



*“28 milliards de dollars américains :  
C’est ce que l’égalité des genres  
pourrait apporter à l’économie  
mondiale d’ici 2025.”  
(PNUD/UNDP)*

# Évaluation organisationnelle d'équité entre les femmes et les hommes

*Accompagnement méthodologique et scientifique appliqué avec une  
perspective longitudinale*

Dans le milieu académique, une **approche dynamique et longitudinale est utilisée pour analyser le phénomène selon lequel les femmes quittent progressivement leur carrière** lorsqu'elles tentent de rejoindre ou d'évoluer dans une structure académique et hiérarchique<sup>1</sup>. Dans le cadre des entités d'affaires, ce phénomène a été exploré en identifiant ce que l'on appelle les **«plafonds de verre»** (de l'anglais *glass ceiling*) qui font référence à des barrières difficilement perceptibles, pourtant existantes, auxquelles les femmes sont confrontées lorsque les niveaux supérieurs d'une structure se font difficilement accessibles. Il s'agit d'une démarche qui nécessite d'une analyse des parcours professionnels au sein des entités employeuses.

Aujourd'hui, la diversité et l'inclusion ont gagné beaucoup de visibilité grâce à des signes positifs tels que **la croissance moyenne globale du nombre de femmes cadres** entre 2015 et 2020, qui est passée de 17 % à 21 %<sup>2</sup>. Des recherches à ce sujet ont montré que la diversité des sexes entraîne une **productivité plus élevée, plus d'innovation<sup>3</sup>, une meilleure rétention et satisfaction des employés<sup>4</sup>, ainsi qu'une crédibilité accrue en inspirant une plus grande confiance dans les produits et services fournis<sup>5</sup>**. De même, il a été constaté qu'une plus grande représentation des femmes sur le lieu de travail, accompagnée d'un effort de l'entité en faveur de la diversité, est essentielle à la performance organisationnelle<sup>6</sup> ; c'est-à-dire, la présence d'un plus grand nombre de femmes dans la population active peut améliorer les performances des entités et doubler leur approvisionnement de talents.

Dans cette optique, plusieurs gouvernements ont déjà mis en place des **cadres et des exigences légales<sup>7</sup>**, ainsi que des **mécanismes de suivi<sup>8</sup>** et des **campagnes de sensibilisation<sup>9</sup>** pour parvenir à l'égalité des sexes dans des domaines tels que l'emploi, la santé et l'administration. Certaines certifications<sup>10</sup> sont également apparues au niveau local et international pour **motiver les entités à faire visible leur volonté de combler ses écarts**, ce qui ajoute une certaine continuité grâce au renouvellement de ce type de *label*. Or, une entité peut être certifiée pour l'égalité salariale, par exemple, et présenter d'autres inégalités persistantes liées au sexe qui l'empêchent de **garantir un développement de carrière équitable pour son personnel** lors des étapes importantes, telles que le recrutement ou la promotion

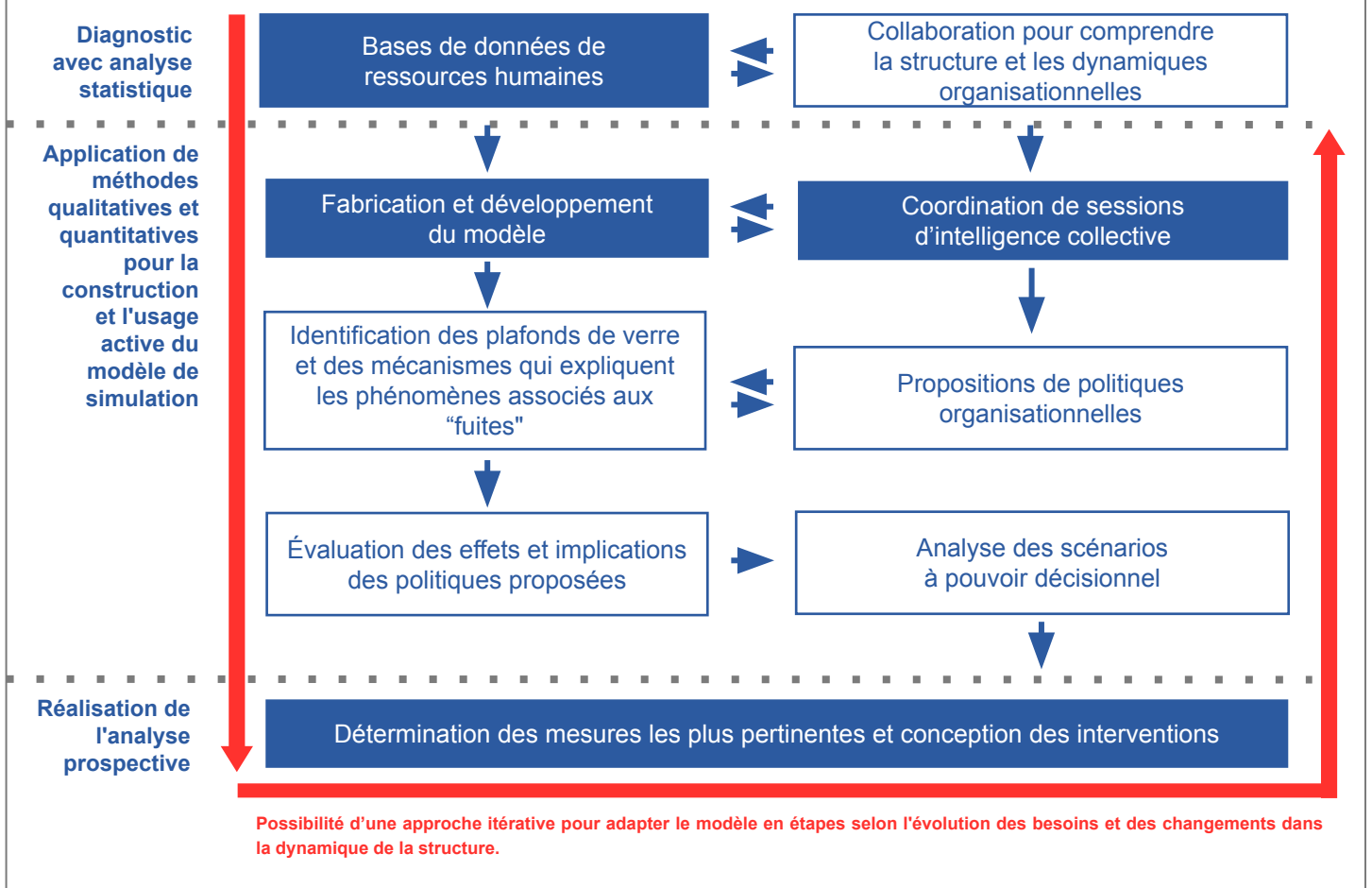
- Les entreprises du classement Fortune 500 dont la représentation des femmes dans les conseils d'administration est plus élevée ont de **meilleures performances financières** que celles dont la représentation est plus faible.
- Les unités commerciales diverses en matière de genre ont des **revenus moyens plus élevés** que les unités moins diverses.
- Les équipes mixtes génèrent des **ventes et tirent des bénéfices plus élevés**, ce qui se traduit par une autonomie et une flexibilité accrues par rapport aux équipes à prédominance masculine.

### Quels résultats peut-on attendre ?

- Une analyse statistique de la structure organisationnelle et des plafonds de verre.
- Un modèle de simulation soutenu par l'intelligence collective comme guide pour identifier les facteurs, déterminer les mécanismes clés et définir des étapes concrètes pour mener le changement dans les entités afin de combler les écarts entre femmes et hommes.
- Un processus de collaboration avec des représentant-e-s et décideurs pour évaluer l'impact *ex-ante* de divers scénarios sur des politiques organisationnelles proposées.

Afin de mener une étude complète des trajectoires d'emploi pour identifier les domaines d'opportunité et d'amélioration, notre équipe de recherche reconnaît que **chaque entité possède une structure organisationnelle particulière**, ce qui permet de l'examiner comme un système complexe<sup>11</sup>. L'étude de la structure organisationnelle intègre une dimension longitudinale permettant **d'observer l'évolution dans les étapes clés de la vie professionnelle notamment des femmes**. Le fait qu'une évaluation puisse être réalisée en collaboration avec un organisme externe ajoute de l'objectivité, ainsi que de la fiabilité en termes de connaissances techniques, spécialisées et multidisciplinaires apportées. Ainsi, l'objectif initial de l'étude est d'identifier les plafonds de verre qui peuvent se produire involontairement, avec leurs causes et chemins d'actions possibles pour permettre à l'entité de trouver efficacement un équilibre à travers les différents niveaux hiérarchiques. Ce processus est illustré sur la page suivante.

## Combinaison de méthodes au cours du processus d'évaluation



Etant donné que la **diversité** est un phénomène ancré dans des normes et valeurs sociales qui évoluent dans le temps, le **succès de mesures** visant à remédier aux inégalités au milieu professionnel dépende non seulement du contexte spécifique mais de l'évolution du fonctionnement et de la culture organisationnelle. Par conséquent, un **diagnostic et une modélisation efficaces** permettant de saisir une «vidéo» plutôt qu'un «photo» du système peuvent contribuer à la **création d'une culture inclusive et véritablement diverse** ; même au-delà de la prise de conscience et de l'obligation de disposer d'équipes diverses de gestion. Cela permettra aux décideurs de se rendre compte de **l'ampleur du phénomène et d'identifier les points de levier** pour propulser des pratiques optimales et des mesures correctives à long terme. Le fait de fournir une **vision globale et dynamique de la structure de l'emploi permet d'éviter et de prévenir des conséquences involontaires** (et entremêlées) de ce phénomène, telles que l'écart salarial, l'allocation non optimale des ressources humaines ou la sous-représentation des femmes aux postes de direction.

### Les avantages d'une approche systémique et participative :

- Les processus qui conduisent à des déséquilibres sont souvent méconnus et de caractère cumulatifs.
- La dynamique particulière d'un système a un impact sur les résultats de manière inattendue et imperceptible.
- Un dialogue assisté et participatif contribue à la création des modèles fiables et adaptés à la réalité.
- Un processus inclusif motive une meilleure adoption des mesures.

**Sources :** 1 Buckles, K. (2019). Fixing the leaky pipeline: Strategies for making economics works for women at every stage. *Journal of Economic Perspectives*. 33(1), 43-60 2 World Economic Forum (2020). Having women in leadership roles is more important than ever, here's why. Publication sur le blog : [www.weforum.org/agenda/2020/03/more-women-in-leadership-shouldnt-matter-but-it-really-does/](http://www.weforum.org/agenda/2020/03/more-women-in-leadership-shouldnt-matter-but-it-really-does/) 3 Grant Thornton (2021). Women in Business 2021: Una ventana de oportunidades. Rapport à télécharger sur : [www.granthornton.es/contentassets/8de773d3af14a279d73fbbb03d471b1/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf](http://www.granthornton.es/contentassets/8de773d3af14a279d73fbbb03d471b1/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf) 4 McKinsey (2020). Women in the workplace 2020. Rapport à télécharger sur : [www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace](http://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace) 5 Forbes (2019). Why women-led companies are better for employees. Publication sur le blog : [www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/03/24/why-women-led-companies-are-better-for-employees/?sh=77538b643264](http://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/03/24/why-women-led-companies-are-better-for-employees/?sh=77538b643264) 6 Center for Creative Leadership (2019). Women in the workplace: Why women make greater leaders & How to retain them. Rapport à télécharger sur : <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/7-reasons-want-women-workplace/> 7 Gobierno de España (2020 Oct). Consejo de Ministros presenta nueva normativa en base a la Ley Orgánica 03/2007 solicitando entrega de planes de igualdad a entidades con más de 50 colaboradores. Annonce officiel sur : <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2020/131020-cministros.aspx> 8 Confédération helvétique (2020 Jul). Entrée en vigueur de nouvelles exigences résultant de la révision de la loi et de l'ordonnance sur l'égalité (art. 13c, al. 2, LEg) pour que les entités employeuses effectuent une analyse d'égalité salariale. A consulter sur : <https://www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/prestations/logib-triage.html> 9 Gobierno de México (2019). Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. ¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género?. Publication sur le blog : <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero?idiom=es> 10 Exemples de certifications existantes : [www.equality-advising.ch](http://www.equality-advising.ch), [www.edge-cert.org](http://www.edge-cert.org) 11 Sayama, H. (2015). Introduction to the Modeling and Analysis of Complex Systems. 1st Ed, Binghamton University, NY. Open SUNY Textbooks, Milne Library. A télécharger sur : <http://textbooks.opensuny.org/introduction-to-the-modeling-and-analysis-of-complex-systems>

## Equipe de recherche

Nous alignons cinq profils-clés pour répondre aux exigences d'une étude intégrale et longitudinale en matière d'équité et d'égalité. Cela permet de garantir un processus optimal qui offre des résultats concrets et qui accompagne une prise de décision solide.



**Cristina Galíndez  
Hernández**

Cristina est associée fondatrice de Cívicus, cabinet de conseil en gestion pour le secteur public et sans but lucratif, et coordinatrice générale du Laboratoire national des politiques publiques au Mexique. Son expérience se situe dans le domaine des politiques publiques, de la planification stratégique, de la conception de processus, ainsi que du suivi et de l'évaluation des programmes, des subventions, des cadres juridiques et fiscaux des organisations, notamment de celles à but non lucratif. Elle est spécialisée dans la facilitation et l'application de techniques d'intelligence collective avec des groupes de travail et au niveau institutionnel. Depuis 2021, elle fait partie du conseil consultatif scientifique de la Fondation Novagob, qui sert d'écosystème d'innovation publique en Amérique latine.



**Roman  
Graf**

Roman est spécialisé dans l'analyse d'égalité salariale et le calcul des pertes de revenus associées. Avec plus de 15 ans d'expérience, il accompagne la conception et implémentation d'enquêtes, notamment dans les domaines du recrutement et des conditions de travail en Suisse. Il a participé à la conception du Logib, outil d'analyse officiel de la Confédération Suisse sur l'égalité salariale ; dont il est contrôleur expert pour les autorités. Avant, Roman dirigeait l'unité de recherche de l'Observatoire universitaire de l'emploi (OUE) à l'Université de Genève, en Suisse.



**Dre. Eva  
Arceo Gómez**

Eva est professeure d'économie à l'Universidad Iberoamericana de Mexico, et titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de Californie Berkeley. Son principal axe de recherche scientifique porte sur la compréhension des différences entre les sexes et de la discrimination sur le marché du travail. Son travail de plus de 15 ans a été publié dans des revues de premier plan telles que l'*American Economic Review*, *Economics of Education Review*, *National Bureau of Economic Research*, entre autres. Sa contribution principale et la plus récente porte sur l'application de la littérature *leaky pipeline* (tuyau percé), qui analyse l'inégalité entre les sexes lorsque les niveaux hiérarchiques augmentent.

**Dr. Florian Wendelspiess  
Chávez Juárez**



Florian est cofondateur de CORESO et détient un doctorat en économétrie de l'Université de Genève, Suisse. Son expérience de plus de 10 ans est axée sur les systèmes complexes, l'analyse quantitative, l'économétrie appliquée et la modélisation informatique de divers phénomènes sociaux. En Suisse, il fait partie du groupe d'expert-e-s chargé des contrôles de l'égalité salariale effectués par les autorités du canton de Vaud. Auparavant, il a dirigé l'unité de simulation du Laboratoire national de politique publique au Mexique, où il a collaboré avec Eva Arceo sur l'application de l'approche systémique aux questions d'inégalité de l'emploi. En outre, il a été professeur invité au département d'économie du Centro de Investigación y Docencia Económicas au Mexique, chercheur à la Swiss Leading House de l'Institute of Applied Economics (ILEA) à Genève, et assistant de recherche et d'enseignement à l'Université de Genève, Suisse. Il a collaboré avec le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) dans son rapport régional sur le développement humain en Amérique latine. Ses publications figurent dans des revues tels que le *Journal of Economic Behavior and Organization* et le *Social Indicators Research*.



**Mayra Chávez  
Juárez**

Mayra est cofondatrice de CORESO. Elle est titulaire d'un master en sciences de gestion de l'Université de Lausanne, Suisse et possède près de 10 ans d'expérience dans la conception et gestion de stratégies intégrées de marketing, de communications et d'opérations commerciales. Sa contribution porte sur la préparation de rapports analytiques ainsi que sur le développement de contenu spécialisé pour les clients et partenaires. En 2022, elle a rejoint le groupe d'expert-e-s chargé des contrôles de l'égalité salariale effectués par les autorités du canton de Vaud en Suisse. Auparavant, elle était responsable du marketing et de la communication pour SITA en Amérique latine, où elle a contribué aux initiatives en faveur des femmes dans l'aviation avec l'International Aviation Womens Association (IAWA). Elle a également été coordinatrice d'évaluation pour la Société internationale du SIDA (IAS) à Genève, et a été représentante de projet auprès des donateurs pour des ONG actives dans le domaine des énergies renouvelables, de l'assainissement de l'eau, de la diversité et de la propriété intellectuelle.