



**CENTRE KAIZEN**

---

# **DIVERSITÉ DE GENRE EN MILIEU DE TRAVAIL**

**UN EFFET MULTIPLICATEUR  
POUR LE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE...**



**REVUE DE LITTÉRATURE**

---

---

## COPYRIGHT CENTRE KAIZEN, 2021

*Les publications du Centre Kaizen jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du décret sur les droits d'auteurs, paraissant dans le Moniteur, le 12 octobre 2005. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: 177, rue Faubert, Pétion-ville, complexe tropicale ou par courriel : [secretariat@centrekaizenhaiti.com](mailto:secretariat@centrekaizenhaiti.com). Ces demandes seront toujours les bienvenues.*

*Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Centre Kaizen souscrit aux opinions qui y sont exprimées.*

*Ce document peut-être aussi consulté sur le site de Centre Kaizen*

*[www.centrekaizenhaiti.com](http://www.centrekaizenhaiti.com)*

*Édité en Haïti*



---

## A PROPOS DE CENTRE KAIZEN

Le Centre Kaizen est une entreprise sociale en services consultatifs sur le Genre (Égalité Femme-Homme), qui évolue dans le domaine du renforcement de capacité, la gestion et évaluation de projet ainsi que la recherche. Nous offrons des services consultatifs et assistance technique pour un développement durable, inclusif et équitable entre les sexes aux organisations multilatérales, bilatérales, gouvernementales et non gouvernementales ainsi qu'aux entreprises. Nous voulons aider ces dernières à concrétiser leur désir et leur volonté à répondre à leur responsabilité d'inclusion vers un monde plus égalitaire, en les appuyant techniquement et en utilisant des outils et des méthodes adaptées au contexte Haïtien devant les conduire à travers ce changement. Ainsi, le genre étant un sujet transversal qui touche tous les aspects de développement d'un pays. Nous contribuons à un changement structurel de la société haïtienne. Nous soutenons les institutions en leur aidant à utiliser des stratégies qui leur permettent de diagnostiquer leur situation, d'élaborer des plans d'actions, de les exécuter tout en mesurant leurs résultats.

La mission du Centre Kaizen est de permettre à chaque individu, de par son rôle, sa position ou son sexe, d'identifier, à travers un processus de changement continue dans sa façon de penser, dans son comportement, des actions concrètes, simples et peu coûteuses dans le but d'avoir une meilleure performance dans son travail et dans ses réalisations.

### **NOS OBJECTIFS**

1. Sensibiliser les institutions publiques et privées aux avantages économiques et financiers de la diversité de genre sur le lieu de travail et à la nécessité de s'engager dans un processus de diversité de genre.
2. Renforcer la structure organisationnelle des institutions dans l'adoption et l'application du modèle de diversité de genre par la certification et le coaching.
3. Soutenir les institutions du secteur du développement pour mettre en œuvre des projets et programmes qui visent l'autonomisation des femmes et des hommes.

*Pour plus d'informations, visitez le [www.centreakaizenhaiti.com](http://www.centreakaizenhaiti.com)*

---

## Table des matières

Listes des Sigles et Abréviations	1
1- Introduction	2
1.1.1- Définition du concept de la diversité du genre en milieu de travail	3
2- La diversité de la main d'œuvre une question clé	3
2.1- Le lien entre la diversité des sexes et les bénéfices des entreprises	4
2.2- L'effet de l'emploi féminin sur le Produit Intérieur Brut	4
3- Les raisons à la base du sous utilisation du potentiel des femmes	5
4- Quels sont les pistes de remédiation	6
5- Etat de la diversité de genre en Haïti	7
6- Conclusion	8
7- Bibliographies	9





## LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BID	Banque Interaméricaine de Développement
BM	Banque Mondiale
FMI	Fonds Monétaire International
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Économique
OIE	Organisation Internationale de l'Emploi
OIT	Organisation Internationale du Travail
PIB	Produit Intérieur Brut
PDG	Président Directeur Général
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement



## 1- Introduction

D'après (IDB, 2015), entre 2000 et 2010, l'augmentation du revenu des femmes en Amérique latine et dans les Caraïbes a contribué à réduire l'extrême pauvreté de 30 %. Le Programme des Nations Unies pour le Développement abonde dans le même sens. Il nous dit que la productivité d'une économie peut en effet augmenter si les qualifications et les compétences des femmes qui constituent désormais une grande partie de la population active sont utilisées dans une plus large mesure (PNUD, 2014).

En dépit du niveau de scolarité équivalent à celui des hommes, les femmes continuent d'occuper les échelons inférieurs dans les institutions. De ce fait, elles sont sous-représentées dans les hautes sphères de directions, (Noémie Allard-Gaudreau, 2016). Toutefois, les plaidoiries en faveur d'une meilleure organisation et répartition des ressources humaines féminines ne cessent de soulever ce problème. Les différents rapports de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les femmes dans les entreprises et la gestion peuvent en témoigner. En effet, selon une étude réalisée au Costa Rica, plus le niveau d'éducation d'une femme est élevé, plus la probabilité qu'elle soit employeur est importante, (OIT, 2019). Et une meilleure réinsertion de ces femmes serait bénéfique non seulement pour les institutions, mais aussi pour la société en générale. Selon le (IMF, 2017), l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail pourrait apporter des gains significatifs au PIB dans plusieurs pays des Caraïbes.

### 1.1.1- Définition synthétique de la notion de diversité de genre

Ce concept est composé de deux termes, « diversité » et « genre ». Le premier peut être défini comme une variété de perspectives et d'approches tandis que le second renvoie à une construction sociale d'un individu. D'après les chercheurs Northcraft et Neale, cité par (Marie Virginie, 2010), sur le plan social, les critères de la diversité peuvent être abordés à partir de deux aspects. Le premier évoque des caractéristiques fondamentales d'un individu comme son âge, son ethnie, son sexe, ses caractéristiques physiques ou encore sa race. Et le second met en exergue des variables pouvant évoluer telles que le lieu d'habitation, l'éducation, le statut marital. Les composantes de ces deux aspects déjà nous présentent qu'une littérature sur la diversité peut avoir différentes approches. Cependant, en le mettant en relation avec le genre, elle nous permet d'appréhender la réalité des individus et leurs rapports sociaux de sexe, (Marie Virginie, 2010).

Le genre est un système de relations sociales qui détermine la définition et le contenu des groupes « femmes » et « hommes », aussi bien à travers la division sexuelle du travail que l'hétérosexualité normative, par le biais des discours, des idéologies, des pratiques de la citoyenneté, de la maternité, de la féminité ou de la masculinité, (Orloff, 1996). Tout comme la diversité, on peut aborder le concept du genre à partir de deux approches. D'abord, le genre est une propriété collective et non individuelle, dans la mesure où le concept désigne les processus et les mécanismes sociaux, qui rendent le sexe pertinent dans un contexte donné.



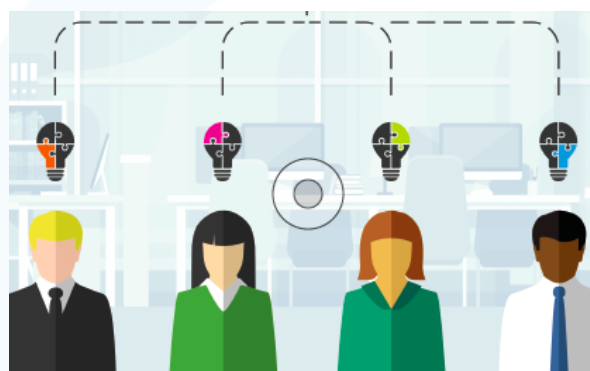
Le sexe est alors compris comme une construction sociale et le genre est le processus par lequel cette construction est opérée, en fournissant des définitions du masculin et du féminin, de ce qui est « mâle » et ce qui est « femelle », et en attachant à ces différences des effets sociaux très concrets. Ensuite, puisqu'il s'agit de processus sociaux ils varient nécessairement en fonction du contexte social et historique, (Jenson Jane, Lépinard Eléonore, 2009). Ainsi, le genre permet d'aborder les activités des femmes comme celles des hommes comme étant le produit des relations sociales hiérarchisées qui s'expriment de façons variées en fonction du contexte social, politique ou économique.

### **Définition du concept de la diversité du genre en milieu de travail**

Jusqu'à récemment, la plupart des travaux sur les femmes et leurs apports dans l'entreprise ne posent pas la question du « genre » et prennent simplement en compte la présence de femmes dans la firme (Marie Virginie, 2010). Or, la diversité des genres en milieu de travail ou encore connue sous le terme de "mixité organisationnelle" est liée à la satisfaction des employées et employés, à une gouvernance plus efficace et à l'innovation. La diversité du genre prend en compte non seulement la présence des femmes dans les institutions mais également leurs rôles et leurs fonctions. Elle prend également le contrepied de la ségrégation liée au genre sur le marché du travail qui signifie que les femmes et les hommes ont des métiers différents, c'est-à-dire que certains secteurs sont dominés par les femmes et d'autres par les hommes. Cependant dans de nombreux domaines, la faible représentativité des femmes au niveau des conseils d'administration montre que ce sont des domaines largement dominés par les hommes. Les femmes sont alors mises à l'écart en raison de considérations culturelles (ou religieuses), d'absence de contraintes législatives et de manque de prise de conscience de leur contribution à la performance de l'entreprise, (Orser B, 2000).

### **2- La diversité de la main d'œuvre, une grande opportunité**

Selon (OIE, 2014), Il existe également un argument économique et commercial indéniable en faveur de l'émancipation économique des femmes sur le lieu de travail, le marché et la communauté. Le renforcement de la coopération économique, politique et sociale, la position des femmes est fondamentale pour la croissance et le développement économiques, ainsi que pour la productivité des entreprises et la compétitivité.



CP: information-age.com





CP: blog.vantagecircle.com

## 2.1- Le lien entre la diversité des sexes et les bénéfices des entreprises

Les femmes constituent un capital humain essentiel à la performance des entreprises. En effet, avoir un plus grand nombre de femmes dans les postes de directions peut permettre aux entreprises de mieux cerner les choix des consommateurs, car les femmes contrôlent environ 70 % des consommations mondiales, (OIE, 2014). Ajouter à cela, une

série de données publiées par (OIT, 2019) met en évidence le bien fondé de ce lien. D'après ce rapport, l'étude de 2016 de l'Institut Petersen portant sur près de 22 000 entreprises dans 91 pays révèle que l'arrivée d'un plus grand nombre de femmes dans le management a permis d'augmenter la rentabilité. Il observe aussi que le fait d'avoir une femme à la tête d'une entreprise (PDG, conseil d'administration et autres postes de direction) et une part de 30 % de femmes est associée à une augmentation d'un point de pourcentage de la marge nette. Le Crédit Suisse constate également que les entreprises où les femmes représentent au moins 15 % des cadres supérieurs ont une rentabilité qui était supérieure de plus de 50 % à celles où la représentation féminine était inférieure à 10 %.

Toujours d'après ce rapport, compte tenu des valeurs ajoutées que peuvent apporter la diversité du genre en milieu de travail, il est important que les entreprises examinent la question sous l'angle de résultat.

## 2.2- L'effet de l'emploi féminin sur le Produit Intérieur Brut

Dans le but de montrer la relation entre le PIB et l'évolution de l'emploi féminin, (OIT, 2019) a construit un ensemble de données de panel pour 186 pays pour la période 1991-2017 afin d'évaluer l'élasticité partielle de l'emploi féminin par rapport à la production. Les résultats confirment la corrélation positive entre le PIB et l'emploi féminin avec une signification statistique. En effet, Le



Forum économique mondial (2017) prévoit que si l'écart entre les sexes en matière de participation au marché du travail est réduit de 25 % d'ici 2025, le PIB mondial augmentera de 5,3 billions de dollars US, car il est clairement démontré le développement des compétences, l'intégration des femmes sur le marché du travail augmentent non seulement les revenus et le bien-être dans toute la société. En effet, les femmes mieux éduquées sont plus productives et élèvent des enfants mieux éduquées et favorisent la prospérité.



### 3- Les raisons à la base du sous-utilisation du potentiel des femmes



Selon (OIT, 2017), les pipelines qui fuient<sup>1</sup> et les murs ou plafonds de verre<sup>2</sup> sont les principaux phénomènes qui empêchent les entreprises de profiter pleinement des retombées de la diversité de genre. En effet, la majorité des entreprises enquêtées dans ce rapport emploient des femmes aux niveaux inférieurs et moyens de l'encadrement, mais la proportion d'entreprise diminue à des niveaux plus élevés, en particulier le niveau des cadres supérieurs. Ainsi, les femmes se perdent dans le "pipeline" qui mène à des postes de direction et d'encadrement plus élevés. En effet, une étude vénézuélienne qui a examiné la présence des femmes

dans le secteur de la gestion et des conseils d'administration de 191 entreprises ont conclu que ni les niveaux d'éducation avancés des femmes, ni leur participation croissante au marché du travail n'a produit une augmentation correspondante de l'accès des femmes aux postes de décision, même pour des femmes hautement qualifiées.



**Les pipelines qui fuient**

En ce qui concerne les postes de direction les plus élevés, l'enquête révèle qu'au niveau mondial, plus de 78 % des entreprises déclarent avoir un PDG masculin. Dans le même temps, la part des entreprises ayant un PDG féminin diminue à mesure que les entreprises croissent en taille. Par exemple, plus de 26 % des petites entreprises ont des PDG féminins, contre 20 % des entreprises de taille moyenne et 16 % des grandes entreprises. En plus, le découragement des hommes à participer aux tâches domestiques, l'insuffisance de

1. De nombreuses femmes entrent dans la filière menant à des postes de direction, mais beaucoup abandonnent en cours de route. Ce phénomène est appelé "pipeline qui fuit".

2. Ce concept désigne les barrières et difficultés, parfois à peine perceptibles, qui freinent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles.



l'offre publique de soins aux enfants et aux personnes dépendantes. Selon (OIT, 2018), certaines entreprises pensent que l'embauche et la promotion des femmes sont plus élevées que ceux des hommes, car ces dernières finiront par démissionner pour des raisons familiales et l'investissement de l'entreprise dans leur formation sera perdu. Toujours d'après ce rapport, les rôles et les stéréotypes traditionnels liés au genre d'une culture donnée, influencent grandement la perception de l'égalité et de la diversité des sexes au sein des entreprises.



**Mur de verre**

#### **4- Quels sont les pistes de remédiation**

Les ressources humaines féminines possèdent les atouts pour être des leaders dans le domaine des affaires. Toutefois, sans l'engagement des cadres supérieurs des entreprises et du gouvernement, elles ne pourront pas. Voilà pourquoi, (OIT, 2018) recommande aux entreprises de :

- Offrir l'égalité des chances et des lieux de travail favorables à la famille afin de répondre à la demande d'un meilleur équilibre entre le travail et la famille, pour attirer et retenir les femmes et les hommes qualifiés
- Prendre des initiatives en faveur de la diversité des sexes qui s'inscrivent dans un effort global visant à un lieu de travail plus inclusif pour tous les sexes et toutes les identités
- Offrir aux femmes des parcours professionnels qui mènent au niveau de direction le plus élevé
- Donner aux femmes davantage de possibilités et d'expérience fonctionnelle grâce à la rotation des postes ou à des affectations à durée indéterminée
- S'engager fermement, au niveau de la direction, en faveur de pratiques non discriminatoires
- Élaborer des procédures et des politiques d'entreprise claires (en interne et en externe)
- Assurer la formation et la sensibilisation à tous les niveaux de l'organisation





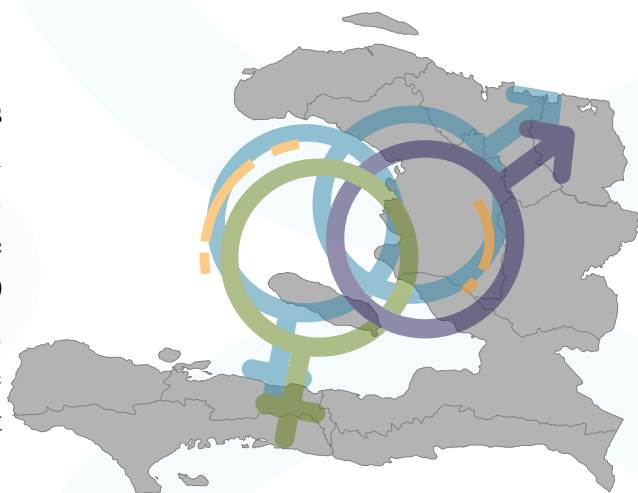
- Évaluer et suivre les progrès accomplis dans la réalisation d'objectifs mesurables
- Traiter les plaintes des salariés pour pratiques discriminatoires
- Soutenir les efforts communautaires en matière d'inclusion et d'égalité des chances
- Mesurer et rendre compte publiquement sur les progrès réalisés en matière d'égalité des sexes
- Partager les bonnes pratiques et les leçons apprises
- S'engager avec les gouvernements sur les politiques publiques visant à soutenir les femmes dans le domaine économique .
- Encourager les gouvernements et les organisations internationales telles que l'OIT et l'OCDE à renforcer, améliorer leurs recherches et la collecte de données, afin de mieux suivre l'impact des politiques et programmes sur le progrès des femmes dans le domaine économique.

## 5- État de la diversité de genre en Haïti

L'enquête de 2017 de l'OIT révèle que 46 % des personnes interrogées affirment que les initiatives en matière de diversité et d'égalité de genre ont impacté positivement leurs résultats. En dépit du fait que l'article 17 de la constitution recommande un quota d'au moins 30 % de femmes dans tous les niveaux de la vie nationale, en Haïti, la majorité des femmes est concentrée dans le secteur informel. En effet, selon (PNUD, 2014), cet effectif est de 55 % dans l'informel contre 30 % dans le

formel. Toujours d'après ce rapport, dans l'ensemble des secteurs économiques, les femmes souffrent de discrimination et de conditions de travail précaire. Dans l'administration publique, 99 % et 95 % des femmes se retrouvent respectivement dans les postes de secrétariat et de réception, alors que seulement 9% se trouvent à des postes de direction technique et générale.

Les inégalités entre les hommes et les femmes en Haïti empêchent non seulement la contribution qu'elles peuvent apporter à l'économie, mais aussi la perte du bénéfice des années d'investissements dans l'éducation des filles et des jeunes femmes. Les données existantes pour Haïti ne renseignent pas vraiment sur l'état des lieux de la diversité de genre, que ce soit dans le secteur privé ou public. Toutefois, il est clair qu'une meilleure utilisation de nos potentiels féminins pourrait contribuer d'une part au développement économique du pays et d'autre part à la compétitivité des entreprises. En effet, la participation des femmes haïtiennes à l'activité économique est un puissant facteur d'amélioration de la performance économique du pays, car elle permet la diversification des talents, oriente la demande des ménages vers des services de proximité à fort contenu d'emplois, (Fred Doura, 2018).





## 6- Conclusion

Les données et les recherches relatées ci-dessus montrent que la diversité de genre, l'égalité des chances et l'égalité des sexes sont des leviers importants dans le processus de développement économique d'un pays et de recherche de compétitivité des entreprises. La mise en lumière continue des valeurs ajoutées que représentent les femmes contribuent à attirer l'attention des principaux concernés sur la nécessité urgente de repenser la situation. En effet, malgré, les récentes crises, les femmes restent confiantes quant à l'avenir de leurs entreprises et s'en sortent très bien. D'après elles, leur capacité à élaborer une pensée stratégique, la flexibilité, l'agilité, la capacité à travailler en équipe et la résilience sont parmi les qualités qui les ont permis de faire face à cette crise, (KPMG, 2021)<sup>3</sup>.

Il est vrai que chaque pays a une approche de l'autonomisation des femmes, mais tous les gouvernements devraient encourager les mesures visant à améliorer la situation des femmes en tant qu'acteurs économiques. Voilà pourquoi, il est aujourd'hui important que les entreprises haïtiennes ainsi que les autorités étatiques concernées se penchent sur la problématique de la diversité de genre et mettent en pratique les recommandations cités plus haut afin d'être non seulement en phase avec les avancées qui se font sur le sujet, mais aussi dans le but d'accumuler du capital humain pour le processus de développement futur.

---

<sup>3</sup>. Société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais.



## 7- Bibliographies

- Centre Kaizen. (2020). *Egalité Salariale : Une esquisse sur l'état de la question dans le monde et en Haïti. Pétion-ville.*
- Fred Doura. (2018). *Situation de la femme haïtienne, ses besoins, droits et responsabilités. Rencontre.*
- IDB. (2015). *Women's economic empowerment: Good for women, good for businesses and good.*
- IMF. (2017). *Women at work in Latin America and the Caribbean.*
- Jenson Jane, Lépinard Eléonore. (2009). *Penser le genre en sciences politiques. Vers une typologie des usages du concept. Revue française de Sciences Politiques.*
- KPMG. (2021). *Le leadership au féminin en temps de Covid.*
- Marie Virginie. (2010). *Une lecture de la diversité au regard du genre. La diversité au féminin dans les grandes entreprises françaises. Revue Française de Gestion.*
- Noémie Allard-Gaudreau. (2016). *REPRÉSENTATIONS SOCIALES : « FEMME LEADER, LEADER IDÉAL ET LEADERSHIP PERSONNEL », UNE APPROCHE BIOGRAPHIQUE DU LEADERSHIP. Canada.*
- OIE. (2013). *Fact sheet for business : Diversity.*
- OIE. (2014). *Women's Economic Empowerment.*
- OIT. (2017). *Women in Business and Management: Gaining momentum in Latin America and the Caribbean.*
- OIT. (2018). *Women in business and management: Gaining momentum in the Caribbean.*
- OIT. (2019). *Women in Business and Management : The business case for change.*
- OIT. (2019). *Women in business management : Four case studies on women in business in Central America.*
- Orloff, A. S. (1996). *Gender in the Welfare State. Annual Review of Sociology.*
- Orser B. (2000). *Creating high - performance organizations: Leveraging women's leadership.*
- PNUD. (2014). *Rapport OMD 2013, Haïti: Un nouveau regard. Port-au-Prince. Port-au-Prince.*