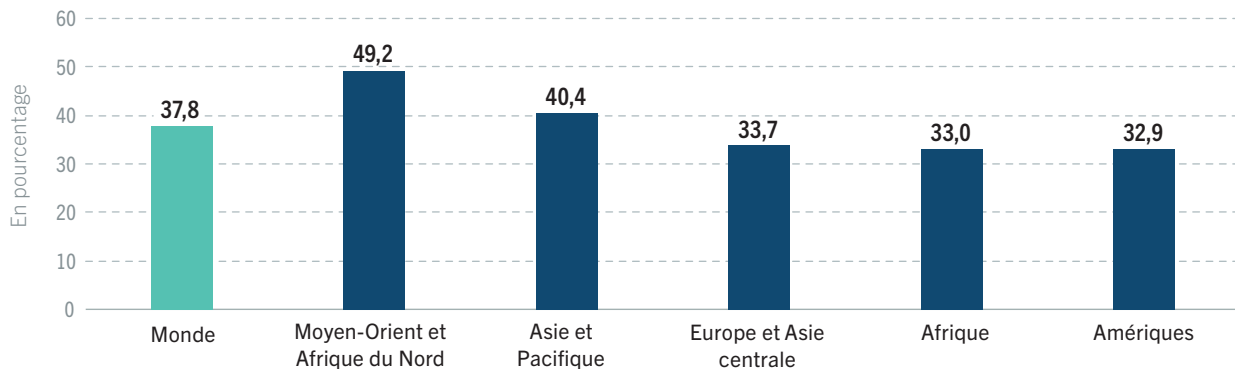
Note: Les proportions mondiale et régionales des femmes diplômées du supérieur ont été calculées en estimant les moyennes pondérées à partir des dernières données disponibles qui couvrent 132 pays dans le monde, dont 23 pays en Afrique, 23 pays en Amérique, 23 pays en Asie et Pacifique, 46 pays en Europe et Asie centrale et 17 pays au Moyen-Orient et Afrique du Nord (voir Annexe II, figure A11).

Source: Institut statistique de l'UNESCO, 2019.

Les femmes perfectionnent aussi leurs compétences en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM), des disciplines très demandées par les employeurs. Les hommes continuent de dominer ces champs d'étude mais dans un certain nombre de pays les diplômées rivalisent désormais avec les diplômés. Dans la plupart des régions, les femmes représentent le tiers ou plus de ces diplômés (voir figure 1.8). En effet, certains pays dans le monde ont enregistré une percée des femmes dans les disciplines STIM. En particulier, selon les données relatives aux années disponibles, certains pays africains, notamment le Bénin, la Gambie et le Burundi affichent une hausse de 30 points de pourcentage des femmes diplômées des disciplines STIM.

De manière générale, le fait que les femmes aient surpassé les hommes pour constituer la majorité des diplômés du supérieur et s'engagent de plus en plus dans les disciplines STIM signifie que les entreprises peuvent bénéficier d'un plus grand vivier de talents.

**Figure 1.8 Part des femmes parmi les diplômés en STIM de l'enseignement supérieur, taux annuels moyens, dernières années disponibles, résultats dans le monde et par région**



Note: Les proportions mondiale et régionales des femmes diplômées de l'enseignement supérieur en STIM ont été calculées en estimant les moyennes pondérées à partir des dernières données disponibles qui couvrent 100 pays dans le monde, dont 15 pays en Afrique, 15 pays en Amérique, 16 pays en Asie et Pacifique, 43 pays en Europe et Asie centrale et 11 pays au Moyen-Orient et Afrique du Nord (voir Annexe II, figure A12).

Source: Institut statistique de l'UNESCO, 2019.



### Constats

- Les données empiriques montrent que la diversité hommes-femmes est bénéfique pour les entreprises et pour les économies.
- Quand une culture d'entreprise intégratrice et des politiques inclusives sont en place, la probabilité pour les entreprises d'améliorer leurs résultats opérationnels augmente nettement.
- La prévalence des femmes sur les hommes dans l'enseignement supérieur et le fait qu'elles les rattrapent comme diplômées des disciplines STIM se traduisent par un enrichissement considérable du réservoir de talents.

### Défis

- Pour tirer parti de la mixité, les entreprises doivent revoir leur organisation du travail pour offrir plus de souplesse permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle.
- La pénurie ou le décalage des compétences continue de poser des difficultés aux entreprises à l'heure où le monde du travail se transforme. Dans la guerre toujours plus féroce pour les talents, les entreprises doivent adopter des politiques et des pratiques appropriées pour recruter et fidéliser les femmes et les hommes talentueux.
- Les économies doivent mieux utiliser la contribution de la main-d'œuvre féminine au service de la croissance économique.





# 02

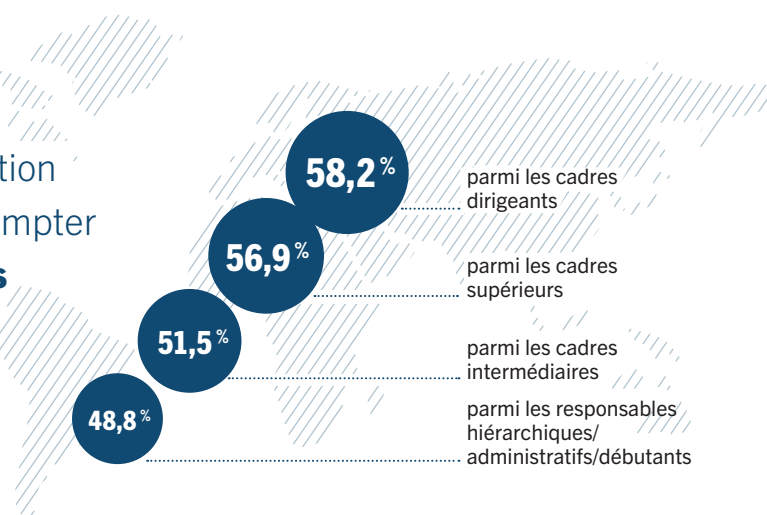
## La diversité hommes-femmes dans les affaires et l'encadrement



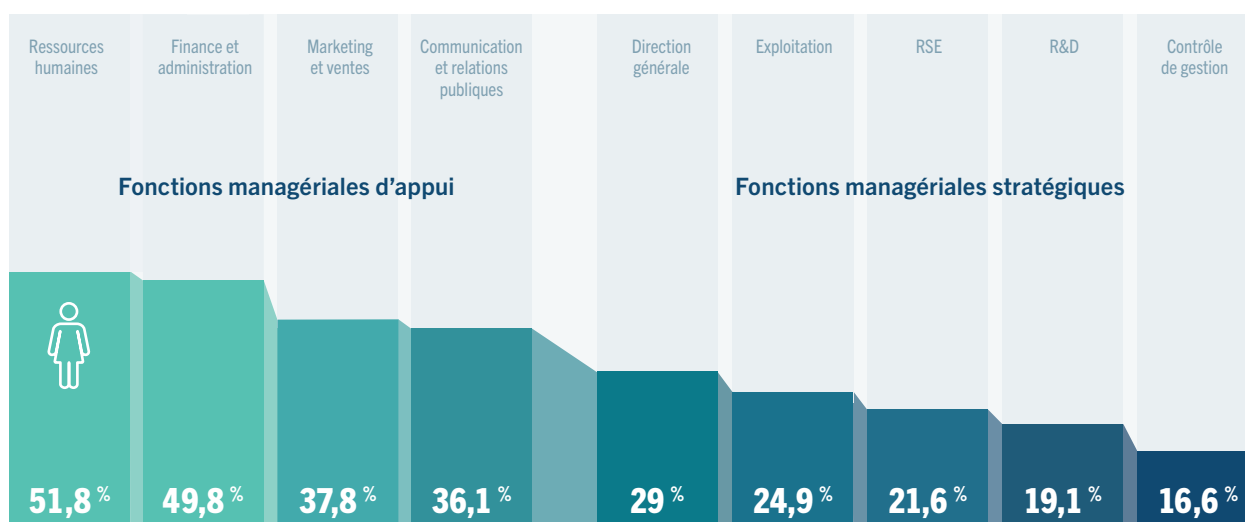
## Illustration 5. Aperçu du chapitre 2

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

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

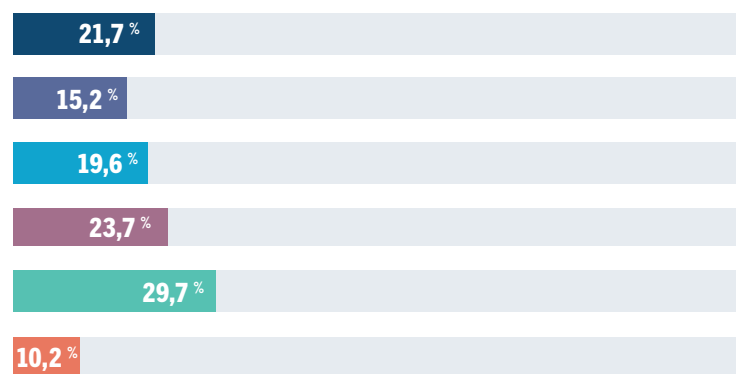


### Ségrégation professionnelle



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

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



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



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

Petites entreprises



Moyennes entreprises



Grandes entreprises



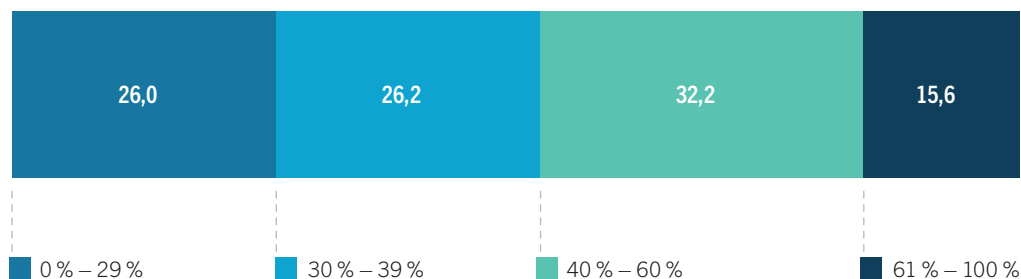
## Former un réservoir mixte de futurs responsables d'entreprise et recueillir les dividendes de l'égalité entre hommes et femmes réclame des efforts concertés au fil du temps de la part des entreprises et de leurs organisations représentatives.

L'attention portée aux processus de recrutement peut contribuer à remettre en cause une situation figée dans laquelle plus on monte dans la hiérarchie, plus les femmes se font rares. Ce chapitre passe en revue les enseignements de notre enquête auprès des entreprises sur la place des femmes dans l'encadrement et le type de postes qu'elles occupent généralement, ainsi que les variations en fonction de la taille de l'entreprise et selon les pays et les régions. Les données statistiques du BIT sur les femmes cadres, ainsi que les conclusions d'autres recherches connexes sont présentées pour compléter les conclusions de l'enquête.

### 2.1 Les femmes dans l'encadrement

Les différents niveaux d'emploi féminin au sein des entreprises participant à notre enquête sont présentés dans la figure 2.1. Nous voyons que 32 pour cent des entreprises ont un équilibre numérique entre les sexes, avec 40 à 60 pour cent de leurs effectifs constitués de femmes. Vingt-six pour cent d'entreprises de plus ont entre 30 et 39 pour cent d'employés qui sont des femmes. Mais il existe encore des cas où les hommes sont surreprésentés parmi les employés; dans environ 26 pour cent des entreprises, les femmes occupent moins de 30 pour cent des emplois. A l'inverse, environ 15 pour cent des répondants à l'enquête ont une main-d'œuvre où les femmes représentent au moins 61 pour cent des effectifs.

Figure 2.1 Part des entreprises selon la proportion de femmes présentes dans leurs effectifs



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Malgré la présence importante des femmes dans les effectifs des entreprises sondées, ce n'est pas toujours le cas lorsqu'on s'intéresse aux postes de direction (voir figure 2.2, panel A). Pour les responsables hiérarchiques/administratifs/débutants, la plus grande part des entreprises (23 pour cent) déclarent que les femmes représentent de 11 à 29 pour cent de ces postes, le second groupe d'entreprises le plus nombreux (22 pour cent) indiquant que les femmes ne représentent que 1 à 10 pour cent. Au total, près de la moitié des entreprises interrogées confirment que les femmes représentent moins de 30 pour cent des postes de cadres débutants.

En ce qui concerne l'encadrement intermédiaire, la plus forte proportion d'entreprises (27 pour cent) dit avoir de 11 à 29 pour cent de femmes, tandis que la seconde plus forte proportion d'entreprises (24 pour cent) affirme avoir de 30 à 39 pour cent de femmes.

La sous-représentation des femmes aux postes de direction devient plus claire aux plus hauts échelons. Au niveau d'encadrement supérieur, la plus grande proportion d'entreprises (33 pour cent) déclare qu'entre 1



et 10 pour cent des cadres supérieurs sont des femmes, tandis que près de 20 pour cent d'entreprises indiquent que les femmes occupent de 11 à 29 pour cent de ces postes. Au total, près de 57 pour cent des entreprises indiquent que les femmes représentent moins de 30 pour cent de leurs cadres supérieurs.

Pour les cadres dirigeants, la plus forte proportion des entreprises (35 pour cent) indique que les femmes occupent de 1 à 10 pour cent de ces fonctions. Plus grave, la part des entreprises déclarant qu'aucune femme n'est présente parmi les cadres dirigeants (10 pour cent) est la plus forte si on la compare avec tous les autres niveaux d'encadrement. Dans l'ensemble, plus de 58 pour cent des entreprises déclarent que les femmes occupent moins de 30 pour cent des postes de très haut niveau.

Plus de 58 pour cent des entreprises déclarent que les femmes occupent moins de 30 pour cent des postes de très haut niveau.

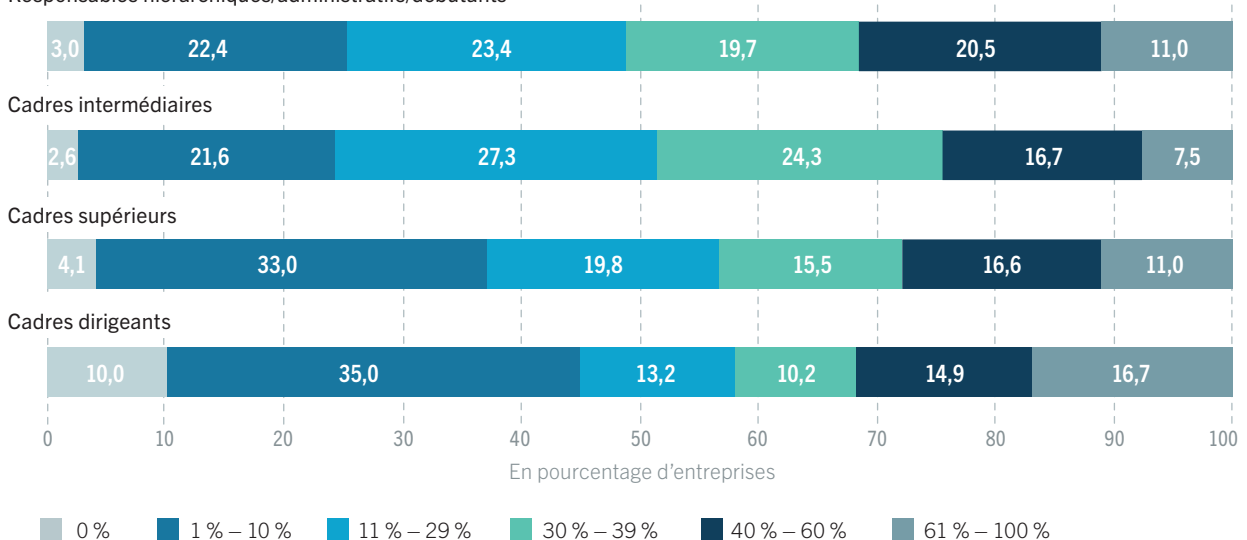
Nous constatons que, dans toutes les régions, les entreprises emploient moins de femmes à mesure que le niveau d'encadrement s'élève, soulignant la réalité d'une ségrégation professionnelle verticale. Pour les postes de cadres supérieurs, le taux le plus élevé d'équilibre entre hommes et femmes (40 à 60 pour cent de l'un ou l'autre sexe) concerne l'Europe et Asie centrale (19 pour cent des entreprises). En Asie et Pacifique, cependant, la plus forte proportion des entreprises (66 pour cent) compte moins de 30 pour cent de femmes dans l'encadrement supérieur.

L'Asie et Pacifique, conjointement avec l'Afrique, a la plus forte proportion d'entreprises ayant moins de 30 pour cent de femmes à la direction de l'entreprise. En outre, l'Amérique latine compte la plus forte proportion d'entreprises sans femmes cadres dirigeantes (22 pour cent). A l'inverse, 38 pour cent des entreprises interrogées d'Europe et Asie centrale répondent que les femmes cadres dirigeantes forment au moins 61 pour cent des effectifs.

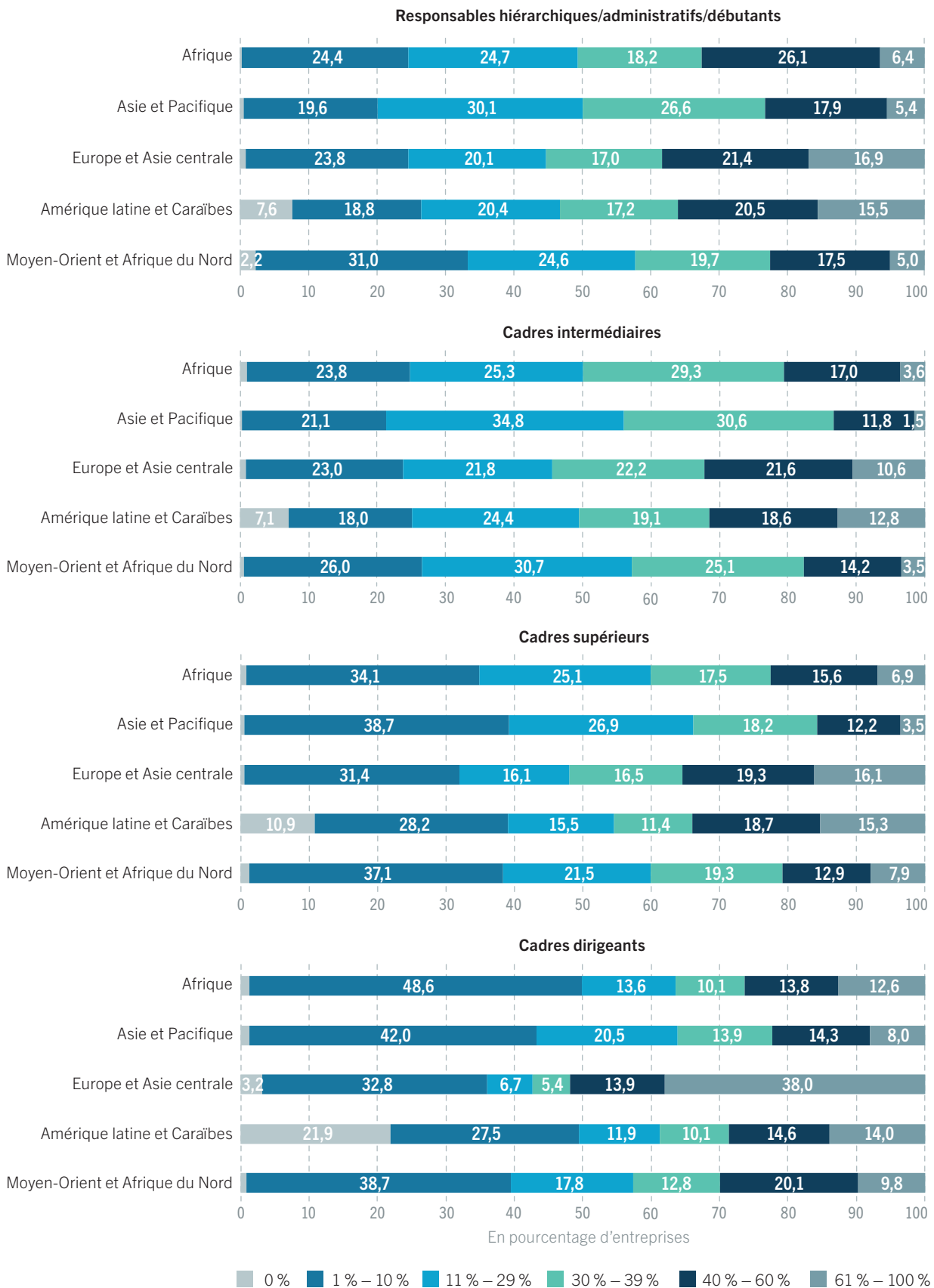
**Figure 2.2 Part des entreprises selon la proportion de femmes cadres aux quatre niveaux d'encadrement, (A) résultats par niveau d'encadrement et (B) par région**

**Panel A. Résultats par niveau d'encadrement**

Responsables hiérarchiques/administratifs/débutants



**Panel B. Résultats par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Les résultats d'enquête montrent aussi que plus l'entreprise est grande, moins les femmes occupent des postes de cadre supérieur et de cadre dirigeant (voir Annexe II, figure A13). Plus de 60 pour cent des grandes entreprises, plus de 59 pour cent des entreprises de taille moyenne et 52 pour cent des petites entreprises indiquent avoir moins de 30 pour cent de femmes au niveau supérieur d'encadrement.

Plus de 64 pour cent des grandes entreprises, près de 61 pour cent des entreprises de taille moyenne et plus de 52 pour cent des petites entreprises déclarent employer moins de 30 pour cent de femmes parmi les cadres dirigeants.

### **Encadré 2.1 Aperçu des femmes cadres dans l'échantillon des répondants à l'enquête**

Si l'on étudie le profil des personnes qui ont répondu à l'enquête, 40 pour cent sont des femmes responsables d'un département ou d'une unité d'entreprise ou qui gèrent une équipe au sein de leur entreprise. En examinant notre propre échantillon, on peut calculer une dynamique conjoncturelle intéressante.

Ainsi, la probabilité qu'une femme soit cadre apparaît subir l'influence de plusieurs facteurs (voir Annexe II, tableau A5, pour l'analyse de régression).

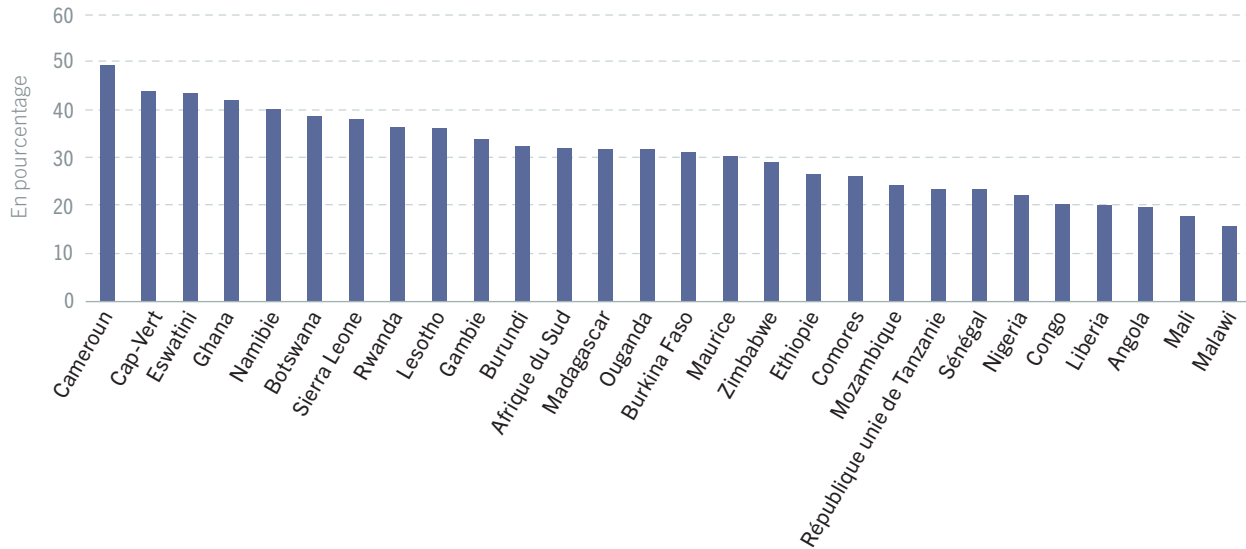
- Type d'entreprise: en moyenne, les femmes ont 3,66 pour cent de chances supplémentaires d'occuper un poste de cadre si elles sont employées par des entreprises nationales plutôt que par des multinationales.
- Proportion de main-d'œuvre féminine: en moyenne, plus la proportion d'employées femmes est forte, plus la probabilité est élevée que des femmes soient cadres, dénotant l'importance du réservoir. Par exemple, les femmes ont une probabilité plus élevée de 10 pour cent d'occuper un poste de cadre quand les effectifs sont équilibrés entre hommes et femmes.

Sous l'angle géographique, les données de l'OIT sur les femmes cadres dans les secteurs public et privé montrent que dans une bonne partie des pays, la part des femmes parmi les cadres a atteint une masse critique de 30 pour cent qui est généralement considérée comme le point de bascule où la représentation des femmes commence à influencer l'institution et sa prise de décisions (voir figure 2.3).

Plus de la moitié des pays d'Afrique, d'Asie et Pacifique, ainsi que d'Europe et Asie centrale, ont dépassé le seuil des 30 pour cent. Dans les Amériques, les femmes ont obtenu 30 pour cent ou plus des postes de cadres dans tous les pays sauf quatre, tandis que le Moyen-Orient et Afrique du Nord demeure la seule région dans laquelle les pays n'ont pas atteint ce point.

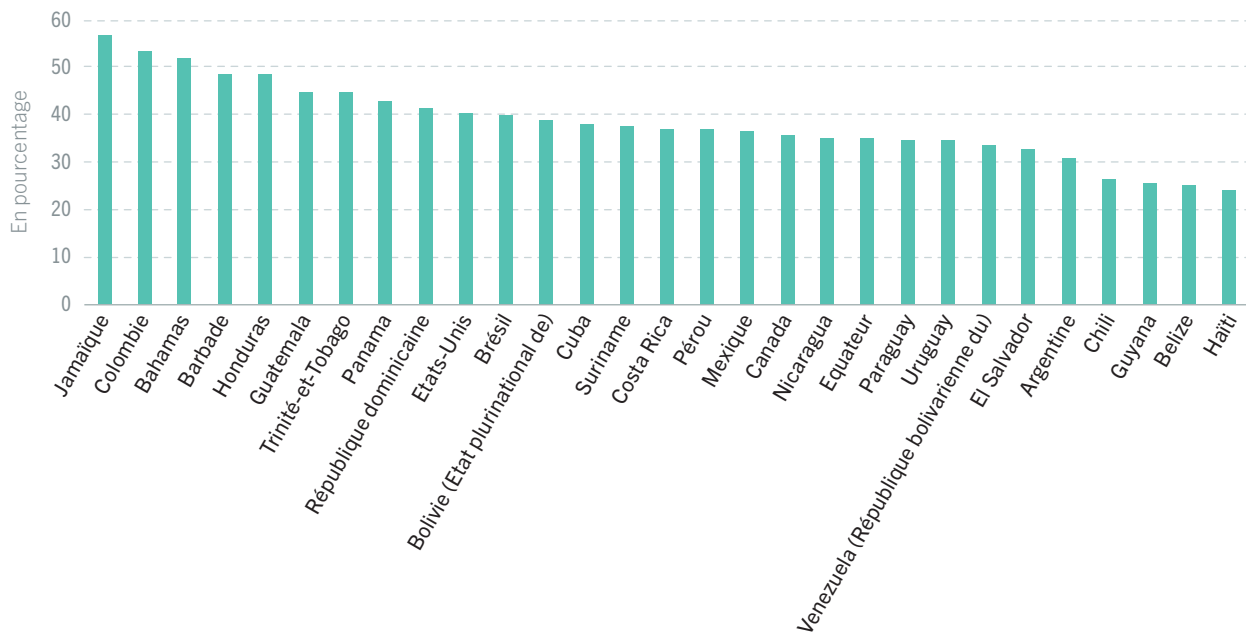
**Figure 2.3 Part des femmes dans l'encadrement, dernières années disponibles, pour certains pays par région, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord**

**Panel A. Afrique**



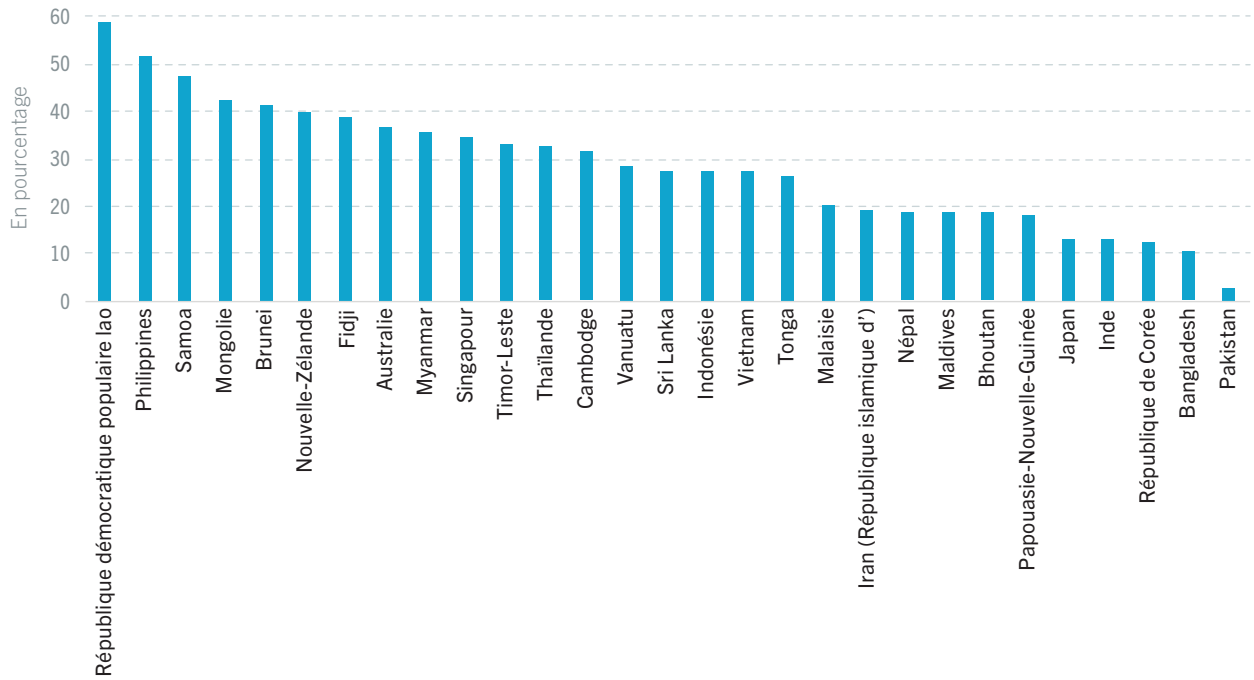
Note: Les données datent de 2017, sauf pour les Comores (2004), le Burkina Faso (2006), le Lesotho (2008), le Botswana et le Liberia (2010), la République démocratique du Congo et la Gambie (2012), l’Ethiopie et le Malawi (2013), l’Angola, le Cameroun, la Sierra Leone, la République unie de Tanzanie et le Zimbabwe (2014), le Ghana, le Sénégal, Madagascar et le Mozambique (2015), l’Eswatini, le Mali, la Namibie et le Nigeria (2016).

**Panel B. Amériques**



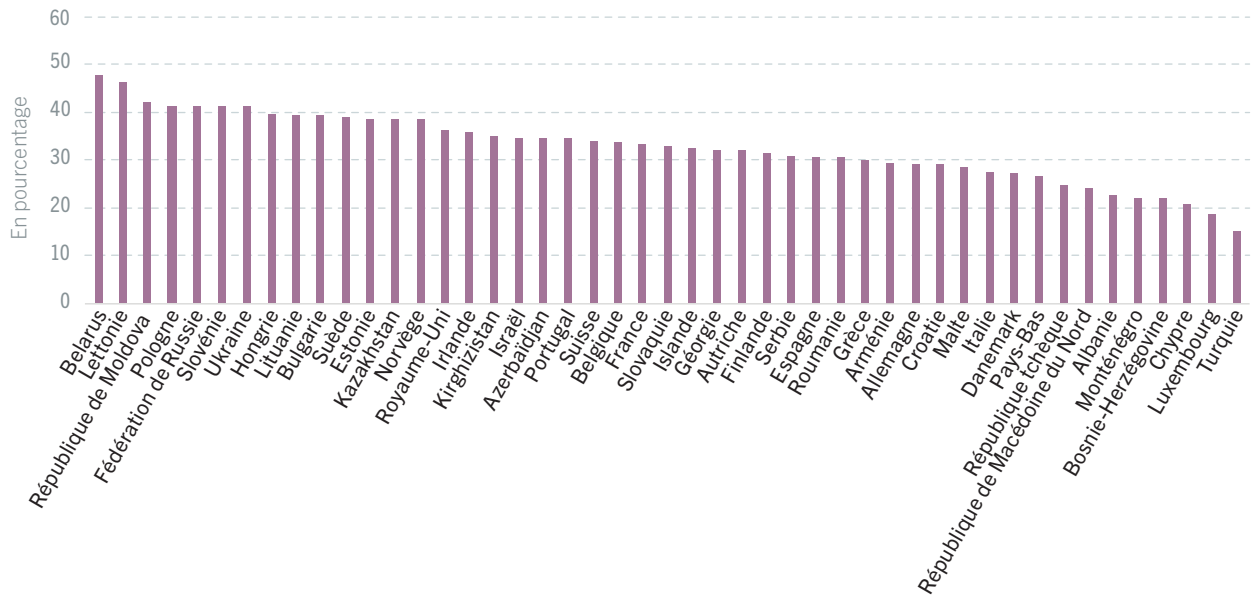
Note: Les données datent de 2017, sauf pour le Guyana (2002), Haïti (2003), le Canada (2014), la Colombie (2009), Cuba (2010), les Bahamas (2011), la République bolivarienne du Venezuela (2012), le Nicaragua (2014), le Suriname (2015), la Barbade, le Guatemala et Trinité-et-Tobago (2016).

Panel C. Asie et Pacifique

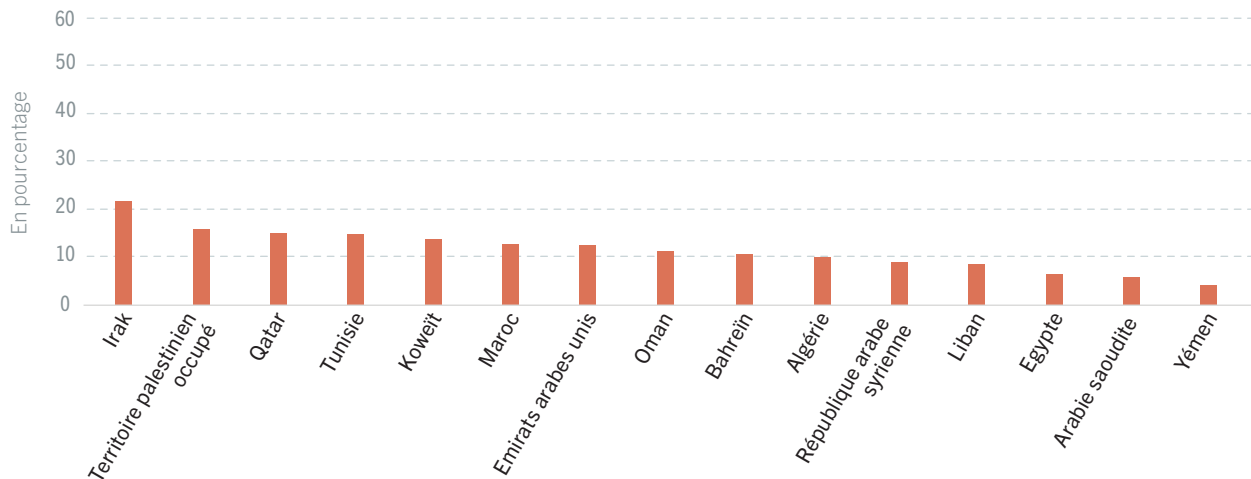


Note: Les données datent de 2017, sauf pour les Tonga (2003), le Népal et la Nouvelle-Zélande (2008), le Vanuatu (2009), la Papouasie-Nouvelle-Guinée (2010), l'Inde (2012), le Timor-Leste (2013), les Maldives et Samoa (2014), le Bhoutan et le Cambodge (2015), l'Australie, la Malaisie, la Thaïlande et le Pakistan (2016).

Panel D. Europe et Asie centrale



Note: Les données datent de 2017, sauf pour le Kazakhstan (2013), la Bosnie-Herzégovine (2015), l'Arménie et le Kirghizistan (2016).

**Panel E. Moyen-Orient et Afrique du Nord**

Note: Les données datent de 2017, sauf pour Bahreïn (2004), le Liban (2007), le Maroc (2008), la République arabe syrienne (2010), l'Irak et la Tunisie (2012), l'Algérie et le Yémen (2014), l'Arabie saoudite (2015), et le Koweït et Oman (2016).

Source: ILOSTAT.

L'évolution de la part des femmes dans l'encadrement varie considérablement selon les pays et en fonction de leur taille. Dans certaines puissances économiques comme l'Allemagne et le Japon, la présence des femmes dans l'encadrement est légèrement inférieure si on la compare à celle de leurs régions respectives. D'un autre côté, les Etats insulaires des Caraïbes et du Pacifique tendent à avoir une plus forte proportion de femmes parmi leurs cadres. La culture d'entreprise et la société, la politique nationale et la demande des entreprises pour les compétences et les talents féminins sont des facteurs déterminants. Même quand une politique est adoptée pour promouvoir une meilleure participation économique des femmes, il faut un certain délai avant que la situation change. Ces facteurs, ainsi que les cycles économiques et politiques particuliers que traverse un pays, peuvent affecter le rythme du changement s'agissant pour les entreprises et les économies de tirer profit de la mixité des équipes d'encadrement.

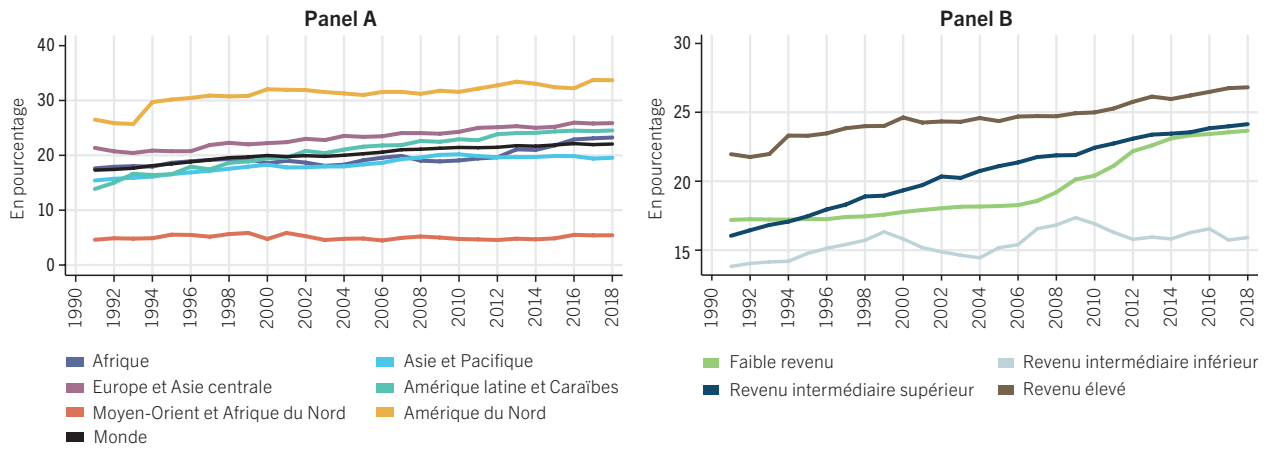
## 2.2 Les femmes propriétaires d'entreprise

Notre enquête auprès des entreprises ne ciblait pas les femmes propriétaires d'entreprise; toutefois, cette analyse pourrait nous apporter des informations utiles sur l'engagement des femmes sur le marché du travail ainsi que sur l'environnement du marché du travail lui-même.

Les données du BIT montrent qu'à l'échelle mondiale la part des femmes dans l'ensemble des employeurs a augmenté, passant de 17,3 pour cent en 1991 à plus de 22 pour cent en 2018. Une croissance continue des entreprises appartenant à des femmes s'est produite en Amérique latine et Caraïbes (13,9 pour cent en 1991 et 24,5 pour cent en 2018), en Amérique du Nord (26,5 pour cent en 1991 et 33,7 pour cent en 2018) et en Asie et Pacifique (15,4 pour cent en 1991 et 20,2 pour cent en 2018) (voir figure 2.4, panel A). L'analyse par groupes de revenu révèle quant à elle que la proportion de femmes employeurs a rapidement progressé dans les pays à revenu intermédiaire supérieur, suivis par les pays à faible revenu et les pays à revenu élevé (voir figure 2.4, panel B)<sup>1</sup>. Notre analyse montre par ailleurs que le rythme de croissance des employeurs pour les trente années écoulées a été plus rapide pour les femmes que pour les hommes quand on utilise l'année 1991 comme référence pour toutes les régions (voir Annexe II, figure A15).

<sup>1</sup> Voir Annexe II, figure A14 pour étudier la croissance des femmes en tant qu'employeurs dans toutes les régions et par groupe de revenu en prenant l'année 1991 pour référence.

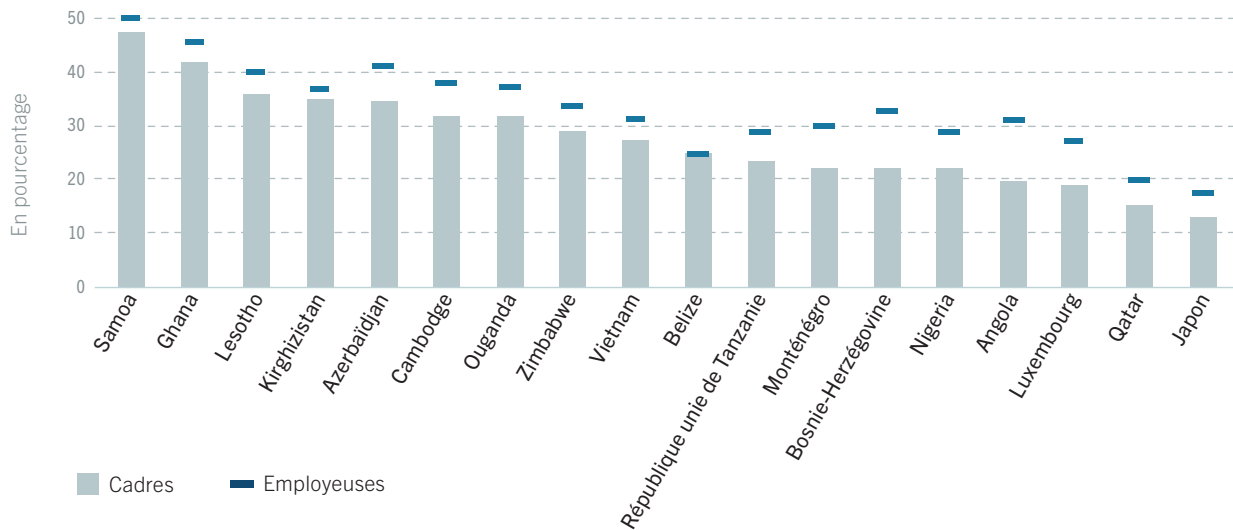
Figure 2.4 Part des femmes employées, 1991-2018, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par groupe de revenu



Note: Estimations modélisées du BIT, novembre 2018.  
Source: ILOSTAT.

Dans certains pays, la proportion de femmes employées est plus élevée que celle des femmes cadres en entreprise (voir figure 2.5). Néanmoins, pour de rares pays, la faible présence des femmes parmi les cadres reflète leur faible part parmi les employeurs. Par exemple, en Inde, au Pakistan et en Turquie, la proportion de femmes dans les deux catégories demeure inférieure à 15 pour cent.

Figure 2.5 Comparaison entre la part des femmes cadres et la part des femmes employées, pour les pays ayant la plus forte proportion de femmes employées, dernières années disponibles



Source: ILOSTAT.





### **Encadré 2.2 Étude de cas sur les femmes d'affaires en Amérique centrale**

Quatre études de cas ont été réalisées au Costa Rica, à El Salvador, au Mexique (Chihuahua) et au Panama afin d'étudier différentes caractéristiques des entreprises gérées par des femmes, en ce qui concerne la rentabilité, par rapport à celles qui sont gérées par des hommes. Les études discutent du potentiel des femmes à mieux réussir en tant qu'entrepreneurs et employeurs si certaines conditions sont réunies et identifient également les difficultés rencontrées par les femmes en raison des préjugés sexistes inhérents à leurs sociétés qui s'illustrent dans le monde des affaires.

Les données présentées dans les études de cas reflètent une tendance mondiale à la multiplication du nombre de femmes gérant des entreprises, pas seulement des micro ou petites entreprises, mais qui sont aussi des employées dans des entreprises de taille moyenne ou des grandes entreprises. Les femmes représentent en moyenne 22,3 pour cent des employeurs au Panama et 15,3 pour cent des propriétaires d'entreprises dans le Chihuahua.

Nous avons constaté que c'est souvent la nécessité économique qui conduit les femmes à lancer leur propre affaire, une nécessité économique qui peut être causée par la pauvreté, l'absence de perspectives de carrière dans leur entreprise, ou le manque d'emplois salariés sur le marché du travail. Dans quelle mesure les femmes sont des propriétaires d'entreprise et des employées qui réussissent peut dépendre de la taille de l'entreprise, des secteurs économiques où elles opèrent, de leur niveau d'instruction et de leur expérience professionnelle.

**Taille des entreprises.** Développer son entreprise peut être plus difficile pour une femme que pour un homme. Notre étude à El Salvador constate que les plus gros écarts de profits entre hommes et femmes concernent les entreprises de taille moyenne, les femmes ne réalisant qu'à peine 16,2 pour cent des profits réalisés par les hommes. En outre, parmi les femmes employeuses, celles qui gèrent de grandes entreprises génèrent les profits les plus faibles.

**Différences entre hommes et femmes selon les secteurs.** Dans la plupart des économies, les femmes et les hommes propriétaires d'entreprise se concentrent souvent dans certains secteurs économiques qui varient en fonction des pays. A El Salvador, notre étude constate que les hommes font davantage de profits que les femmes dans tous les secteurs à l'exception de la construction et de la fourniture d'électricité, de gaz et d'eau. Dans le secteur de la fourniture d'électricité, de gaz et d'eau, les femmes employeuses ne font pas seulement mieux que les hommes, elles font nettement mieux. Le secteur minier quant à lui ne compte aucune femme employeuse alors même qu'il reste un secteur relativement lucratif pour les hommes.

**L'instruction fait progresser les femmes dans le monde des affaires.** Nous avons identifié plusieurs différences entre hommes et femmes concernant l'éducation et la rentabilité. Si à El Salvador, le niveau d'instruction des hommes et des femmes est similaire, au Costa Rica, au Panama et dans le Chihuahua, les femmes font plus d'études que les hommes. Néanmoins, dans les quatre cas, les niveaux moyens de profit de leurs entreprises étaient inférieurs à ceux des hommes. Par exemple, au Panama, les profits mensuels moyens pour les hommes qui travaillent à leur compte ou qui sont employeurs étaient plus élevés de respectivement 78 pour cent et 40 pour cent que ceux des femmes. Cependant, au Costa Rica, notre étude a constaté que les femmes semblent davantage bénéficier que les hommes de l'instruction, une année supplémentaire d'études correspondant en moyenne à une hausse de près de 6 pour cent de leurs profits horaires. L'importance de disposer d'un environnement propice aux affaires, libre de toute discrimination et violence, ressort de notre étude dans le Chihuahua où nous voyons que les femmes sont moins enclines à devenir entrepreneures malgré leur niveau d'instruction supérieur.

**L'expérience professionnelle compte aussi.** L'étude costaricienne démontre que plus les femmes acquièrent d'expérience dans la gestion d'une entreprise plus elles réussissent. L'étude constate que si les entreprises gérées par des hommes, des jeunes pousses aux entreprises opérationnelles depuis 4 à 9 ans sont plus rentables que celles gérées par des femmes, les entreprises matures gérées par des femmes ayant fait plus d'années d'études que les hommes apparaissent comme étant aussi rentables voire plus que celles gérées par des hommes.

**Conclusion.** Les études de cas soulignent combien il est utile d'analyser les divers facteurs qui influencent la prise de décision pour une femme de créer son entreprise et la nécessité de disposer de politiques globales pour changer une réalité où les entreprises sont fondées sur des perspectives de rentabilité plutôt que sur une simple stratégie de survie. Les études postulent que l'amélioration des perspectives économiques des femmes d'affaires n'est pas seulement bénéfique pour elles et leurs familles mais aussi pour les économies et les marchés du travail à l'échelon national.

Source: BIT, 2019.

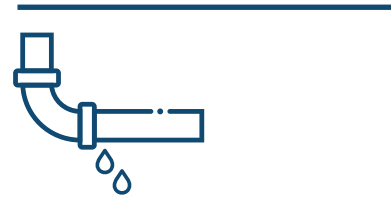
## 2.3 Les fonctions de direction générale

En ce qui concerne les femmes et les postes de direction, notre étude fait la lumière sur l'existence de ce qu'on appelle «plafonds de verre», «murs de verres» et «tuyau percé».

Comme l'illustre la figure 2.2, la majorité des entreprises participant à notre enquête emploient des femmes cadres, débutants ou intermédiaires, mais la proportion d'entreprises chute aux niveaux supérieurs, surtout pour les cadres dirigeants. Ainsi les femmes disparaissent du réservoir d'où émergent les futurs cadres supérieurs et dirigeants.

S'intéressant aux postes des plus hauts dirigeants, l'enquête révèle que plus de 78 pour cent des entreprises dans le monde indiquent avoir un PDG. Parallèlement, la part des entreprises ayant un PDG femme diminue à mesure que croît la taille de l'entreprise. Par exemple, plus de 26 pour cent des petites entreprises ont une femme leur tête, contre 20 pour cent des entreprises de taille moyenne et 16 pour cent des grandes entreprises (voir figure 2.6, panels A et B). Une analyse approfondie par secteur économique est disponible en Annexe II, figure A16.

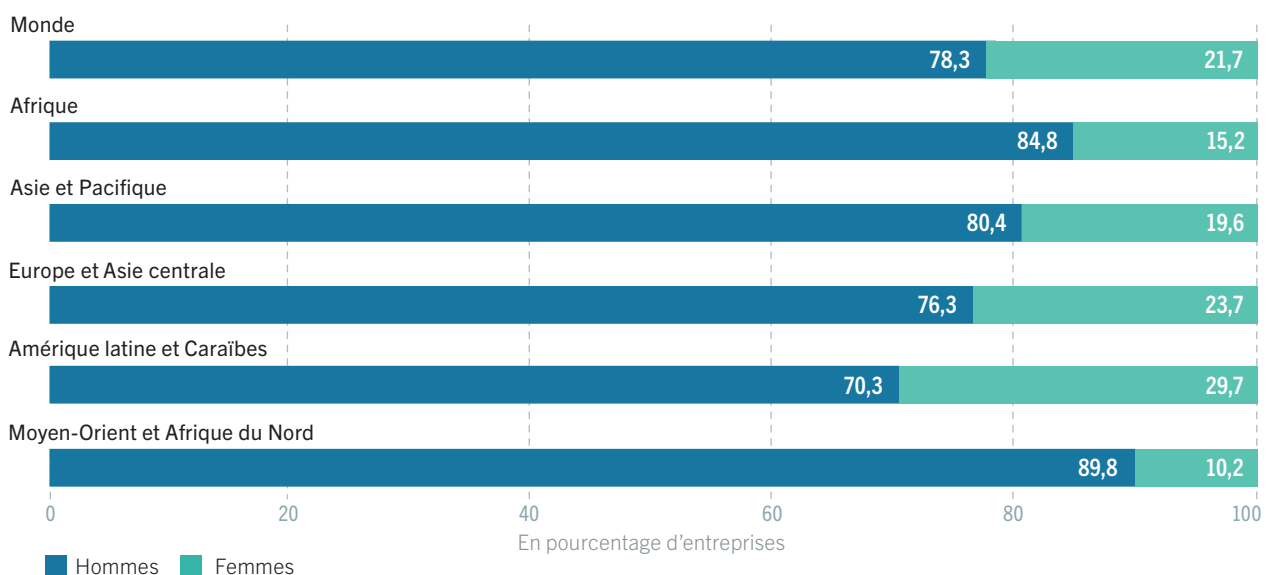
Au niveau régional, la plus forte proportion d'entreprises ayant une femme PDG vient d'Amérique latine et Caraïbes pour un total de 30 pour cent. L'Europe et Asie centrale a la seconde plus forte proportion d'entreprises dirigées par une femme (23,7 pour cent), suivie par l'Asie et Pacifique (20,2 pour cent), l'Afrique (17,2 pour cent) et le Moyen-Orient et Afrique du Nord (10,2 pour cent).



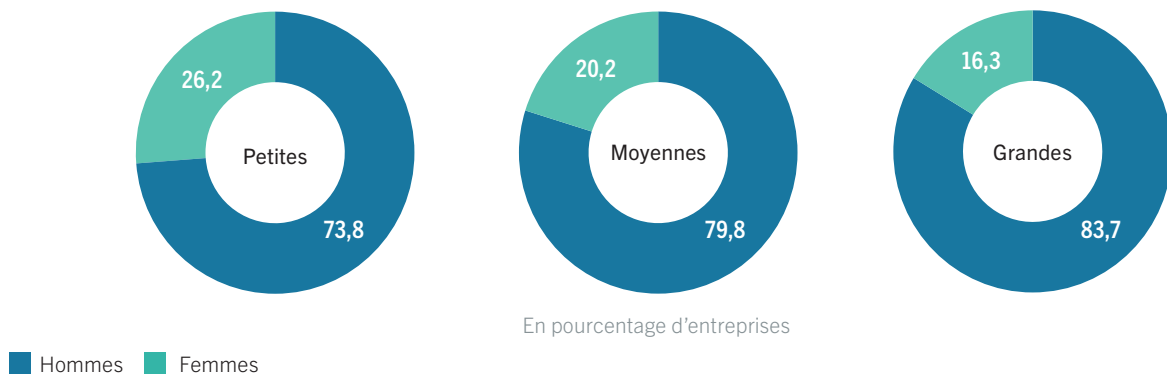
Les femmes disparaissent du réservoir d'où émergent les futurs cadres supérieurs et dirigeants.

**Figure 2.6 Sexe du PDG des entreprises, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par taille d'entreprise**

### Panel A. Résultats par région et dans le monde



## Panel B. Résultats par taille d'entreprise



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Notre enquête montre également que plusieurs facteurs renforcent la probabilité qu'une entreprise ait une femme PDG (voir Annexe II, tableau A6):

- Quand les entreprises disposent d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion, elles ont 3 pour cent de chances supplémentaires d'avoir une femme PDG;
- Quand les entreprises ont enregistré une amélioration de leurs résultats opérationnels grâce aux mesures prises en faveur de la diversité hommes-femmes, elles sont 4 pour cent plus susceptibles d'avoir une femme PDG;
- Quand les entreprises ont davantage de femmes dans leurs effectifs, elles ont nettement plus de chances d'avoir une femme PDG. Précisément, quand les femmes représentent entre 30 et 39 pour cent de la main-d'œuvre, la probabilité d'avoir un PDG féminin est de 6 pour cent plus élevée. Quand la main-d'œuvre est équilibrée du point de vue des sexes, l'entreprise a 15 pour cent de chances supplémentaires d'avoir une femme à sa tête. Quand les femmes sont majoritaires dans les effectifs (remplissant de 61 à 100 pour cent des fonctions), l'entreprise a 22 pour cent de chances supplémentaires d'avoir un PDG féminin.

Les constats établis grâce à notre enquête et à d'autres recherches révèlent des résultats similaires pour la proportion de femmes aux postes de direction. Par exemple:

- Les enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises<sup>2</sup> montrent que la part des entreprises ayant une femme PDG ou directrice générale est de 18 pour cent à l'échelle mondiale, avec l'Asie de l'Est et Pacifique en tête à 32,7 pour cent. Cette région est suivie par l'Amérique latine et Caraïbes à 20,7 pour cent, l'Europe et Asie centrale à 18,9 pour cent, l'Afrique subsaharienne à 15,6 pour cent, l'Asie du Sud à 11 pour cent et le Moyen-Orient et Afrique du Nord à 5,4 pour cent (Dans l'Annexe II, la figure A17 fournit cette information pour les pays par région). (Banque mondiale, 2019b).
- Faisant écho à notre enquête, les enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises indiquent que, le plus souvent, plus l'entreprise est grande moins elle a de chances d'être dirigée par une femme. Sur 79 pays pour lesquels nous disposons de données de 2013 à 2017, 61 pays avaient une plus faible proportion de femmes directrices générales ou PDG de leurs grandes entreprises que de petites entreprises (Données de la Banque mondiale sur les femmes directrices générales ou PDG par taille d'entreprise et par région en Annexe II, tableau A7).

<sup>2</sup> Les enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises comprennent des données économiques sur 135 000 sociétés dans 139 pays.

- Quand on étudie les recherches disponibles sur les entreprises cotées en Bourse et leur nomination de femmes au poste de PDG, l'indice mondial de Morgan Stanley Capital International (MSCI) fait état d'une légère amélioration ces dernières années. En 2016, selon MSCI, 3,9 pour cent des PDG des sociétés cotées en Bourse étaient des femmes et le chiffre est passé à 4,2 pour cent en 2017 (Eastman, 2017)<sup>3</sup>.

Nous avons analysé les sociétés cotées en Bourse dirigées par une femme PDG par pays. En l'absence d'une source unique, nous avons compilé plusieurs points de données exposant la situation (voir Annexe II, tableau A8). Le pourcentage des femmes PDG varie d'un maximum de 11 pour cent pour l'Espagne à 0,4 pour cent pour le Japon.

La différence entre la part des femmes PDG dans les sociétés cotées en Bourse, qui ont tendance à être les plus grandes entreprises d'un pays donné, et la part dans l'échantillon de notre enquête est certainement liée à la taille relativement plus petite des entreprises que nous avons ciblées. Néanmoins, les chiffres rapportés pour les sociétés cotées en Bourse confirment la tendance que nous avons observée: les plus grandes entreprises ont moins de femmes PDG.

## 2.4 La déperdition des talents

S'agissant de la présence accrue de femmes dans leurs effectifs, les entreprises font des progrès. Cependant, nos résultats d'enquête montrent qu'il reste beaucoup de marge de progression quant à la représentation des femmes aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Si les entreprises placent de plus en plus de femmes aux postes de cadres intermédiaires et supérieurs, les postes de cadres supérieurs et de PDG sont plutôt dominés par les hommes, phénomène de déperdition qu'on appelle le «tuyau percé».

La représentation équitable des hommes et des femmes à tous les échelons de la structure des ressources humaines d'une entreprise a un impact sur le placement probable des femmes dans l'organisation. Par exemple, quand l'ensemble des effectifs sont équilibrés, avec de 40 à 60 pour cent de l'un ou l'autre sexe, les femmes ont plus de chances d'être mieux représentées aux postes de cadres intermédiaires, supérieurs et dirigeants (voir Annexe II, tableau A9 pour les résultats de régression). Plus précisément, notre évaluation montre que quand les effectifs sont équilibrés entre hommes et femmes:

- Les entreprises ont une propension plus élevée de 12,6 pour cent à avoir un équilibre hommes-femmes au niveau intermédiaire d'encadrement;
- Les entreprises ont une probabilité plus élevée de 7,5 pour cent d'avoir un équilibre entre hommes et femmes au niveau supérieur d'encadrement;
- Les entreprises ont une propension plus élevée de 10,6 pour cent à avoir un équilibre hommes-femmes parmi les cadres dirigeants.

Néanmoins, même pour les entreprises qui font état d'un équilibre des sexes dans l'ensemble de leurs effectifs (comme l'ont fait près d'un tiers des entreprises interrogées), la proportion de femmes décline à mesure que le niveau d'encadrement augmente, comme l'indique le tableau 2.1.

<sup>3</sup> L'Indice MSCI Mondial représente des entreprises à forte ou moyenne capitalisation sur 23 marchés développés et 24 pays émergents. Avec 2 778 valeurs à son actif, l'Indice couvre environ 85 pour cent de l'ensemble des placements investis en Bourse à l'échelle mondiale.

---

Quand l'ensemble des effectifs sont équilibrés, avec de 40 à 60 pour cent de l'un ou l'autre sexe, les femmes ont plus de chances d'être mieux représentées aux postes de cadres intermédiaires, supérieurs et dirigeants.

**Tableau 2.1 Part des hommes et des femmes dans les différents postes de cadre quand la main-d'œuvre est mixte (en pourcentage)**

	<b>Cadres débutants</b>	<b>Cadres intermédiaires</b>	<b>Cadres supérieurs</b>	<b>Cadres dirigeants</b>
<b>Femmes</b>	13,0	10,5	8,2	5,1
<b>Hommes</b>	87,0	89,5	91,8	94,9

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Les enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises montrent un décalage comparable entre la proportion de femmes employées par les entreprises et leur représentation aux postes de direction (voir tableau 2.2). A l'échelle mondiale, près de deux fois plus d'entreprises emploient des femmes à temps plein par rapport à leur nomination comme cadres supérieurs.

**Tableau 2.2 Part des femmes salariées à plein temps et à durée indéterminée et parmi les cadres supérieurs, dans le monde et par région, dernières années disponibles (en pourcentage)**

<b>Régions</b>	<b>Travailleuses permanentes à temps plein</b>	<b>Femmes cadres supérieures</b>
<b>Monde</b>	30,5	18,0
<b>Asie de l'Est et Pacifique</b>	37,6	32,6
<b>Europe et Asie centrale</b>	37,8	18,9
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	33,3	20,7
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	17,6	5,4
<b>Asie du Sud</b>	18,3	11
<b>Afrique subsaharienne</b>	26,4	15,6

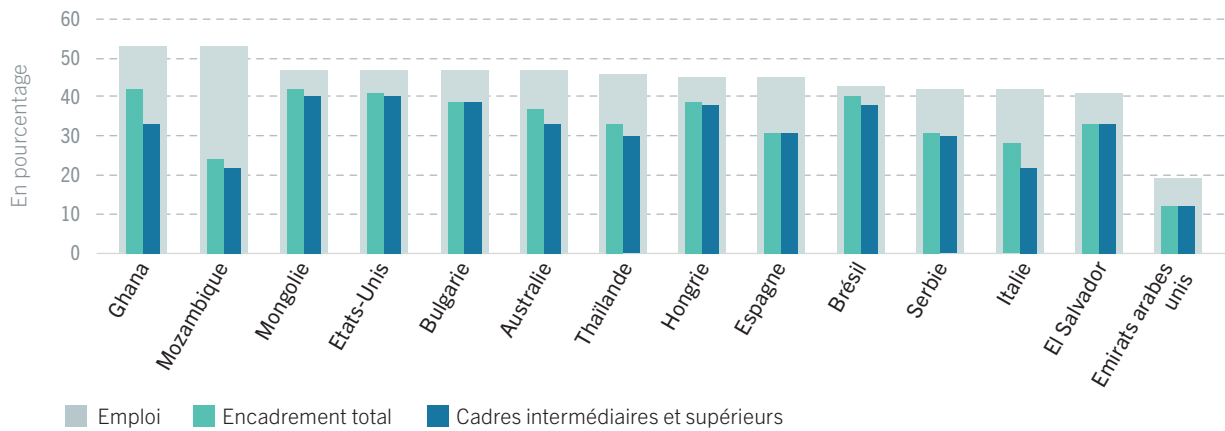
Source: Banque mondiale, 2019b.

Les données régionales du BIT montrent que, dans de nombreux pays, la part des femmes dans l'encadrement intermédiaire et supérieur ressemble à celle des femmes dans l'ensemble de l'encadrement (voir Annexe II, figure A18).

La figure 2.7 montre que des pays comme le Brésil ont une différence de moins de 5 points de pourcentage entre la part des femmes dans l'emploi, dans l'encadrement en général et dans l'encadrement intermédiaire et supérieur; en d'autres termes, il existe un «réservoir étanche» de femmes responsables qui auront la possibilité de devenir cadres dirigeantes par la suite. Mais certains pays n'ont pas encore constitué ce réservoir parmi les postes de responsables hiérarchiques et cadres débutants. Par exemple, le Mozambique fait état d'une différence d'environ 30 points de pourcentage entre la part des femmes dans l'emploi et leur présence dans l'ensemble de l'encadrement et parmi les cadres intermédiaires et supérieurs.



**Figure 2.7 Part des femmes dans l'emploi, dans l'encadrement total et parmi les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs pour certains pays, dernières années disponibles**



Note: Les données datent de 2017, sauf pour l'Australie et la Thaïlande (2016) et le Ghana et le Mozambique (2015).  
Source: ILOSTAT.

En plus d'effectifs mixtes, le fait d'avoir une femme PDG est associé de façon positive avec une plus grande mixité aux niveaux intermédiaire, supérieur et de direction de l'encadrement, indiquant que la présence d'une femme PDG est une incitation à l'égalité hommes-femmes (voir Annexe II, tableau A9, panel A, pour les résultats de régression). Par exemple, quand le PDG d'une entreprise est une femme plutôt qu'un homme:

- L'entreprise a une propension plus élevée de 3,2 pour cent d'avoir un équilibre hommes-femmes au niveau intermédiaire d'encadrement;
- L'entreprise a une propension plus élevée de 6,6 pour cent d'avoir un équilibre hommes-femmes au niveau supérieur d'encadrement;
- Et l'entreprise a une propension plus élevée de 3,9 pour cent d'avoir un équilibre hommes-femmes parmi les cadres dirigeants.

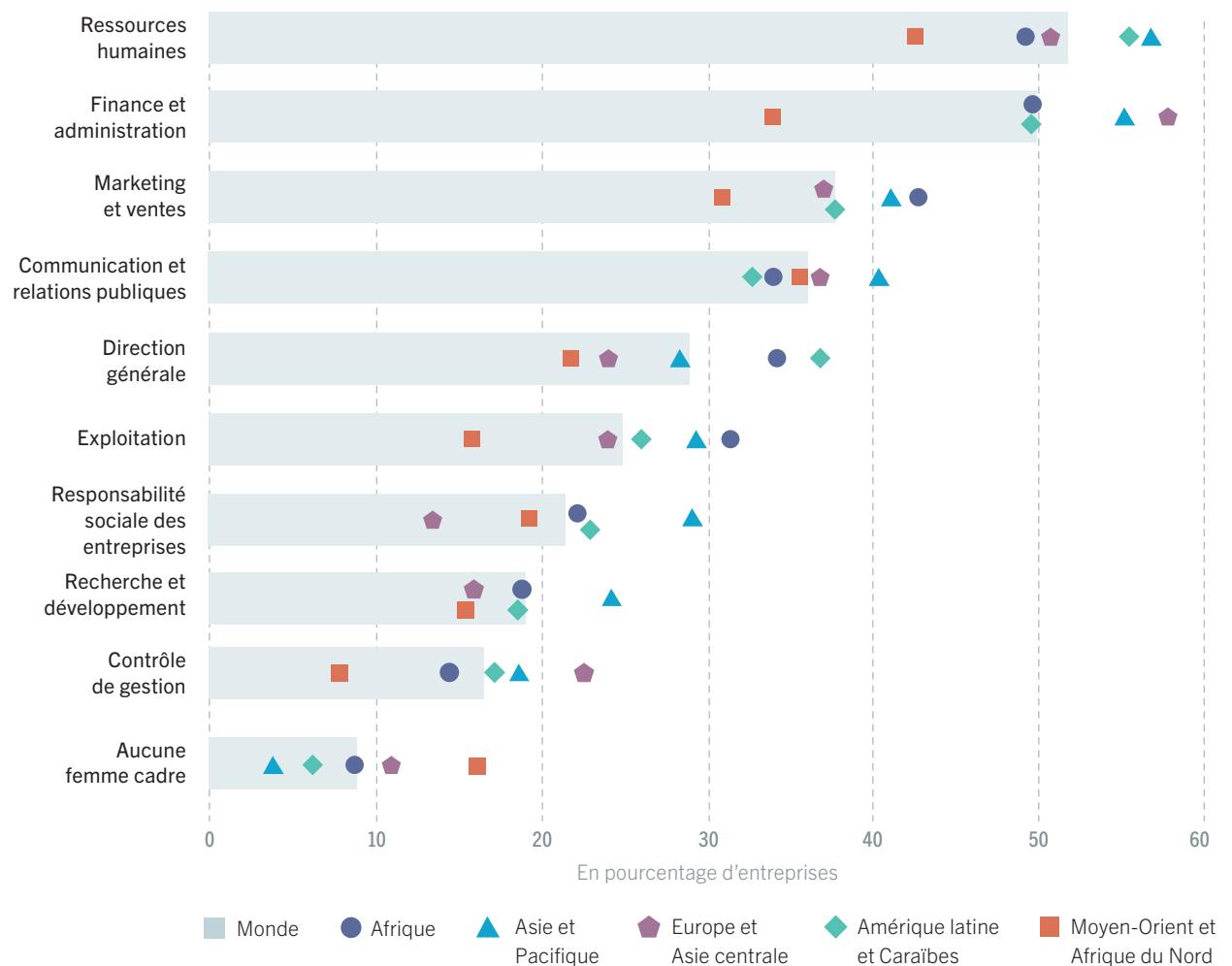
A noter que les entreprises qui ont enregistré une augmentation de leurs profits de plus de 10 pour cent du fait des politiques et des mesures prises en faveur de la mixité sont 3,3 pour cent plus susceptibles d'avoir une représentation équilibrée entre hommes et femmes parmi les cadres intermédiaires (voir Annexe II, tableau A9, panel B). En d'autres termes, les entreprises qui profitent de la mixité ont un «réservoir étanche» de femmes cadres intermédiaires qui peuvent évoluer vers des postes de direction.

## 2.5 Des «murs de verre» entravent la progression vers le sommet de la hiérarchie

Notre enquête auprès des entreprises révèle que les femmes et les hommes se concentrent dans différentes fonctions managériales. Les femmes sont surreprésentées parmi les cadres dans les fonctions d'appui, comme les ressources humaines et la finance et l'administration. Les hommes quant à eux sont surreprésentés dans les fonctions liées à l'exploitation, la recherche et le développement, le contrôle de gestion, qui sont considérées comme plus stratégiques pour les entreprises et qui servent souvent de tremplin vers les postes de PDG ou de membre du Conseil d'administration. Cela confirme l'existence de «murs de verre» qui créent une ségrégation entre les sexes dans les fonctions managériales, limitant le vivier de talents dans lequel les entreprises peuvent puiser pour trouver des candidats susceptibles d'occuper les fonctions dirigeantes et le poste de PDG.

Les trois principaux domaines fonctionnels dans lesquels se concentrent les femmes au sein des entreprises mondiales en tant que cadres intermédiaires et supérieures sont les ressources humaines (51,8 pour cent), la finance et l'administration (49,8 pour cent) et le marketing et les ventes (37,8 pour cent) comme le montre la figure 2.8. Mesurée par région, on observe une tendance comparable avec des femmes cadres cantonnées aux ressources humaines ou à la finance et l'administration. Il existe toutefois des disparités régionales. Par exemple, les entreprises d'Amérique latine et Caraïbes déclarent employer la plus forte proportion de femmes comme directrices générales (37,1 pour cent), l'Asie et Pacifique déclarent la plus forte proportion de femmes cadres dans la recherche et le développement (24,3 pour cent), l'Europe et Asie centrale la plus forte proportion de femmes cadres dans le contrôle de gestion (22,7 pour cent).

**Figure 2.8 Part des entreprises ayant des femmes cadres intermédiaires et supérieures dans différents domaines fonctionnels dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Cette division sexuelle des fonctions managériales soulève des questions sur la présence de stéréotypes sexistes dans les processus de recrutement et de promotion. Elle laisse aussi entendre que les femmes et les hommes suivent des études différentes et que la division sexuelle du travail commence avant d'accéder aux fonctions de cadre.

Par exemple, selon Catalyst, l'organisation mondiale qui conduit des recherches sur les femmes aux postes de direction et offrent des solutions, les femmes occupent moins d'un tiers des postes dans la recherche scientifique et le développement aux Etats-Unis. De plus, les femmes sont moins susceptibles d'accéder aux postes à

haute intensité technologique et plus enclines à les quitter (Catalyst, 2018). Au Canada, seuls 5 pour cent des entreprises de technologie ont une fondatrice ou une femme PDG et 53 pour cent des femmes qui ont démarré dans le secteur des technologies l'ont quitté pour divers autres secteurs (contre 31 pour cent des hommes) (#Move the Dial, 2017).

Pour les entreprises, la solution pour avoir une main-d'œuvre très motivée et productive réside dans des efforts rigoureux et consciencieux pour établir des critères de recrutement et de promotion garantissant l'égalité des chances et de traitement afin que les trajectoires professionnelles ne divergent pas trop tôt. Si notre enquête indique que plus de 73 pour cent des entreprises dans le monde ont adopté une politique d'égalité des chances ou une politique de diversité et d'inclusion (voir chapitre 4), les recherches disponibles laissent entendre, au moins d'un point de vue statistique, que ces politiques ne produisent pas les résultats escomptés. Par exemple, le rapport de 2017 de McKinsey et Company constate que les femmes ont globalement 18 pour cent moins de chances d'être promues que leurs homologues masculins, parce qu'elles prennent très tôt du retard et perdent du terrain à chaque étape du «tuyau» (Krivkovich et al., 2017).

En résumé, employés, cadres, membres du conseil d'administration et actionnaires sont bien placés pour traiter les préjugés sexistes profondément ancrés et faire évoluer les mentalités afin de traduire les politiques d'égalité des chances ou de diversité et d'inclusion en trajectoires professionnelles attrayantes pour les femmes et les hommes qui conduiront à la réussite de l'entreprise.

## 2.6 Réparer le tuyau percé

La cohorte des cadres intermédiaires et supérieurs et leurs performances sont vitales pour la réussite d'une organisation. Divers facteurs affectent la probabilité pour les femmes d'occuper les postes de cadres intermédiaires et supérieurs qui sont considérés comme étant de nature plus stratégique et qui mènent aux plus hautes instances décisionnaires, colmatant ainsi le tuyau percé<sup>4</sup>.

Selon notre enquête, le fait d'avoir une femme PDG s'accompagne d'une meilleure probabilité pour les femmes d'occuper des fonctions stratégiques dans l'encadrement intermédiaire et supérieur (voir Annexe II, tableau A10). Plus précisément, quand le PDG est une femme (plutôt qu'un homme), les entreprises sont:

- respectivement entre 6,9 et 7,2 pour cent plus susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans le contrôle de gestion;
- respectivement entre 2,8 et 6,8 pour cent plus susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans l'exploitation;
- respectivement entre 6,8 et 12,6 pour cent plus susceptibles de pourvoir les postes de cadres intermédiaires et supérieurs de la direction générale avec des femmes.

L'impact positif est également observé quand le conseil d'administration est présidé par une femme (plutôt que par un homme). Dans ce cas, les entreprises sont:

- respectivement entre 4,8 et 6,5 pour cent plus susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans le contrôle de gestion;
- 3,4 pour cent plus susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires dans l'exploitation;
- 4,9 pour cent plus susceptibles d'avoir des femmes à la direction générale.

<sup>4</sup> Pour une liste exhaustive des facteurs qui ont une réelle corrélation, statistiquement significative, avec la présence des femmes aux postes stratégiques (c.-à-d. les fonctions de contrôle de gestion, d'exploitation, de direction générale), voir Annexe II, tableau A10. Ces facteurs incluent le fait qu'il s'agisse d'une grande entreprise multinationale, ayant amélioré ses résultats opérationnels grâce aux mesures en faveur de la mixité, disposant d'un environnement de travail non sexiste et d'une main-d'œuvre équilibrée entre hommes et femmes.

A l'inverse, quand le conseil d'administration est exclusivement masculin, les entreprises sont moins susceptibles d'avoir des cadres intermédiaires et supérieurs dans les fonctions stratégiques de l'organisation. Par rapport aux entreprises qui ont une présence féminine dans leur conseil d'administration, les entreprises ayant un conseil exclusivement masculin sont:

- respectivement entre 6,2 et 6,3 pour cent moins susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans le contrôle de gestion;
- respectivement entre 8 et 5,9 pour cent moins susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires et supérieurs dans l'exploitation;
- et respectivement entre 9,5 et 12,7 pour cent moins susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires et supérieurs à la direction générale.

Le défi consiste à trouver des moyens pour permettre aux entreprises de tirer parti du facteur d'attraction qui semble exister quand plus de femmes sont PDG ou siègent au conseil d'administration à plus grande échelle. Partout dans le monde, les entreprises ont fait des progrès considérables pour intégrer davantage de femmes dans leur conseil d'administration (voir chapitre 3) et de récentes recherches montrent que des efforts opérationnels supplémentaires consentis au niveau des postes de direction, avec des stratégies pour augmenter les nominations de femmes PDG, amplifieraient encore les résultats des entreprises.



### Constats

- Plus de femmes cadres intermédiaires et supérieures et propriétaires d'entreprise viennent enrichir le vivier de talents: elles apportent à la fois leurs qualifications et leurs décennies d'expérience.
- Les entreprises dotées de politiques d'égalité des chances ou de diversité et d'inclusion sont plus enclines à avoir des femmes cadres que celles qui n'en ont pas.
- Les entreprises qui ont des effectifs mixtes (40 à 60 pour cent de l'un ou l'autre sexe) ont une propension supérieure à avoir plus de femmes cadres et PDG.
- L'enquête du BIT auprès des entreprises montre que les sociétés ayant une femme PDG et une femme à la présidence de leur conseil d'administration sont plus susceptibles d'avoir des femmes cadres intermédiaires et supérieures exerçant des fonctions liées au contrôle de gestion, à l'exploitation et à la direction générale.

### Défis

- Le nombre encore limité de femmes cadres dirigeantes et PDG limite les gains potentiels pour les entreprises.
- Le phénomène du tuyau percé persiste: un grand nombre des femmes embauchées accèdent aux postes de responsables hiérarchiques et de cadres intermédiaires sans parvenir aux niveaux supérieurs en nombre suffisant.
- La division sexuelle des fonctions managériales, avec des femmes cantonnées aux fonctions d'encadrement d'appui et les hommes aux fonctions d'encadrement stratégiques, qu'on qualifie aussi de «murs de verre», entrave la progression des femmes vers le sommet de la hiérarchie.

# 03

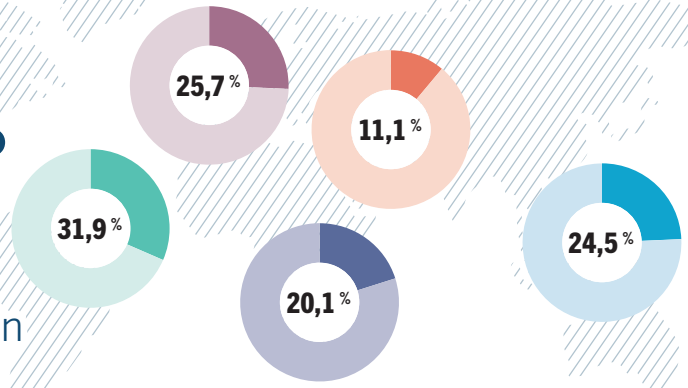
## **La mixité dans les conseils d'administration et la gouvernance d'entreprise**





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

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



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



des entreprises ont un conseil d'administration paritaire



ont une faible proportion de femmes siégeant au conseil



ont un conseil d'administration exclusivement masculin



ont un conseil d'administration exclusivement féminin



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



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



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



Depuis dix ans, les conseils d'administration se sont diversifiés en matière d'égalité des sexes. La présence des femmes dans les conseils d'administration se renforce, portée par de plus en plus de faits étayant les arguments en faveur de la mixité des conseils d'administration, comme l'évoque le chapitre 1, y compris une rentabilité accrue, une meilleure gouvernance et une pluralité des réflexions. En outre, certains actionnaires ont promu cet agenda, et un certain nombre de pays ont légiféré sur des quotas ou des objectifs pour faire pencher la balance. Parallèlement, les sociétés instaurent de plus en plus leurs propres mesures volontaires.

Ce chapitre étudie l'ampleur des progrès accomplis par les entreprises en faveur de la diversité-hommes-femmes dans les conseils d'administration et de la nomination de femmes à la présidence des conseils, et l'impact de ces conseils d'administration mixtes sur les autres structures de l'organisation.

### 3.1 Les femmes dans les conseils d'administration

Selon les études, les entreprises doivent atteindre une masse critique de femmes aux postes de direction pour tirer les bénéfices de la diversité hommes-femmes, tels qu'une meilleure gouvernance. Atteindre ce seuil permet à une minorité d'exercer son influence et de se faire entendre.

La définition de la masse critique varie en fonction du nombre de membres siégeant au conseil. Aux États-Unis, les conseils comptent généralement de 7 à 9 membres, ainsi trois femmes membres remplissent ce critère. À l'échelle internationale, un nombre grandissant de pays utilisent le chiffre de 30 pour cent à l'instar d'initiatives ciblées telles que le «Club des 30 %»<sup>1</sup>.

Sur presque 70 pour cent d'entreprises que nous avons sondées et qui ont un conseil d'administration, 14,3 pour cent sont parvenus à un conseil paritaire avec 40 à 60 pour cent de l'un ou l'autre sexe. Un autre groupe d'entreprises de 17,4 pour cent affirme que les femmes occupent entre 30 et 39 pour cent des sièges de leur conseil. Ainsi, près d'un tiers des entreprises dans le monde (31,7 pour cent) ont atteint une masse critique d'au moins 30 pour cent de femmes dans leur conseil (voir la figure 3.1)<sup>2</sup>.

D'un autre côté, plus de 13 pour cent des entreprises révèlent avoir un conseil d'administration exclusivement masculin (c'est-à-dire zéro femme dans leur conseil). D'autres entreprises (29,5 pour cent) disent que les femmes représentent entre 1 et 10 pour cent de leurs administrateurs, suivies par 21,2 pour cent qui indiquent que les femmes sont entre 11 et 29 pour cent des membres de leur conseil. Au total, notre calcul montre que près des deux tiers (environ 64 pour cent) des entreprises ne disposent pas de la masse critique de femmes dans leur conseil qui permettrait de renforcer leur influence et partant de favoriser le changement<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Le Club des 30 % est une campagne lancée dans 12 pays qui incite les entreprises à avoir au moins 30 pour cent de femmes siégeant dans leur conseil d'administration et aux postes de direction. Voir <https://30percentclub.org/>

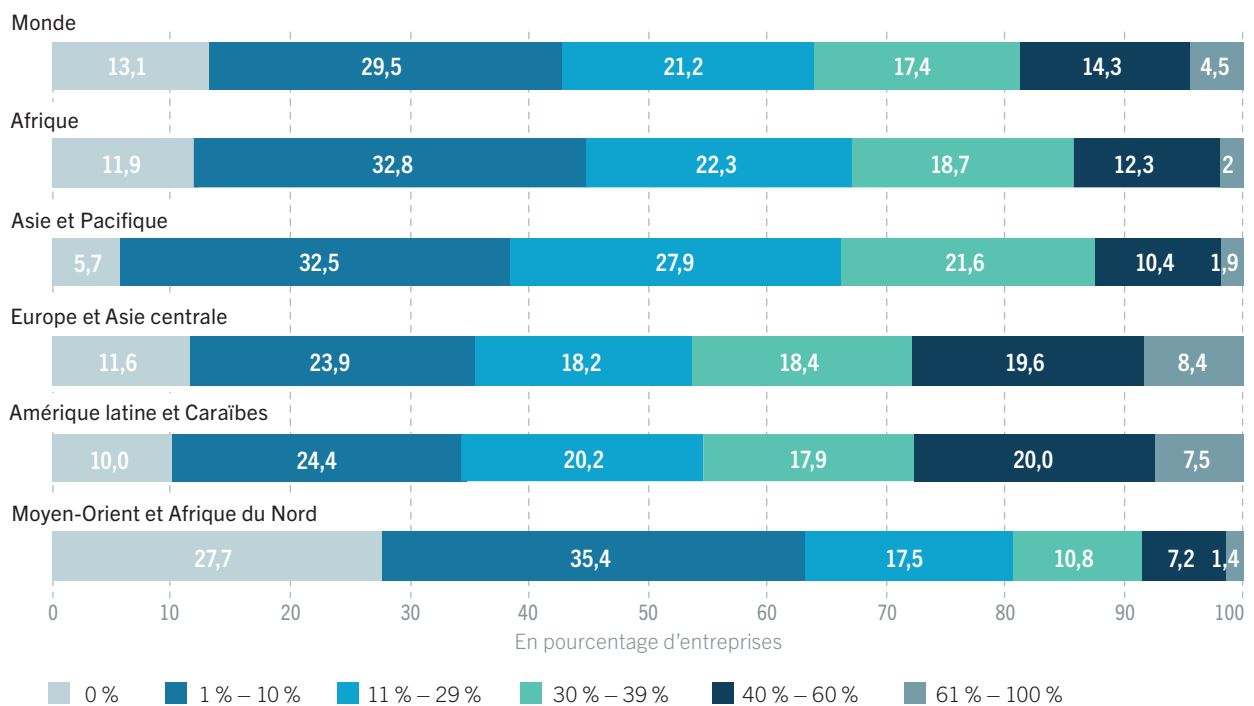
<sup>2</sup> Nous n'incluons pas dans ce calcul de la masse critique (30 pour cent) les entreprises qui répondent avoir de 61 à 100 pour cent de femmes dans leur conseil afin d'évaluer avec précision la situation des entreprises ayant des conseils paritaires.

<sup>3</sup> Les détails du résultat de notre enquête concernant la composition hommes-femmes des conseils d'administration par taille d'entreprise et par secteur économique sont disponibles en Annexe II, figure 3A.1.

Si l'on s'intéresse au paysage régional, l'Europe et Asie centrale représente la plus forte proportion d'entreprises atteignant cette masse critique. Si l'on cumule la part des entreprises déclarant de 30 à 39 pour cent (18,4 pour cent) et celle des entreprises déclarant de 40 à 60 pour cent (19,6 pour cent), environ 38 pour cent des entreprises de la région sont mieux à même de tirer parti du talent et de l'expérience des femmes présentes dans leur conseil d'administration. Un nombre important d'entreprises en Amérique latine et Caraïbes (37,6 pour cent), en Asie et Pacifique (31,8 pour cent) et en Afrique (30,8 pour cent) disent aussi avoir atteint cet objectif.

A l'inverse, la proportion la plus élevée d'entreprises ayant un conseil exclusivement masculin concerne le Moyen-Orient et Afrique du Nord (28 pour cent), suivi par l'Afrique (12 pour cent), l'Europe et Asie centrale (12 pour cent), l'Amérique latine et Caraïbes (10 pour cent) et l'Asie et Pacifique (6 pour cent). De plus, au niveau sectoriel, la plus forte proportion d'entreprises ayant un conseil exclusivement masculin émane du secteur de la construction (20 pour cent) alors que le secteur de l'éducation a la plus faible part d'entreprises sans femme siégeant dans au conseil d'administration (5 pour cent) (voir Annexe II, figure A19).

**Figure 3.1 Part des entreprises informant de la proportion des femmes siégeant au conseil d'administration, résultats dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Grâce à diverses sources, nous avons analysé l'ampleur de la participation des femmes aux conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse dans certains pays à travers le monde (voir Annexe II, tableau 11). La part des femmes y est généralement inférieure à celle figurant dans notre enquête parce qu'elles représentent les grandes entreprises cotées.

Le pourcentage de femmes siégeant dans un conseil d'administration varie beaucoup selon les pays. Par exemple, pour les 28 pays de l'Union européenne, si la proportion moyenne de femmes dans les conseils des plus grandes sociétés cotées (c'est-à-dire les 50 plus grosses capitalisations boursières) est de 26,2 pour cent, l'Islande a la plus forte proportion de membres féminins dans les conseils d'administration avec près de 46 pour cent, suivie par la France avec 44 pour cent et la Norvège 41 pour cent. A l'inverse, les femmes représentent

en moyenne moins de 10 pour cent des membres des conseils d'administration en Estonie, en Grèce, au Monténégro et en Roumanie (Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, 2019).

D'autres enquêtes mondiales et régionales analysent le nombre de sièges de conseil d'administration occupés par des femmes dans les sociétés étudiées. Par exemple:

- Selon l'enquête de l'Indice mondial MSCI (tous les pays) d'octobre 2017, les femmes détiennent 17,3 pour cent de tous les postes d'administrateur à l'échelle mondiale, en hausse par rapport aux 15,8 pour cent de l'année précédente. Le rapport a analysé environ 4 200 entreprises de toutes tailles, cotées en Bourse sur les marchés développés et émergents (Eastman, 2017)<sup>4</sup>.
- Le Corporate Women Directors International a étudié les 1 557 plus grandes sociétés cotées en Bourse d'après leur valeur de marché dans 20 pays d'Asie et Pacifique. Il en ressort que les femmes n'occupent que 12,4 pour cent des sièges d'administrateurs (Gordon et Inagaki, 2017).

A noter que quelques rapports nationaux montrent que la présence des femmes se renforce dans les conseils d'administration, parce qu'elles représentent un pourcentage grandissant des nouvelles nominations. Par exemple:

- L'Australian Institute of Company Directors (2019) indique que les femmes ont constitué 45 pour cent des nominations de nouveaux administrateurs dans les entreprises cotées à l'indice ASX 200 de la Bourse australienne des plus grosses valeurs de janvier à décembre 2018.
- Aux Etats-Unis, le «Board monitor 2018» d'Heidrick et Struggles constate que les femmes représentent 38 pour cent des nouveaux administrateurs des entreprises du classement Fortune 500, en hausse par rapport aux 28 pour cent de l'année précédente.
- A Singapour, les femmes ont constitué une bonne part des nominations aux conseils d'administration au premier semestre de 2018 pour les 100 plus grandes sociétés cotées, avec 24 pour cent de nominations féminines contre 18 pour cent sur l'ensemble de l'année 2017 (Diversity Action Committee, 2018).

Comme nous l'avons fait dans notre enquête, les organisations et les institutions suivent le degré de mixité dans les conseils en étudiant l'évolution des conseils exclusivement masculins. Dans l'ensemble, les études montrent que la proportion de conseils entièrement masculins décline même s'il y a d'importantes variations selon les pays. Par exemple:

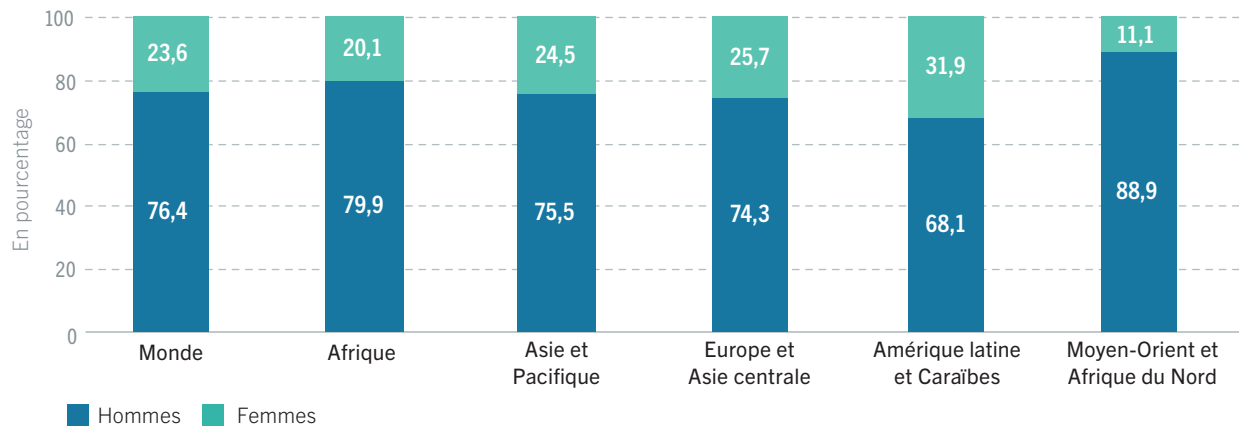
- En Australie, sur la période 2015-2018, le nombre de conseils d'administration des entreprises de l'ASX 200 sans femme administratrice a chuté de 30 à 4 (Australian Institute of Company Directors, 2019).
- En Malaisie, on observe un net recul parmi les 100 plus grandes sociétés, avec seulement 7 d'entre elles déclarant avoir un conseil exclusivement masculin en janvier 2018 contre 20 en décembre 2016. La Commission malaisienne des valeurs mobilières a pour objectif zéro conseil exclusivement masculin d'ici à la fin de 2018, conformément au Code de gouvernance des entreprises adopté en 2017 (Commission malaisienne des valeurs mobilières, 2018).
- L'Association des femmes d'affaires d'Afrique du Sud (BWASA) indique que les femmes détenaient 19 pour cent des postes d'administrateurs en 2017, davantage que les 13 pour cent de 2008. Parallèlement, la part des entreprises cotées en Bourse ayant un conseil d'administration entièrement masculin a diminué pour passer de 21 pour cent à 16 pour cent au cours de la même période (BWASA, 2017).

<sup>4</sup> L'Indice mondial MSCI (tous les pays) est un indice pondéré des capitalisations boursières destiné à fournir une mesure générale de la performance des marchés des actions à travers le monde.

### 3.2 Les femmes présidentes de conseil d'administration

Le président du conseil d'administration veille au respect des plus hautes normes de gouvernance d'entreprise et il est chargé de diriger le conseil. Au niveau mondial, parmi les entreprises sondées qui ont un conseil, nous avons constaté que 76 pour cent d'entre elles déclarent avoir un homme à la présidence de leur conseil (voir figure 3.2).

Figure 3.2 Répartition hommes-femmes des présidents de conseil d'administration, résultats dans le monde et par région



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Quand on compare notre enquête à celles qui étudient les plus grandes sociétés cotées en Bourse dans le monde, le nombre de femmes exerçant la présidence d'un conseil d'administration chute. Par exemple, selon Deloitte, les femmes représentaient moins de 4 pour cent des présidents de conseil pour près de 7 000 sociétés dans 44 pays en 2017 (Deloitte, 2017).

Quand on examine plus en détails la présence des femmes à la tête des conseils d'administration des grandes entreprises cotées en Bourse dans certains pays, leur part en pourcentage est généralement inférieure à 10 pour cent (voir Annexe II, tableau 12). Sur 28 pays d'Europe, les femmes détiennent en moyenne moins de 8 pour cent des présidences des conseils d'administration et de surveillance cumulés. Sur les 249 entreprises cotées en Bourse au Moyen-Orient et Afrique du Nord ayant des femmes siégeant à leur conseil d'administration, 4 pour cent avaient des femmes à la présidence (Abouzaid, 2017). Cependant, ces proportions réduites représentent souvent une amélioration par rapport aux années précédentes. Par exemple, en Afrique du Sud, les femmes représentaient environ 7 pour cent des présidences de conseil d'administration des 277 sociétés cotées à la Bourse de Johannesburg en 2017, contre 3 pour cent en 2008.

### 3.3 La mixité dans les conseils d'administration et son impact élargi

Selon notre enquête, la composition hommes-femmes des conseils d'administration affecte les résultats opérationnels des entreprises. Plus précisément, nous constatons que plus la proportion de membres féminins augmente, plus l'entreprise a de chances de connaître une embellie de ses résultats (voir Annexe II, tableau A13). En particulier:

- Quand de 30 à 39 pour cent des membres du conseil d'administration sont des femmes, les entreprises ont une probabilité supérieure de 18,5 pour cent d'améliorer leurs résultats opérationnels;
- Quand les conseils d'administration sont paritaires, les entreprises sont susceptibles d'avoir les plus fortes performances: les entreprises ont alors près de 20 pour cent de chances supplémentaires d'avoir de meilleurs résultats;
- Et quand le conseil d'administration est présidé par une femme, les entreprises ont 3,2 pour cent de chances supplémentaires d'avoir de meilleurs résultats opérationnels.

De plus, nos régressions montrent que plusieurs facteurs renforcent la probabilité qu'un conseil d'administration soit présidé par une femme (voir Annexe II, tableau A14). Par exemple:

- Une entreprise a une probabilité plus élevée de 4,7 pour cent d'avoir une femme à la présidence du conseil quand les mesures en faveur de la mixité ont amélioré les résultats opérationnels;
- Une entreprise a une probabilité plus élevée de 4,2 pour cent d'avoir une femme à la présidence du conseil quand une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou une politique de diversité ou d'inclusion est en place;
- Et une entreprise a une probabilité plus élevée de 17 pour cent d'avoir une femme à la présidence de son conseil d'administration si le PDG est une femme.

La taille de l'entreprise compte aussi. Une grande entreprise a une probabilité de 3 pour cent supérieure d'avoir une femme présidente de conseil d'administration à celle des petites ou moyennes entreprises.

En ce qui concerne l'incitation à l'égalité des sexes que constituent des conseils d'administration paritaires et/ou présidés par une femme, d'autres tendances sont visibles au niveau opérationnel de l'organisation: nous constatons une corrélation positive avec la présence de femmes parmi les cadres supérieurs et parmi les cadres dirigeants (voir Annexe II, tableau A15). Plus précisément, quand le conseil est équilibré entre hommes et femmes:

- Les entreprises ont une probabilité supérieure de 3,1 pour cent d'avoir des femmes parmi les cadres supérieurs;
- Les entreprises ont une probabilité supérieure de 6 pour cent d'avoir des femmes parmi les cadres dirigeants.



Plus la proportion de membres féminins augmente, plus l'entreprise a de chances de connaître une embellie de ses résultats.

Quand le conseil d'administration est présidé par une femme<sup>5</sup>:

- Les entreprises ont une probabilité plus élevée de 6,5 pour cent d'avoir des femmes parmi les cadres supérieurs;
- Les entreprises ont une probabilité plus élevée de 3,2 pour cent d'avoir des femmes parmi les cadres dirigeants (cela les porte à un niveau significatif de 10 pour cent).

A l'inverse, nous constatons aussi que les entreprises ayant des conseils exclusivement masculins ont peu de chances de parvenir à un bon équilibre entre hommes et femmes dans l'encadrement intermédiaire. Quand les femmes sont exclues des conseils d'administration, les entreprises ont une probabilité plus faible de presque 8 pour cent d'avoir un encadrement intermédiaire équilibré<sup>6</sup>.

En effet, l'influence exercée par les femmes au niveau du conseil est considérée comme ayant un impact élargi sur les entreprises. Par exemple, 2020 Women on Boards, une organisation des Etats-Unis, constate que les entreprises qui ont une femme PDG, présidente du conseil d'administration ou du comité des nominations sont nettement plus mixtes que celles dont le conseil d'administration est présidé par un homme. Sur l'ensemble des sociétés du classement *Fortune 1000* ayant une femme PDG ou présidente de conseil d'administration, respectivement 88 et 86 pour cent d'entre elles ont atteint ou dépassé l'objectif fixé par l'organisation d'avoir 20 pour cent ou plus de femmes dans leur conseil. Cela doit être comparé à 42 pour cent sur la totalité des entreprises du *Fortune 1000* (2020 Women on Boards, 2016).

### 3.4 Les «murs de verre» au sein des conseils d'administration

Jusqu'à présent, les entreprises ont consacré leurs efforts de mixité aux conseils d'administration en faisant entrer davantage de femmes dans les conseils, plutôt qu'en cherchant comment les femmes pouvaient progresser dans la hiérarchie des conseils. La recherche montre que le phénomène de «murs de verre» – qui confinent les femmes à des fonctions de cadres d'appui plutôt qu'à des fonctions managériales stratégiques – existe aussi au niveau des conseils.

En effet, les femmes sont plus susceptibles d'être administratrice non exécutive qu'exécutive ou de siéger dans des conseils de surveillance plutôt que dans des conseils d'administration dans les pays à système dualiste (comme en Allemagne et en France). Par exemple:

- Au Royaume-Uni, au sein des entreprises du FTSE 100, les femmes détenaient environ 35 pour cent des mandats d'administrateur non exécutifs et moins de 10 pour cent des mandats exécutifs en 2018. Quant aux entreprises du FTSE 250, les femmes détenaient 29 pour cent des mandats non exécutifs et environ 6 pour cent des mandats exécutifs (Vinnicombe, Doldor et Sealy, 2018).
- En Afrique du Sud, 14 pour cent des femmes siégeant dans un conseil d'administration ont un mandat exécutif et 86 pour cent ont un mandat non exécutif (BWASA, 2017).

Par ailleurs, les femmes sont moins susceptibles que leurs homologues masculins d'être membres ou de présider les conseils d'administration les plus importants, ce qui limite leur influence et finalement leur contribution positive aux résultats de l'entreprise.

Une enquête de la revue MIT Sloan Management sur les conseils d'administration des entreprises du classement Fortune 500 a découvert qu'environ 58 pour cent des conseils avaient au moins une femme président

<sup>5</sup> Voir Annexe II, tableau A9. La relation entre la présidence de conseil exercée par une femme et la probabilité d'avoir des femmes cadres intermédiaires n'est pas significative sur le plan statistique.

<sup>6</sup> La relation entre les conseils exclusivement masculins et la probabilité que des femmes soient cadres supérieures ou occupent des postes de direction n'est pas significative sur le plan statistique.



l'un de leurs comités de gestion mais pas le plus influent. Seuls 21 pour cent des comités de nomination ou de gouvernance des entreprises sont présidés par des femmes. Il est encore plus rare de trouver des femmes à la présidence des comités d'audit (18 pour cent), de rémunération (13 pour cent) ou des conseils d'administration (5 pour cent) (Whitler et Henretta, 2018).

### **3.5 Mesures visant à promouvoir la mixité au sein des conseils d'administration**

#### **Quotas, divulgation d'informations et initiatives volontaires**

Des projets de loi sur les quotas de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques, des entreprises cotées en Bourse, ou des deux, ont été présentés et débattus. Les promoteurs des systèmes de quotas avancent l'idée que cet objectif entraîne une évolution au sein des conseils d'administration et améliore l'égalité hommes-femmes dans l'ensemble de l'organisation. Mais certains soutiennent que les systèmes de quotas encouragent l'embauche de femmes inexpérimentées ou induisent une perception différente des femmes embauchées grâce à une sélection préférentielle malgré leurs hautes qualifications.

L'application des quotas est complexe et les comparaisons entre pays sont difficiles: les bases de données diffèrent d'un pays à l'autre, tout comme les structures des conseils d'administration.

Par exemple, un quota de 30 pour cent de femmes au sein des conseils a été adopté en Allemagne en 2016 et ne concerne que les conseils administratifs ou de surveillance, pas les conseils de direction ni d'administration. Actuellement, près des deux tiers des sociétés du pays ont au moins 30 pour cent de femmes présentes dans les conseils. Néanmoins, les femmes représentent seulement 8 pour cent des membres de conseil d'administration des 200 plus grosses sociétés allemandes. Avec ou sans quotas, les femmes ont tendance à être plus souvent nommées comme membres non exécutifs (Holst et Wrohlich, 2018).

En 2018, le Panama a instauré une nouvelle loi sur les quotas qui s'applique aux conseils des entreprises publiques et à certaines entités privées et prévoit qu'au moins 30 pour cent des membres des comités de direction doivent être des femmes d'ici à 2020. Les entreprises doivent aussi publier des rapports annuels sur leurs progrès sur leur site web. La loi exige des entreprises de se conformer à la loi ou de s'expliquer, ce qui veut dire qu'en cas de non respect de la loi, l'entreprise ne subira pas de sanctions mais devra expliquer pourquoi elle n'a pas rempli son quota (Castillo, 2018).

Aux Etats-Unis, l'Etat de Californie a également adopté un système de quotas pour les entreprises cotées en Bourse dont le siège est situé dans l'Etat qui leur impose d'avoir au moins une femme dans leur conseil d'administration d'ici à la fin 2019. Le seuil passera à deux femmes d'ici à la fin de juillet 2021 pour les conseils de cinq membres, ou trois femmes pour les conseils de six membres ou plus. Contrairement au Panama, les entreprises qui ne rempliront pas ce quota pourront être punies d'une amende de 100 000 dollars pour une première infraction et de 300 000 dollars en cas de récidive (Mirvis et Schwartz, 2018).

Dans certains pays, les autorités de régulation des Bourses ont intégré la diversité hommes-femmes dans les codes de gouvernance d'entreprise, exigeant des entreprises cotées en Bourse qu'elles adoptent une politique, rendent compte des résultats et justifient toute absence de progrès. Par exemple, au Canada, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a instauré en 2014 la règle «respecter ou expliquer» qui exige que les sociétés élaborent une politique de mixité ou expliquent pourquoi elles n'ont pas réussi à le faire, ce qui a eu un impact sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du FP500. De la même manière, en 2015, la Bourse de Johannesburg, en Afrique du Sud, a introduit une règle exigeant que les émetteurs de titres se dotent d'une politique de promotion de la mixité au niveau du conseil d'administration et divulguent leurs performances en la matière (Bourses des valeurs durables (SSE), 2017).

La Commission des valeurs mobilières des Etats-Unis a des règles relatives à la divulgation exigeant des sociétés cotées en Bourse qu'elles définissent leur approche de la mixité, y compris quand elles nomment des

administrateurs. Cependant, une analyse de ces informations divulguées par les sociétés cotées à l'Indice 100 de Standard & Poor (S&P) indique que les sociétés définissent la mixité en termes d'ensemble de compétences plutôt que de facteurs sociodémographiques. Ce qui veut dire que les régulateurs et les investisseurs militent pour plus de diversité au sein des conseils d'administration des entreprises en termes de sexe et d'origine ethnique (KPMG et Women Corporate Directors foundation, 2017).

Dans d'autres pays, les efforts en faveur d'une autoréglementation volontaire ont la préférence. Par exemple, la Finlande a obtenu une forte proportion de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse de 27 pour cent en 2017, sans quotas ni législation contraignante. Le «Women leaders program» de la Chambre de commerce de Finlande affirme que cet objectif a été atteint grâce à des initiatives prises à l'échelon des entreprises et à l'autorégulation (FINNCHAM, 2017). En Australie, les femmes représentaient environ 30 pour cent des administrateurs des 200 plus grandes entreprises cotées à l'ASX en 2018, contre 19 pour cent en 2015, grâce à un objectif non contraignant de 30 pour cent fixé par l'Australian Institute of Company Directors (2018).



Dans certaines circonstances, les initiatives ainsi que la législation conçues pour doper le nombre de femmes présentes dans les conseils d'administration ont eu des conséquences inattendues, telles que des sociétés qui renoncent à être cotées plutôt que de respecter les règles ou un petit nombre de femmes cumulant les postes d'administrateur. Ce phénomène de femmes détenant des mandats multiples dans différents conseils est qualifié de «jupes dorées» ou «facteur de cumul».

Deloitte calcule le facteur de cumul en divisant le nombre de sièges de conseil occupés par des femmes dans un pays donné par le nombre total de femmes présentes dans les conseils d'administration dudit pays. Un facteur de cumul de 1 indique que tous les sièges d'un échantillon donné sont détenus par des femmes différentes. Un facteur de cumul élevé signifie que le nombre de sièges occupés par les mêmes administratrices est élevé. En 2017, Deloitte montre que la France (1,48), suivie de l'Australie (1,41), des Etats-Unis (1,34) et de l'Afrique du Sud (1,32) ont les facteurs de cumul les plus élevés (Deloitte, 2017).

Les mesures telles que les lois et les initiatives volontaires visant à accélérer l'intégration des femmes dans les conseils d'administration de certains pays dans le monde sont présentées en Annexe II, tableau A16.

### **Les Bourses nationales militent pour la diversité des sexes et les investisseurs veulent du changement**

Les autorités de régulation des Bourses nationales, comme les commissions nationales des valeurs mobilières, publient de plus en plus de données sur les femmes présentes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse et incluent la diversité hommes-femmes dans les codes de gouvernance des entreprises. Le Panama a fait des efforts pour contrôler le respect de la législation et des réglementations (Superintendencia del Mercado de Valores República de Panamá, 2018).

L'Initiative des Bourses de valeurs pour un investissement durable (SSE)<sup>7</sup> a publié un rapport examinant la situation de la mixité dans le secteur privé avec une analyse des pratiques boursières sur 13 marchés. L'étude a constaté que de nombreuses Bourses prennent des mesures pour prendre en compte l'égalité hommes-femmes et peuvent servir d'exemple à d'autres Bourses. La moitié des Bourses interrogées dispose d'une norme d'introduction en Bourse relative à l'égalité hommes-femmes et deux Bourses proposent des produits d'investissement qui filtrent les constituants sur des critères liés à l'égalité (SSE, 2017).

La SSE note par ailleurs que la demande grandissante de la part des investisseurs pour des obligations en faveur du développement durable a poussé l'International Capital Market Association à publier de nouvelles directives – les Social Bond Principles – en 2018. Faisant référence à l'égalité hommes-femmes, le Women's Livelihood Bond, coté à la Bourse de Singapour en août 2017, et l'Insurance Gender Equality Bond de QBE, lancé en Australie en 2017, sont deux exemples d'obligations promouvant l'égalité hommes-femmes (SSE, 2018).

Cette question prend de l'importance parmi les investisseurs. Selon un rapport de Russell Reynolds Associates, sur certains marchés, les conseils d'administration et les comités de gouvernance doivent s'attendre à une défiance à l'égard des administrateurs quand moins de deux femmes siègent. Le rapport note également qu'en 2017, State Street Global Advisors, la division chargée des investissements chez State Street Corporation, a voté contre la réélection des administrateurs d'environ 400 sociétés en raison de leur incapacité à résoudre le manque de mixité dans leurs conseils d'administration. En 2019, Glass Lewis, un cabinet mondial de services de gouvernance, va lui aussi commencer à recommander aux investisseurs de voter contre les présidents de comités de nomination des sociétés qui n'ont pas d'administrateurs féminins (Russell Reynolds Associates).

<sup>7</sup> La SSE est un partenariat des Nations Unies entre la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le Pacte mondial des Nations Unies, l'Initiative Finance du Programme des Nations Unies pour l'environnement, et l'Initiative relative aux Principes pour un investissement responsable.



### Constats

- Plus de femmes sont présentes dans les conseils d'administration et plus de conseils comptent des femmes en leur sein.
- Plus de conseils d'administration atteignent le seuil critique de 30 pour cent de femmes. Un tiers des répondants à l'enquête du BIT auprès des entreprises ont un conseil composé d'au moins 30 pour cent de femmes.
- Les conseils exclusivement masculins sont en déclin mais il en existe encore qui représentent 13 pour cent des répondants à l'enquête.
- L'enquête du BIT auprès des entreprises montre que les conseils paritaires ont une probabilité plus élevée de 20 pour cent d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels par rapport à ceux qui comptent moins de femmes dans leur conseil d'administration. En outre, quand la mixité est respectée au conseil d'administration, l'entreprise est plus susceptible d'avoir des femmes dans l'encadrement supérieur et les postes de direction.
- Des alternatives aux quotas gagnent en popularité, dont l'engagement «respecter ou expliquer» et les règles émises par les autorités de régulation des Bourses de valeurs nationales.

### Défis

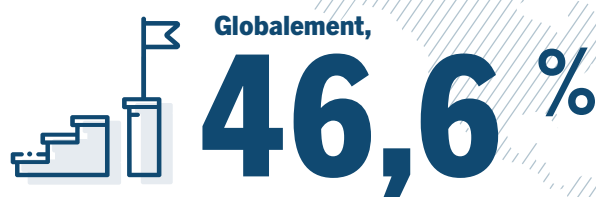
- Les «murs de verre» limitent l'influence des femmes au sein des conseils d'administration; elles ne forment pas une masse critique suffisante, elles sont absentes des comités stratégiques, elles sont rarement nommées à la présidence des conseils et souvent reléguées aux mandats non exécutifs au sein des conseils.
- Les quotas et d'autres mesures continuent d'être adoptés ou envisagés pour améliorer la mixité dans les conseils d'administration. Cependant, il reste à approfondir la question pour déterminer si le recours aux quotas prévus par des dispositions réglementaires est efficace et permet d'atteindre le résultat escompté.



# 04

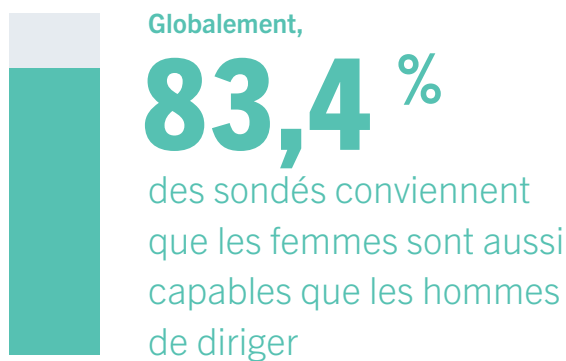
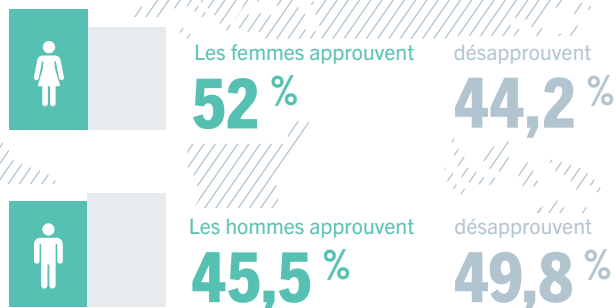
## Transformer l'environnement entrepreneurial





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

Résultats selon le sexe:

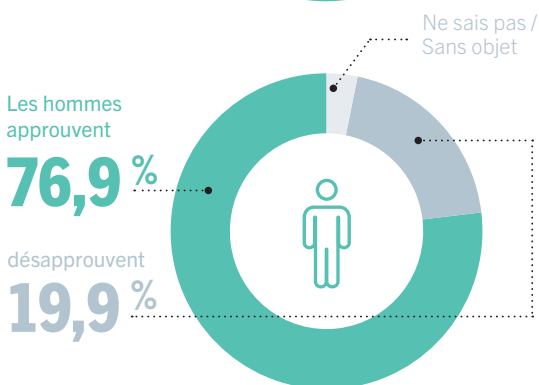
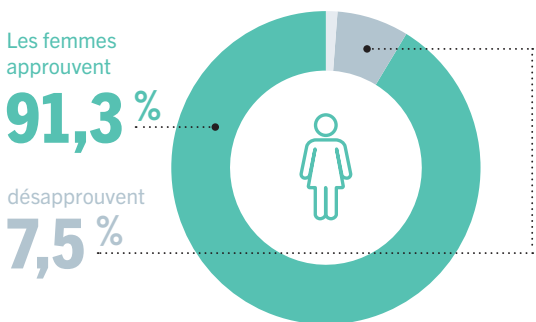


**La majorité des répondants à l'enquête conviennent que leur culture organisationnelle est un miroir de la société et de ses traditions**



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

Résultats selon le sexe:



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



A l'échelle mondiale, les entreprises ont parcouru un long chemin vers la réduction des écarts entre hommes et femmes, s'efforçant d'adopter de meilleures politiques et pratiques de recrutement, et les hauts dirigeants s'engageant à accélérer le changement des valeurs et des comportements. Si des facteurs sociétaux et culturels plus généraux ont une influence sur la manière dont est valorisée la diversité d'expérience et de pensée, le climat social d'une entreprise individuelle – ce que l'on appelle la «culture organisationnelle» – doit être façonnée par l'entreprise elle-même.

Ce chapitre s'intéresse à ce qui peut être fait concrètement pour favoriser la mixité et une culture d'entreprise inclusive. L'appréhension des préjugés sexistes au travail et l'écart de rémunération entre hommes et femmes sont des questions fondamentales, de même que les mesures de gestion des ressources humaines.

#### **4.1 Forger une culture organisationnelle respectueuse de l'égalité des sexes**

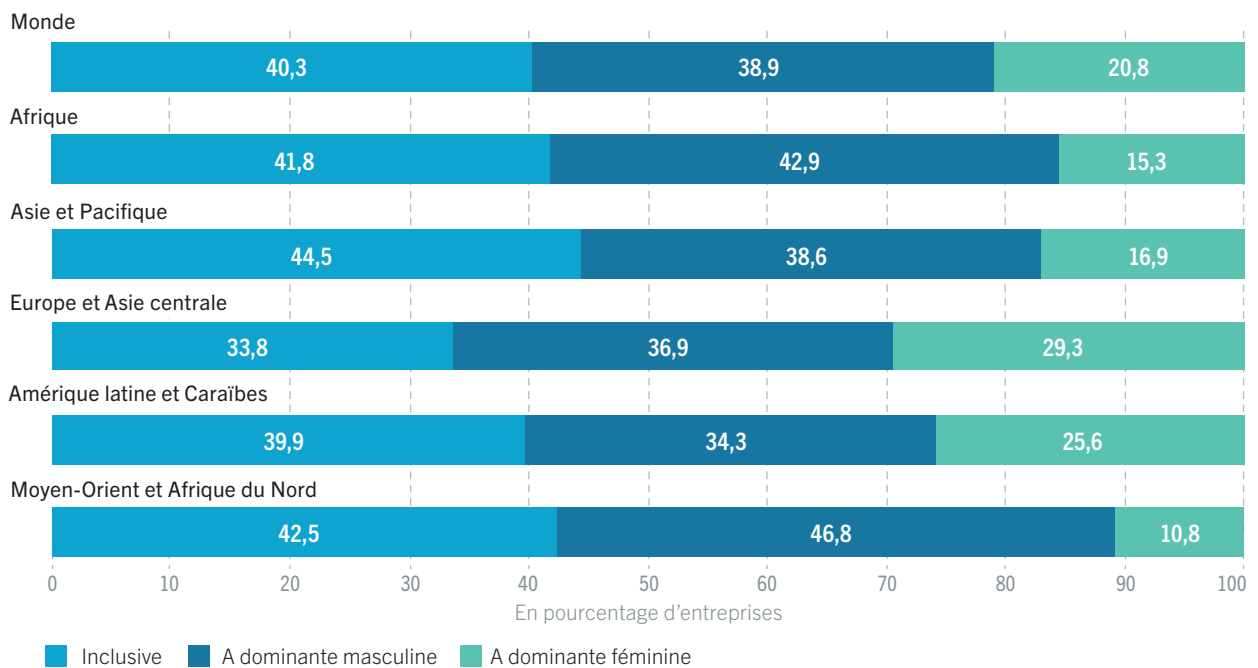
Dans le cadre de notre enquête, nous avons interrogé les entreprises sur la culture et les convictions de leur milieu professionnel. On leur a notamment demandé d'évaluer si leur culture d'entreprise en matière de diversité était «inclusive», «à dominante masculine» ou «à dominante féminine». Bien qu'il n'existe pas de définition convenue au niveau international d'une culture respectueuse de l'égalité des sexes, nous considérons qu'un lieu de travail est inclusif quand les hommes et les femmes peuvent produire un changement véritable par leurs idées, leur prise de décisions et leurs résultats. Les entreprises qui sont dominées par l'un ou l'autre sexe ne sont pas considérées comme inclusives.



Les conclusions de l'enquête sur cette question sont inévitablement le reflet des points de vue subjectifs des personnes qui répondent. Néanmoins, compte tenu du fait que notre enquête s'adressait aux dirigeants d'entreprise qui étaient à 60 pour cent des hommes et à 40 pour cent des femmes, elles donnent matière à réflexion.

Quand on examine l'ensemble des réponses, en moyenne 40 pour cent indiquent que leur culture d'entreprise est inclusive tandis que près de 39 pour cent disent qu'elle est à dominante masculine et 21 pour cent à dominante féminine (voir figure 4.1).

**Figure 4.1 Mesure de la diversité hommes-femmes dans la culture organisationnelle, résultats dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Une analyse approfondie de la culture d'entreprise donne des résultats intéressants quand on prend en compte des attributs précis. Par exemple:

- Plus de 90 pour cent des répondants qui ont indiqué que leur culture d'entreprise était à dominante masculine ont aussi précisé que leur PDG était un homme.
- Plus de 87 pour cent des répondants qui ont indiqué que leur culture d'entreprise était à dominante masculine ont aussi précisé que le président de leur conseil d'administration était un homme.
- Quand la culture d'entreprise est à dominante masculine, il y a une probabilité nettement plus élevée que l'entreprise n'ait aucune femme dans son conseil d'administration (22 pour cent des entreprises) que dans les entreprises qui ont une culture inclusive (8 pour cent) ou les entreprises dotées d'une culture à dominante féminine (4 pour cent).
- Quand la culture d'entreprise est à dominante masculine, nos estimations montrent que les entreprises ont une probabilité plus élevée de presque 20 pour cent d'avoir un conseil d'administration exclusivement masculin et inférieure de 24 pour cent d'avoir une femme à la présidence (voir annexe II, tableau A17).
- Les entreprises ayant un conseil d'administration paritaire ont une probabilité supérieure de 4 pour cent d'affirmer que leur culture est inclusive (voir Annexe II, tableau A18).

Pour compléter ces résultats, nous avons approfondi notre analyse pour voir si le caractère inclusif de la culture d'entreprise impactait les postes de direction occupés par des femmes (voir annexe II, tableau A19).

- Les entreprises ont une probabilité plus élevée de 9 pour cent d'avoir des femmes cadres intermédiaires;
- Les entreprises ont une probabilité plus élevée de 11,6 pour cent d'avoir des femmes cadres supérieurs;
- Et les entreprises ont une probabilité plus élevée de 11,5 pour cent d'avoir des femmes cadres dirigeants.

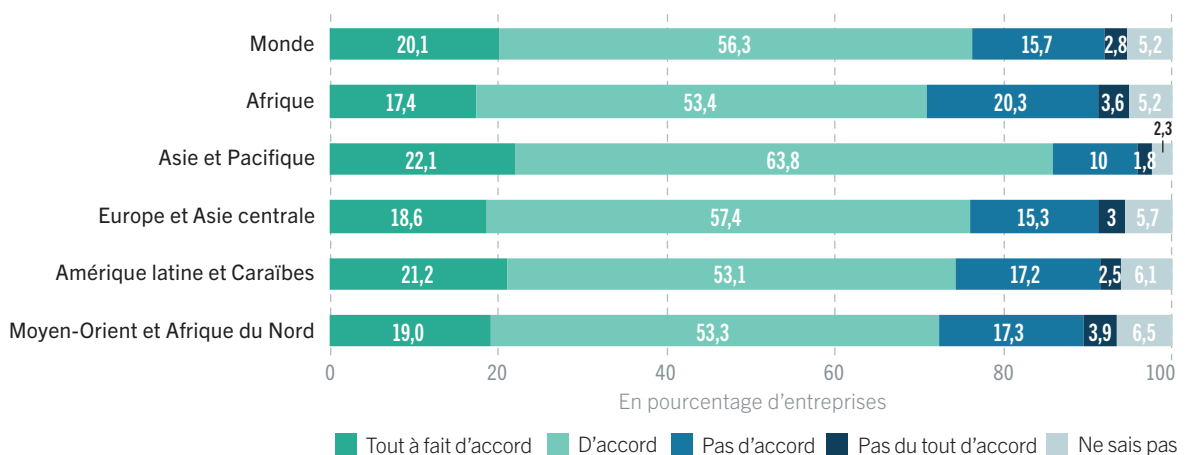
En outre, comme le montre le chapitre 1, les entreprises dotées d'une culture inclusive ont une probabilité de 9 pour cent supérieure d'avoir de meilleurs résultats opérationnels que celles qui n'en ont pas.

Forger une culture d'entreprise inclusive et améliorer la compétitivité de l'entreprise implique d'éliminer les préjugés sexistes au sein de l'entreprise. Du fait de leur éducation précoce sur les rôles sexués par leur famille, l'école et la société, la plupart des hommes et des femmes ont intégré des préjugés à l'encontre du sexe opposé et de leur propre sexe. Ces préjugés peuvent impacter les décisions prises à l'échelon de l'entreprise en termes d'évaluation des aptitudes d'un individu pour le recrutement et la promotion, les tâches assignées, la formation et la mobilité.

A l'échelle mondiale, notre enquête observe qu'une large majorité des répondants (environ 77 pour cent) approuve ou approuve fortement l'idée que leur culture d'entreprise est un miroir des traditions et des normes sociales de leur société, avec des répondantes qui approuvent plus fortement que les répondants hommes (voir figure 4.2).

Les entreprises dotées d'une culture inclusive ont une probabilité de 9 pour cent supérieure d'avoir de meilleurs résultats opérationnels que celles qui n'en ont pas.

**Figure 4.2 Part des répondants à l'enquête qui conviennent que leur culture organisationnelle est un miroir de la société et de ses traditions, résultats dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

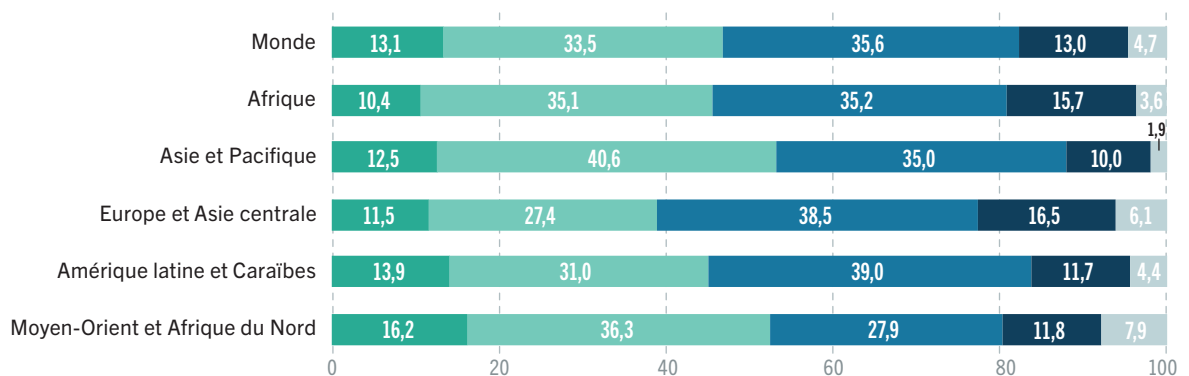
Si les entreprises ne sont pas nécessairement à l'origine des préjugés sexistes, elles peuvent choisir de ne pas les renforcer et d'en limiter les effets néfastes grâce à leur système de gestion des ressources humaines et par les messages de sensibilisation des hauts dirigeants.

Un symptôme des préjugés sexistes apparaît dans l'un des constats de notre enquête. Près de la moitié des entreprises participantes (46,6 pour cent) approuvent ou approuvent fortement l'idée qu'à compétences et qualifications égales les femmes sont confrontées à de plus grandes difficultés que les hommes pour atteindre le sommet de la hiérarchie. Dans le même temps, plus de 80 pour cent des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'idée que les femmes sont aussi capables de diriger que les hommes (voir figure 4.3 et 4.4).

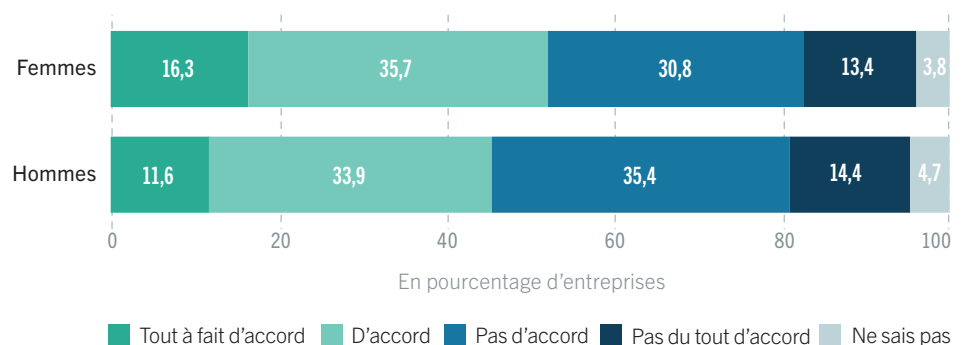
Cependant, quand on prend en compte le sexe du répondant, on constate que davantage de femmes approuvent ou approuvent fortement (52 pour cent) l'idée qu'à compétences et qualifications égales les femmes ont plus de difficultés que leurs homologues masculins à atteindre le sommet de la hiérarchie. En revanche, 45,5 pour cent des répondants masculins pensent que c'est le cas, ce qui illustre des divergences d'opinion entre les sexes. Cet écart se creuse quand on évalue l'efficacité du leadership. Si plus de 91 pour cent des femmes répondant à l'enquête sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les femmes sont aussi capables que les hommes de diriger, environ 77 pour cent des hommes répondants approuvent cette affirmation.

**Figure 4.3 Part des répondants à l'enquête qui conviennent qu'à compétences et qualifications égales les femmes ont plus de difficultés à accéder au sommet de la hiérarchie, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par sexe**

**Panel A. Résultats dans le monde et par région**



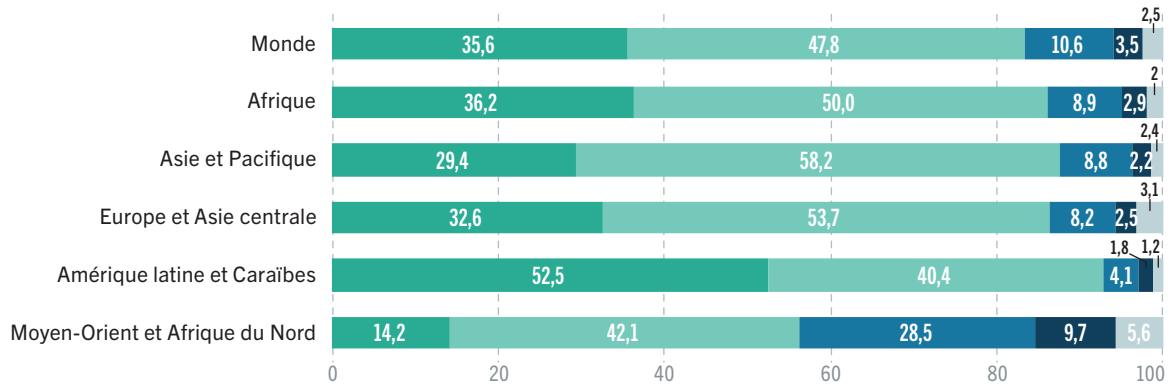
**Panel B. Résultats par sexe**



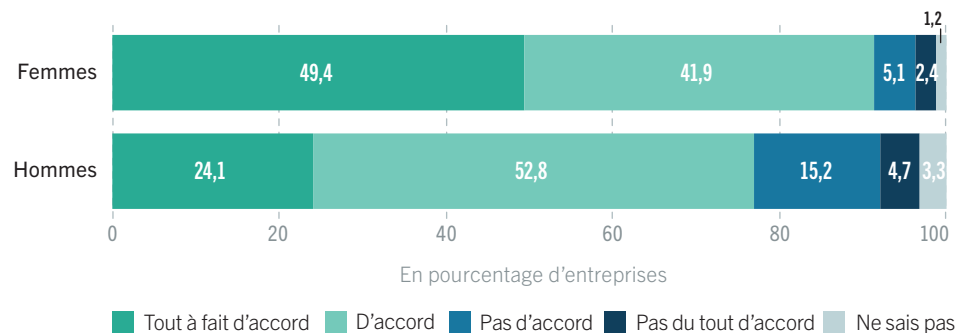
Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Figure 4.4** Part des répondants à l'enquête qui conviennent que les femmes sont aussi capables que les hommes de diriger, (A) résultats dans le monde et par région et (B) résultats par sexe

**Panel A. Résultats dans le monde et par région**



**Panel B. Résultats par sexe**

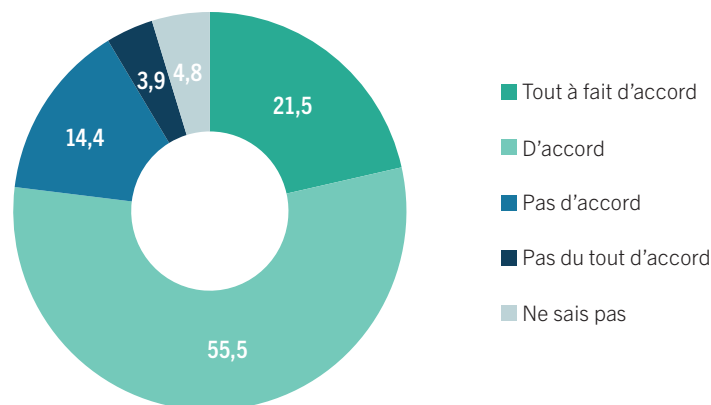


Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

L'exigence de disponibilité permanente est l'une des autres dimensions de la culture d'entreprise qui peut mettre en cause la capacité d'un individu à préserver l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle et à assumer ses responsabilités familiales. Dans le monde contemporain de connectivité numérique omniprésente, travailler en dehors des heures de travail devient une pratique courante pour beaucoup de gens. Cela peut davantage affecter les femmes que les hommes puisqu'elles assument les principales tâches familiales et domestiques<sup>1</sup>. Néanmoins, notre enquête constate que la majorité des entreprises participant à l'enquête (77 pour cent) sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'idée que mener une carrière au plus haut niveau implique une totale disponibilité horaire et géographique et une certaine mobilité géographique (voir figure 4.5).

<sup>1</sup> Le BIT estime que les femmes accomplissent 76,2 pour cent de l'ensemble des soins à autrui non rémunérés, 3,2 fois plus que les hommes (BIT, 2018b).

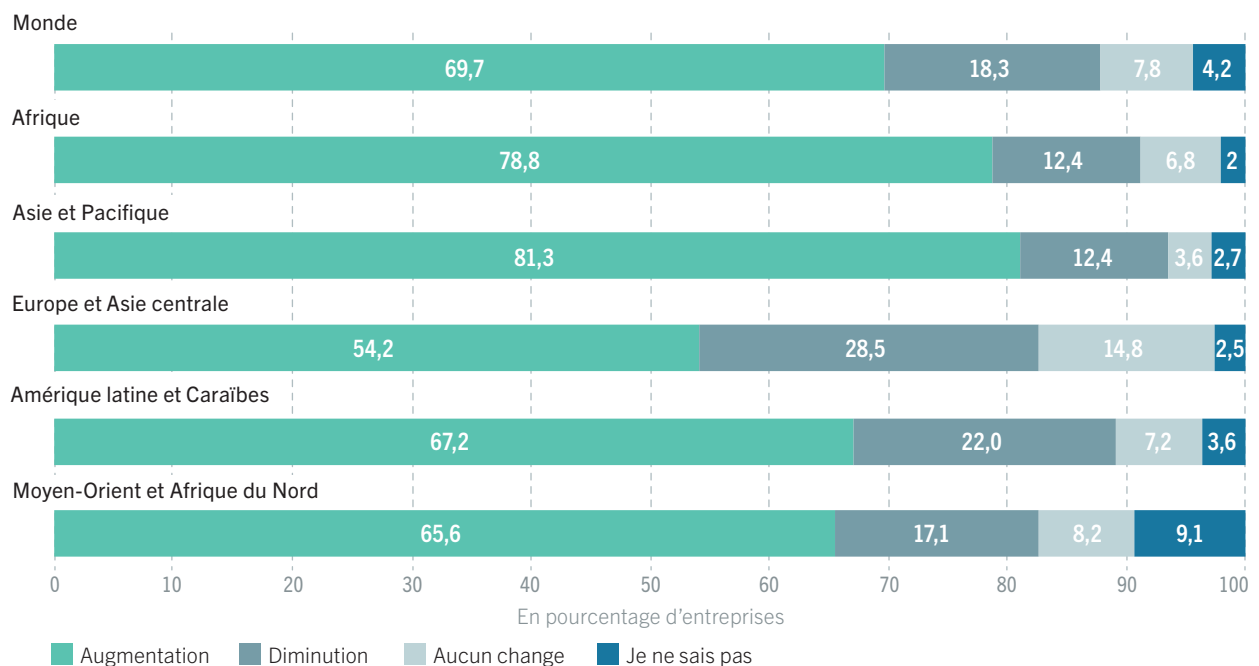
**Figure 4.5** Part des répondants à l'enquête qui conviennent qu'occuper un poste à responsabilité exige une disponibilité horaire et géographique totale et une certaine mobilité géographique



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Il est essentiel de faire évoluer la culture d'entreprise du « toujours disponible » pour améliorer l'équilibre entre travail et vie personnelle et la productivité. De plus, plutôt que de dépendre du « contact direct » et de la présence physique sur le lieu de travail, certaines entreprises ont introduit des systèmes et des technologies qui visent à mesurer la performance ou la productivité de l'employé en lien avec les modalités de travail flexibles. Cela pourrait être aussi efficace ou viable que l'approche de la disponibilité horaire et géographique totale ou peut-être plus encore (Diab, 2016; Financial Times, 2018). Parmi les 61 pour cent d'entreprises sondées qui proposent des modalités de travail flexibles ou du travail à distance/télétravail, près de 70 pour cent déclarent avoir enregistré une augmentation de leur productivité (voir figure 4.6).

**Figure 4.6** Part des répondants à l'enquête qui ont connu une évolution de la productivité grâce aux horaires de travail flexibles et/ou aux modalités de travail à distance/télétravail, dans le monde et par région



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.



## 4.2 Réduire l'écart de rémunération

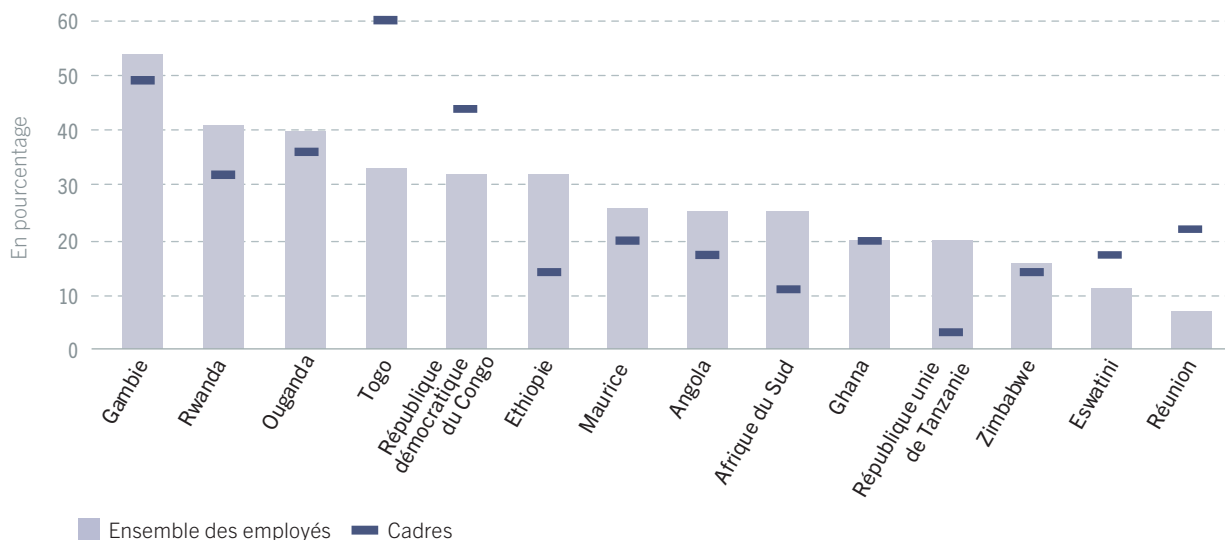
L'écart salarial entre les sexes est un indicateur quantifiable des inégalités; il mesure la différence de rémunération entre hommes et femmes. Si l'écart de rémunération entre les sexes a reculé dans certains pays au fil du temps, il demeure globalement important. Selon les estimations mondiales pondérées du BIT en 2018, l'écart de rémunération à l'échelle mondiale est de 22 pour cent en termes de salaires mensuels médians (BIT, 2018c).

Dans la plupart des pays, des disparités salariales existent parmi les cadres comme pour l'ensemble des employés<sup>2</sup>. Les données du BIT montrent que l'écart de rémunération entre les sexes dans les rangs des cadres varie de 0 à 60 pour cent à l'échelle mondiale (voir figure 4.7, panels A à E). Cet écart de rémunération pour les cadres peut être supérieur ou inférieur à l'écart de rémunération global pour la totalité des employés. Sur les 93 pays pour lesquels des données sont disponibles, l'écart salarial entre hommes et femmes est plus élevé pour les cadres que pour l'ensemble des employés dans 43 pays. Le constat inverse est vrai pour 43 autres pays et dans sept pays il n'y a aucune différence entre les écarts de rémunération des cadres ou de la totalité des effectifs.

Cependant, on observe des variations en fonction des régions. Dans les Amériques et en Europe et Asie centrale, davantage de pays ont un écart de rémunération entre les sexes supérieur chez les cadres à celui de la totalité des employés, tandis qu'en Asie et Pacifique et en Afrique, davantage de pays ont un écart salarial réduit chez les cadres.

**Figure 4.7 Ecarts salariaux entre hommes et femmes parmi les cadres et dans l'ensemble des employés pour certains pays par région, dernières années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord**

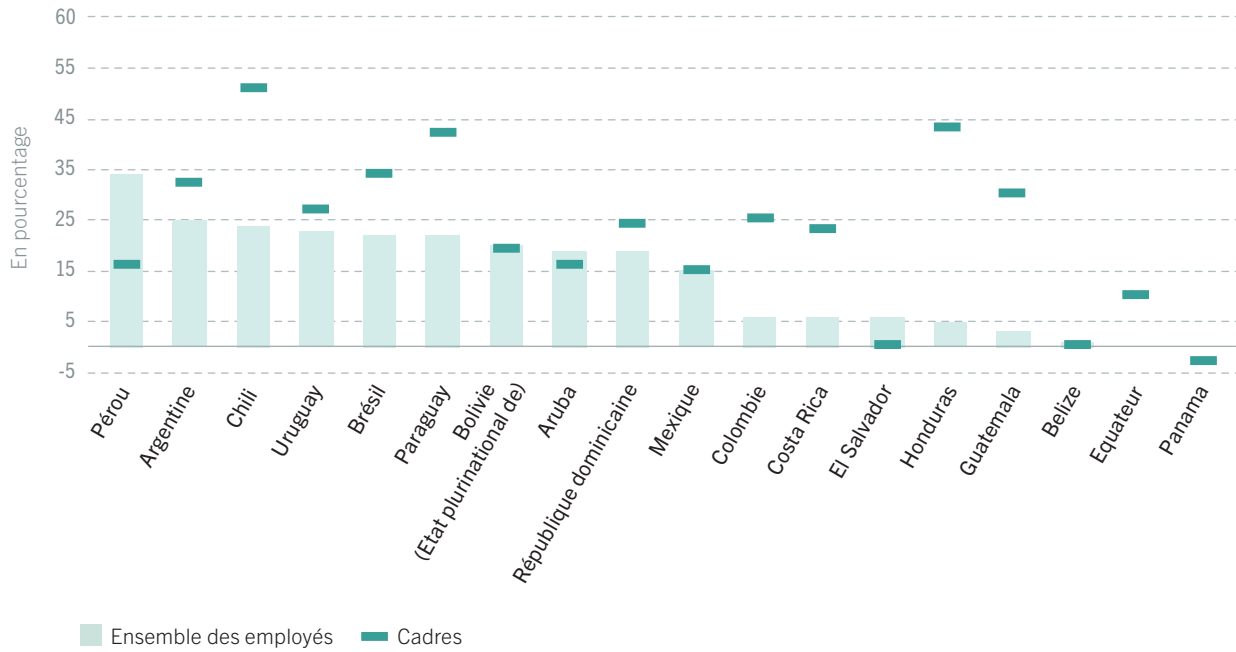
**Panel A. Afrique**



Note: Les données datent de 2017, sauf pour l'Angola et le Zimbabwe (2011), la République démocratique du Congo, la Gambie et la Réunion (2012), l'Ethiopie, le Ghana et l'Afrique du Sud (2013), la République unie de Tanzanie (2014), le Togo (2015) et l'Eswatini (2016).

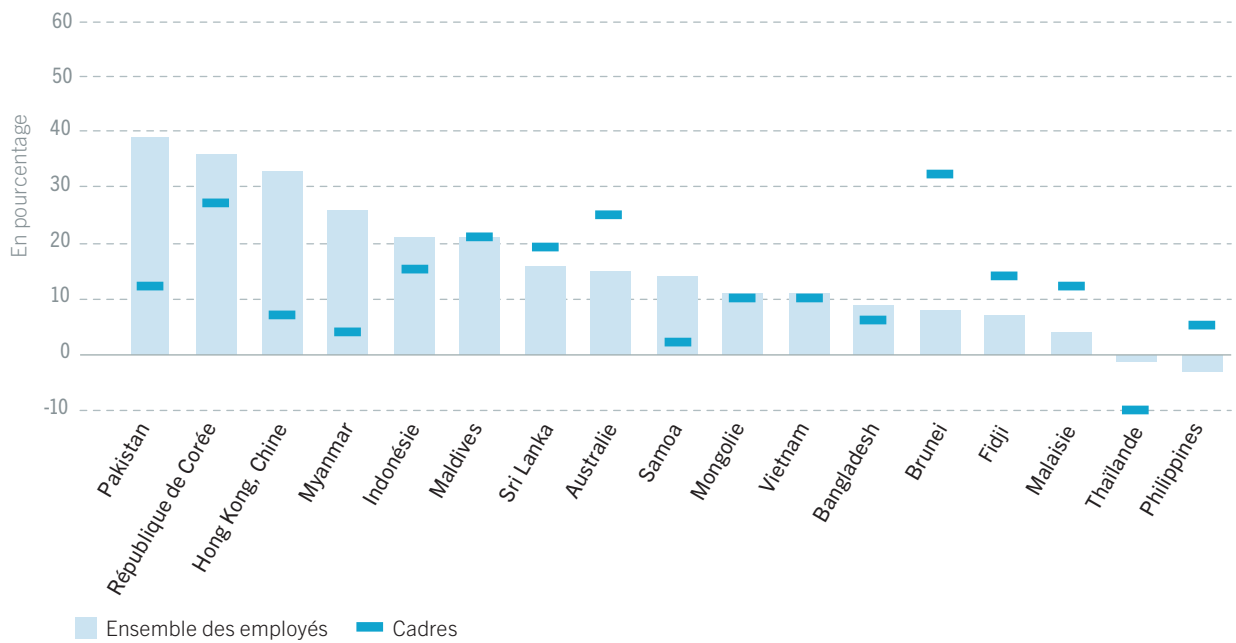
<sup>2</sup> Afin de comparer les écarts de rémunération entre les sexes chez les cadres et dans l'ensemble des employés, nous utilisons le revenu mensuel nominal par sexe et par métier quand les données sont disponibles. Les revenus des employés concernent la rémunération brute en espèces et en nature versée aux employés, normalement à intervalles réguliers, pour le temps travaillé ou le travail effectué ainsi que la rémunération pour le temps non travaillé comme les congés annuels, d'autres types de congé ou de vacance rémunérés.

Panel B. Amériques



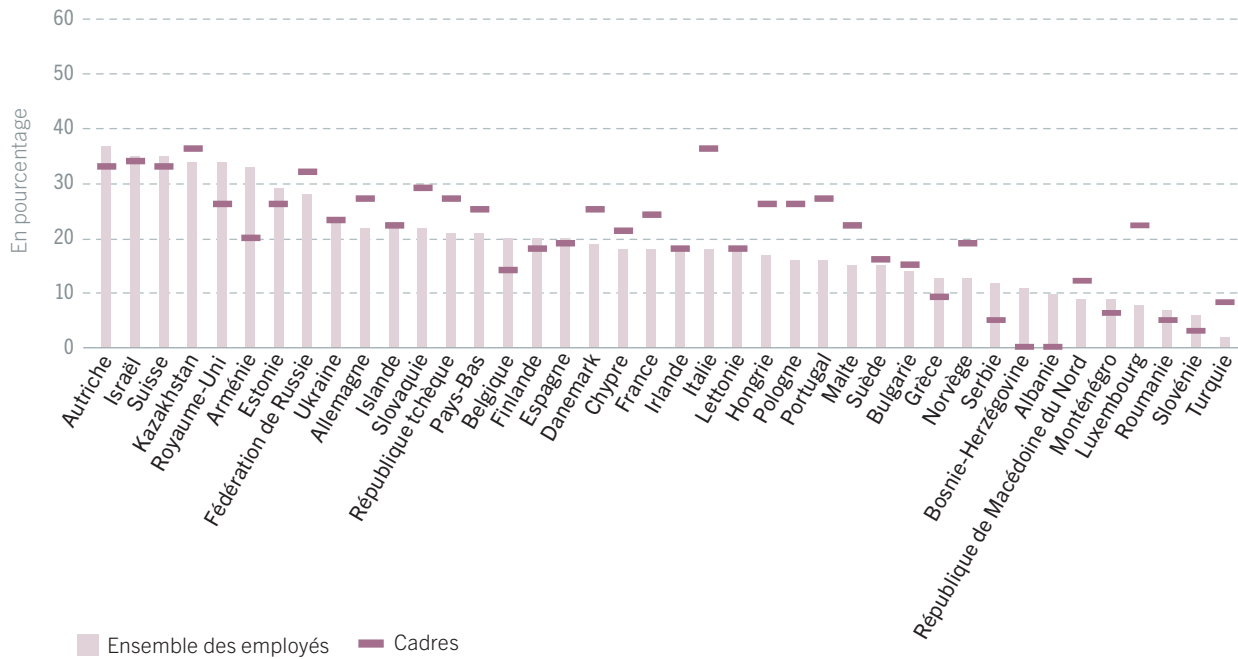
Note: Les données datent de 2017, sauf pour la Colombie (2009), Aruba (2010), le Chili (2015), Belize et le Guatemala (2016).

Panel C. Asie et Pacifique



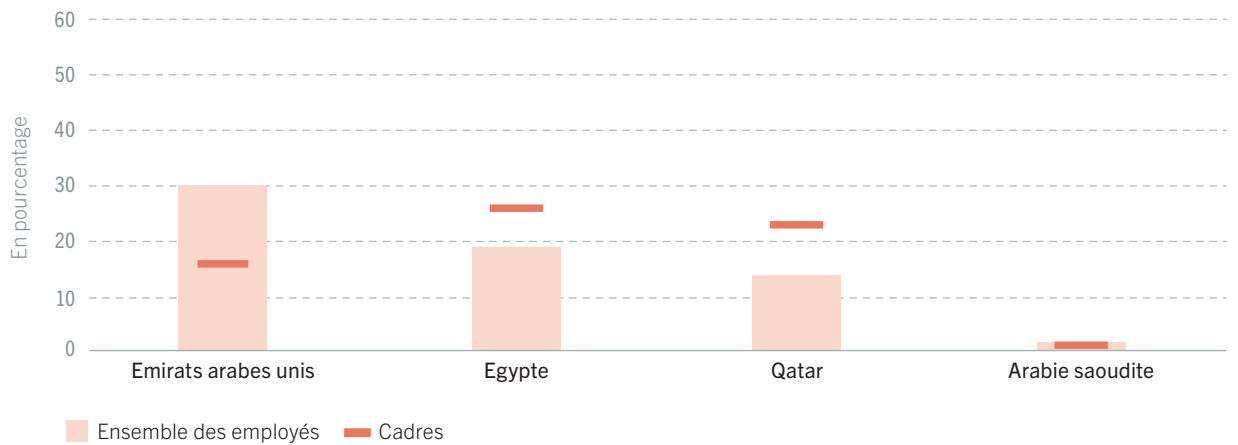
Note: Les données datent de 2017, sauf pour Samoa (2012), Brunei et le Sri Lanka (2014), l'Australie et la Mongolie (2015), Fidji et Hong Kong (Chine), la Malaisie, les Maldives et le Pakistan (2016).

**Panel D. Europe et Asie centrale**



Note: Les données datent de 2017, sauf pour l'Allemagne, la Bosnie-Herzégovine, la Bulgarie, Chypre, le Danemark, l'Estonie, la France, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, le Luxembourg, Malte, le Monténégro, les Pays-Bas, le Portugal, la République de Macédoine du Nord, la Suède et la Turquie (2014), l'Autriche, le Kazakhstan et la Suisse (2015), l'Arménie, la Belgique, la Hongrie, l'Islande, Israël, la Pologne, la Slovanie, l'Ukraine (2016).

**Panel E. Moyen-Orient et Afrique du Nord**



Note: Qatar et Arabie saoudite (2014), Emirats arabes unis (2009) et Egypte (2016).

Source: ILOSTAT et Commission australienne des droits de l'homme. Correspond au salaire mensuel nominal, à la rémunération brute en espèces et en nature, en monnaie locale.

L'explication des écarts salariaux entre hommes et femmes, supérieurs ou inférieurs chez les cadres par rapport à l'ensemble des employés, dépend de plusieurs facteurs qui varient d'un pays à l'autre. Il s'agit notamment de la proportion de femmes cadres par rapport à leur taux d'activité, de la structure de l'économie en termes de secteurs d'activité et de professions dans lesquels les femmes et les hommes se concentrent, des politiques publiques en faveur de l'égalité hommes-femmes et leur application et de la réduction des écarts salariaux entre les sexes, des différences de temps de travail et des normes culturelles et sociales en matière de genre.

De plus, l'écart de rémunération entre hommes et femmes occupant des postes d'encadrement ne reflète qu'en partie une des principales raisons de l'écart de rémunération global: la ségrégation professionnelle sur le marché du travail. De la même manière, il existe une segmentation au sein des postes d'encadrement, les femmes cadres étant plutôt cantonnées aux fonctions d'appui (comme les ressources humaines et l'administration) qu'aux domaines stratégiques comme le développement de produits (comme nous l'avons vu au chapitre 2).

Le *Rapport mondial sur les salaires* de l'OIT 2018 laisse entendre qu'en moyenne l'éducation ou d'autres caractéristiques du marché du travail explique peu de choses en matière d'écart de rémunération entre hommes et femmes. Dans la plupart des pays, c'est plutôt la discrimination, directe ou indirecte, qui est à l'origine de cet écart (BIT, 2108c). La Banque mondiale note par ailleurs qu'il n'y a pas de différence de niveau d'instruction des femmes en Europe (en fait les jeunes hommes et les garçons prennent du retard), pourtant les femmes continuent de percevoir des salaires inférieurs aux hommes du même âge (Inchauste, Munoz-Boudet et Buitrago, 2018).

Pour combler l'écart de rémunération entre hommes et femmes, certains gouvernements adoptent une approche réglementaire, par exemple en introduisant l'obligation de rendre des comptes sur les écarts salariaux.

- Le gouvernement islandais exige des entreprises et des institutions qui emploient 25 personnes et plus qu'elles obtiennent un certificat d'égalité de rémunération et les entreprises doivent prouver qu'elles ont classé les emplois en fonction de leur valeur égale (Ólafsson, 2017)
- Au Royaume-Uni, toutes les entreprises publiques et privées employant plus de 250 personnes doivent signaler les différences de rémunération (salaires moyens et médians et primes) entre hommes et femmes à partir d'avril 2018 (Gouvernement du Royaume-Uni, 2017).
- En Australie, la Commission permanente des finances et de l'administration publique du Sénat a demandé au gouvernement de procéder à un examen de l'initiative britannique sur la déclaration des écarts de rémunération entre les sexes. Parallèlement, la loi sur l'égalité hommes-femmes au travail comprend des dispositions relatives à l'obligation de déclaration des rémunérations des hommes et des femmes pour tous les employeurs en dehors du secteur public qui emploient 100 salariés ou plus (McKenzie, 2018).
- Dans l'Ontario, au Canada, la loi sur la transparence salariale de 2018 exige des employeurs de plus de 100 salariés de mesurer et déclarer chaque année les écarts de rémunération en fonction du sexe (Baker McKenzie, 2018).

Au niveau international, l'OIT, l'OCDE et l'ONU-Femmes ont lancé la Coalition internationale pour l'égalité salariale en 2017 pour aider les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs à prendre des mesures visant à réduire les disparités salariales entre hommes et femmes (voir <https://www.equalpayinternationalcoalition.org>).

Diverses institutions ont mené des recherches sur les bénéfices économiques générés par la réduction des écarts de rémunération entre hommes et femmes. Selon une recherche de PwC, une réduction des écarts salariaux dans les pays de l'OCDE pour s'aligner sur ceux de la Suède (un écart de 13 pour cent entre les sexes) pourrait générer un PIB supplémentaire de 6 000 milliards de dollars. Ces gains proviendraient d'un taux d'activité supérieur des femmes, d'un accroissement du nombre de créatrices d'entreprise et d'une progression des femmes vers des postes plus qualifiés et mieux rémunérés (PwC UK, 2018).

Mais pour réduire les écarts de rémunération entre hommes et femmes, les mesures législatives ou volontaires ne suffisent pas. Si la convention (n° 100) de l'OIT sur l'égalité de rémunération, 1951 est l'une des conventions les plus ratifiées par les Etats Membres de l'OIT, le principe de «l'égalité de rémunération pour un travail

de valeur égale» est complexe, parce que la comparaison d'éléments de nature équivalente n'est pas faite<sup>3</sup>. Néanmoins, des techniques d'évaluation des emplois sont élaborées afin d'aider les employeurs en la matière (Gouvernement du Royaume-Uni, 2018).

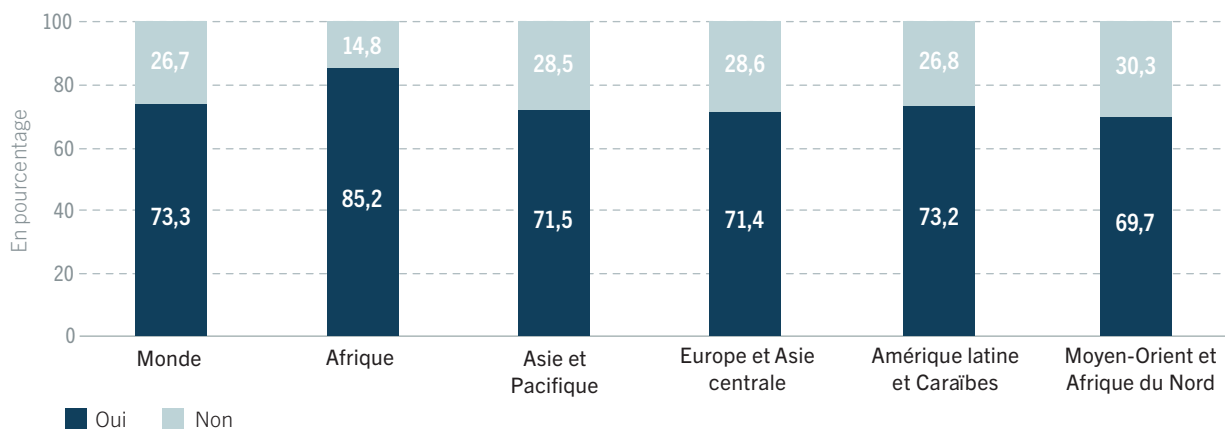
La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2002) soutient qu'il n'existe pas de solution simple pour résoudre ce problème. Les difficultés principales sont liées aux inégalités structurelles du marché du travail ainsi qu'à l'insertion des femmes sur le marché du travail.

Dès lors, les employeurs et la société devront s'attaquer aux écarts de rémunération entre hommes et femmes en utilisant une approche plurielle et encourager la déconnection entre le sexe et des postes ou professions spécifiques, certains travaux étant considérés comme convenant mieux aux femmes ou aux hommes.

### 4.3 Mettre en œuvre des mesures et des politiques d'entreprise efficaces

Favoriser l'éclosion d'une culture d'entreprise respectueuse de l'égalité hommes-femmes nécessite la mise en place de politiques adéquates pour initier le changement. Notre enquête indique que plus de 73 pour cent des entreprises dans le monde sont dotées d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion (voir figure 4.8).

**Figure 4.8 Part des entreprises disposant de politiques d'égalité des chances dans l'emploi ou de diversité et d'inclusion, dans le monde et par région**



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Quand on analyse l'impact d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion sur les femmes cadres, on constate que ces politiques contribuent à constituer un réservoir de talents féminins (voir Annexe II, tableau A20), et plus précisément:

- Ces entreprises ont une probabilité plus élevée de 3,9 pour cent d'avoir des femmes cadres intermédiaires;
- Elles ont une probabilité plus élevée de 5,9 pour cent d'avoir des femmes cadres supérieurs;
- Et elles ont une probabilité plus élevée de 4,5 pour cent d'avoir des femmes cadres dirigeants.

<sup>3</sup> Le principe de «l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale» est souvent mal compris et confondu avec la notion plus étroite «à travail égal, salaire égal» qui réduit le champ des comparaisons aux hommes et aux femmes effectuant le même travail plutôt qu'un travail de nature différente mais de valeur égale. Si comparer la valeur des emplois dans différentes professions ou différents secteurs demeure une tâche complexe, la généralisation progressive des techniques d'évaluation des postes contribue au respect de ce principe.

En ce qui concerne les systèmes de gestion des ressources humaines et les initiatives dans ce domaine, les trois mesures les plus courantes en matière de promotion des femmes aux postes de direction sont les suivantes: mise en place de politiques et de procédures relatives au recrutement, à la fidélisation et à la promotion; proposition de possibilités de formation professionnelle et de formation des cadres; et offre d'un congé de maternité (voir figure 4.9).

**Figure 4.9 Part des entreprises, par région et moyenne mondiale, ayant adopté certaines mesures de promotion des femmes aux postes de direction**



\*Stratégie particulière pour les postes de direction assortie d'objectifs d'inclusion/de mixité hommes-femmes

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Les répondants ont aussi classé ces mesures de ressources humaines en fonction de leur efficacité. Celles qu'on estime avoir le plus d'impact sont les politiques et procédures de recrutement, de fidélisation et de promotion, suivies par les programmes de formation professionnelle et de formation des cadres, et la flexibilité



des horaires de travail. Les programmes de mentorat, le congé de maternité et le travail à temps partiel ont aussi été mis en exergue comme des mesures efficaces.

Il est important que les entreprises encouragent la diversité et l'inclusion au-delà de l'égalité hommes-femmes. Plus de femmes présentes dans l'encadrement, la prise de décisions et les conseils d'administration, peut avoir un impact positif sur les résultats opérationnels; cependant, le gain potentiel ou l'avantage compétitif peut être limité si ces femmes ont toutes les mêmes ou quasiment les mêmes profils, formations et expériences personnelles, ou la même façon de penser.

La diversité intrinsèque reflète les traits avec lesquels nous sommes nés, comme le sexe, l'origine ethnique ou l'orientation sexuelle. Mais la diversité acquise est le fruit de l'expérience. Par exemple, étudier dans une autre région ou un autre pays peut renforcer l'appréciation des différences culturelles et des situations vécues par d'autres. Travailler dans différents types de sociétés ou d'organisations permet aussi de diversifier l'expérience. Les entreprises doivent garder cela à l'esprit quand elles mettent en œuvre des mesures en faveur de la diversité. Cette variété d'expérience des individus favorise une «pensée plurielle» qui est de plus en plus considérée comme une source d'innovation et de créativité et un atout pour la compétitivité de l'entreprise. Cela contrebalance ce qu'on appelle la «pensée unique» où tout le monde pense de façon similaire et où aucune nouvelle idée ou approche ne peut émerger.

---

Variété d'expérience  
des individus favorise  
une «pensée plurielle»  
qui est de plus en plus  
considérée comme une  
source d'innovation et  
de créativité et un atout  
pour la compétitivité de  
l'entreprise.





### Constats

- L'enquête du BIT auprès des entreprises constate que les entreprises dotées d'une culture inclusive sont davantage susceptibles que les autres d'avoir de meilleurs résultats opérationnels et de compter plus de femmes à tous les niveaux d'encadrement.
- La grande majorité des entreprises sondées dispose d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'insertion. Ces entreprises comptent davantage de femmes à tous les niveaux d'encadrement.
- Les politiques et les procédures de recrutement, de fidélisation et de promotion qui prennent en compte la dimension hommes-femmes sont les plus efficaces pour accroître la proportion de femmes aux postes de direction.
- Promouvoir le concept de «pensée plurielle» peut favoriser l'innovation et la créativité.

### Défis

- L'enquête du BIT auprès des entreprises montre que les cultures d'entreprise à dominante masculine sont les plus courantes.
- Près de la moitié des entreprises sondées sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'idée qu'à compétences et qualifications égales les femmes ont plus de difficultés que les hommes à atteindre le sommet de la hiérarchie.
- A l'échelle mondiale, l'écart de rémunération entre hommes et femmes est de 22 pour cent mais l'écart entre cadres des deux sexes est supérieur à l'écart global dans 43 pays.







# Perspectives

Dans ce rapport, nous vous avons présenté les conclusions de notre enquête auprès des entreprises sur les femmes d'affaires et les femmes cadres, complétées par des recherches de sources secondaires, ainsi que par des données tirées des répertoires de bases de données du BIT, de l'UNESCO et de la Banque mondiale. Nous avons mis en évidence les enjeux cruciaux de la diversité hommes-femmes et ses avantages et conséquences pour les entreprises. Certains messages clés tirés du rapport sont présentés dans ces conclusions.

## Un monde en mutation

L'environnement économique et d'affaires est en mutation permanente avec les nouvelles technologies et les exigences du développement durable. La composition des marchés du travail nationaux et mondiaux évolue elle aussi. Les stéréotypes de genre sont remis en cause dans de nombreuses sociétés, avec des hommes et des femmes qui accèdent à une plus grande variété d'emplois dans tous les secteurs et à tous les échelons. Ce recul de la ségrégation professionnelle tranche avec les attentes traditionnelles des employeurs et la société.

Nous commençons à en percevoir des effets intéressants. Par exemple:

- Les femmes sont de plus en plus employées dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes, par exemple les pilotes de ligne, les ingénieurs et les spécialistes des technologies de l'information;
- Davantage de femmes sont cadres (même si elles ont tendance à être cantonnées aux fonctions d'appui à la gestion comme les ressources humaines et l'administration);
- Les employeurs reconnaissent de plus en plus les talents et les compétences des femmes dont le niveau d'instruction dépasse celui des hommes dans beaucoup de pays;
- De nombreuses études contribuent à une prise de conscience grandissante que la sous-évaluation du travail et des compétences des femmes conduit à une perte de ressources pour l'économie.

## Un vivier enrichi de talents féminins

Aujourd'hui, les femmes ont un niveau d'instruction supérieur aux hommes dans une majorité de pays. Depuis des dizaines d'années déjà, les femmes accèdent en grand nombre à des responsabilités techniques, de gestion et de direction d'entreprise. Dans de nombreux pays, leur part dans les emplois qualifiés a atteint la parité voire au-delà, tandis qu'en tant que cadres et propriétaires d'entreprise, leur nombre est important et continue de croître. Cela montre que les femmes forment un vivier de talents toujours plus nombreux sur le marché du travail dans lequel les employeurs peuvent puiser pour surmonter les pénuries de compétences.

S'intéressant à l'avenir du travail, la recherche indique que les atouts et les compétences que déploient les femmes plus souvent que les hommes, telles que les compétences sociales, émotionnelles et cognitives de haut niveau, devraient être de plus en plus recherchées par les entreprises (McKinsey & Company, 2018). Selon le Forum économique mondial (2016), les compétences cognitives incluent la flexibilité, la créativité, le raisonnement logique, la sensibilité aux problèmes, le raisonnement mathématique et la visualisation. Certaines études

évoquent le caractère inné des femmes qui sont plus fortes que les hommes dans certaines compétences «douces» ou humaines essentielles pour l'avenir du travail – comme les compétences relationnelles, de communication, d'empathie ou d'intelligence émotionnelle (Cran, 2017).

Néanmoins, en raison de la traditionnelle concentration des femmes dans certains secteurs du marché du travail, elles accusent encore du retard par rapport aux hommes dans l'ingénierie et les professions technologiques dont on prévoit aussi qu'elles seront très prisées dans le futur monde du travail.

## **Améliorer les critères de rendement**

Les études portant sur les arguments en faveur de l'inclusion ont montré que la parité des sexes à tous les niveaux d'une organisation, en particulier au plus haut niveau de décision, aboutit à de meilleurs résultats de l'entreprise. La présence accrue de femmes dans un milieu professionnel peut contribuer directement à sa rentabilité mais une meilleure représentation des femmes peut aussi contribuer indirectement au bilan des entreprises en améliorant leur image et leur réputation, en plus de renforcer d'autres dimensions de l'entreprise telles que la loyauté et l'implication des employés.

Les résultats de notre enquête auprès des entreprises reflètent largement la relation positive entre une plus grande mixité et des marges de profit accrues, ainsi que toute une série d'autres résultats opérationnels. Surtout, nous avons découvert que les entreprises ayant une culture respectueuse de l'égalité hommes-femmes ont des chances nettement supérieures de récolter les fruits de l'amélioration des résultats opérationnels liés aux politiques d'inclusion.

La recherche mondiale se développe dans ce domaine, en particulier celle qui concerne la préparation de l'avenir du travail. Nous avons également montré comment l'augmentation du taux d'activité des femmes contribue à la croissance du PIB. Cependant, pour encourager les entreprises des pays émergents à engranger les dividendes de la diversité hommes-femmes, nous avons besoin d'autres recherches au niveau national pour faire toute la clarté sur ces corrélations et en démontrer les avantages pour les entreprises, dans leur propre contexte économique et social.

## **Le parcours de la mixité pour les entreprises**

Notre enquête, enrichie d'autres sources de données, a montré que de nombreuses entreprises doivent encore identifier et rechercher les bénéfices d'une main-d'œuvre équilibrée entre hommes et femmes à tous les niveaux, y compris pour la prise de décision et l'appartenance au conseil d'administration.

Des outils et des exemples de bonnes pratiques comme ceux fournis par le BIT et de nombreuses autres institutions sont déjà une source d'inspiration et d'orientation (voir BIT, 2017a; BIT, 2017b). Il existe des dizaines de mesures testées et éprouvées qui peuvent utilement être mises en œuvre mais chaque entreprise aura besoin d'une approche spécifique, taillée sur mesure. Il n'y a pas d'approche universelle.

Les employeurs et les organisations d'entreprises jouent un rôle essentiel pour orienter leurs adhérents vers les bons outils et pour diffuser le message selon lequel la mixité est une bonne chose pour le développement et la pérennité des entreprises. L'urgence est d'autant plus grande quand on considère les bouleversements anticipés, l'évolution et la complexité des marchés du travail liées à l'avenir du travail.

## **Ce qu'il convient de faire**

Les entreprises doivent mettre en cause les préjugés s'agissant des rôles des femmes et des hommes sur le marché du travail, les lieux de travail et chez eux. Notre enquête met en exergue certains des comportements qui prévalent dans la plupart des milieux professionnels et qui influencent les comportements et les attentes.

Heureusement, des outils et des pratiques existent déjà et sont efficaces pour surmonter les préjugés sexistes dans le recrutement et la promotion et pour renforcer le leadership des femmes aux côtés de leurs homologues masculins.

Un autre défi consiste à combler l'écart de rémunération entre hommes et femmes, qui est un indicateur visible d'inégalité et une réalité qui freine la croissance économique et le développement. Dans une large mesure, les disparités salariales sont liées à la segmentation du marché du travail fondée sur le sexe et à la façon dont sont perçus et valorisés les emplois des femmes et des hommes.

Les entreprises doivent aussi encourager davantage de filles et de femmes à suivre des études technologiques et d'ingénieur et à entrer dans les secteurs correspondants, pour prévenir la ségrégation sexuelle dès le plus jeune âge et lutter contre les futures pénuries de compétences.

Les gouvernements et les institutions privées peuvent collaborer pour lever les obstacles pour les femmes; en particulier, des programmes de changement holistique peuvent faire la différence en questionnant le modèle de la performance permanente et les styles de leadership en vigueur.

## Engranger les dividendes de la mixité

Les entreprises peuvent commencer à recueillir les bienfaits de la diversité hommes-femmes de bien des manières. La mise en place d'une série de mesures stratégiques en faveur de l'égalité hommes-femmes dans une entreprise peut faire beaucoup pour améliorer la situation. Bien sûr, aucune mesure ne produira à elle seule des résultats significatifs, c'est pourquoi nous devons adopter des approches globales et systémiques.

L'un des moyens les plus efficaces pour garantir aux hommes et aux femmes qu'ils sont placés sur un pied d'égalité pour leur évolution de carrière est de revoir les procédures de recrutement et de promotion pour qu'elles soient fondées sur le mérite et de vérifier qu'il n'existe pas de discrimination sexiste. Notre enquête a par ailleurs montré que les entreprises tireraient avantage de l'instauration d'une stratégie explicite pour traiter les questions de diversité hommes-femmes et d'inclusion au sein de leur culture organisationnelle.

Ces initiatives doivent s'accompagner de mesures telles que des modalités de travail flexibles qui permettent à tous les employés, hommes et femmes, de concilier leur vie personnelle et leur travail. Les Millenials sont à la recherche d'employeurs proposant ce type de mesures.

Enfin, pour que ces initiatives soient couronnées de succès, elles doivent être soutenues et promues par les gestionnaires. Le manque de ralliement et de responsabilité des dirigeants à différents niveaux peut faire échouer les efforts déployés par d'autres membres du personnel en faveur de la mixité. C'est pour cette raison que l'objectif de parvenir à une entreprise mixte et inclusive doit être un objectif stratégique de l'entreprise tout entière et pas un simple objectif des ressources humaines. Il est notamment indispensable que la direction générale soit visible et se fasse entendre pour défendre cette stratégie de mixité sous peine d'inefficacité.

Une fois engagé sur la voie de la diversité hommes-femmes, un cercle vertueux s'enclenche progressivement. Des effectifs plus équilibrés entre hommes et femmes permettent à plus de femmes de devenir PDG et par conséquent à plus de femmes de siéger au conseil d'administration. Quand les conseils d'administration se féminisent, cela contribue à la nomination de plus de femmes PDG.

---

L'objectif de parvenir à une entreprise mixte et inclusive doit être un objectif stratégique de l'entreprise tout entière et pas un simple objectif des ressources humaines.



# Bibliographie

#Move the Dial (2017): *Where's the Dial Now? Benchmark Report 2017*. Disponible à l'adresse: [https://docs.wixstatic.com/ugd/55c9d2\\_efb58fc4258b40978b5d2bc3a9d2a577.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/55c9d2_efb58fc4258b40978b5d2bc3a9d2a577.pdf) [9 nov. 2018].

2020 Women on Boards (2016): *Boardroom diversity: When women lead*. Disponible à l'adresse: [www.2020wob.com/sites/default/files/2020GDI-2016Report.pdf](http://www.2020wob.com/sites/default/files/2020GDI-2016Report.pdf) [19 nov. 2018].

Abouzaid, S. (2017): *Gender Diversity on MENA Boards*, Ethical Boardroom (Société financière internationale).

Australian Institute of Company Directors (2018): *Gender diversity progress report: 30 % by 2018*, Vol. 14. Sept.-déc. Disponible à l'adresse: [https://aicd.companydirectors.com.au/-/media/cd2/resources/advocacy/board-diversity/pdf/06440-4-pol-gender-diversity-quarterly-report-jan19-a4\\_final.ashx](https://aicd.companydirectors.com.au/-/media/cd2/resources/advocacy/board-diversity/pdf/06440-4-pol-gender-diversity-quarterly-report-jan19-a4_final.ashx) [28 fév. 2019]

— (2019): *Board Diversity Statistics*. Disponible à l'adresse: <https://aicd.companydirectors.com.au/advocacy/board-diversity/statistics> [7 fév. 2019].

Australian Securities Exchange Corporate Governance Council (2007): *Principles and Recommendations with 2010 Amendments*, 2e édition. Disponible à l'adresse: [www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cg\\_principles\\_recommendations\\_with\\_2010\\_amendments.pdf](http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cg_principles_recommendations_with_2010_amendments.pdf) [5 nov. 2018].

Baker McKenzie (2018): *Spotlight on gender pay gap in Canada*, Gender Pay Gap Series No. 4. Disponible à l'adresse: [www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2018/05/spotlight-on-the-gender-pay-gap-in-canada](http://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2018/05/spotlight-on-the-gender-pay-gap-in-canada) [23 nov. 2018].

Banque mondiale (2019a): *Données de la Banque mondiale*. Disponible à l'adresse: <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur> [12 nov. 2018].

— (2019b): *Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises*. Disponible à l'adresse: [www.entreprisesurveys.org/](http://www.entreprisesurveys.org/) [25 nov. 2018].

Bureau international du Travail (BIT) (2017a): *Gender diversity journey: Company good practices* (Genève).

— (2017b): *Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations* (Genève).

— (2018a): *Emploi et questions sociales dans le monde: Aperçu global des tendances pour les femmes 2018* (Genève).

— (2018b): *Prendre soin d'autrui: un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent* (Genève).

— (2018c): *Rapport mondial sur les salaires 2018/19: Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et Femmes?* (Genève).

— (2019): *Femmes d'affaires et femmes cadres: quatre études de cas sur les femmes d'affaires en Amérique centrale* (Genève).

BWASA (Association des femmes d'affaires d'Afrique du Sud) (2017): *Women in Leadership Census 2017*. Disponible à l'adresse: <https://bwasa.co.za/wp-content/uploads/2018/04/2017-BWASA-CENSUS-report.pdf> [12 déc. 2018].

Castillo, A. (2018): «Gender Quotas on Corporate Boards», in *Morgan & Morgan*, 21 août. Disponible à l'adresse: [www.morimor.com/gender-quotas-on-corporate-boards/](http://www.morimor.com/gender-quotas-on-corporate-boards/) [2 nov. 2018].

Catalyst (2018): «Quick Take: Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM)», 3 janv. Disponible à l'adresse: [www.catalyst.org/knowledge/women-science-technology-engineering-and-mathematics-stem](http://www.catalyst.org/knowledge/women-science-technology-engineering-and-mathematics-stem) [2 nov. 2018].

— (2019a): «Pyramid: Women in S&P 500 Companies», 16 janv. Disponible à l'adresse: [www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies](http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies) [22 nov. 2018].

— (2019b): «Legislative Board Diversity».

Chief Executive Women (2018): *Senior Executive Census 2018, Volume 2*. Disponible à l'adresse: <https://cew.org.au/wp-content/uploads/2018/09/CEW-Senior-Executive-Census-2018-FINAL.pdf> [13 nov. 2018].

Comisión Nacional de Valores [Commission nationale des valeurs mobilières] (2017): *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta* [Rapport sur la parité des sexes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse].

Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (2014): «Les autorités en valeurs mobilières du Canada parachèvent les modifications relatives à l'information sur la représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction des émetteurs», 15 oct. Disponible à l'adresse: [https://www.osc.gov.on.ca/fr/NewsEvents\\_nr\\_20141015\\_csa-regarding-disclosure-of-women.htm](https://www.osc.gov.on.ca/fr/NewsEvents_nr_20141015_csa-regarding-disclosure-of-women.htm) [14 déc. 2018].

Conseil canadien pour la diversité administrative (2017): *Annual Report Card 2017: Advancing Diverse Leadership on Canada's Corporate Board*. Disponible à l'adresse: <https://boarddiversity.ca/wp-content/uploads/2018/04/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf> [22 nov. 2018].

Cran, C. (2017): «What will the future of work mean for women?», *Silicon Republic*, 12 déc. Disponible à l'adresse: [www.siliconrepublic.com/careers/future-of-work-women-diversity](http://www.siliconrepublic.com/careers/future-of-work-women-diversity) [17 déc. 2018].

Dasgupta, S.; Verick, S.S. (ed.) (2016): *Transformation of women at work in Asia: an unfinished development agenda* (Inde, SAGE Publications Pvt. Ltd et BIT).

Deloitte (2017): *Les femmes dans les conseils d'administration: Une perspective globale*, cinquième édition. Disponible à l'adresse: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/Women%20in%20the%20boardroom%20a%20global%20perspective%20fifth%20edition.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/Women%20in%20the%20boardroom%20a%20global%20perspective%20fifth%20edition.pdf) [20 oct. 2018].

Development Dimensions International Inc.; the Conference Board Inc.; EYGM Limited (2018): *Global Leadership Forecast 2018: 25 Research Insights to Fuel your People Strategy*. Disponible à l'adresse: [www.ddiworld.com/resources/library/trend-research/global-leadership-forecast-2018](http://www.ddiworld.com/resources/library/trend-research/global-leadership-forecast-2018) [10 nov. 2018].

Diab, A. (2016): «5 Flexible Work Strategies and the Companies that Use Them», *Fast Company*, 30 mars. Disponible à l'adresse: [www.fastcompany.com/3058344/5-flexible-work-strategies-and-the-companies-who-use-them](http://www.fastcompany.com/3058344/5-flexible-work-strategies-and-the-companies-who-use-them) [15 nov. 2018].

Diversity Action Committee (2018): «Women representation on boards of Top 100 SGX-listed companies up 20 % from a year ago to hit 14.7 %: Diversity Action Committee». Disponible à l'adresse: [www.diversityaction.sg/wp-content/uploads/2018/07/DAC-News-Rel-Women-rep-on-boards-of-Top-100-SGX-listed-co-up-20percent-from-a-year-ago-to-hit-14.7-percent.pdf](http://www.diversityaction.sg/wp-content/uploads/2018/07/DAC-News-Rel-Women-rep-on-boards-of-Top-100-SGX-listed-co-up-20percent-from-a-year-ago-to-hit-14.7-percent.pdf) [16 nov. 2018].

Eastman, M. (2017): *Women on boards: Progress report 2017*. (Morgan Stanley Capital International).

Elders, G.; Mahmud, J. (2017): «Empowering women in the boardroom and executive suite», *Bloomberg Professional Services*, 14 sept. Disponible à l'adresse: [www.bloomberg.com/professional/blog/empowering-women-boardroom-executive-suite/](http://www.bloomberg.com/professional/blog/empowering-women-boardroom-executive-suite/) [5 déc. 2018].

Equilar (2018): «Equilar Q2 2018 Gender Diversity Index: Russell 3000 Continues Progress Toward Boardroom Equality», 29 août. Disponible à l'adresse: [www.equilar.com/reports/58-gender-diversity-index-q2-2018.html](http://www.equilar.com/reports/58-gender-diversity-index-q2-2018.html) [15 nov. 2018].

Financial Reporting Council (2016): *The UK Corporate Governance Code*, avr. 2016 (Londres).

Financial Times (2018): «The case to embrace flexible working is strengthening», 20 sept. Disponible à l'adresse: [www.ft.com/content/c8c79254-bb33-11e8-8274-55b72926558f](http://www.ft.com/content/c8c79254-bb33-11e8-8274-55b72926558f) [20 nov. 2018].

FINNCHAM (2017): *The Seventh Women Directors and Executives Report 2017: Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies*. Disponible à l'adresse: <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2016/05/eng-keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2017.pdf> [31 oct. 2018].

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2002): «Gender pay equity in Europe», 29 janv. Disponible à l'adresse: [www.eurofound.europa.eu/publications/report/2002/gender-pay-equity-in-europe](http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2002/gender-pay-equity-in-europe) [6 déc. 2018].

Fortune Media (2017): «These Are the Women CEOs Leading Fortune 500 Companies», 7 juin. Disponible à l'adresse: <http://fortune.com/2017/06/07/fortune-500-women-ceos/> [6 oct. 2018].

Forum économique mondial (2016): *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Disponible à l'adresse: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) [28 oct. 2018].

— (2017): *The Global Gender Gap Report* (Genève). Gordon, S.; Inagaki, K. (2017): «Asia's lack of women on boards shows it has work to do», *Financial Times*, 11 mai. Disponible à l'adresse: [www.ft.com/content/1b0d7abe-33ff-11e7-bce4-9023f8c0fd2e](http://www.ft.com/content/1b0d7abe-33ff-11e7-bce4-9023f8c0fd2e) [5 nov. 2018]

Gouvernement du Royaume-Uni (2017): «The Gender Pay Gap Explained». Disponible à l'adresse: <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/public/assets/pdf/gender-pay-gap-explained.pdf> [23 nov. 2018]

— (2018): «GLD: gender pay gap report 2017». Disponible à l'adresse: [www.gov.uk/government/publications/gld-gender-pay-gap-report-and-data-2017/gld-gender-pay-gap-report-2017](http://www.gov.uk/government/publications/gld-gender-pay-gap-report-and-data-2017/gld-gender-pay-gap-report-2017) [29 nov. 2018]

Grant Thornton (2018): *Women in business: Beyond policy to progress*. Disponible à l'adresse: [www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf) [24 oct. 2018].

Handelsblatt (2019): «Will we see the first female CEO of a DAX company in 2019?», 10 janv. Disponible à l'adresse: [www.handelsblatt.com/today/companies/gender-equality-will-we-see-the-first-female-ceo-of-a-dax-company-in-2019/23845800.html?ticket=ST-1968113-CfVUFALfJwVbaQYsLDHg-ap3](http://www.handelsblatt.com/today/companies/gender-equality-will-we-see-the-first-female-ceo-of-a-dax-company-in-2019/23845800.html?ticket=ST-1968113-CfVUFALfJwVbaQYsLDHg-ap3) [22 oct. 2018]

Heidrick and Struggles (2018): «Board monitor 2018: Appointments of women to boards hit record high», 19 juil. Disponible à l'adresse: [www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Board\\_Monitor\\_2018](http://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Board_Monitor_2018) [7 nov. 2018]

Holst, E.; Wrohlich, K. (2018): *Women Executive Barometer 2018*, Bulletin politique de l'Institut allemand pour la recherche économique, Vol. 8. Disponible à l'adresse: [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.575403.de/dwr-18-03.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.575403.de/dwr-18-03.pdf) [19 oct. 2018]

Hunt, V.; Yee, L.; Prince, S.; Dixon-Fyle, S. (2018): *Delivering through diversity* (McKinsey Global Institute).

Inchauste, G., Munoz-Boudet, A.; Buitrago, P. (2018): «A quoi tiennent les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes en Europe?», *Banque mondiale*, 4 mars. Disponible à l'adresse: <http://blogs.worldbank.org/voices/fr/node/5539> [2 nov. 2018].

Institut de recherche du Crédit Suisse (2016): *The CS Gender 3000: The Reward for Change*. Disponible à l'adresse: <https://glg.it/assets/docs/csri-gender-3000.pdf> [18 Nov. 2018].

Institut de statistique de l'UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la Science et la Culture) (2019): Centre des données. Disponible à l'adresse: <http://uis.unesco.org/fr/home> [10 sept. 2018].

Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019): *Base de données pour l'égalité entre les hommes et les femmes*. Disponible à l'adresse: [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_\\_wmid\\_comp\\_compex/datatable/metadata](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/datatable/metadata) [20 oct. 2018].

IESE Insight (2018): «Slow Progress for Women on Spanish Boards», 28 fév. Disponible à l'adresse: [www.ieseinsight.com/](http://www.ieseinsight.com/) [20 Oct. 2018].

Katisya, J. (2018): «Meet the women taking their place as CEO's in Kenya», *She.Leads.Africa (SLA)*. Disponible à l'adresse: <https://sheleadsafrica.org/women-ceos-in-kenya/> [3 nov. 2018].

KOSDAQ (2018): Communiqué de presse sur le site web, sept. Disponible à l'adresse: [http://kosdaqca.or.kr/bbs/board.php?bo\\_table=report](http://kosdaqca.or.kr/bbs/board.php?bo_table=report) [15 Oct. 2018].

KPMG; Women Corporate Directors Foundation (2017): *Towards gender balanced boards*. Disponible à l'adresse: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2017/04/Towards-Gender-Balanced-Boards-new.pdf> [20 nov. 2018].

Krivkovich, A.; Robinson, K.; Starikova, I.; Valentino, R.; Yee, L. (2017): *Women in the Workplace 2017* (McKinsey & Company). Disponible à l'adresse: [www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017](http://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017) [24 nov. 2018].

Les Echos Executives (2018): «Des femmes de pouvoir trop rares», 5 mars. Disponible à l'adresse: [www.lesechos.fr/05/03/2018/LesEchos/22648-301-ECH\\_des-femmes-de-pouvoir-trop-rares.htm](http://www.lesechos.fr/05/03/2018/LesEchos/22648-301-ECH_des-femmes-de-pouvoir-trop-rares.htm) [15 oct. 2018].

Ligaya, A.; Deschamps, T. (2018): «Women still a significant minority at the top rungs of Canada's corporate ladder», *The Globe and Mail*, 31 juil. Disponible à l'adresse: [www.theglobeandmail.com/business/article-women-still-a-significant-minority-at-the-top-rungs-of-canadas/](http://www.theglobeandmail.com/business/article-women-still-a-significant-minority-at-the-top-rungs-of-canadas/) [14 nov. 2018].

Manpower Group (2013): *The Great Talent Shortage Awakening: Actions to take for a sustainable workforce* (Milwaukee).

— (2018): *Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge*. Disponible à l'adresse: [www.manpowergroup.com/talentshortage](http://www.manpowergroup.com/talentshortage) [11 nov. 2018].

McKenzie, B. (2018): «Spotlight on gender pay gap in Australia», *Lexology*, 30 juin. Disponible à l'adresse: [www.lexology.com/library/detail.aspx?g=McKinsey & Company d774d045-2f92-409f-b081-7b2c50282b25](http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=McKinsey+Company+d774d045-2f92-409f-b081-7b2c50282b25) [8 nov. 2018].

McKinsey & Company (2018): *Women and the Future of Work: A Window of Opportunity in Western Europe?* (France).

McLennan, C.; McGregor, J.; Eaqub, S. (2018): «New Zealand Census of Women on Boards 2018», % *Simplicity*. Disponible à l'adresse: <https://simplicity.kiwi/assets/Uploads/Research-Women-on-Boards-2018-pdf.pdf> [18 nov. 2018]

Mirvis, T.; Schwartz, K. (2018): «California Law Awaiting Governor's Signature Exceeds State's Jurisdiction», *Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation*, 24 sept. Disponible à l'adresse: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/09/24/california-law-awaiting-governors-signature-exceeds-states-jurisdiction/> [10 nov. 2018]

Mkhonza, T. (2017): «The one female listed on the top 40 of JSE companies», *Business Report*, 9 août. Disponible à l'adresse: [www.iol.co.za/business-report/the-one-female-listed-on-the-top-40-of-jse-companies-10705262](http://www.iol.co.za/business-report/the-one-female-listed-on-the-top-40-of-jse-companies-10705262) [9 nov. 2018].

Ngai, F. (2018): *Women on Boards: Hong Kong 2018* (Community Business). Disponible à l'adresse: [www.communitybusiness.org/latest-news-publications/women-boards-hong-kong-2018](http://www.communitybusiness.org/latest-news-publications/women-boards-hong-kong-2018) [3 nov. 2018].

Noland, M.; Moran, T.; Kotschwar, B. (2016): *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, Working Paper Series, WP16-3 (Washington, Petersen Institute for International Economics), Disponible à l'adresse: <https://piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf> [22 nov. 2018].

Nordea Corporate and Investment Banking (2018): *Diversity as a Value Driver: Nordea on your mind*. Disponible à l'adresse: [www.nordea.com/Images/33-250321/Diversity\\_as\\_a\\_value\\_driver.pdf](http://www.nordea.com/Images/33-250321/Diversity_as_a_value_driver.pdf) [14 nov. 2018].

Ólafsson, S. (2017): «Iceland: Equal pay certification legalized», ESPN Flash Report 2017/55, juillet.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2015): *Favoriser l'égalité entre hommes et femmes: une démarche économiquement rationnelle*. Disponible à l'adresse: <http://www.oecd.org/fr/parite/egalite-hommes-femmes-demarche-economiquement-rationnelle.htm> [5 déc. 2018].

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2018): *Women in Work Index: Closing the gender pay gap*. Disponible à l'adresse: [www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI/women-in-work-index-2018.pdf](http://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI/women-in-work-index-2018.pdf) [10 déc. 2018].

PwC UK (2018): *Women in Work Index 2018: What's driving the gender pay gap and what gains can be made from closing it?* Disponible à l'adresse: [www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html](http://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html) [26 oct. 2018].

Rivas, A. (2018): «Sólo tres de cada 100 empresas del Merval son dirigidas por mujeres» [Seules 3 entreprises du Merval sur 100 sont dirigées par des femmes], *El Cronista*, 7 mars. Disponible à l'adresse: [www.cronista.com/finanzasmercados/Solo-3-de-cada-100-empresas-del-Merval-son-dirigidas-por-mujeres-20180307-0089.html](http://www.cronista.com/finanzasmercados/Solo-3-de-cada-100-empresas-del-Merval-son-dirigidas-por-mujeres-20180307-0089.html) [17 nov. 2018].

Rosenzweig and Company (2017): *The 12th Annual Rosenzweig Report*. Disponible à l'adresse: [www.rosenzweigco.com/media-1/12th-annual-rosenzweig-report-on-women-at-the-top-levels-of-corporate-canada-2017](http://www.rosenzweigco.com/media-1/12th-annual-rosenzweig-report-on-women-at-the-top-levels-of-corporate-canada-2017) [15 oct. 2018].

Russell Reynolds Associates (2018): *Global and Regional Trends in Corporate Governance for 2018*. Disponible à l'adresse: [www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA%20-%20Global%20and%20Regional%20Trends%20in%20Corporate%20Governance%20for%202018.pdf](http://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA%20-%20Global%20and%20Regional%20Trends%20in%20Corporate%20Governance%20for%202018.pdf) [8 déc. 2018].

Sciolino, E. (2018): «France's most powerful woman CEO is a reluctant role model», dans *The Seattle Times*, 28 janv. Disponible à l'adresse: [www.seattletimes.com/business/frances-most-powerful-woman-ceo-is-a-reluctant-role-model/](http://www.seattletimes.com/business/frances-most-powerful-woman-ceo-is-a-reluctant-role-model/) [5 nov. 2018].

Scoop Business (2018): «Female Board Members on Rise but Kiwi Companies Still Lag», 26 janv. Disponible à l'adresse: [www.scoop.co.nz/stories/BU1801/S00432/female-board-members-on-rise-but-kiwi-companies-still-lag.htm](http://www.scoop.co.nz/stories/BU1801/S00432/female-board-members-on-rise-but-kiwi-companies-still-lag.htm) [19 nov. 2018].

Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations. Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes – Chiffres clés – édition 2018. Disponible à l'adresse: <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr> [28 fév. 2019].

Securities and Exchange Commission (2016): «Sec Memorandum Circular No. 19, Series of 2016», 22 nov. Disponible à l'adresse: [www.sec.gov/wp-content/uploads/2016/12/2016\\_memo\\_circular\\_no.19.pdf](http://www.sec.gov/wp-content/uploads/2016/12/2016_memo_circular_no.19.pdf) [12 déc. 2018].



Securities Commission Malaysia (2018): «Positive Progress Made on Gender Diversity», 21 janv. Disponible à l'adresse: [https://issuance.sc.com.my/post\\_archive/positive-progress-made-on-gender-diversity/](https://issuance.sc.com.my/post_archive/positive-progress-made-on-gender-diversity/) [1 oct. 2018]

Shaw, A. (2017): «Only one woman running a large public company in New Zealand», *NZ Herald*, 11 août. Disponible à l'adresse: [www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c\\_id=3&objectid=11895649](http://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=11895649) [6 oct. 2018]

Simpson Grierson (2017): «New NZX Corporate Governance Code – what listed companies need to know for New Zealand», 25 mai. Disponible à l'adresse: [www.simpsongrierson.com/articles/2017/new-nzx-corporate-governance-code-what-listed-companies-need-to-know](http://www.simpsongrierson.com/articles/2017/new-nzx-corporate-governance-code-what-listed-companies-need-to-know) [17 déc. 2018].

Société financière internationale (2018): *Women on Boards of Companies Listed at the Colombo Stock Exchange* (Washington, D.C.).

South Asian Federation of Exchanges (2016): «Women on boards – a safe initiative in Pakistan». Disponible à l'adresse: <https://safe-asia.com/WOB/> [27 nov. 2018].

Spencer Stuart (2017): *Japan Board Index*. Disponible à l'adresse: [www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi-jpbi-english-2017.pdf](http://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi-jpbi-english-2017.pdf) [4 oct. 2018]

Statista (2018): *Distribution of female held CEO positions in FTSE companies in the United Kingdom (UK) as of June 2018*. Disponible à l'adresse: [www.statista.com/statistics/685195/share-of-female-ceo-positions-in-ftse-companies-uk/](http://www.statista.com/statistics/685195/share-of-female-ceo-positions-in-ftse-companies-uk/) [2 oct. 2018]

Superintendencia del Mercado de Valores República de Panamá [Surintendance des valeurs mobilières de la République du Panama] (2018): «Superintendente del Mercado de Valores miembro del Consejo Nacional por la Paridad de Género en Panamá» [Le Surintendant des valeurs mobilières nommé membre du Conseil national pour la parité entre hommes et femmes du Panama], 28 oct. Disponible à l'adresse: [www.supervalores.gob.pa/publicaciones/novedades/352-novedades-2018/9290-superintendente-del-mercado-de-valores-miembro-del-consejo-nacional-por-la-paridad-de-genero-en-panama](http://www.supervalores.gob.pa/publicaciones/novedades/352-novedades-2018/9290-superintendente-del-mercado-de-valores-miembro-del-consejo-nacional-por-la-paridad-de-genero-en-panama) [12 déc. 2018].

Sustainable Stock Exchanges (2017): *How Stock Exchanges Can Advance Gender Equality*. Disponible à l'adresse: [www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2018/10/How-stock-exchanges-can-advance-gender-equality.pdf](http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2018/10/How-stock-exchanges-can-advance-gender-equality.pdf) [20 oct. 2018]

— (2018): *2018 Report on Progress: A paper prepared for the Sustainable Stock Exchanges 2018 Global Dialogue*. Disponible à l'adresse: [www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2018/10/SSE\\_On\\_Progress\\_Report\\_FINAL.pdf](http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2018/10/SSE_On_Progress_Report_FINAL.pdf) [3 déc. 2018].

Swedish Corporate Governance Board (2016): «The Swedish Corporate Governance Code», 1er déc. Disponible à l'adresse: [www.corporategovernanceboard.se/the-code/current-code](http://www.corporategovernanceboard.se/the-code/current-code) [11 déc. 2018].

SWI (2018): «Parliament approved gender quotas for big business», 14 juin. Disponible à l'adresse: [www.swissinfo.ch/eng/business/equal-representation\\_parliament-approves-gender-quotas-for-big-business/44192496](http://www.swissinfo.ch/eng/business/equal-representation_parliament-approves-gender-quotas-for-big-business/44192496) [16 déc. 2018].

The Economic Times (2016): «It's a slow rise to the top for women CEOs in India», 7 mai. Disponible à l'adresse: <https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/its-a-slow-rise-to-the-top-for-women-ceos-in-india/articleshow/52159156.cms> [13 nov. 2018].

Villar, P. (2018): «No tan buenas noticias» [Les nouvelles ne sont pas si bonnes], dans *Universidad peruviense des ciencias aplicadas (UPC)*, 8 mars. Disponible à l'adresse: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622950/D%C3%ADa%20de%20la%20mujer.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [10 nov. 2018].

Vinnicombe, S.; Doldor, E.; Sealy, R. (2018): *The Female FTSE Board Report 2018: Busy Going Nowhere with the Female Executive Pipeline* (Cranfield University).

Woetzel, J.; Madgavkar, A.; Ellingrud, K.; Labaye, E.; Devillard, S.; Kutcher, E.; Manyika, J.; Dobbs, R.; Krishnan, M. (2015): *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth* (McKinsey Global Institute).

Whitler, K.; Henretta, D. (2018): «Why the Influence of Women on Boards Still Lags», *MIT Sloan Management Review*, 30 janv. Disponible à l'adresse: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-the-influence-of-women-on-boards-still-lags/> [11 nov. 2018].

Women Corporate Directors' Association of Panama (WCD Panama) (2018): «WCD Panamá apuesta por incorporar a más mujeres en las juntas directivas» [WCD Panama aspire à intégrer davantage de femmes dans les conseils d'administration], 23 mai. Disponible à l'adresse: [www.wcdpanama.org/article.html?aid=116](http://www.wcdpanama.org/article.html?aid=116) [22 oct. 2018].



# Annexe I. Estimations

## A1.1 Croissance du PIB en rapport avec l'emploi féminin

En vue d'évaluer combien le taux de croissance du PIB est sensible à l'évolution de l'emploi féminin, nous avons construit un ensemble de données de panel pour 186 pays sur la période 1991-2017 en utilisant des données secondaires de la Banque mondiale. Le nombre total d'observations est de 5 022.

La spécification économétrique est:

$$GDP_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 GDP_{ijt-1} + \beta_2 E_{ijt} + \beta_3 (D_i * E_{ijt}) + \beta_4 (T * GDP_{ijt}) + \beta_5 trend + \beta_6 i.year_i + \beta_7 j.region_j + \varepsilon_i$$

Où

$GDP_{ijt}$  = première différence du logarithme naturel du Produit intérieur brut réel en dollars constants de 2010 d'un pays  $i$  d'une région  $j$  en année  $t$ .

$GDP_{ijt-1}$  = première différence du logarithme naturel du PIB de l'année précédente  $t - 1$ .

$E_{ijt}$  = première différence du logarithme naturel de l'emploi féminin d'un pays  $i$  de la région  $j$  en année  $t$ .

$(D_i * E_{ijt})$  = interaction entre les variables muettes pays ( $D_i$ ) et l'emploi féminin. Cela permet d'estimer les élasticités au niveau national.

$(T * GDP_{ijt})$  = interaction entre le *temps* et le PIB pour saisir tout effet sur la tendance du PIB à l'échelon national.

*trend* = variable temps pour mesurer tout effet de tendance.

*i.year<sub>i</sub>* = variable de facteur année.

*j.region<sub>j</sub>* = variable de facteur région.

$\varepsilon_i$  = terme d'erreur.

Tableau A1. Elasticité [partielle] du PIB par rapport à l'emploi féminin

Variables	PIB				
		Cambodge	0,230	Géorgie	0,214
Emploi féminin	0,156*** (0,0436)	Cameroun	0,196	Ghana	0,207
		Canada	0,145	Grèce	0,150
Pays	Elasticité	Cap-Vert	0,244	Guam	0,193
Afghanistan	0,217	Chili	0,176	Guatemala	0,189
Afrique du Sud	0,162	Chine	0,188	Guinée	0,211
Albanie	0,217	Chypre	0,184	Guinée-Bissau	0,218
Algérie	0,167	Colombie	0,166	Guinée équatoriale	0,289
Allemagne	0,130	Comores	0,220	Guyana	0,219
Angola	0,196	Congo	0,197	Haïti	0,192
Arabie saoudite	0,150	Congo (République démocratique du)	0,189	Honduras	0,197
Argentine	0,159	Corée (République de)	0,166	Hong Kong, Chine	0,171
Arménie	0,230	Costa Rica	0,193	Hongrie	0,170
Australie	0,153	Côte d'Ivoire	0,191	Iles Salomon	0,221
Autriche	0,153	Croatie	0,176	Iles Vierges des Etats-Unis	0,175
Azerbaïdjan	0,207	Cuba	0,186	Inde	0,181
Bahamas	0,188	Danemark	0,155	Indonésie	0,170
Bahreïn	0,193	Djibouti	0,216	Irak	0,195
Bangladesh	0,193	Egypte	0,179	Iran (République islamique d')	0,158
Barbade	0,196	El Salvador	0,189	Irlande	0,183
Bélarus	0,190	Emirats arabes unis	0,164	Islande	0,198
Belgique	0,151	Equateur	0,179	Israël	0,170
Belize	0,218	Erythrée	0,211	Italie	0,129
Bénin	0,213	Espagne	0,141	Jamaïque	0,182
Bhoutan	0,247	Estonie	0,199	Japon	0,123
Bolivie (Etat plurinational de)	0,202	Eswatini	0,207	Jordanie	0,193
Bosnie-Herzégovine	0,234	Etats-Unis	0,123	Kazakhstan	0,182
Botswana	0,205	Ethiopie	0,227	Kenya	0,194
Brésil	0,143	Fidji	0,205	Kirghizistan	0,207
Brunei	0,176	Finlande	0,163	Koweït	0,171
Bulgarie	0,186	France	0,133	Lesotho	0,220
Burkina Faso	0,224	Gabon	0,187	Lettonie	0,199
Burundi	0,203	Gambie	0,224	Liban	0,189

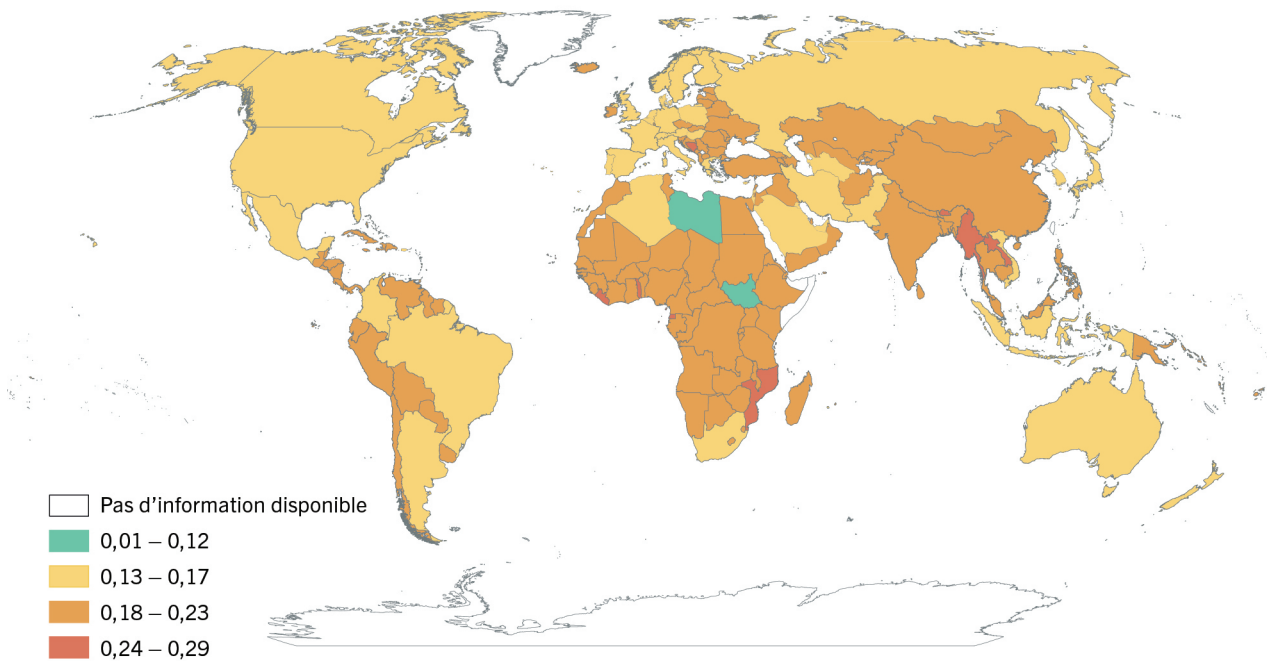
<b>Variabes</b>	<b>PIB</b>
Emploi féminin	0,156*** (0,0436)
<b>Pays</b>	<b>Elasticité</b>
Liberia	0,242
Libye	0,092
Lituanie	0,196
Luxembourg	0,182
Macao, Chine	0,202
Madagascar	0,201
Malaisie	0,182
Malawi	0,217
Maldives	0,228
Mali	0,211
Malte	0,203
Maroc	0,185
Maurice	0,209
Mauritanie	0,214
Mexique	0,148
Moldova (République de)	0,214
Mongolie	0,223
Monténégro	0,202
Mozambique	0,240
Myanmar	0,235
Namibie	0,203
Népal	0,206
Nicaragua	0,205
Niger	0,217
Nigeria	0,182
Norvège	0,155
Nouvelle-Zélande	0,171
Oman	0,177
Ouganda	0,221
Ouzbékistan	0,207

Pakistan	0,173
Panama	0,204
Papouasie-Nouvelle-Guinée	0,201
Paraguay	0,195
Pays-Bas	0,147
Pérou	0,186
Philippines	0,183
Pologne	0,172
Porto Rico	0,164
Portugal	0,156
Qatar	0,207
République centrafricaine	0,205
République de Macédoine du Nord	0,195
République démocratique populaire lao	0,234
République dominicaine	0,199
République tchèque	0,169
Roumanie	0,179
Royaume-Uni	0,139
Russie (Fédération de)	0,146
Rwanda	0,223
Sainte-Lucie	0,206
Saint-Vincent-et-Grenadines	0,221
Samoa	0,228
Sao Tome et Principe	0,250
Sénégal	0,202
Serbie	0,188
Sierra Leone	0,223
Singapour	0,183
Slovaquie	0,187
Slovénie	0,181
Soudan	0,197
Soudan du Sud	0,113

Sri Lanka	0,201
Suriname	0,200
Suède	0,158
Suisse	0,149
Tadjikistan	0,211
Tanzanie (République unie de)	0,210
Tchad	0,216
Territoire palestinien occupé	0,201
Thaïlande	0,173
Timor-Leste	0,234
Togo	0,215
Tonga	0,225
Trinité-et-Tobago	0,200
Tunisie	0,189
Turkménistan	0,213
Turquie	0,167
Ukraine	0,151
Uruguay	0,185
Vanuatu	0,224
Venezuela (République bolivarienne du)	0,151
Vietnam	0,205
Yémen	0,182
Zambie	0,209
Constante	-0,525
Observations	4 181
R-carré	0,288
EF d'année	Oui
EF de région	Oui

Erreurs types robustes entre parenthèses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF = effets fixes.



**Illustration A1. Carte mondiale des coefficients d'élasticité du PIB par rapport à l'emploi féminin**

## A1.2 Amélioration des résultats opérationnels

Pour évaluer l'effet d'une culture d'entreprise inclusive, d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi et des femmes PDG sur les résultats de l'entreprise, le modèle probabiliste suivant est appliqué:

$$\Pr(y_{ijs} = 1 \mid x_{ijs}) = \Phi(x'_{ijs}\beta)$$

Où  $\Phi$  est la distribution normale cumulative,  $\beta$  est un vecteur de paramètre  $k \times 1$ , et  $x'_{ijs}$  un vecteur  $k \times 1$  qui inclut une variable binaire sur la culture d'entreprise inclusive, la politique d'égalité des chances dans l'emploi et les femmes PDG; et les variables de facteur suivantes: type d'entreprise (nationale ou multinationale); activité économique; taille d'entreprise; pays; et région.

La spécification de régression du modèle probabiliste présenté dans cette section est par ailleurs utilisée pour évaluer la probabilité qu'ont les entreprises de rencontrer des difficultés pour fidéliser les femmes qualifiées quand leur culture d'entreprise est inclusive. Pour ce modèle, la variable dépendante est une variable binaire (il est difficile de fidéliser les femmes qualifiées = 1; sinon 0), les autres variables demeurent les mêmes.

**Tableau A2. Probabilités prévues pour l'amélioration des résultats opérationnels en fonction de diverses caractéristiques de l'entreprise**

Effets marginaux moyens

Variables	Résultats opérationnels globaux en hausse	Productivité et rentabilité accrues	Plus de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit
<b>Culture d'entreprise inclusive</b>	8,978*** (0,0103)	3,176** (0,0138)	5,303*** (0,0139)
<b>Femme PDG</b>	3,527*** (0,0122)	2,761* (0,0161)	2,334 (0,0165)
<b>Politique d'égalité des chances dans l'emploi</b>	26,08*** (0,0145)*	3,798** (0,0185)	7,406*** (0,0186)
Observations	7 199	5 758	5 763
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui	Oui
EF de type d'entreprise (nationale ou multinationale)	Oui	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui	Oui

Erreurs types robustes entre parenthèses

\*\*\* p&lt;0,01, \*\* p&lt;0,05, \* p&lt;0,1

Note: EF= effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A3. Probabilités prévues d'amélioration des résultats opérationnels en fonction de l'existence d'une culture d'entreprise inclusive et d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion**

Variables	Plus de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit	Productivité et rentabilité accrues	Capacité accrue d'attirer et conserver les talents	Meilleure réputation de l'entreprise	Meilleure aptitude à jauger l'intérêt et la demande des consommateurs
<b>Entreprises dotées à la fois:</b> d'une culture d'entreprise inclusive et politique d'ECE ou de D&I	59,11*** (0,0108)	62,62*** (0,0108)	59,66*** (0,0109)	57,81*** (0,0108)	37,93*** (0,0107)
Observations	5 763	5 758	5 758	5 763	5 732
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de type d'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de Pays	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Erreurs types robustes entre parenthèses

\*\*\* p&lt;0,01, \*\* p&lt;0,05, \* p&lt;0,1

Note: EF = Effets fixes; ECE = Egalité des chances dans l'emploi; D&amp;I = diversité et inclusion

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

# Annexe II. Figures et tableaux complémentaires

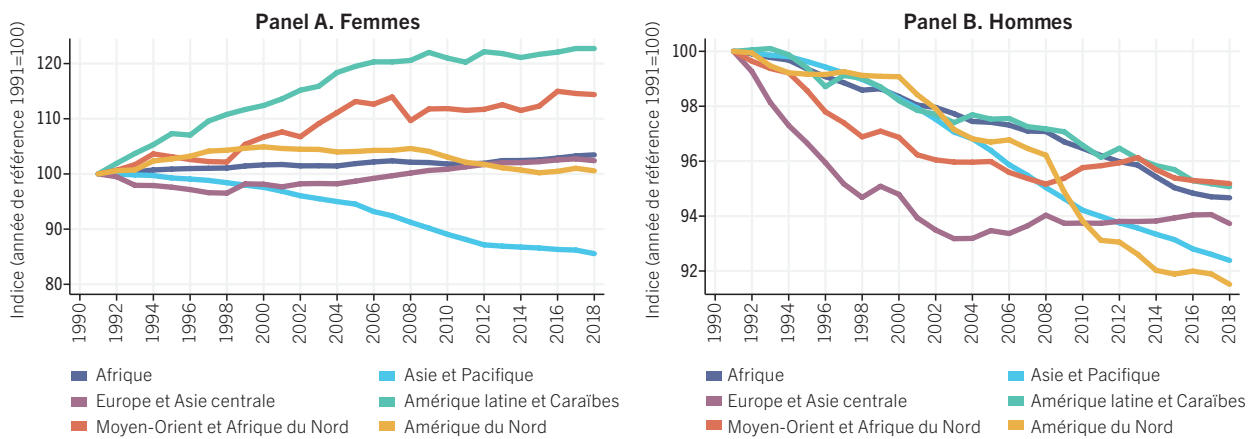
## Figures

Figure A1. Taux d'activité mondial par sexe, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) taux et (B) indice



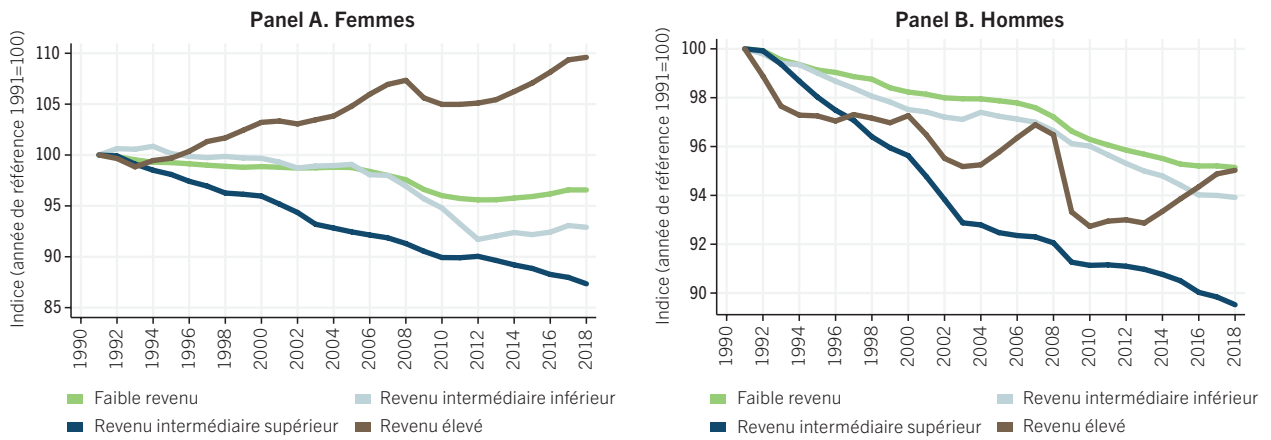
Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018  
Source: ILOSTAT.

Figure A2. Indice du taux d'activité par région, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes



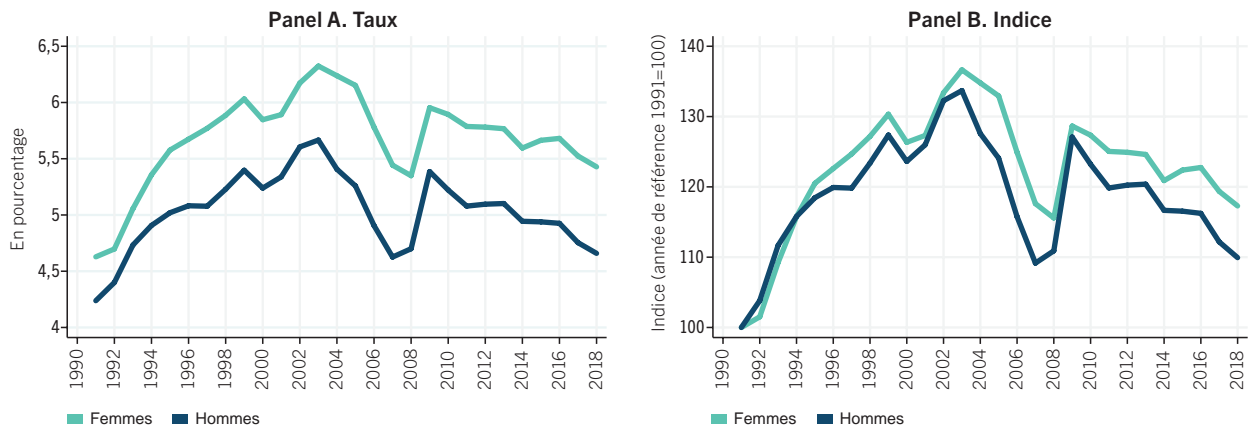
Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018  
Source: ILOSTAT.

**Figure A3. Indice du taux d'emploi par groupe de revenu d'emploi par groupe de revenu, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes**



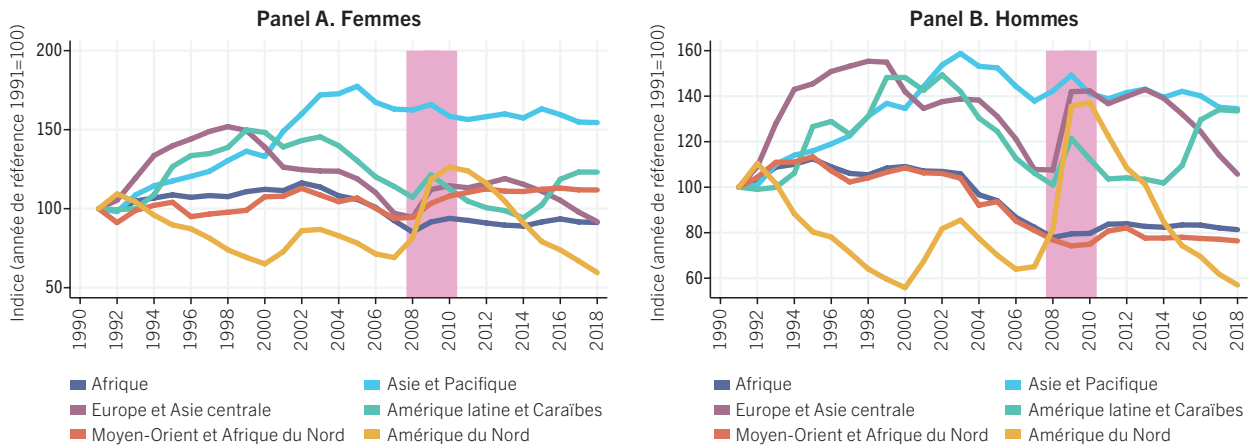
Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018.  
 Source: ILOSTAT.

**Figure A4. Chômage mondial par sexe, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) taux et (B) indice**



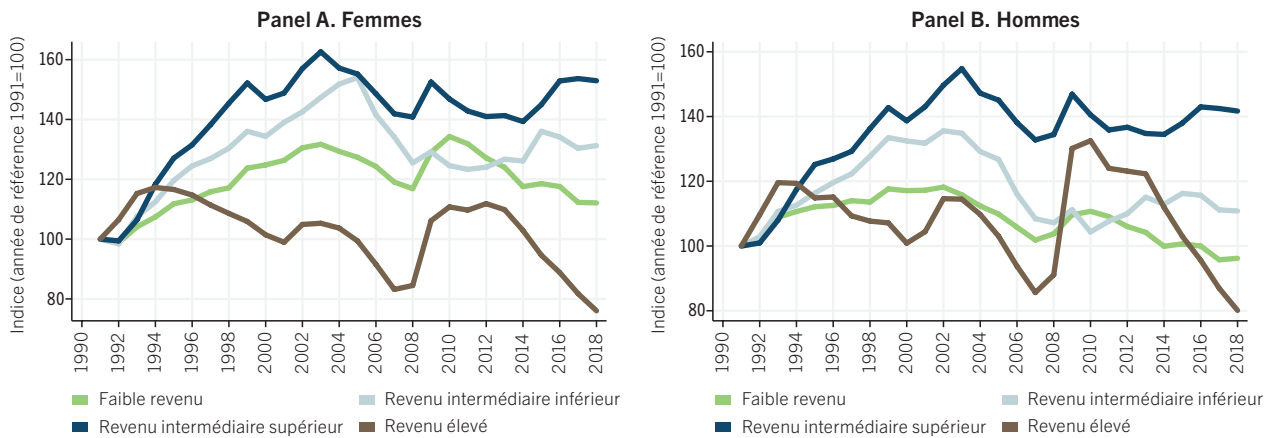
Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018.  
 Source: ILOSTAT.

**Figure A5. Indice du taux de chômage par région, 1991–2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes**



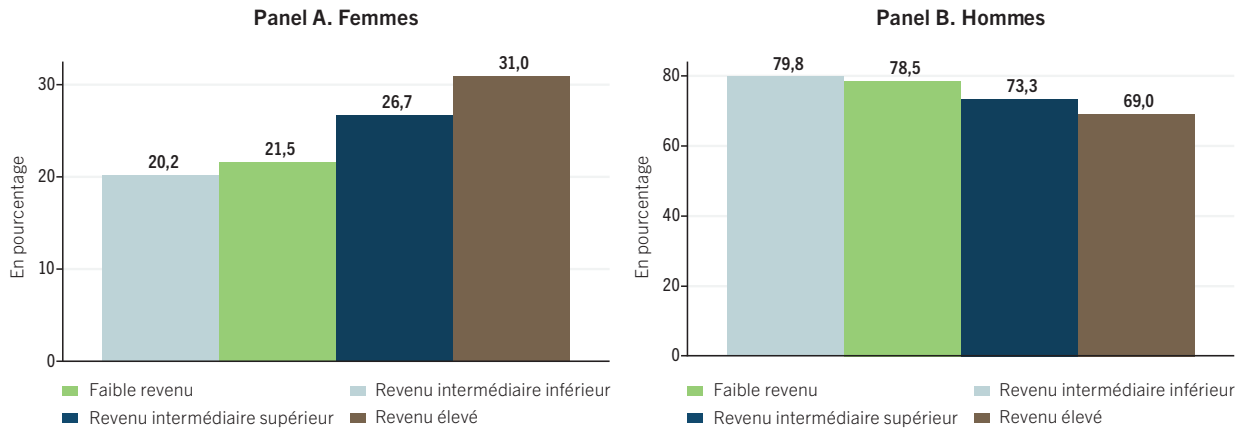
Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018. La zone en rose représente la crise financière mondiale de 2008-09.  
Source: ILOSTAT.

**Figure A6. Indice du taux de chômage par groupe de revenu chômage par groupe de revenu, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) femmes et (B) hommes**



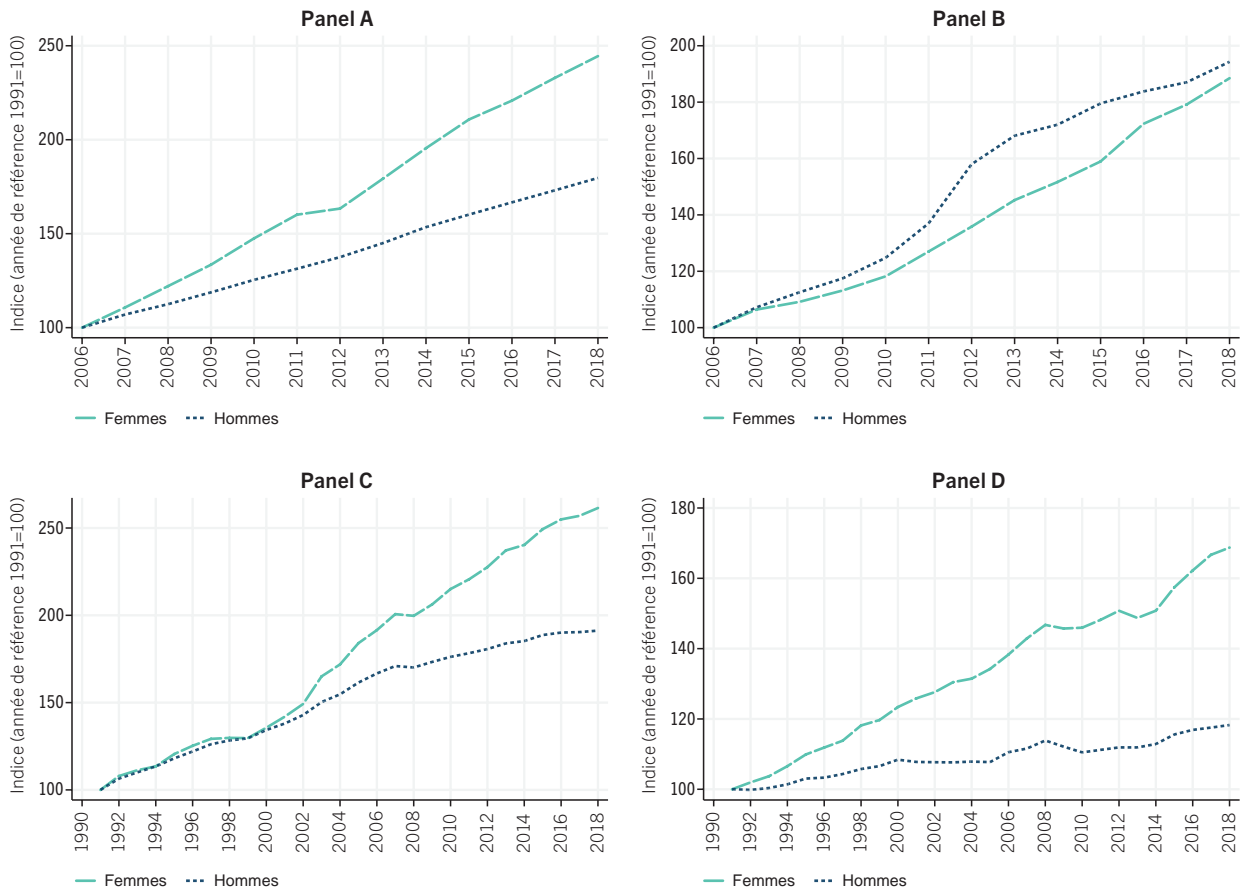
Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018.  
Source: ILOSTAT.

Figure A7. Part de l'emploi dans les postes de direction par groupe de revenu, 1991-2018, (A) femmes et (B) hommes



Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018.  
Source: ILOSTAT.

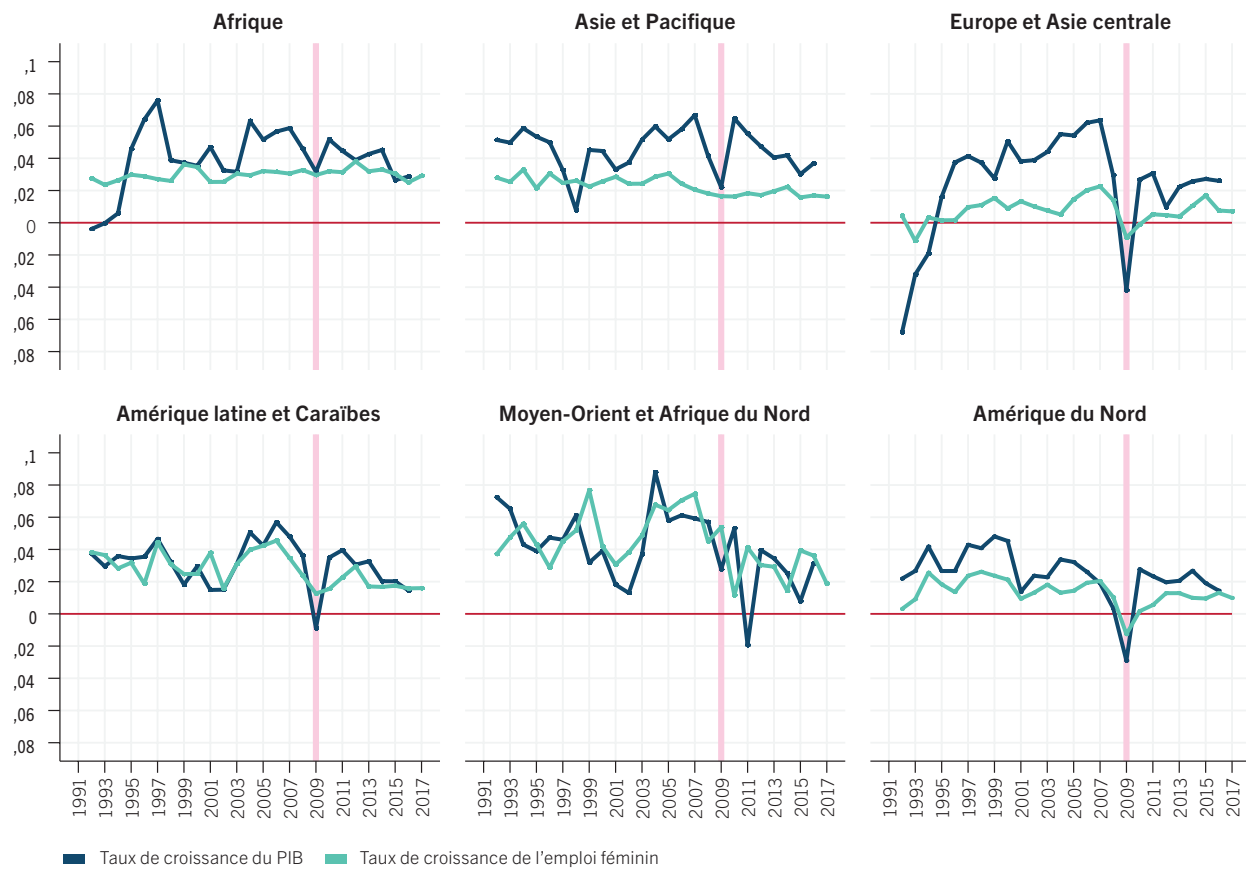
Figure A8. Femmes et hommes occupant des postes de direction, indice par groupe de revenu, (A) pays à faible revenu, (B) pays à revenu intermédiaire inférieur, (C) pays à revenu intermédiaire supérieur, (D) pays à revenu élevé



Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018. Pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur, l'année de référence est 2006 en raison de la trop grande incertitude pour les estimations antérieures à 2006 du fait d'une très faible couverture à l'échelon national. Pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur, 2006-2018 (année de référence=2006); pays à revenu intermédiaire supérieur et à revenu élevé, 1991-2018 (année de référence=1991).  
Source: ILOSTAT.



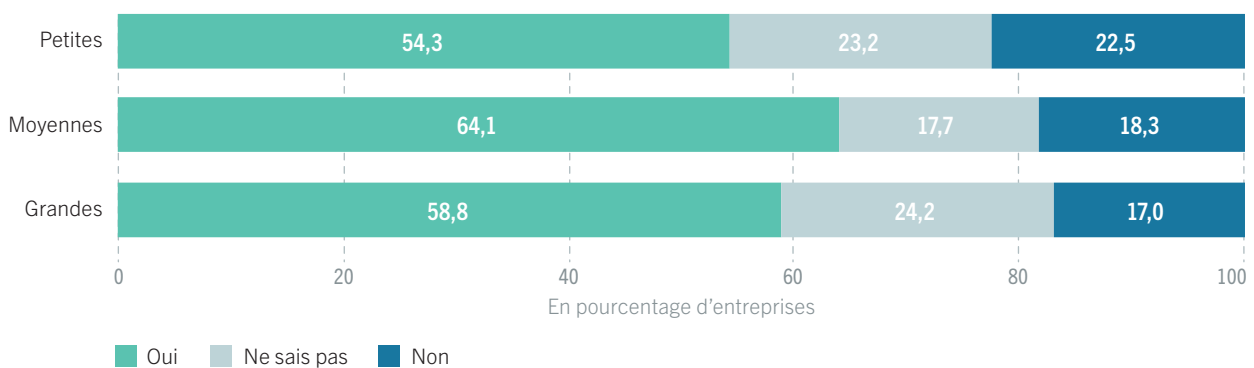
Figure A9. Taux de croissance du PIB et de l'emploi féminin par région, 1991-2017



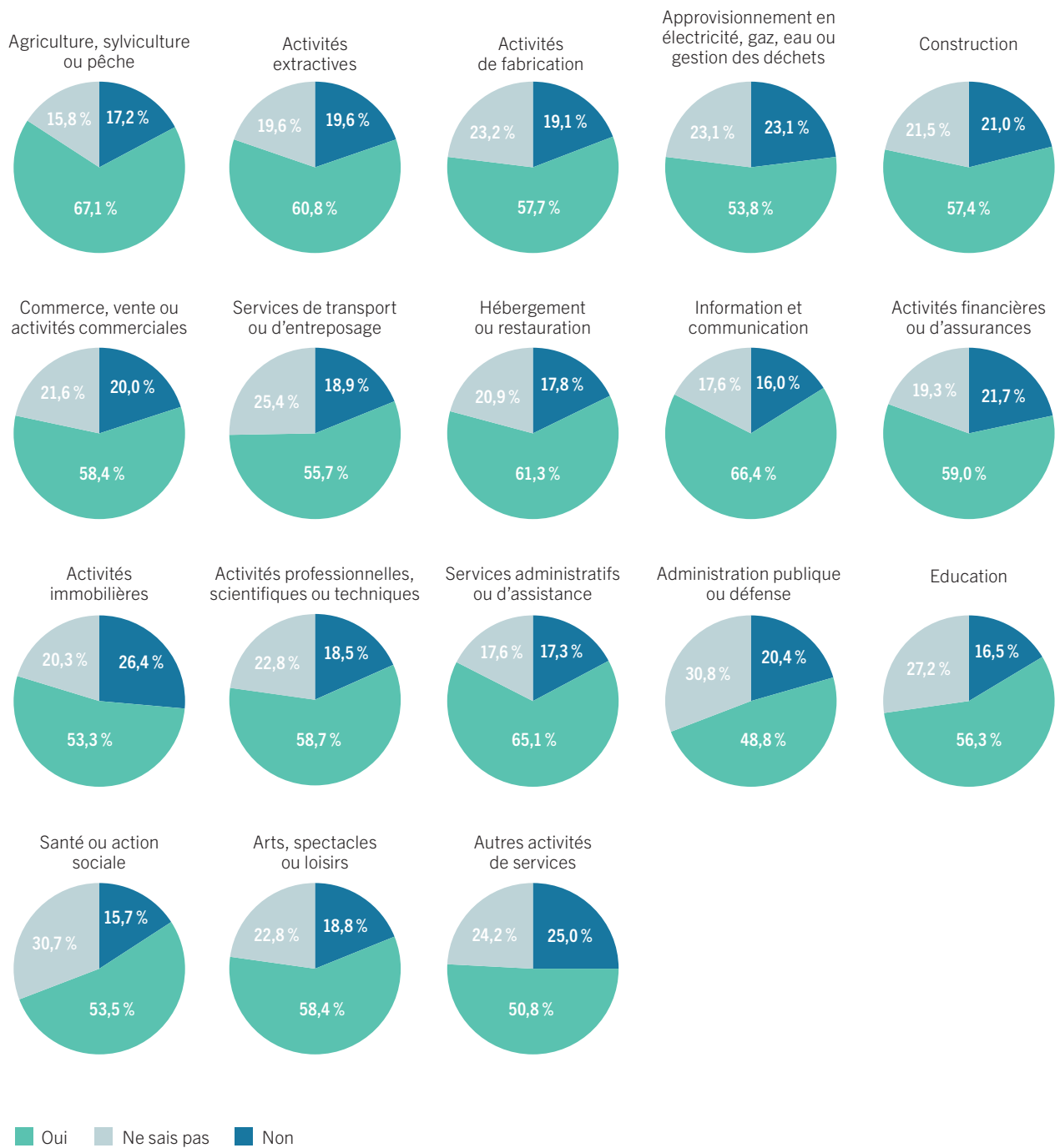
Note: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018. La zone en rose représente la crise financière mondiale de 2008-09.  
 Source: Données libres de la Banque mondiale.

Figure A10. Part des entreprises indiquant si les initiatives relatives à la mixité et à l'égalité hommes-femmes ont contribué à de meilleurs résultats opérationnels, par (A) taille d'entreprise et (B) secteur économique

Panel A. Résultats par taille d'entreprise



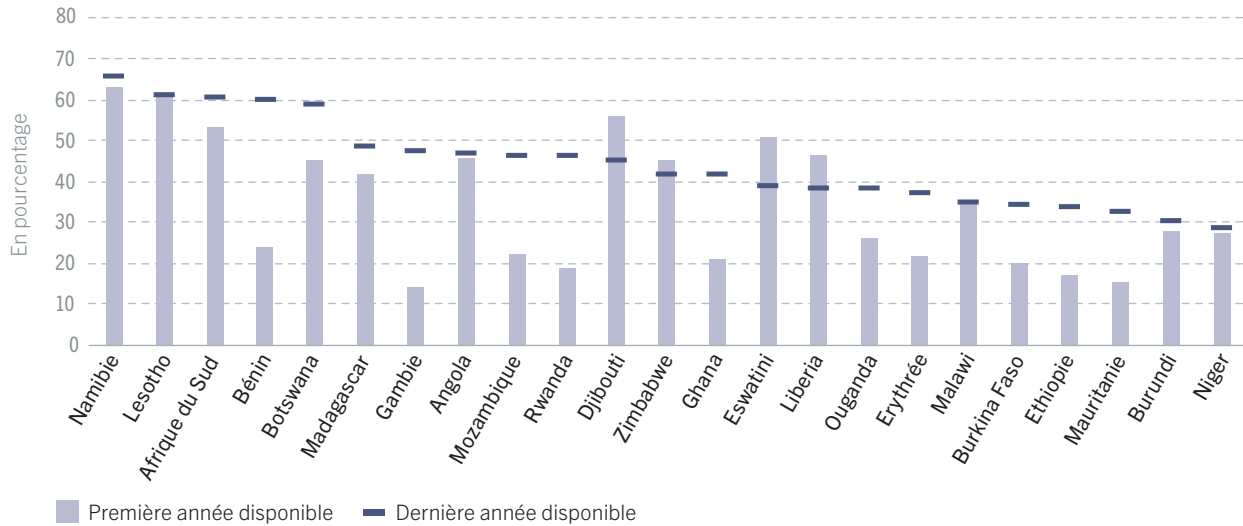
Panel B. Résultats par secteur économique



Source: Estimations modélisées du BIT, nov. 2018.

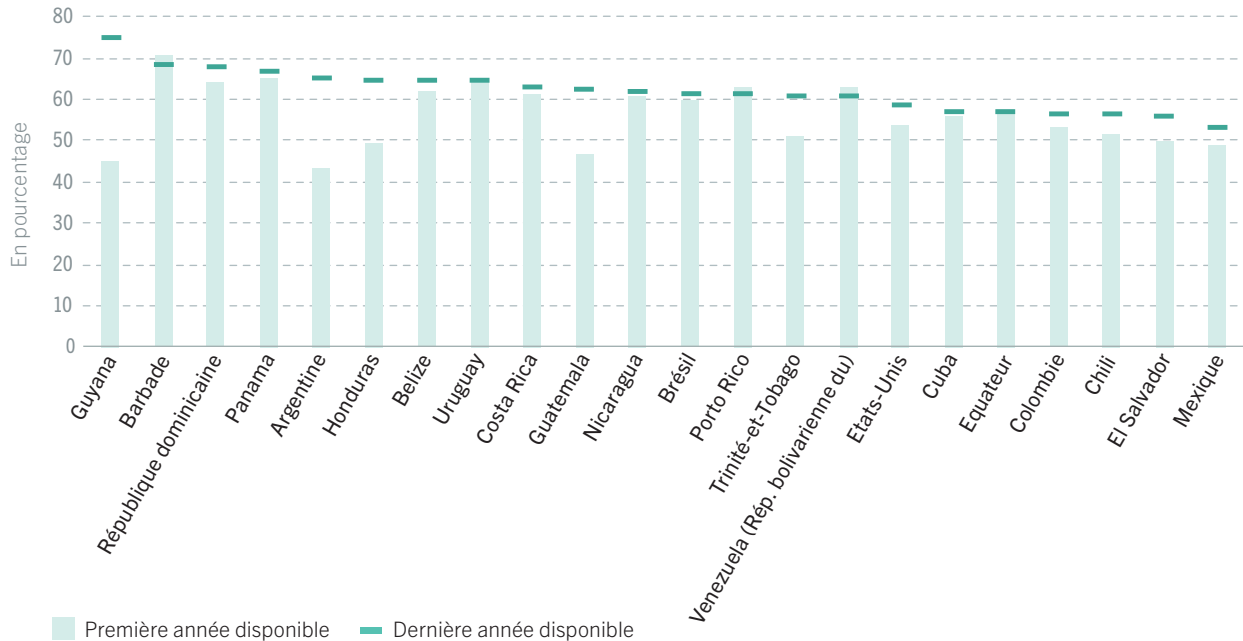
**Figure A11. Part des femmes parmi les diplômés de l'enseignement supérieur par région, première et dernière années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale, (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord**

**Panel A. Afrique**



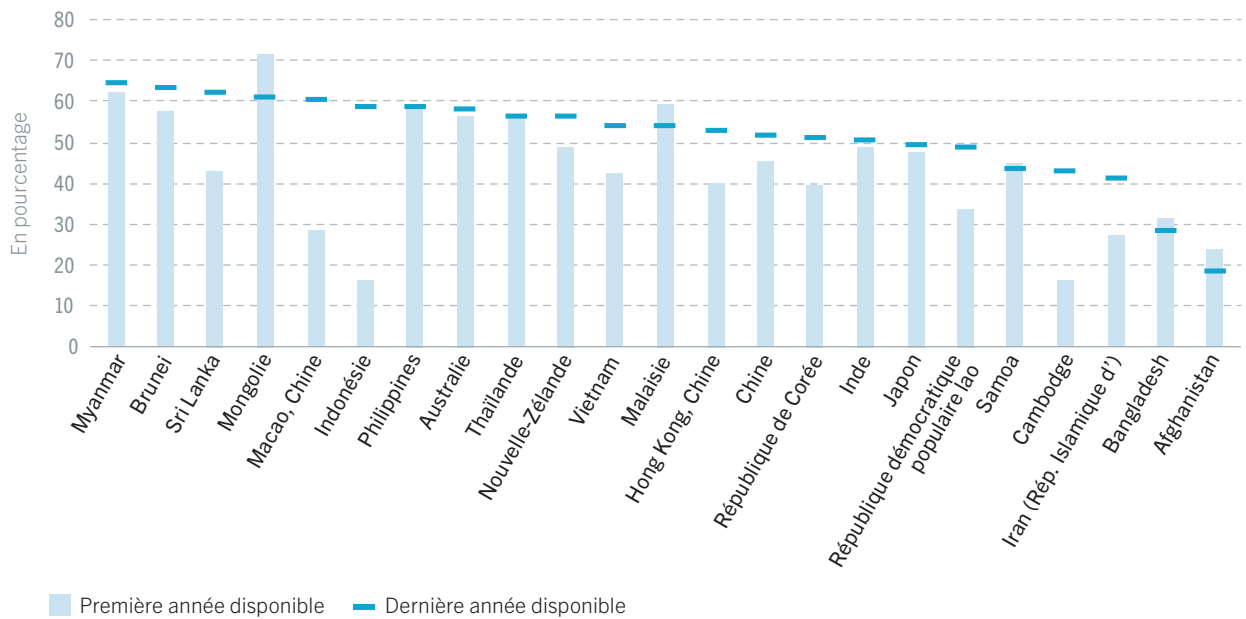
Note: Les données sont basées sur les estimations officielles pour les premières et dernières années disponibles. Ouganda (1991–2004), Ethiopie (1991–2014), Rwanda (1991–2016), Ghana (1992–2016), Madagascar et Afrique du Sud (1993–2015), Mozambique (1993–2016), Namibie (1994–2014), Mauritanie (1994–2016), Malawi (1995–2007), Erythrée (1996–2016), Botswana (1997–2017), Djibouti (1999–2005), Angola et Bénin (1999–2015), Liberia (2000–2012), Niger (2001–2010), Gambie (2004–2012), Burkina Faso (2009–2016), Zimbabwe (2010–2015) et Lesotho (2012–2015).

**Panel B. Amériques**



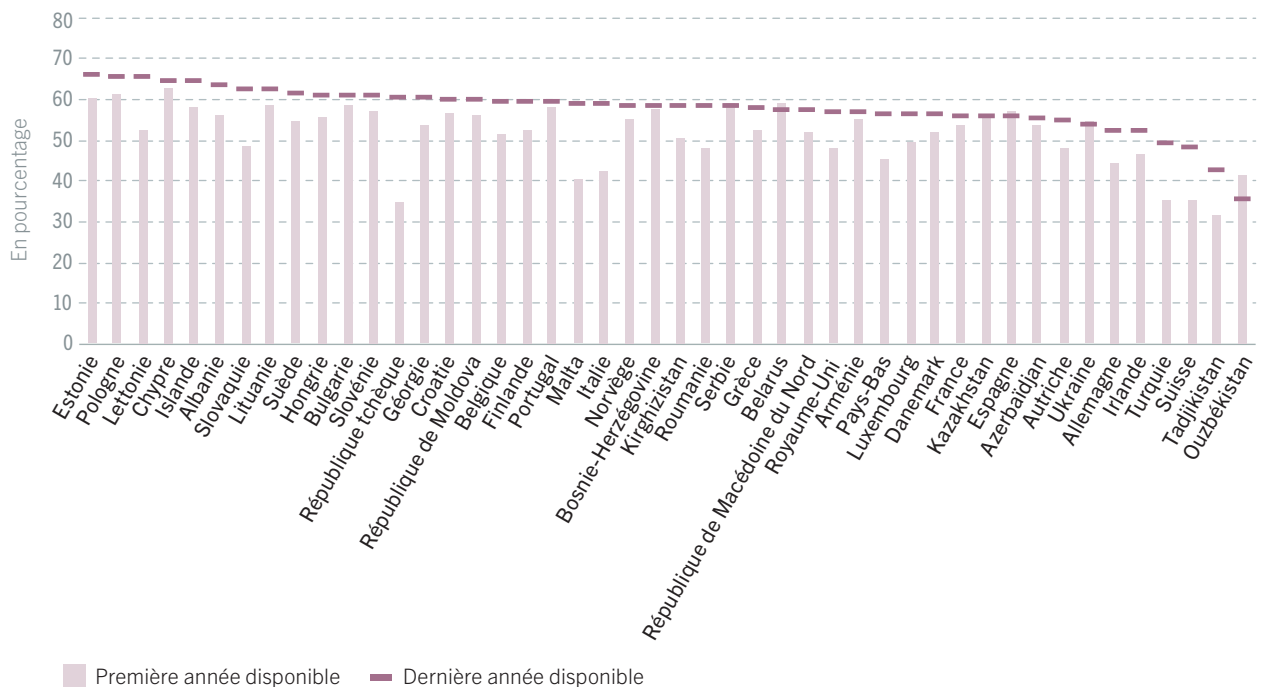
Note: Les données sont basées sur les estimations officielles pour les premières et dernières années disponibles: Nicaragua (1991–2002), Trinité-et-Tobago (1991–2004), Guyana (1991–2012), Brésil, Honduras et Etats-Unis (1991–2015), Cuba (1991–2016), Panama (1994–2015), Chili (1995–2015), Mexique (1996–2015), Argentine (1998–2015), El Salvador (1998–2016), Uruguay (1999–2010), Barbade (1999–2011), Venezuela (République bolivarienne du) (2000–2002), Costa Rica (2001–2016), Guatemala (2002–2015), Equateur (2007–2015), Porto Rico (2008–2015), Belize (2011–2015) et République dominicaine (2012–2016).

Panel C. Asie et Pacifique



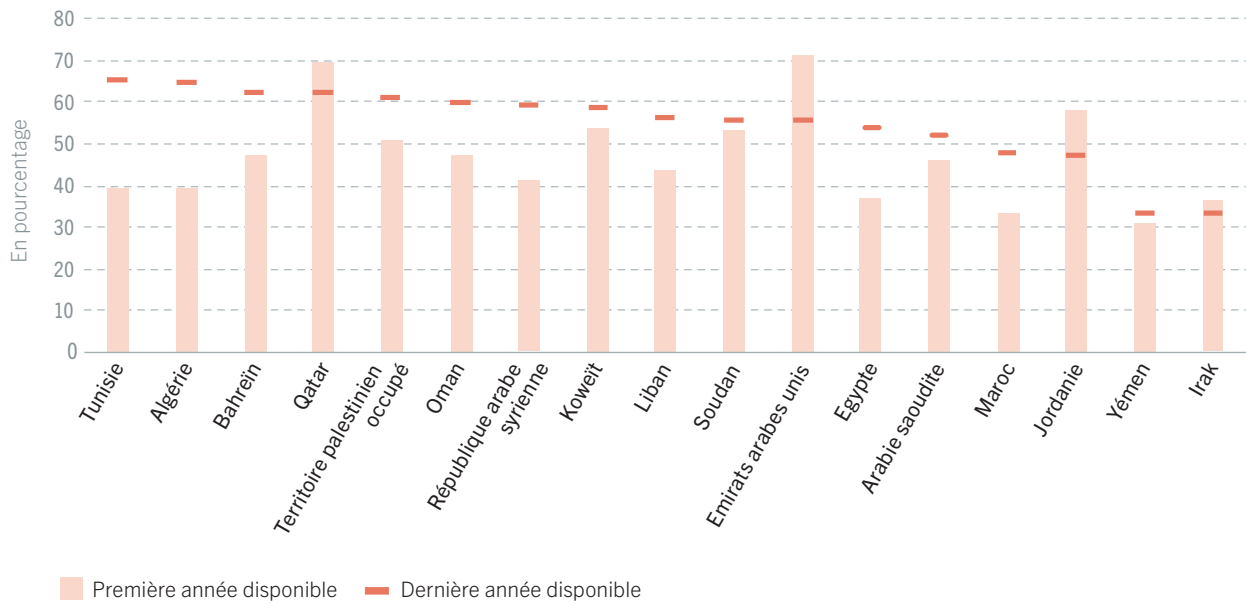
Note: Les données sont basées sur les estimations officielles pour les premières et dernières années disponibles: Australie (1991–2015), Iran (République islamique d'), Macao (Chine), Nouvelle-Zélande et République de Corée (1991–2016), Philippines (1992–2017), Hong Kong, Chine (1993–2006), Japon (1993–2015), Indonésie et Sri Lanka (1993–2016), Thaïlande (1994–2015), République démocratique populaire lao (1994–2016), Myanmar (1996–2012), Brunei et Mongolie (1996–2016), Samoa (1998–2000), Cambodge (2002–2016), Bangladesh (2002–2016), Chine (2004–2016), Vietnam (2005–2016), Afghanistan (2006–2014), Inde (2013–2016) et Malaisie (2014–2016).

Panel D. Europe et Asie centrale



Note: Les données pour les premières et dernières années sont basées sur des estimations officielles (1991–2016), sauf pour les pays suivants: Grèce, Pays-Bas et Turquie (1991–2014), Belgique, Italie, Norvège, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovenie, Suède et Suisse (1991–2015), Irlande (1992–2015), Allemagne (1993–2015), Estonie, République de Macédoine du Nord et Slovaquie (1993–2015), Croatie et Roumanie (1993–2016), France (1994–2015), Lettonie (1995–2016), Tadjikistan (1996–2017), Arménie, Islande et Lituanie (1997–2016), Bélarus, Géorgie et Kirghizistan (1999–2016), République de Moldova (2002–2016), Ouzbékistan (2006–2017), Bosnie-Herzégovine et Serbie (2007–2016), Azerbaïdjan et Luxembourg (2008–16), Ukraine (2012–2016) et Kazakhstan (2013–2017).

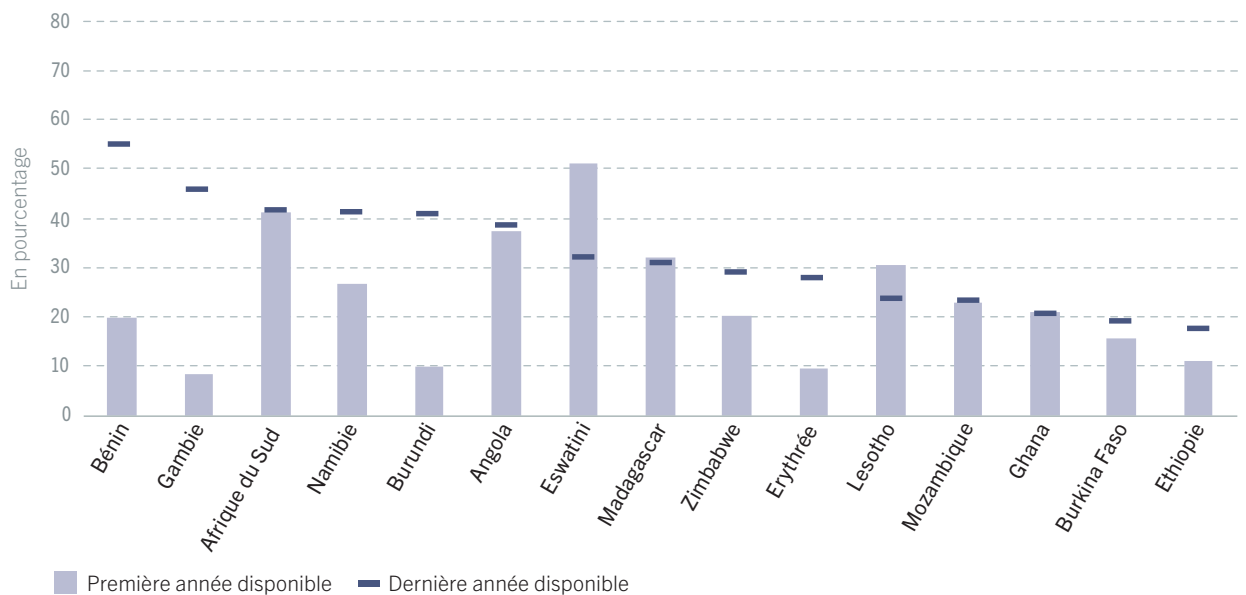
**Panel E. Moyen-Orient et Afrique du Nord**



Note: Les données pour les premières et dernières années sont basées sur des estimations officielles (1991–2016), sauf pour les pays suivants: Jordanie (1991–2012), Bahreïn, Emirats arabes unis et Maroc (1992–2016), Koweït (1993–2013), Oman (1993–2016), Liban (1996–2011), Cisjordanie et Bande de Gaza (1996–2016), Irak (2000–2004), Yémen (2006–2007) et Soudan (2012–2014).  
 Source: Institut statistique de l'UNESCO, 2019.

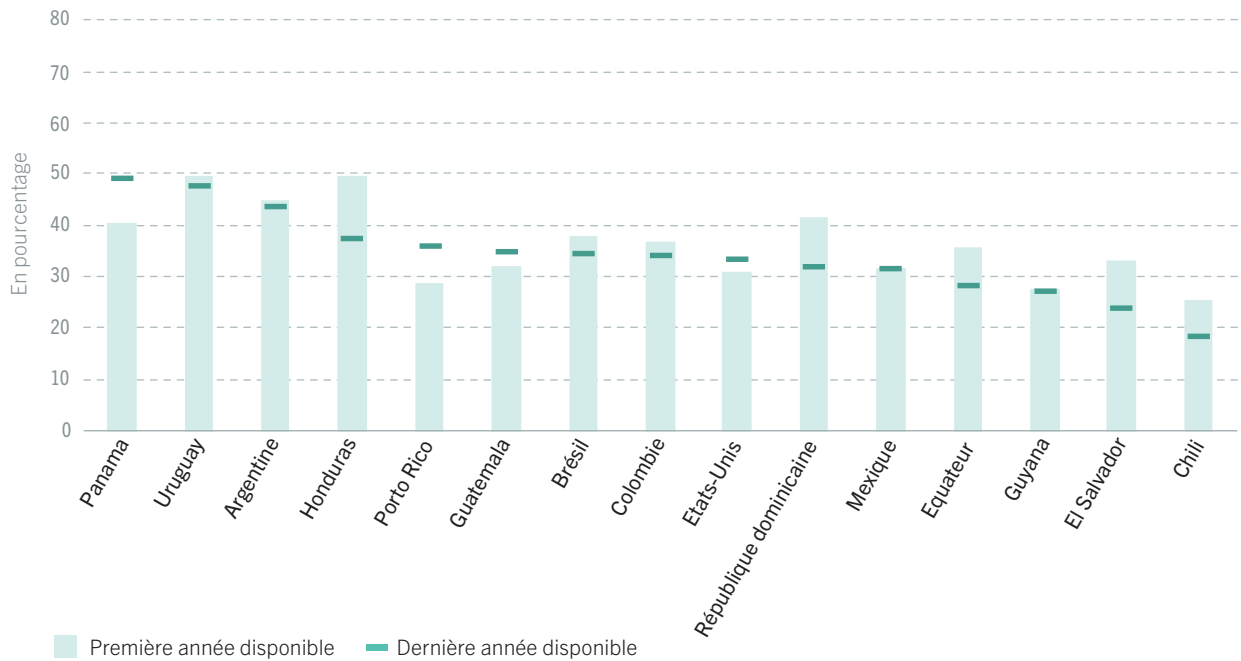
**Figure A12. Part des femmes parmi les diplômés en STIM de l'enseignement supérieur par région, première et dernière années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale, (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord**

**Panel A. Afrique**



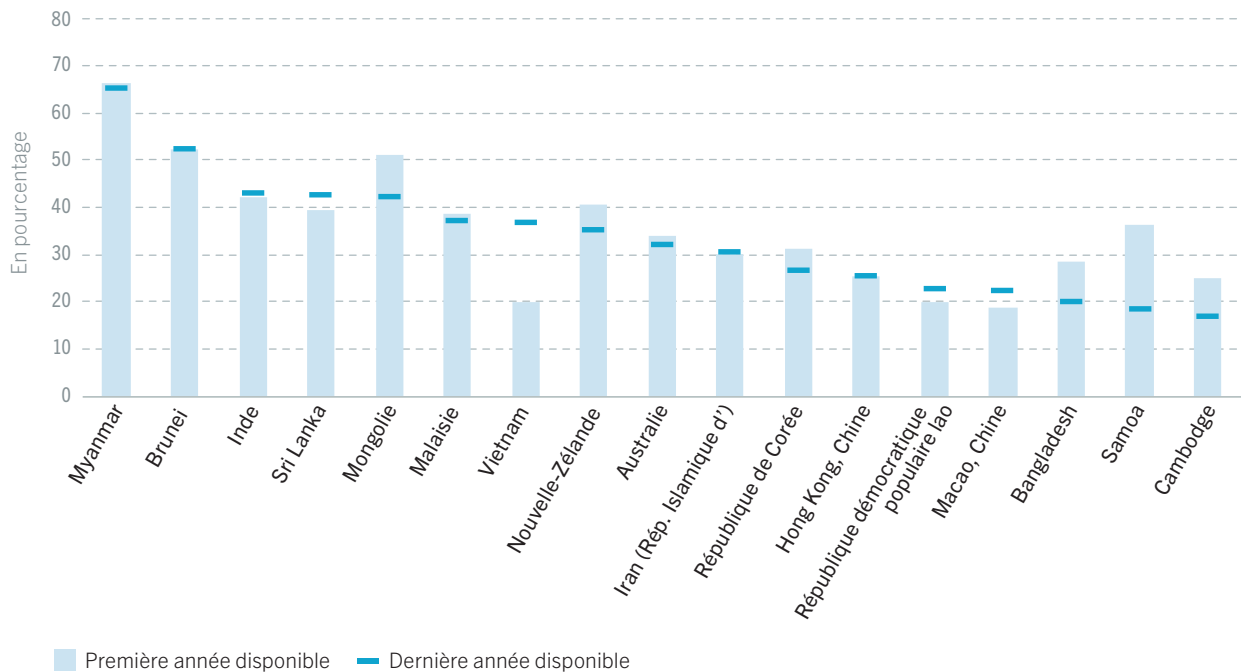
Note: Les données pour les premières et dernières années sont basées sur les estimations officielles. Eswatini (1999-2006), Ethiopie (1999–2010), Angola (1999-2015), Erythrée (1999-2016), Namibie (2001-2005), Burundi (2004-2010), Gambie (2004–2012), Mozambique (2004–2016), Madagascar (2005–2015), Zimbabwe (2010–15), Burkina Faso (2011–12), Bénin (2011–2015), Lesotho (2012-2015), Afrique du Sud (2014-15) et Ghana (2015-16).

Panel B. Amériques



Note: Les données pour les premières et dernières années sont basées sur les estimations officielles pour différentes périodes: États-Unis (1999–2015), Mexique (2000–2015), Brésil (2001–2015), Panama et Guatemala (2002–2015), Colombie et El Salvador (2002–2016), Honduras (2003–2015), Chili (2004–2015), Guyana (2005–2012), Argentine (2006–2010), Equateur et Uruguay (2007–2015), Porto Rico (2008–2015) et République dominicaine (2015–16).

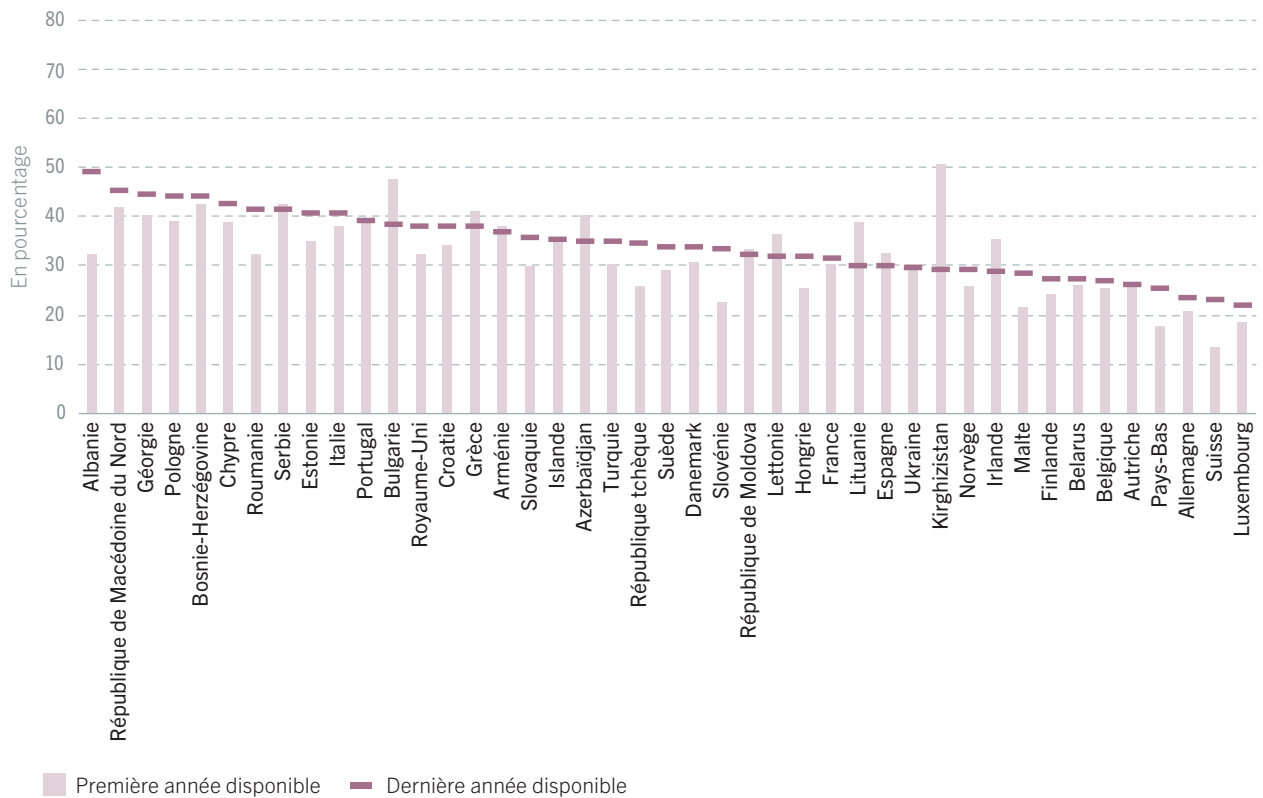
Panel C. Asie et Pacifique



Note: Les données pour les premières et dernières années sont basées sur les estimations officielles pour différentes périodes: République de Corée et Nouvelle-Zélande (1998–2016), Samoa (1999–2001), Mongolie (1999–2011), Australie (1999–2015), Brunei et République démocratique populaire lao (1999–2016), Cambodge (2000–2015), Bangladesh (2002–2016), Hong Kong, Chine (2003–2006), Iran (République islamique d') (2004–2016), Macao, Chine et Vietnam (2005–2016), Myanmar (2011–12), Inde (2013–2016), Malaisie et Sri Lanka (2015–16).

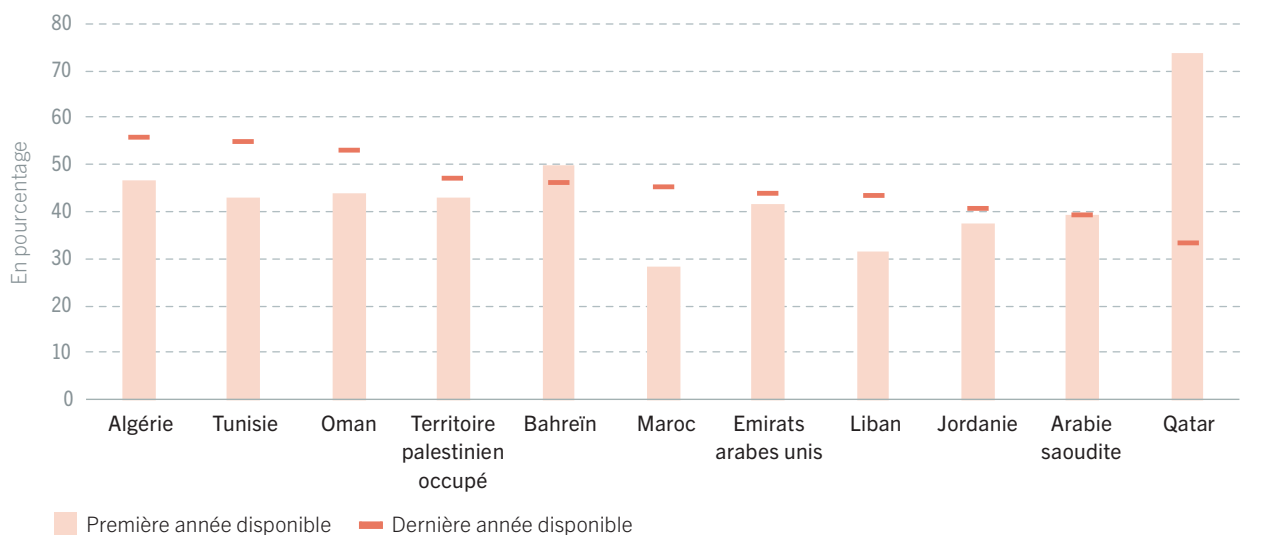


**Panel D. Europe et Asie centrale**



Note: Les données pour les premières et dernières années sont basées sur des estimations officielles (1991–2016), sauf pour les pays suivants: Irlande et Italie (1998–2015), Finlande (1998–2016), Allemagne (1999–2002), Islande (1999–2012), Pays-Bas et Turquie (1999–2014), Estonie, République de Macédoine du Nord, République tchèque, Norvège, Slovaquie, Slovénie, Suède et Suisse (1999–2015), Belgique, France, Portugal et Royaume-Uni (2000–2015), Albanie et Malte (2000–2016), Serbie (2007–2016), Luxembourg (2008–2015), Azerbaïdjan (2008–2016), Arménie et Pologne (2010–2016), Ukraine (2012–2016), République de Moldova (2014–15), Autriche (2014–2016), Bélarus et Bosnie-Herzégovine (2015–16).

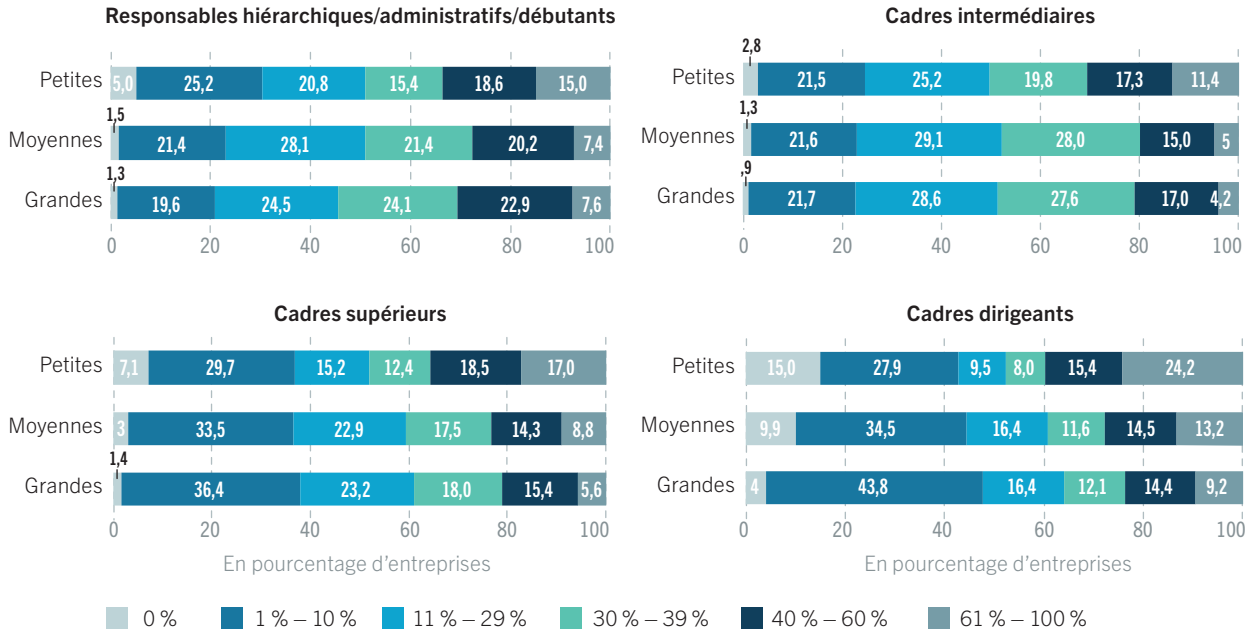
**Panel E. Moyen-Orient et Afrique du Nord**



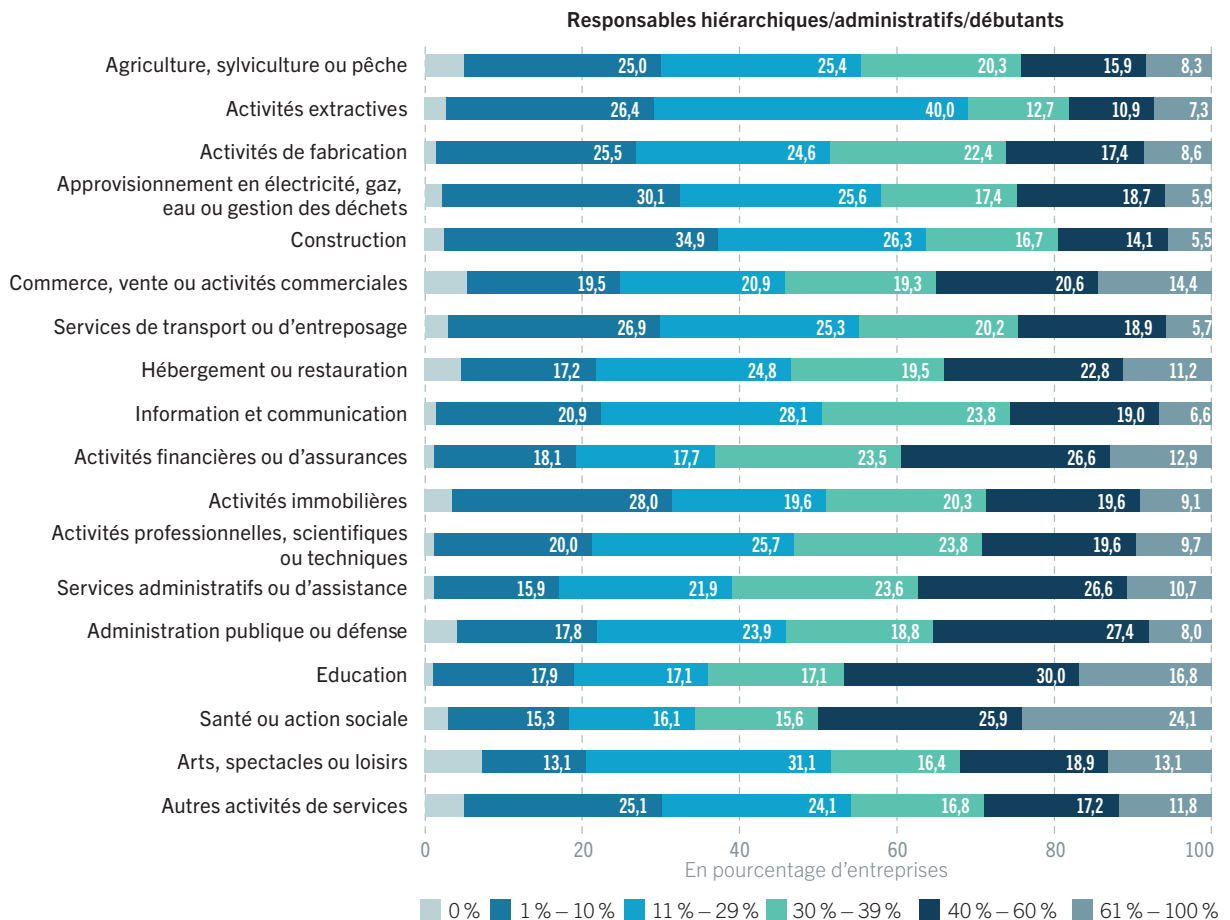
Note: Les données pour les premières et dernières années sont basées sur les estimations officielles pour différentes périodes: Territoire palestinien occupé (1999–2016), Liban (2000–2011), Qatar (2000–2016), Maroc (2001–2016), Bahreïn (2003–2016), Jordanie (2004–2007), Arabie saoudite (2004–2016), Algérie et Oman (2007–2016), Emirats arabes unis (2011–2016) et Tunisie (2012–2016).  
Source: Institut statistique de l'UNESCO, 2019.

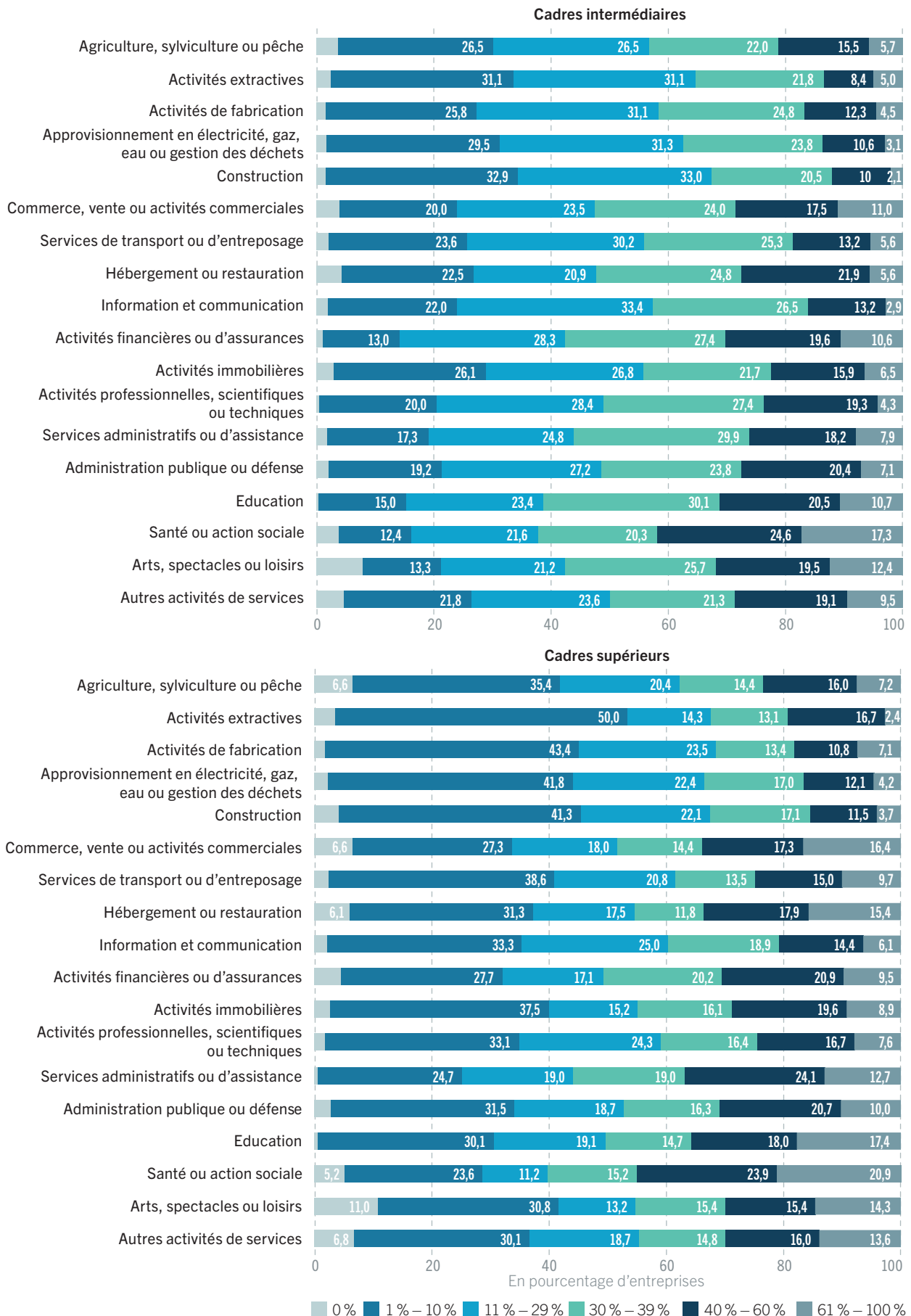
Figure A13. Part des entreprises par proportion de femmes cadres aux quatre niveaux d'encadrement, (A) par taille d'entreprise et (B) par secteur économique

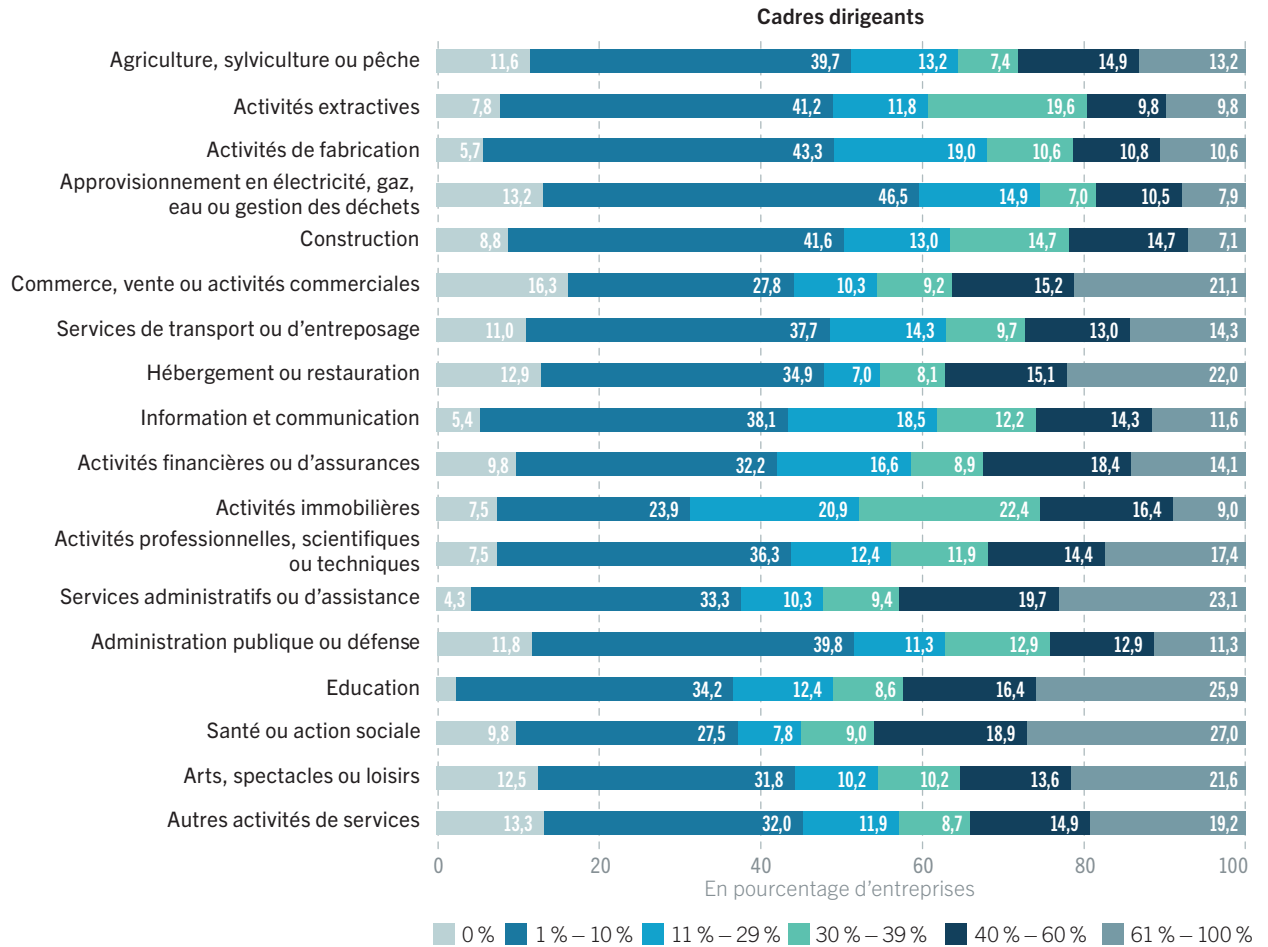
Panel A. Résultats par taille d'entreprise



Panel B. Résultats par secteur économique

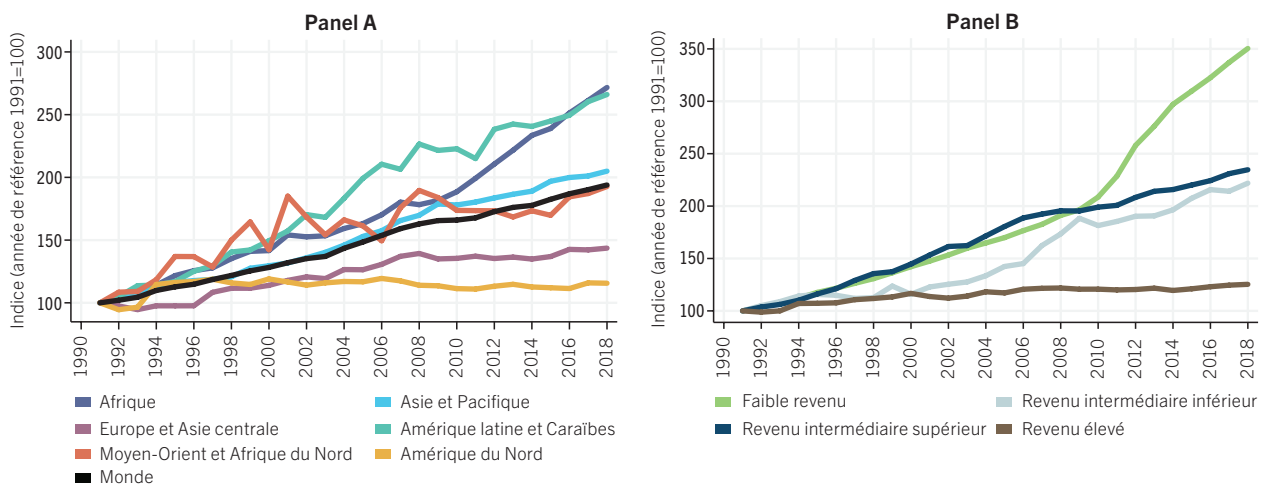






Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Figure A14. Indice des femmes employées, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) par région et dans le monde et (B) par groupe de revenu**



**Figure A15. Indice des femmes et des hommes employeurs, 1991-2018 (année de référence 1991=100), (A) par région et (B) dans le monde**

**Panel A. Indice par région**



Panel B. Indice mondial

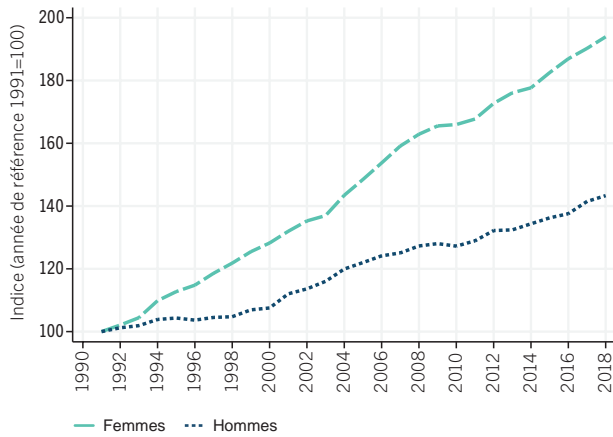
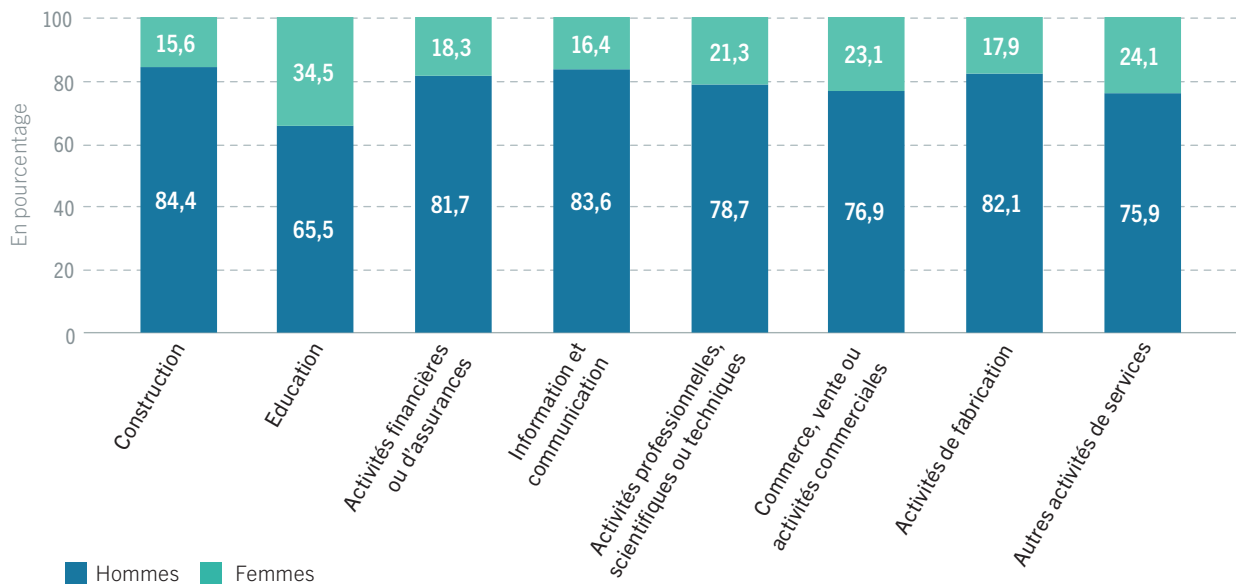


Figure A16. Sexe du PDG des entreprises par secteur économique

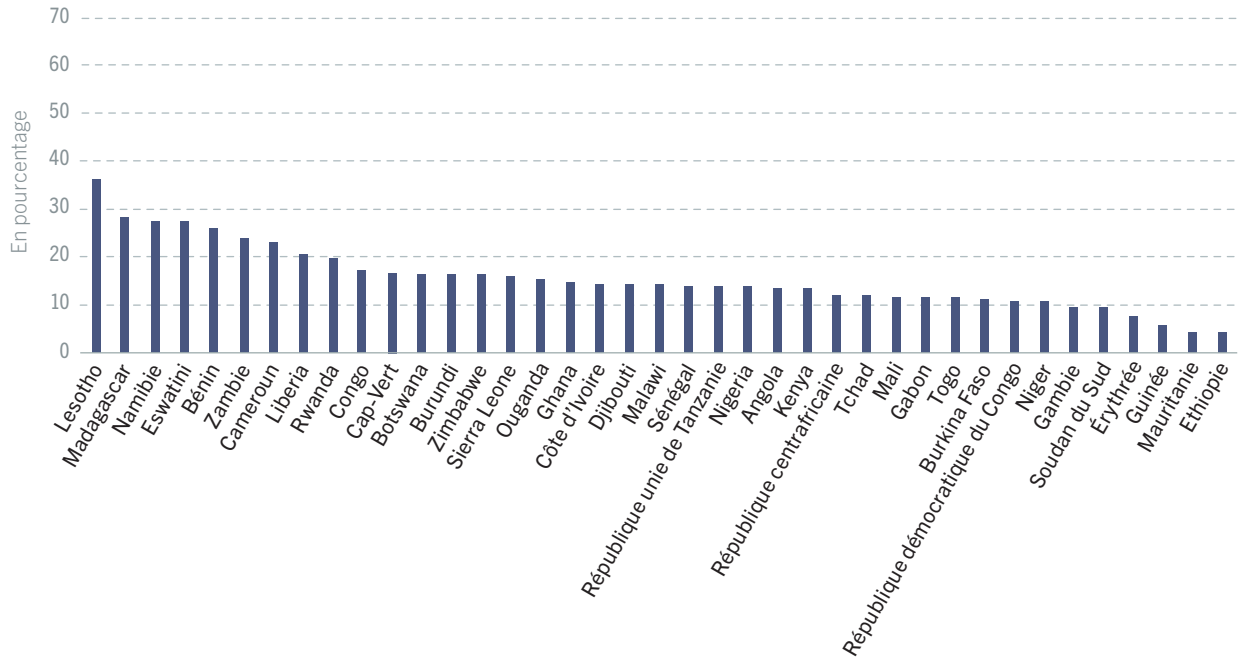


Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.



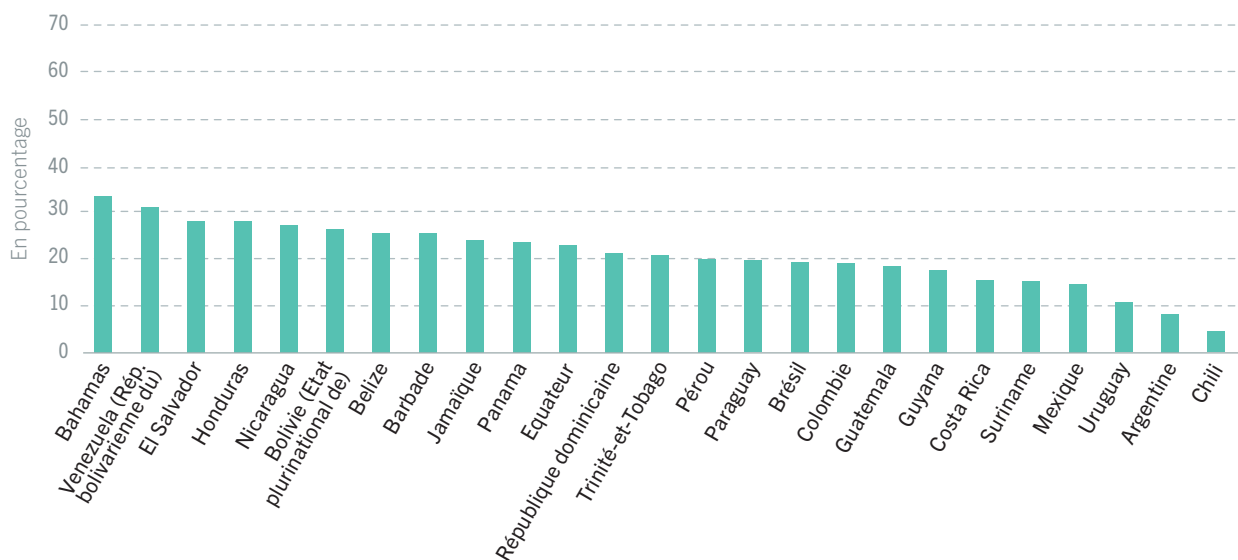
**Figure A17. Part des entreprises ayant une femme dirigeante par région, dernières années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord**

**Panel A. Afrique**



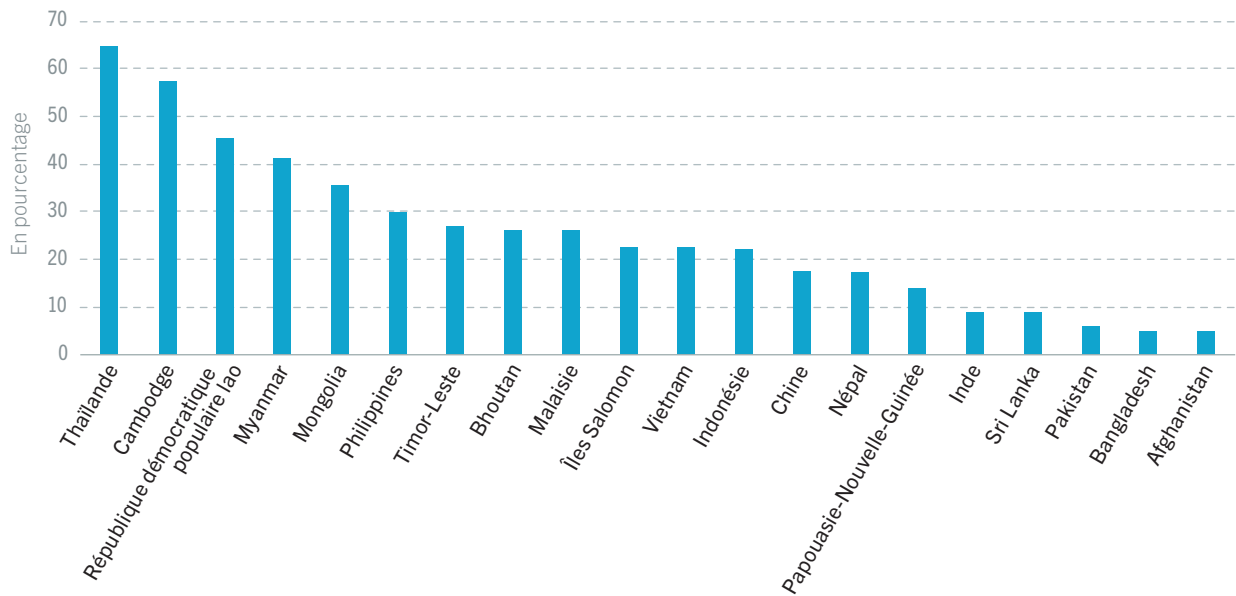
Note: Les données sont basées sur des enquêtes auprès des entreprises (2016), sauf pour: Guinée-Bissau (2006), Afrique du Sud et Mozambique (2007), Burkina Faso, Cap-Vert, Congo, Erythrée, Gabon et Maurice (2009), Angola et Botswana (2010), République centrafricaine et Rwanda (2011), République démocratique du Congo, Djibouti, Ghana, Kenya, Madagascar, Ouganda, République unie de Tanzanie et Zambie (2013), Burundi, Malawi, Mauritanie, Namibie, Nigeria, Sénégal et Soudan du Sud (2014), Ethiopie (2015), Liberia, Niger et Sierra Leone (2017), Gambie et Tchad (2018).

**Panel B. Amériques**



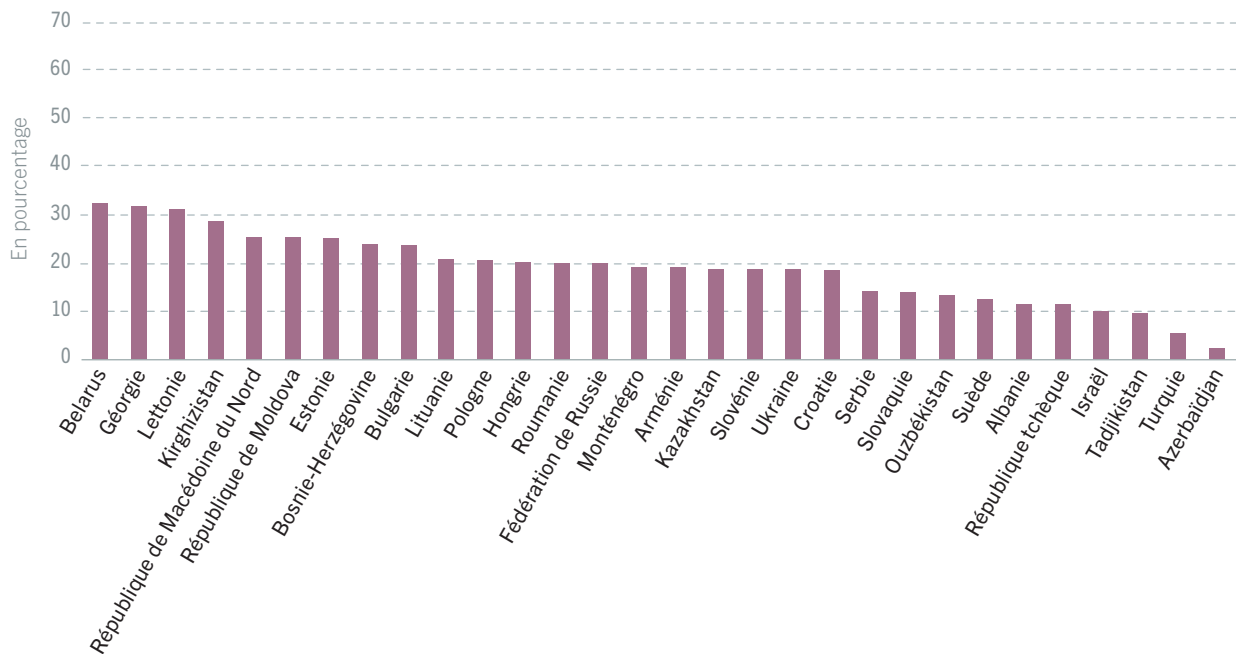
Note: Les données sont basées sur des enquêtes auprès des entreprises (2010), sauf pour: Brésil (2009), République dominicaine, El Salvador, Honduras et Nicaragua (2016), Argentine, Bolivie (Etat plurinational de), Colombie, Equateur, Guatemala, Paraguay, Pérou et Uruguay (2017).

Panel C. Asie et Pacifique



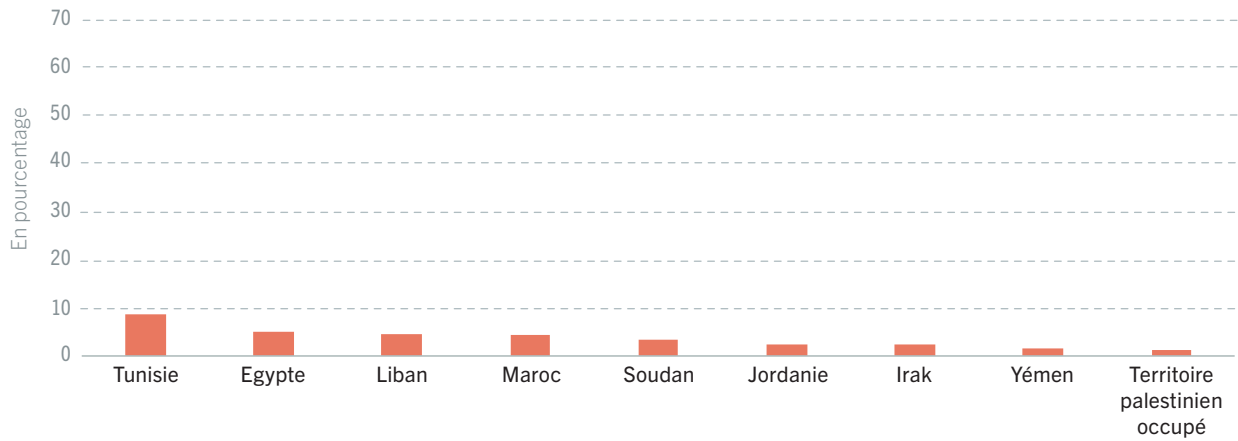
Note: Les données sont basées sur des enquêtes auprès des entreprises (2015), sauf pour: Sri Lanka (2011), Chine (2012), Bangladesh, Mongolie, Népal et Pakistan (2013), Afghanistan et Inde (2014), Cambodge, République démocratique populaire lao, Myanmar et Thaïlande (2016).

Panel D. Europe et Asie centrale



Note: Les données sont basées sur des enquêtes auprès des entreprises (2013), sauf pour la Fédération de Russie (2012) et la Suède (2014).

**Panel E. Moyen-Orient et Afrique du Nord**

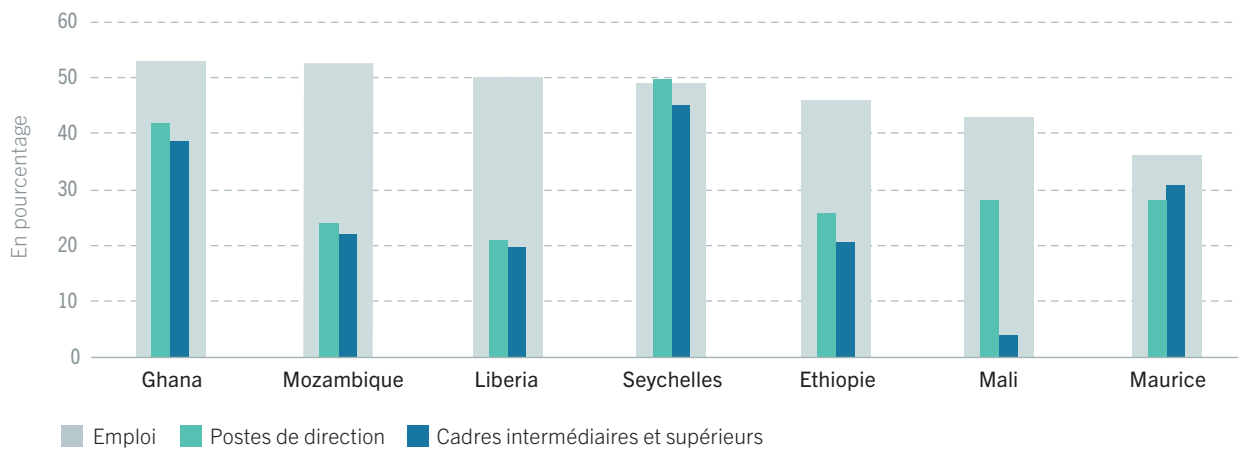


Note: Les données sont basées sur des enquêtes auprès des entreprises (2013), sauf pour l'Irak (2011), le Soudan (2014) et l'Egypte (2016).

Source: Banque mondiale, 2019b.

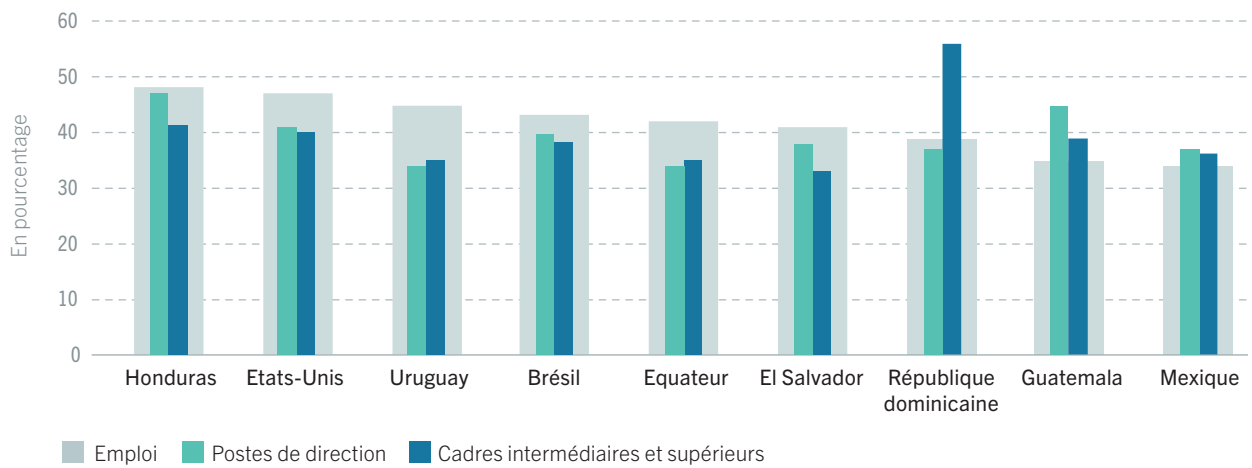
**Figure A18. Part des femmes dans l'emploi, dans l'encadrement total, parmi les cadres intermédiaires et supérieurs, par région, dernières années disponibles, (A) Afrique, (B) Amériques, (C) Asie et Pacifique, (D) Europe et Asie centrale et (E) Moyen-Orient et Afrique du Nord**

**Panel A. Afrique**



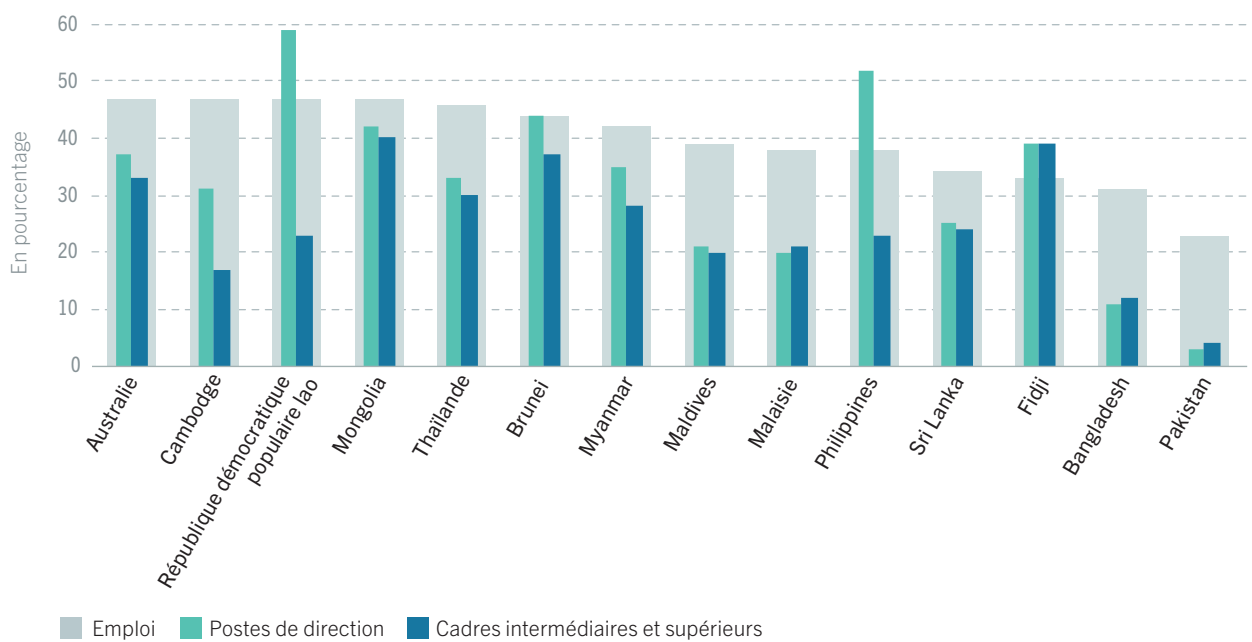
Note: Les pays sélectionnés disposaient de données pour chaque catégorie au cours d'une année donnée. Ghana et Mozambique (2015), Liberia (2010), Maurice (2011), Ethiopie (2013), Mali (2016) et Seychelles (2017).

**Panel B. Amériques**



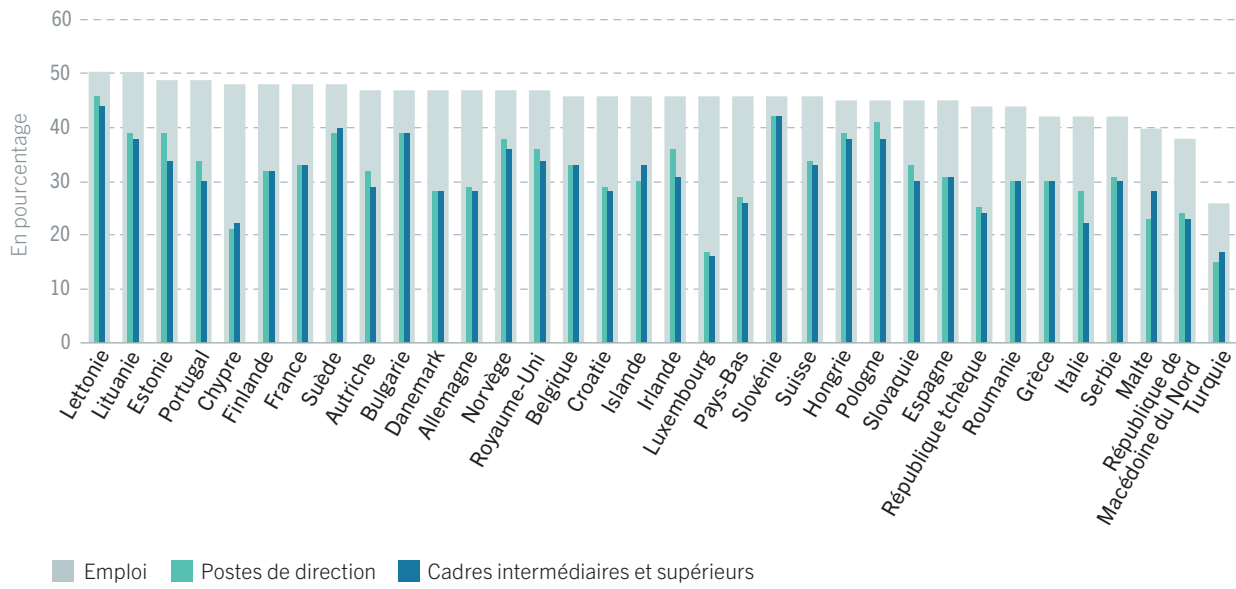
Note: Les pays sélectionnés disposaient de données pour chaque catégorie au cours d'une année donnée. Les données datent de 2017 sauf pour le Guatemala, le Honduras et la République dominicaine (2016).

**Panel C. Asie et Pacifique**



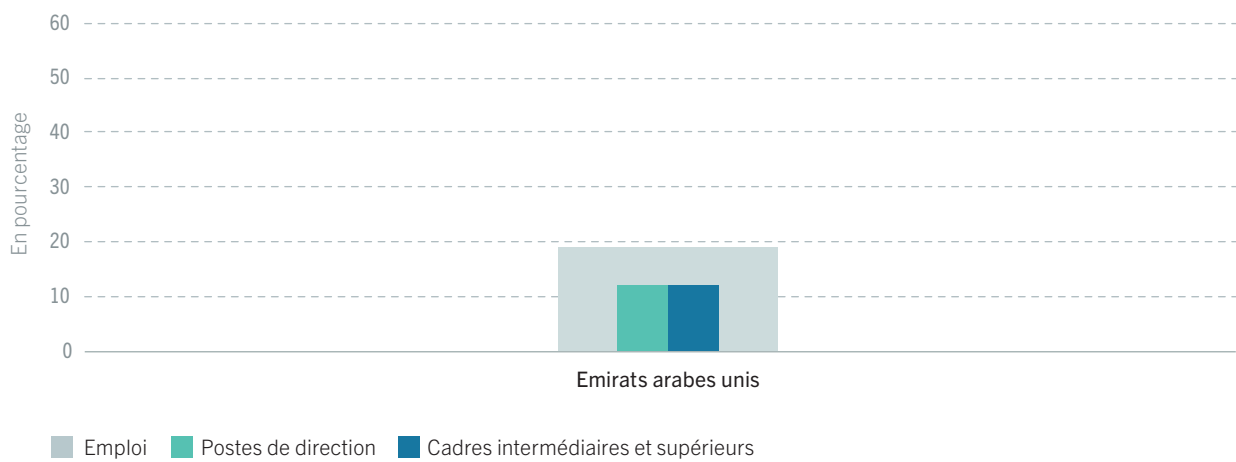
Note: Les pays sélectionnés disposaient de données pour chaque catégorie au cours d'une année donnée. Les données datent de 2017, sauf pour le Cambodge (2012), le Sri Lanka (2014) et pour l'Australie, les Fidji, la Malaisie, les Maldives, le Pakistan et la Thaïlande (2016).

**Panel D. Europe et Asie centrale**



Note: Les pays sélectionnés disposaient de données pour chaque catégorie au cours d'une année donnée. Les données datent de 2017.

**Panel E. Moyen-Orient et Afrique du Nord**

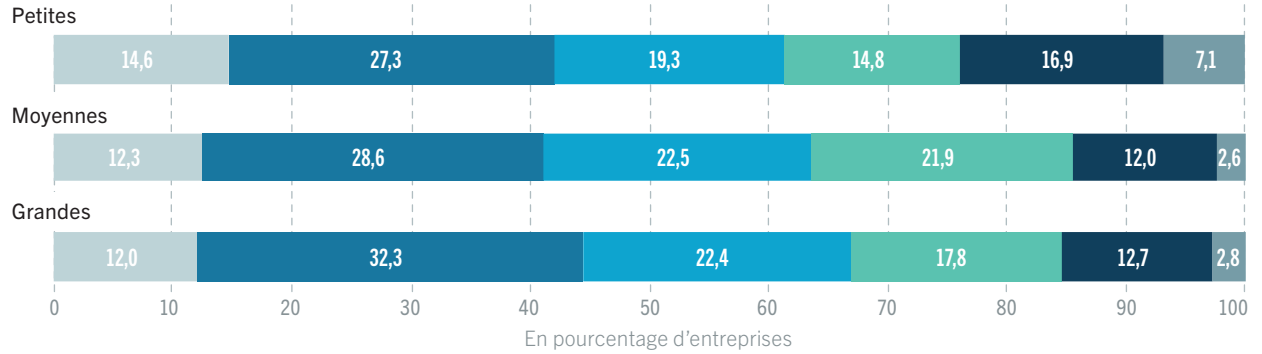


Note: Les Emirats arabes unis sont le seul pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord à disposer de données pour les trois catégories. Les données datent de 2017.

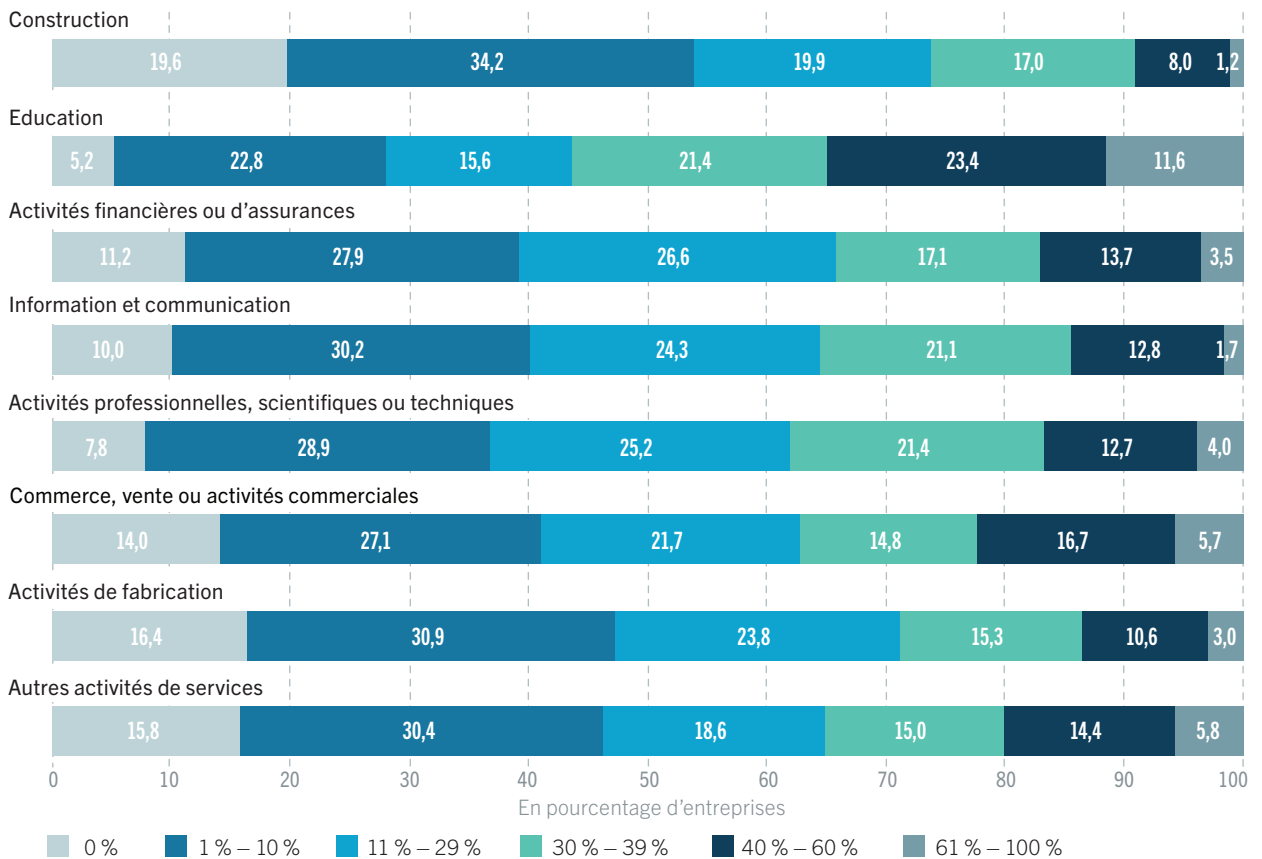
Source: ILOSTAT.

Figure A19. Part des entreprises informant sur la proportion de femmes membres du conseil d'administration, (A) par taille d'entreprise et (B) secteur économique

Panel A. Résultats par taille d'entreprise



Panel B. Résultats par secteur économique



Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.



## Tables

**Tableau A4. Probabilité prévue pour les entreprises d'avoir des difficultés à maintenir en poste les femmes qualifiées quand la culture d'entreprise est respectueuse de l'égalité hommes-femmes**

Variables	Effets marginaux moyens
<b>Quand les entreprises ont:</b>	
Une culture d'entreprise inclusive	-1,332 (0,0115)
Observations	8 965
EF d'activité économique	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui
EF de type d'entreprise	Oui
EF de pays	Oui
EF de région	Oui
Erreurs-types entre parenthèses *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1 Note: EF = Effets fixes.	

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A5. Probabilité prévue pour les femmes interrogées d'occuper un poste de direction selon diverses caractéristiques des entreprises**

Variables	Modèle probit
<b>Taille d'entreprise (réf.: moyenne)</b>	
Micro et petite	3,162** (0,0130)
Grande	2,694** (0,0126)
<b>Type d'entreprise (réf.: nationale)</b>	
Multinationale	3,665*** (0,00990)
<b>Proportion de femmes dans les entreprises (réf.: 0 – 29 %)</b>	
30 – 39 %	3,695*** (0,0142)
40 – 60 %	10,14*** (0,0145)
61 – 100 %	12,26*** (0,0182)
<b>Conseil d'administration</b>	-2,717*** (0,00977)
Observations	6 174
EF d'activité économique	Oui
EF de département	Oui

116

EF de région	Oui
Erreurs-types entre parenthèses *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1 Note: EF=Effets fixes.	

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A6. Probabilité pour les entreprises d'avoir une femme PDG par rapport à diverses initiatives, politiques et caractéristiques des entreprises**

Variables	Effets marginaux moyens
<b>Quand les entreprises ont:</b>	
Une politique d'égalité des chances dans l'emploi	3,081** (0,0124)
Oui	
Amélioration des résultats opérationnels grâce à des mesures de mixité	3,915*** (0,0126)
Oui	
Observations	7 199
EF d'activité économique	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui
EF de type d'entreprise	Oui
EF de pays	Oui
EF de région	Oui

Variables	Effets marginaux moyens
<b>Proportion de femmes dans les entreprises:</b>	
30 – 39 %	5,696*** (0,00993)
40 – 60 %	15,15*** (0,0107)
61 – 100 %	21,75*** (0,0154)
Observations	9 700
EF d'activité économique	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui
EF de type d'entreprise	Oui
EF de pays	Oui
EF de région	Oui
Erreurs-types entre parenthèses *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1 Note: EF=Effets fixes.	

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

Tableau A7. Part des entreprises ayant des femmes cadres dirigeantes ou PDG selon la taille de l'entreprise, par région, dernière année disponible

Pays	Petite	Moyenne	Grande	Dernière année disponible
<b>Afrique</b>				
Burundi	22,9	5,1	20,9	2014
Cameroun	20,9	31,8	20,5	2016
République démocratique du Congo	12,2	3,4	6,6	2013
Eswatini	31,3	23,0	14,6	2016
Ethiopie	4,1	5,3	4,9	2015
Ghana	16,9	11,9	8,7	2013
Kenya	18,3	8,0	2,8	2013
Liberia	14,9	34,4	10,2	2017
Madagascar	32,7	27,6	8,8	2013
Mali	13,0	8,3	13,6	2016
Mauritanie	2,0	7,2	5,5	2014
Malawi	17,3	13,9	36,0	2014
Namibie	28,3	24,5	21,6	2014
Niger	8,9	16,8	4,7	2017
Nigeria	16,0	5,6	6,2	2014
Ouganda	16,8	10,5	6,9	2013
Sénégal	18,6	9,2	0,5	2014
Sierra Leone	16,8	12,1	4,0	2017
Soudan	2,5	4,6	4,4	2014
République unie de Tanzanie	13,2	18,3	4,2	2013
Zambie	29,1	11,0	9,6	2013
Zimbabwe	18,8	7,8	1,8	2016

Pays	Petite	Moyenne	Grande	Dernière année disponible
				Pourcentage
<b>Amériques</b>				
Argentine	9,5	4,7	6,9	2017
Bolivie (Etat plurinational de)	31,9	10,8	4,2	2017
Colombie	23,2	12,7	11,8	2017
El Salvador	26,5	37,7	7,7	2016
Equateur	25,4	23,7	5,8	2017
Guatemala	20,3	15,3	12,1	2017
Honduras	32,9	20,1	5,1	2016
Nicaragua	23,0	36,9	2,1	2016
Pérou	27,1	11,7	17,6	2017
Paraguay	20,5	18,0	19,7	2017
République dominicaine	25,0	12,8	18,1	2016
Uruguay	10,9	11,1	5,6	2017
<b>Asie et Pacifique</b>				
Afghanistan	2,8	9,0	8,0	2014
Bangladesh	3,6	2,7	9,4	2013
Bhoutan	27,1	27,5	7,3	2015
Cambodge	57,2	52,1	80,7	2016
Îles Salomon	26,4	21,4	14,8	2015
Inde	6,9	7,7	19,1	2014
Indonésie	23,5	17,4	12,9	2015
Malaisie	25,0	26,5	41,0	2015
Mongolie	41,3	30,7	17,7	2013
Myanmar	44,5	34,9	37,3	2016
Népal	17,4	9,6	63,8	2013
Papouasie-Nouvelle-Guinée	17,3	9,2	19,4	2015
Pakistan	1,5	3,7	23,8	2013
Philippines	29,6	33,9	14,0	2015
République démocratique populaire lao	48,2	17,5	6,9	2016
Thaïlande	61,3	70,8	75,2	2016
Timor-Leste	26,3	21,4	57,8	2015
Vietnam	26,9	16,7	16,1	2015

Pays	Petite	Moyenne	Grande	Dernière année disponible
<b>Europe et Asie centrale</b>				
Arménie	21,6	19,8	7,1	2013
Azerbaïdjan	1,6	3,8	0,0	2013
Bulgarie	28,1	14,6	14,7	2013
Bélarus	37,1	27,7	19,9	2013
Croatie	22,3	10,2	12,5	2013
Estonie	25,6	25,6	15,1	2013
Géorgie	32,4	36,2	8,0	2013
Hongrie	23,8	12,8	8,0	2013
Kazakhstan	23,2	15,6	4,9	2013
Kirghizistan	25,5	41,0	11,4	2013
Kosovo	20,5	16,6	19,2	2013
Lettonie	36,9	18,5	10,2	2013
Lituanie	22,5	19,6	2,1	2013
Monténégro	22,4	9,5	4,3	2013
Ouzbékistan	23,8	28,2	26,9	2013
Pologne	40,5	36,5	34,2	2013
République de Macédoine du Nord	27,1	18,5	22,2	2013
République de Moldova	28,7	21,0	2,9	2013
République tchèque	12,5	11,3	5,5	2013
Roumanie	19,4	21,0	25,2	2013
Russie (Fédération de)	25,7	15,2	10,1	2012
Slovaquie	15,1	11,8	14,2	2013
Slovénie	17,9	23,4	11,1	2013
Suède	14,5	11,4	7,2	2014
Tadjikistan	11,5	8,3	4,1	2013
Turquie	5,1	7,1	2,1	2013
Ukraine	24,1	10,7	8,8	2013

Source: Banque mondiale, 2019b.

**Tableau A8. Femmes PDG de sociétés cotées en Bourse pour certains pays, dernières années disponibles**

<b>Pays ou région</b>	<b>Indice</b>	<b>Année</b>	<b>Femmes PDG</b> (en pourcentage des entreprises)	<b>Source</b>
<b>Afrique du Sud</b>	Bourse de Johannesburg JSE 40	2017	2,5	Mkhonza (2017)
<b>Allemagne</b>	DAX 30	2018	0	Handelsblatt (2019); Holst et Wrohlich (2018)
	DAX 160	2018	3	
<b>Argentine</b>	MERVAL	2018	3	Rivas (2018)
<b>Australie</b>	Bourse australienne ASX 200	2018	7	Chief Executive Women (2018)
<b>Brésil</b>	BM&FBOVESPA	2016	6	SSE (2017)
<b>Canada</b>	Standard & Poor's (S&P)/ Bourse de Toronto TSX 246 S&P/TSX 60	2017	7	Rosenzweig and Company (2017); Ligaya et Deschamps (2018)
		2017	0	
<b>Corée (République de)</b>	Indice KOSDAQ	2018	2,8	KOSDAQ (2018)
<b>Espagne</b>	IBEX 35	2017	11	IESE Insight (2018)
<b>Etats-Unis d'Amérique</b>	Fortune 500	2018	4,8	Fortune Media (2017)
<b>Europe</b>	STOXX Europe 600 UE des 28	2017	4	Elders and Mahmud (2017); Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)
		2018	6,3	
<b>Finlande</b>	NASDAQ OMX HELSINKI 125	2017	7,2	FINNCHAM (2017)
<b>France</b>	CAC40 SBF120	2018	2,5	Sciolino (2018); Les Echos Executives (2018)
		2018	5	
<b>Hong Kong, Chine</b>	Hang Seng Indice 51	2018	2	Ngai (2018)
<b>Inde</b>	Bourse de Bombay BSE 500	2016	3,4	The Economic Times (2016)
<b>Japon</b>	Nikkei 225 Bourse de Tokyo Indice 100	2017	0,4	Spencer Stuart (2017)
		2017	0	
<b>Kenya</b>	Nairobi Stock Exchange 65	2018	3	Katisya (2018)
<b>Nouvelle-Zélande</b>	Bourse de Nouvelle-Zélande NZX 50	2017	2	Shaw (2017)
<b>Nigeria</b>	Bourse du Nigeria NSE 146	2016	6,7	Deloitte (2017)
<b>Pérou</b>	BVL 249	2018	5,6	Villar (2018)
<b>Royaume-Uni</b>	Bourse du Financial Times FTSE 100 FTSE 250 FTSE 350	2018	7	Vinnicombe, Doldor et Sealy (2018); Statista (2018)
		2018	2	
		2018	5,1	

Note: Les données pour l'Europe incluent les 50 plus grandes sociétés du principal indice des blue-chips. Cet indice couvre les plus grandes entreprises mondiales selon leur capitalisation boursière ou volume d'affaires.

**Tableau A9. Probabilité pour les entreprises d'avoir des femmes cadres intermédiaires, supérieures et dirigeantes en cas (A) d'effectifs paritaires, d'une femme PDG, d'une femme président le conseil d'administration et de femmes administratrices et (B) en cas de profits accrus**

**Panel A. Effets des effectifs paritaires, d'une femme PDG, d'une femme présidente du conseil d'administration et de femmes administratrices**

Variables	Postes de cadre		
	Intermédiaire	Supérieur	Dirigeant
<b>Effectifs paritaires</b> (réf.: non)	12,61***	7,507***	10,60***
Oui	(0,0138)	(0,0146)	(0,0177)
<b>Femme PDG</b> (réf.: non)	3,230**	6,576***	3,890**
Oui	(0,0155)	(0,0176)	(0,0189)
<b>Femme présidente</b> (réf.: non)	0,278	6,515***	3,165*
Oui	(0,0133)	(0,0163)	(0,0183)
<b>Femmes administratrices</b> (réf.: oui)	-7,928***	-1,825	0,242
Non	(0,0160)	(0,0336)	(0,0500)
Observations	3 717	2 906	1 914
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui	Oui
EF de type d'entreprise	Oui	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui	Oui

**Panel B. Effets des profits accrus**

Variables	Postes de cadre		
	Intermédiaire	Supérieur	Dirigeant
<b>Profits accrus de plus de 10 pour cent</b> (réf.: non)	3,311**	1,951	2,579
Oui	(0,0160)	(0,0199)	(0,0268)
<b>Femme PDG</b> (réf.: non)	2,375	5,067**	4,519*
Oui	(0,0208)	(0,0235)	(0,0273)
Observations	1 901	1 512	963
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui	Oui
EF de type d'entreprise (nationale/multinationale)	Oui	Oui	Oui
EF de productivité liée par la technologie	Oui	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui	Oui



**Tableau A10. Probabilité pour les femmes d'occuper un poste de direction dans certaines fonctions par (A) cadre intermédiaire et (B) cadre supérieur****Panel A. Encadrement intermédiaire**

<b>Variables</b>	<b>Ressources humaines</b>	<b>Contrôle de gestion</b>	<b>Exploitation</b>	<b>Direction générale</b>
<b>Mixité professionnelle</b> (réf.: non) Oui	1,993 (0,0157)	5,200*** (0,0122)	7,584*** (0,0140)	5,807*** (0,0133)
<b>Environnement de travail inclusif</b> (réf.: non) Oui	6,757*** (0,0149)	-0,464 (0,0111)	2,639** (0,0132)	5,359*** (0,0126)
<b>Meilleurs résultats opérationnels</b> (réf.: non) Oui	2,680 (0,0207)	2,505 (0,0152)	1,465 (0,0182)	-2,284 (0,0181)
<b>Difficulté à fidéliser les femmes qualifiées</b> (réf.: non) Oui	-1,620 (0,0153)	1,121 (0,0114)	-2,823** (0,0135)	-1,260 (0,0129)
<b>Taille d'entreprise</b> (réf.: petite et moyenne) Grande	14,51*** (0,0151)	3,674*** (0,0117)	6,912*** (0,0137)	8,071*** (0,0132)
<b>Type d'entreprise</b> (réf.: national) Multinationale	3,316** (0,0165)	1,451 (0,0126)	4,103*** (0,0148)	3,122** (0,0142)
<b>Femme PDG</b> (réf.: non) Oui	0,590 (0,0187)	6,885*** (0,0150)	2,755* (0,0165)	6,818*** (0,0164)
<b>Femme présidente</b> (réf.: non) Oui	-1,728 (0,0172)	4,842*** (0,0135)	3,396** (0,0153)	1,762 (0,0143)
<b>Femmes administratrices</b> (réf.: oui) Aucune femme	-15,04*** (0,0252)	-6,208*** (0,0183)	-8,000*** (0,0220)	-9,543*** (0,0196)
Observations	5 182	5 182	5 182	5 182
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui	Oui	Oui

Erreurs-types entre parenthèses

\*\*\* p&lt;0,01, \*\* p&lt;0,05, \* p&lt;0,1

Note: EF=Effets fixes.

**Panel B. Encadrement supérieur**

<b>Variables</b>	<b>Ressources humaines</b>	<b>Contrôle de gestion</b>	<b>Exploitation</b>	<b>Direction générale</b>
<b>Mixité professionnelle</b> (réf.: non) Oui	1,172 (0,0150)	1,968 (0,0121)	4,987*** (0,0137)	6,385*** (0,0148)
<b>Environnement de travail inclusif</b> (réf.: non) Oui	6,366*** (0,0141)	1,191 (0,0115)	3,969*** (0,0130)	8,278*** (0,0141)
<b>Meilleurs résultats opérationnels</b> (réf.: non) Oui	6,168*** (0,0200)	2,721* (0,0151)	2,288 (0,0178)	1,080 (0,0198)

Variables	Ressources humaines	Contrôle de gestion	Exploitation	Direction générale
<b>Difficulté à fidéliser les femmes qualifiées</b> (réf.: non)	-0,943	0,519	-1,170	-3,765***
Oui	(0,0145)	(0,0116)	(0,0132)	(0,0145)
<b>Taille d'entreprise</b> (réf.: petite et moyenne)	12,51***	5,509***	8,258***	8,667***
Grande	(0,0143)	(0,0120)	(0,0135)	(0,0147)
<b>Type d'entreprise</b> (réf.: national)	0,937	1,290	5,174***	2,044
Multinationale	(0,0157)	(0,0126)	(0,0146)	(0,0158)
<b>Woman CEO</b> (réf.: non)	-0,768	7,195***	6,778***	12,59***
Oui	(0,0179)	(0,0153)	(0,0168)	(0,0181)
<b>Femme PDG</b> (réf.: non)	0,700	6,496***	2,243	4,906***
Oui	(0,0164)	(0,0140)	(0,0149)	(0,0163)
<b>Femme présidente</b> (réf.: non)	-17,25***	-6,258***	-5,914***	-12,71***
Oui	(0,0257)	(0,0187)	(0,0221)	(0,0227)
Observations	5 182	5 182	5 182	5 182
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui	Oui	Oui

Standard errors in parentheses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF=Effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A11. Part des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse ou des grandes entreprises pour certains pays, dernière année disponible**

Pays	Bourse	Année	Femmes siégeant au conseil d'administration (en pourcentage)		Source
			Année	Part (%)	
<b>Afrique du Sud</b>	JSE 277	2017	19,1		BWASA (2017)
<b>Allemagne</b>	Conseils d'administration de 200 grandes sociétés	2017	8,1		Holst and Wrohlich (2018)
		2017	24,6		
	Conseils de surveillance de 200 grandes sociétés	2017	13		
		2017	33,3		
	Conseils d'administration du DAX30 Conseils de surveillance du DAX30				
<b>Argentine</b>	MERVAL 106	2017	7,8		Comisión Nacional de Valores (Commission nationale des valeurs mobilières) (2017)
	MERVAL 256	2017	10,4		
<b>Australie</b>	ASX200	2018	29,7		Australian Institute of Company Directors (2019)
	ASX300	2018	26,5		
<b>Brésil</b>	223 plus grandes sociétés BM&FBOVESPA	2016	6		SSE (2017)

Pays	Bourse	Année	Femmes siégeant au conseil d'administration (en pourcentage)		Source
Canada	FP500	2017	22,6		Conseil canadien pour la diversité administrative (2017)
	TSX60	2017	24,9		
Espagne	133 sociétés cotées en Bourse	2018	19		IESE Insight (2018)
	IBEX 35	2018	24		
Etats-Unis	S&P 500	2019	21,2		Equilar (2018); Catalyst (2019a)
	Russell 3000	2018	17,7		
Finlande	NASDAQ Helsinki 125	2017	27		FINNCHAM (2017)
France	Conseils de surveillance du CAC 40	2018	42,3		Les Echos Executives (2018); Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations (2018)
	Conseils d'administration du CAC 40	2018	14,7		
	Conseils de surveillance du SBF 120	2018	42,6		
	Conseils d'administration du SBF 120	2018	15,3		
Hong Kong, Chine	Hang Seng Index 51	2018	13,8		Ngai (2018)
Malaisie	Bourse de Malaisie MYX100	2017	19,2		Securities Commission Malaysia (2018)
Monténégro*	Plus grandes sociétés cotées en Bourse	2018	41		Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)
Nouvelle-Zélande	NZX100	2018	24,1		McLennan, McGregor et Eaquab (2018); Scoop Business (2018)
	S&P/NZX50	2017	27		
Pakistan	KSE-100	2016	4		South Asian Federation of Exchanges (2016)
Pologne*	Plus grandes sociétés cotées en Bourse	2018	23,8		Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)
Roumanie *	Plus grandes sociétés cotées en Bourse	2018	8,2		Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)
Panama	495 entreprises privées	2018	14		Women Corporate Directors' Association of Panama (2018)
	86 entreprises publiques	2018	18		
Royaume-Uni	FTSE 100	2018	29		Vinnicombe, Doldor et Sealy (2018)
	FTSE 250	2018	23,7		
Singapour	SGX100	2018	14,7		Diversity Action Committee (2018)
	SGX 738 (toutes)	2018	11,2		
Sri Lanka	CSE	2017	8,2		Société financière internationale (2018)

Note: Dans certains pays, les données sont disponibles pour un ou plusieurs groupes de sociétés cotées, en fonction de leur niveau de capitalisation, et dans d'autres pays les données ne sont disponibles que pour les très grandes entreprises cotées en Bourse.

\* Sociétés ayant un code ISIN.

Tableau A12. Part des sociétés ayant une femme à la présidence de leur conseil parmi les sociétés cotées en Bourse pour certains pays/région

Pays ou région	Bourse	Année	Part des sociétés ayant une femme présidente (en pourcentage)	Source
UE des 28	Sociétés à plus grosses capitalisations	2018	7,5	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)
Afrique du Sud	JSE 277	2017	6,9	BWASA (2017)
Allemagne	200 plus grandes sociétés (conseils d'administration)	2017	3,4	Holst et Wrohlich, (2018)
		2017	1,4	
	200 plus grandes sociétés (conseils de surveillance)	2017	0,0	
	100 plus grandes sociétés (conseils d'administration)	2017	1,4	
	100 plus grandes sociétés (conseils de surveillance)			
Argentine	MERVAL 256	2017	3	Comisión Nacional de Valores (National Securities Commission) (Commission nationale des valeurs mobilières) (2017)
Australie	ASX200	2018	6	Australian Institute of Company Directors, (2018)
Etats-Unis	Fortune 500	2016	6	Whitler et Henretta (2018)
France	SBF 120	2017	3	Les Echos Executives (2018)
Monténégro*	Indice des principales capitalisations boursières	2018	20	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)
Roumanie*	Indice des principales capitalisations boursières	2018	8,3	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)
Royaume-Uni	FTSE 100	2017	7	Vinnicombe, Doldor et Sealy (2018)
Serbie*	Indice des principales capitalisations boursières	2018	27,3	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2019)

Note: \* Sociétés ayant un code ISIN.

**Tableau A13. Probabilité d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels selon la proportion de femmes administratrices et le sexe du président du conseil**

Variabes	Effets marginaux moyens	
<b>Proportion de femmes siégeant au conseil d'administration</b> (réf.: 0 %)		
1 – 10 %	15,75***	(0,0237)
11 – 29 %	18,65***	(0,0245)
30 – 39 %	18,49***	(0,0255)
40 – 60 %	19,68***	(0,0264)
61 – 100 %	14,65***	(0,0367)
<b>Sexe du président</b> (réf.: homme)	3,184**	
Femme	(0,0125)	
Observations	5 451	5 441
EF d'activité économique	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui
EF de type d'entreprise	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui

Erreurs-types entre parenthèses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF=Effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A14. Probabilité pour une entreprise d'avoir une femme présidente du conseil d'administration selon diverses initiatives, politiques et caractéristiques d'entreprise**

Variabes	Effets marginaux moyens	
<b>Amélioration des résultats opérationnels grâce à des initiatives de mixité</b> Oui	4,675***	(0,0165)
<b>Politique d'égalité des chances dans l'emploi</b> Oui	4,179***	(0,0156)

Variabes	Effets marginaux moyens	
<b>Femme PDG</b> Oui	16,97***	(0,0169)
<b>Culture de l'entreprise en matière de mixité</b> Inclusive	1,220	(0,0127)
<b>Type d'entreprise</b> (réf.: multinationale) Nationale	-2,090	(0,0140)
<b>Taille d'entreprise</b> Grande	-3,195**	(0,0128)
Observations	5 353	
EF d'activité économique	Oui	
EF de taille d'entreprise	Oui	
EF de type d'entreprise	Oui	
EF de pays	Oui	
EF de région	Oui	

Erreurs-types entre parenthèses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF=Effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A15. Effet de la parité des conseils d'administration sur la probabilité d'avoir des femmes cadres supérieures et dirigeantes**

Variabes	Effets marginaux moyens	
<b>Cadres supérieurs</b>	3,046***	(0,00801)
<b>Cadres dirigeants</b>	5,981***	(0,00979)
Observations	6 410	6 410
EF d'activité économique	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui
EF de type d'entreprise	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui

Erreurs-types entre parenthèses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF=Effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A16. Mesures prises sous forme de lois ou d'initiatives volontaires pour accélérer l'intégration des femmes dans les conseils d'administration pour certains pays**

<b>Pays</b>	<b>Type de mesure</b>	<b>Année d'introduction</b>	<b>Source</b>
<b>Afrique du Sud</b>	La Bourse de Johannesburg (JSE) demande aux entreprises cotées d'adopter des politiques de promotion de la mixité au sein du conseil d'administration et de rendre compte de leur application. Six mois plus tard, la JSE exige la divulgation d'informations sur la diversité ethnique dans les conseils d'administration.	Janv. 2017	BWASA (2017)
		Juin 2017	
<b>Allemagne</b>	Loi fixant un quota de 20 pour cent de femmes dans les conseils de surveillance des sociétés cotées. S'ils ne sont pas occupés par des femmes, les sièges doivent rester vacants.	2016	Deloitte (2017)
<b>Australie</b>	La Bourse a adopté des directives sur l'obligation d'information sur la mixité comme mesure de gouvernance d'entreprise. Introduction de directives sur la gouvernance d'entreprise fixant un objectif de 30 pour cent. Suivi: «Si l'objectif n'est pas atteint, expliquer pourquoi».	2010	Australian Securities Exchange Corporate Governance Council (2007)
		2018	
<b>Canada</b>	Neuf commissions provinciales des valeurs mobilières ont instauré des règles de «conformité ou explication» pour la divulgation du pourcentage de femmes administratrices.	2014	Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (2014)
<b>Chili</b>	La Commission des valeurs mobilières a adopté de nouvelles règles sur la divulgation relative à la diversité hommes-femmes sur la base du principe «conformité ou explication» pour les entreprises cotées.	2015	Deloitte (2017)
<b>Espagne</b>	Quota de 40 pour cent de toutes les sociétés cotées de plus de 250 employés. Le code de bonne gouvernance des sociétés cotées en Bourse recommande une représentation de 30 pour cent de femmes dans les conseils d'administration d'ici à 2020, sur la base du principe de «conformité ou explication».	2007	Catalyst (2019b)
		2015	
<b>Californie, Etats-Unis</b>	Loi instaurant des quotas pour les sociétés qui ont leur siège en Californie: deux femmes pour les conseils de cinq personnes d'ici à 2019 et trois femmes pour les conseils de sept personnes d'ici à 2021.	Oct. 2018	Mirvis and Schwartz (2018)
<b>France</b>	Loi fixant un quota de 40 pour cent de femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance au 1er janvier 2017.	2011	Catalyst (2019b)
<b>Hong Kong, Chine</b>	Le Code de gouvernance des entreprises de la Bourse de Hong Kong oblige les sociétés à informer sur les politiques de diversité et à expliquer pourquoi elles n'en ont pas.	2013	Deloitte (2017)
<b>Inde</b>	La loi sur les sociétés exige qu'au moins une femme siège au conseil d'administration des entreprises cotées; des amendes sont prévues en cas de non conformité.	2013	Catalyst (2019b)
<b>Italie</b>	Minimum de 33 pour cent du sexe sous-représenté. Fortes amendes en cas de non-conformité.	2011	Catalyst (2019b)
<b>Japon</b>	Objectif gouvernemental de 10 pour cent des postes de direction dans les secteurs public et privé confiés à des femmes d'ici à 2020. Les rapports de gouvernance des sociétés cotées doivent indiquer la part des femmes dans les conseils d'administration et informer sur les initiatives visant à renforcer la présence des femmes.	2014	Deloitte (2017)
		2015	

<b>Pays</b>	<b>Type de mesure</b>	<b>Année d'introduction</b>	<b>Source</b>
<b>Kenya</b>	Quota de 33 pour chaque sexe dans les entreprises publiques.	2010	Catalyst (2019b)
<b>Malaisie</b>	Politique gouvernementale pour les femmes qui doivent représenter au moins 30 pour cent des cadres supérieurs et des postes d'administrateur dans les entreprises de plus de 250 employés d'ici à 2016.	2011	Deloitte (2017)
<b>Pays-Bas</b>	Toutes les entreprises publiques de plus de 250 employés doivent attribuer au moins 30 pour cent de postes d'administrateurs à des femmes.	2011	Catalyst (2019b)
<b>Nouvelle-Zélande</b>	Le recueil de bonnes pratiques de la Bourse néo-zélandaise pour la gouvernance des entreprises exige des entreprises cotées de rendre des comptes sur leur politique de diversité avec des objectifs mesurables et une évaluation annuelle des progrès. La mixité doit être considérée comme un minimum.	2017	Simpson Grierson (2017)
<b>Norvège</b>	Quota de 40 pour cent pour les sociétés cotées et les entreprises publiques d'ici à 2008. L'éventail des sanctions comprend la non-immatriculation, la dissolution de l'entreprise par décision de justice et des amendes.	2006	Catalyst (2019b)
<b>Panama</b>	Quota de 30 pour cent pour les entités étatiques et certaines entités privées d'ici à 2020.	2017	Castillo (2018)
<b>Philippines</b>	Le code de gouvernance d'entreprise exige une politique de mixité avec une approche «conformité ou explication».	2016	Securities and Exchange Commission (2016)
<b>Roumanie</b>	Règle de gouvernance d'entreprise pour toutes les sociétés cotées à la Bourse de Bucarest de respecter l'équilibre des sexes dans leur conseil d'administration et les comités de direction ou d'expliquer pourquoi elles ne le font pas.	2016	Deloitte (2017)
<b>Royaume-Uni</b>	Le code de gouvernance inclut une clause «conformité ou explication» sur la diversité des sexes et s'applique à toutes les sociétés cotées en Bourse qu'elles soient enregistrées au Royaume-Uni ou ailleurs.	Juin 2016	Financial Reporting Council (2016)
<b>Suède</b>	La loi suédoise sur les comptes annuels demande aux sociétés de divulguer des informations sur l'équilibre des sexes parmi les cadres dans les rapports annuels des sociétés. Le Code de conduite des entreprises précise que les sociétés doivent viser la parité dans leurs conseils.	2015	Swedish Corporate Governance Board (2016)
<b>Suisse</b>	Une loi instaure des quotas pour les entreprises de plus de 250 employés cotées en Bourse pour que les femmes représentent au moins 30 pour cent des administrateurs et au moins 20 pour cent des cadres. Aucune sanction n'est prévue mais une explication sera demandée en cas de non-conformité.	Juin 2018	SWI (2018)



**Tableau A17. Effet d'une culture d'entreprise à dominante masculine sur la probabilité que la présidence échoie à une femme et que le conseil d'administration soit exclusivement masculin**

Variabiles	Effets marginaux moyens
Femme présidente	-23,53*** (0,0222)
Conseil exclusivement masculin (0 pour cent de femmes)	19,82*** (0,0200)
Observations	3 831
EF d'activité économique	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui
EF de type d'entreprise	Oui
EF de pays	Oui
EF de région	Oui

Erreurs-types entre parenthèses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF=Effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A18. Effet de la mixité des conseils d'administration sur la probabilité pour une entreprise d'avoir une culture d'entreprise inclusive**

Variabiles	Effets marginaux moyens
Culture d'entreprise inclusive	4,069*** (0,00849)
Observations	6 679
EF d'activité économique	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui
EF de type d'entreprise	Oui
EF de pays	Oui
EF de région	Oui

Erreurs-types entre parenthèses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF=Effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A19. Effet d'une culture d'entreprise inclusive sur la probabilité pour les entreprises d'avoir des femmes aux différents niveaux d'encadrement**

Variabiles	Niveau d'encadrement		
	Intermédiaire	Supérieur	Haute direction
Culture d'entreprise de la société (réf.: à dominante masculine et féminine): Culture d'entreprise inclusive	8,901*** (0,0122)	11,60*** (0,0134)	11,51*** (0,0129)
Observations	6 433	6 433	6 433
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui	Oui
EF de type d'entreprise	Oui	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui	Oui

Erreurs-types entre parenthèses  
 \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1  
 Note: EF=Effets fixes.

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

**Tableau A20. Effet d'une politique d'égalité des chances dans l'emploi ou d'une politique de diversité et d'inclusion sur la probabilité pour les entreprises d'avoir des femmes à tous les niveaux d'encadrement et de meilleurs résultats opérationnels**

Variables	Niveau d'encadrement			Résultats opérationnels
	Intermédiaire	Supérieur	Haute direction	
<b>Politique d'ECE ou de D&amp;I</b>	3.851*** (0.0134)	5.933*** (0.0141)	4.470*** (0.0128)	26.08*** (0.0145)
Observations	8,705	8,705	8,705	7,199
EF d'activité économique	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de taille d'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de type d'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de pays	Oui	Oui	Oui	Oui
EF de région	Oui	Oui	Oui	Oui

Erreurs-types entre parenthèses

\*\*\* p&lt;0,01, \*\* p&lt;0,05, \* p&lt;0,1

Note: EF=Effets fixes; ECE = Egalité des chances dans l'emploi; D&amp;I = diversité et inclusion

Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2018.

## Annexe III. Glossaire

### Pour les besoins du rapport, nous utilisons les définitions suivantes:

**Masse critique.** Les entreprises comptant au moins 30 pour cent de femmes parmi leurs cadres ou leurs administrateurs atteignent une masse critique permettant d'exercer une influence et de participer à la prise de décision.

**Paritaires.** Des effectifs intégrant de 40 à 60 pour cent de l'un ou l'autre sexe.

**Préjugés sexistes.** Un préjugé sexiste est une préférence ou un parti pris à l'égard d'un sexe par rapport à l'autre. Ces préjugés peuvent être conscients ou inconscients. Ils peuvent nuire à l'objectivité des décisions en matière de recrutement et de promotion.

**Division sexuelle du travail.** Attribution d'emplois ou de types de travaux différents aux femmes et aux hommes présents sur le marché du travail.

**Culture inclusive.** L'environnement de travail valorise les différences individuelles et de groupe qu'apportent les hommes et les femmes sur leur lieu de travail.

**Écart de rémunération entre les sexes.** Différence moyenne entre la rémunération des travailleuses et celle des travailleurs.

**Plafond de verre.** Barrage immatériel au sein d'une hiérarchie qui empêche les femmes d'accéder aux plus hauts postes.

**Murs de verre.** Cloisons invisibles au sein d'une organisation qui enferment les femmes dans certains rôles managériaux (par exemple, les fonctions d'appui administratif) et les empêchent d'accéder aux fonctions stratégiques qui conduisent aux plus hauts niveaux décisionnels.

**Jupes dorées.** Femmes qui cumulent de nombreux mandats d'administrateur et siègent dans de multiples conseils d'administration.

**Tuyau percé.** Disparition des femmes dans l'encadrement supérieur et la haute direction.

**Ségrégation professionnelle selon le sexe.** Répartition inégale des hommes et des femmes dans certaines professions ou secteurs d'activité, ou dans la hiérarchie des organisations. Elle se manifeste de deux manières: la ségrégation horizontale qui est la sous ou surreprésentation des femmes et des hommes dans certaines professions ou secteurs; la ségrégation verticale qui est le déséquilibre entre hommes et femmes dans les postes d'encadrement et de direction, l'un des sexes étant représenté de manière disproportionnée.

# Annexe IV. Groupements de pays par région et par niveau de revenu

## Groupements de pays et territoires par région

Région	Sous-région	Pays
<b>Afrique</b> (subsaharienne)		Afrique du Sud, Angola, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Cap-Vert, Comores, Côte d'Ivoire, Djibouti, Erythrée, Eswatini, Ethiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Kenya, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Maurice, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Seychelles, Sierra Leone, Somalie, Soudan du Sud, République unie de Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie, Zimbabwe
<b>Amériques</b>	Amérique latine et Caraïbes	Antigua-et-Barbuda, Argentine, Bahamas, Barbade, Belize, Bolivie (Etat plurinational de), Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Equateur, Grenade, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Îles Vierges des Etats-Unis, Jamaïque, Mexique, Nicaragua, Panama, Paraguay, Pérou, Porto-Rico, République dominicaine, Saint Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les-Grenadines, Suriname, Trinité-et-Tobago, Uruguay, Venezuela (République bolivarienne de)
	Amérique du Nord	Canada, Etats-Unis
<b>Asie et Pacifique</b>	Asie de l'Est	Chine, Hong Kong (Chine), Japon, République de Corée, République populaire démocratique de Corée, Macao (Chine), Mongolie, Taïwan (Chine)
	Asie du Sud-Est et Pacifique	Australie, Brunei, Cambodge, Fidji, Polynésie française, Guam, Îles Marshall, Îles Salomon, Indonésie, Kiribati, Malaisie, Micronésie, Myanmar, Nauru, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande, Palau, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Philippines, République populaire démocratique lao, Samoa, Singapour, Thaïlande, Timor-Leste, Tonga, Tuvalu, Vanuatu, Vietnam
	Asie du Sud	Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Inde, Iran (République islamique d'), Maldives, Népal, Pakistan, Sri Lanka
<b>Europe et Asie centrale</b>	Europe du Nord, du Sud et de l'Ouest	Albanie, Allemagne, Andorre, Autriche, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Îles anglo-normandes, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Monaco, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Portugal, République de Macédoine du Nord, Royaume-Uni, Serbie, Slovénie, Suède, Suisse
	Europe de l'Est	Bélarus, Bulgarie, Hongrie, République de Moldova, Pologne, Roumanie, Fédération de Russie, Slovaquie, République tchèque, Ukraine
	Asie centrale et occidentale	Arménie, Azerbaïdjan, Chypre, Géorgie, Israël, Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan, Turkménistan, Turquie
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>		Algérie, Arabie saoudite, Bahreïn, Egypte, Emirats arabes unis, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Oman, Qatar, République arabe syrienne, Soudan, Territoire palestinien occupé, Tunisie, Yémen

## Pays et groupements de pays par niveau de revenu

Niveau de revenu	Pays
<b>Faible revenu</b>	Afghanistan, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Comores, Erythrée, Ethiopie, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Haïti, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Népal, Niger, Ouganda, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République populaire démocratique de Corée, Rwanda, Sierra Leone, Somalie, Soudan du Sud, Tadjikistan, République unie de Tanzanie, Tchad, Togo, Yémen, Zimbabwe
<b>Revenu intermédiaire inférieur</b>	Angola, Bangladesh, Bhoutan, Bolivie (Etat plurinational de), Cameroun, Cap-Vert, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egypte, El Salvador, Eswatini, Géorgie, Ghana, Guyana, Honduras, Îles Salomon, Inde, Indonésie, Kenya, Kirghizistan, Kiribati, Lesotho, Mauritanie, Micronésie, République de Moldova, République démocratique populaire lao, Maroc, Myanmar, Nauru, Nicaragua, Nigeria, Ouzbékistan, Pakistan, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Philippines, Samoa, Sao-Tomé-et-Principe, Sénégal, Soudan, Sri Lanka, Territoire palestinien occupé, Timor-Leste, Ukraine, Vanuatu, Vietnam, Zambie
<b>Revenu intermédiaire supérieur</b> (économies émergentes)	Afrique du Sud, Albanie, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Belize, Bosnie-Herzégovine, Botswana, Brésil, Bulgarie, Chine, Colombie, Costa Rica, Cuba, Equateur, Fidji, Gabon, Grenade, Guatemala, Îles Marshall, Irak, Iran (République islamique d'), Jamaïque, Jordanie, Kazakhstan, Liban, Libye, Malaisie, Maldives, Maurice, Mexique, Mongolie, Monténégro, Namibie, Palau, Paraguay, Pérou, République de Macédoine du Nord, République dominicaine, Roumanie, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-Grenadines, Serbie, Suriname, Thaïlande, Tonga, Tunisie, Turkménistan, Turquie, Tuvalu, Venezuela (République bolivarienne du)
<b>Revenu élevé</b> (pays développés)	Allemagne, Andorre, Antigua-et-Barbuda, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Autriche, Bahamas, Bahreïn, Barbade, Belgique, Brunei, Canada, Chili, Chypre, Croatie, Danemark, Emirats arabes unis, Espagne, Estonie, Etats-Unis, Finlande, France, Polynésie française, Grèce, Guam, Guinée équatoriale, Hong Kong (Chine), Hongrie, Îles anglo-normandes, Îles Vierges des Etats-Unis, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Koweït, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Macao (Chine), Malte, Monaco, Nouvelle Calédonie, Nouvelle-Zélande, Norvège, Oman, Panama, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Porto Rico, Qatar, République de Corée, République tchèque, Royaume-Uni, Fédération de Russie, Saint Kitts-et-Nevis, Seychelles, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Taiwan (Chine), Trinité-et-Tobago, Uruguay

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

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

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

