



## RESULTATS DE L'ENQUETE SUR LA MIXITE PROFESSIONNELLE ET L'ACCES DES FEMMES AUX POSTES DE DIRECTION DANS LES ENTREPRISES DU SENEGAL

### CONTEXTE DE L'ENQUETE ET METHODOLOGIE

Cette enquête a été réalisée par Philippe Barry, Expert RSE & Secteur Privé, et Amath Ba, Expert Communication, pour le compte de l'Initiative RSE Sénégal du le Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP) dans le cadre :

- D'une part, des **Assises de l'Entreprise** organisées le 16 Avril 2019 par le Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP) ;
- D'autre part, des activités du Comité de suivi des engagements de la **Charte Diversité des Entreprises du Sénégal**. Pour rappel, la Charte contient quatre (4) lignes directrices : Genre, Handicap, Relations intergénérationnelles, Mobilité internationale. Sont signataires de ladite Charte, à fin Mars 2019, douze (12) entreprises de tous secteurs confondus.

Les objectifs de cette enquête étaient les suivants :

1. Partager une situation de l'évolution de la prise en compte des politiques du Genre dans les entreprises du Sénégal ;
2. Lancer au niveau du Comité de suivi de la Charte Diversité des Entreprises du Sénégal les bases d'un Observatoire sur l'évolution de la mixité professionnelle et l'accès des femmes aux postes de direction dans les entreprises du Sénégal ;
3. Fournir aux dirigeants et dirigeantes d'entreprises des informations clés leur permettant de renforcer leur plaidoyer et leur influence lors de Dialogue Parties Prenantes sur la question du Genre ;
4. Servir de document de base pour animer le panel de discussion organisé par le CNP en marge de l'édition 2019 des Assises de l'Entreprise.

Première du genre au Sénégal, cette enquête a été réalisée durant le mois de Mars 2019 auprès d'un échantillon de 18 entreprises du Sénégal parmi lesquelles :

- Dix (10) des 12 Entreprises signataires de la Charte Diversité des Entreprises du Sénégal : Accor Hôtel, Laboratoire Bio 24, Bicis, Cfao, Citibank, Cfao, Sgo/Terangagold, SodefiteX, Sonatel, Wartsila ;

- huit (8) Entreprises proposées par le Conseil National du Patronat du Sénégal : Grands Moulins de Dakar, Dangoté, Lobou Mame Diarra Bousso, Neurotech, Sipres, Crédit Lyonnais, Gaïnde 2000, Mamelles Jaboot.

Pour les besoins de l'enquête et le traitement des résultats, un questionnaire a été adressé aux dites entreprises. Celui-ci comportait :

1. une **partie qualitative** conçue à partir des questions suivantes :

- Quelles entreprises agissent sur la mixité des métiers ?
- Sur quelles thématiques agissent les entreprises ?
- Les pratiques des entreprises en faveur de la mixité des métiers
  - Le recrutement et l'intégration des nouveaux et nouvelles collaborateurs(trices)
  - La gestion de carrière
  - Les conditions de travail
  - La communication
- Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des actions

Pour les besoins de l'analyse en lien avec cette partie, il a été procédé pour chaque réponse aux questions à une comparaison avec la situation de la mixité professionnelle en France à partir d'une enquête réalisée en 2016 par la Fondation «Agir contre l'exclusion».

2. une **partie quantitative** (données collectées sur 4 ans de 2015 à 2018 et prévisions 2019)

	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019
Personnel (CDI) total					
dont Cadre H					
Cadre F					
dont Non Cadre H					
Non Cadre F					
Managers total					
dont Manager H					
Manager F					
Comité de direction total					
dont membres H					
Membres F					
Conseil d'administration total					
dont membres H					
Membres F					

Pour les besoins du traitement en lien avec cette partie, il a été procédé à un sous-échantillon composé de huit (8) entreprises ayant des métiers à forte pénibilité : Sodefitex, Wartsila, Dp World, Sgo/Terangagold, Gmd, Dangoté, Lmdb, Mamelles Jaboot

3. Plusieurs **interviews** ont été réalisées avec des responsables hommes et femmes d'entreprises sur la question de la mixité professionnelle et de l'accès des femmes aux postes de direction

## **QUELQUES ELEMENTS DU RAPPEL DE CONTEXTE ET D'EVOLUTION DU GENRE DANS LE SECTEUR PRIVE AU SENEGAL**

L'émancipation des femmes a toujours été une préoccupation majeure au Sénégal depuis l'indépendance. La promotion du Genre est présente dans l'espace politique, économique et social, elle figure en bonne place dans la Constitution et le PSE.

Il est vrai que dans tous les secteurs de la vie publique et privée, les femmes ont toujours été actives, y compris dans les familles, mais cet engagement a souffert d'un manque de reconnaissance et a souvent été perçu comme devant rester compatible avec leur fonction d'épouses et de mères, créant souvent des dilemmes.

C'est ainsi que représentant plus de la moitié des naissances, nous constatons une réduction progressive de la représentation féminine de l'école publique jusqu'aux études supérieures, puis dans l'entreprise et l'administration, des emplois de base jusqu'aux positions de dirigeants.

Cependant, les actions volontaristes des politiques publiques et le combat mené par les femmes pour affirmer l'égalité des chances ont produit un impact positif sur l'environnement professionnel avec un accent sur :

- L'éducation de base qui a favorisé le maintien des filles à l'école et la saine ambition,
- La formation professionnelle initiale et continue afin de renforcer l'employabilité,
- L'accès à l'emploi, par le décloisonnement des postes et leur adaptation à la mixité,
- Le management en entreprise par la promotion de cursus professionnels de femmes (Charte),
- La solidarité et l'émulation féminines (marrainage, mentoring, plaidoyer),
- La promotion de l'entrepreneuriat féminin par la formation, l'encadrement et le financement.

Il faut saluer le rôle joué par les femmes individuellement et collectivement pour faire évoluer la société dans le sens de la mixité professionnelle, en repoussant avec tact et détermination les barrières sociales qui entravaient leur accès aux carrières, en démontrant une compétence et une disponibilité en rapport avec les attentes des entreprises et des administrations, et surtout en apportant cette sensibilité féminine qui a contribué à donner à l'univers professionnel une touche d'humanité qui jusque-là, paraissait incompatible.

Car sans verser dans la généralité et les clichés sexistes, il est aujourd'hui admis que les femmes ont gagné leur place dans toutes les sphères professionnelles avec des atouts qui leur sont propres, et contribuent à la stabilité, la durabilité et la compétitivité de l'entreprise : sens des responsabilités, des relations humaines, empathie, stabilité et fidélité professionnelles, pérennisation des acquis.

Si la Femme est l'avenir de l'Homme, elle est en passe de devenir l'avenir de l'Entreprise !

## RESULTATS DE L'ENQUETE

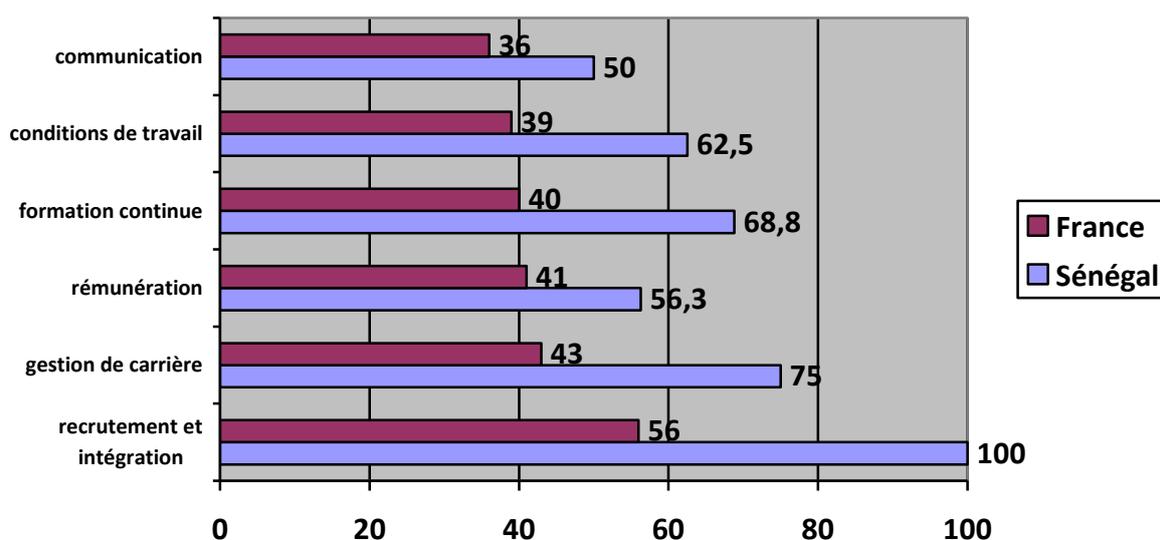
### Partie 1 (analyse qualitative) : Situation de la Mixité professionnelle annoncée par les Entreprises dans le cadre d'un questionnaire de questions fermés

#### 1-LES ENTREPRISES ET LA MIXITE DES METIERS

	Enquête Sénégal	Etude* similaire menée en France
% entreprises menant des <b>actions</b> en faveur de la mixité ?	77,8%	66%
% entreprises considérant la mixité des métiers comme un <b>enjeu</b> pour la société ?	75%	90%
% entreprises considérant la mixité professionnelle comme un facteur de <b>bien-être</b> dans leur entreprise	72,2%	89%
% entreprises considérant la mixité professionnelle comme un facteur de <b>performance</b> dans l'entreprise	77,8%	85%
% entreprises considérant que la mixité professionnelle améliore les <b>conditions de travail</b> des collaborateur.rice.s	66,7%	82%
% entreprises considérant que la mixité professionnelle est un <b>enjeu</b> pour leur structure	66,7%	78%
% entreprises considérant que la mixité professionnelle permet de repérer les « <b>talents</b> » dans leur structure	58,8%	76%
% entreprises dont les <b>offres d'emplois</b> diffusées par votre entreprise sont-elles rédigées avec la mention F/H	<b>44,4%</b>	<b>84%</b>

\*Fondation « Agir contre l'exclusion » – Etude 2017

#### 2- SUR QUELLES THEMATIQUES AGISSENT LES ENTREPRISES ?



### 3- LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EN FAVEUR DE LA MIXITE DES METIERS

	Enquête Sénégal	Etude similaire menée en France
<b>a) Le recrutement et l'intégration des nouveaux et nouvelles collaborateur.rice.s</b>		
% d'entreprises mettant en place un <b>tutorat</b> pour les nouveaux et nouvelles collaborateurs (trices) ?	50%	48%
% d'entreprises organisant des <b>formations</b> aux enjeux de la mixité des métiers pour des personnes en charge de l'intégration ?	16,7%	57%
<b>b) La gestion de carrière</b>		
% d'entreprises assurant une égalité de traitement dans la gestion de <b>carrière</b> des collaborateur.rice.s	88,9%	84%
% d'entreprises organisant des formations pour que les femmes puissent accéder à des <b>postes</b> traditionnellement occupés par les hommes	44,4%	42%
% d'entreprises mettant des critères objectifs pour permettre à tou.te.s les collaborateur.rice.s d' <b>évoluer</b> au sein de l'entreprise	88,9%	72%
% d'entreprises veillant à ce que le nombre de promotions des femmes et des hommes correspondent à la <b>proportion</b> de femmes et d'hommes dans l'entreprise	33,3%	58%
<b>c) Les conditions de travail</b>		
% d'entreprises ayant engagé des actions sur la réduction de la <b>pénibilité</b> physique de certains postes ?	66,7%	61%
% d'entreprises considérant que les <b>conditions de travail</b> , en termes d'équipements notamment, sont perçues comme égales pour les femmes et les hommes ?	83,3%	84%
% d'entreprises considérant que l'équilibre entre <b>vie professionnelle et vie privée</b> est respecté au sein de leurs structures ?	77,8%	61%
<b>d) Communication</b>		
% d'entreprises menant des actions spécifiques de <b>communication</b> sur la mixité professionnelle ?	61,1%	59%
% d'entreprises portant une attention à équilibrer la <b>représentativité</b> des femmes et des hommes sur l'ensemble des supports de communication ?	70,6%	63%
% d'entreprise menant des actions de <b>sensibilisation</b> et de lutte contre les stéréotypes de genre ?	50%	55%

### 4- LES DIFFICULTES DE MISE EN OEUVRE

	Enquête Sénégal	Etude similaire menée en France
% d'entreprises trouvant que la mise en place d'actions en faveur de la mixité est <b>difficile</b> ?	56,3%	21%

Commentaires des collaborateurs d'entreprises interviewés par rapport aux difficultés de mise en œuvre d'une politique Genre :

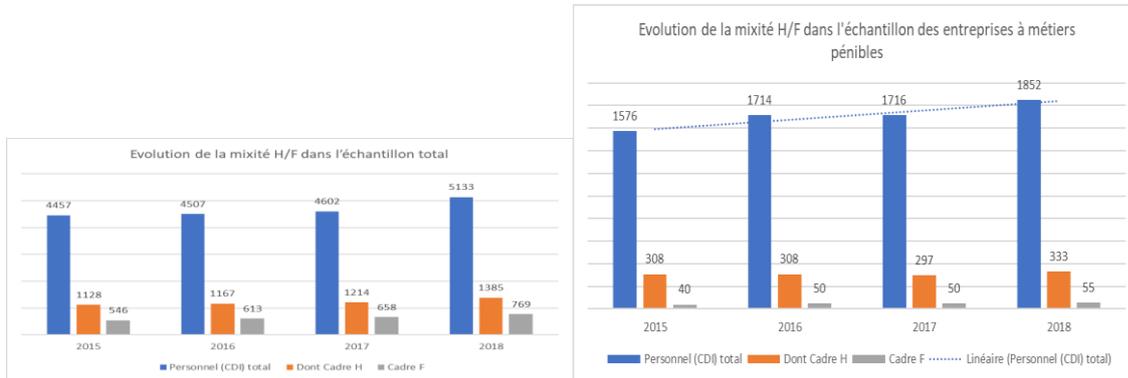
- La **législation du travail** qui aujourd'hui fait une distinction entre homme et femme sur certaines conditions de travail

- Les **préjugés**
- Le **manque de volonté** à mettre en place une démarche objective et rigoureuse de gestion du personnel, du recrutement à la gestion des carrières
- Les **pesanteurs sociales** et préjugés sur les femmes
- La **sociologie des entreprises**, les **idées reçues** et la retranscription effective dans la stratégie managériale
- Les freins d'**ordre culturel et religieux**
- **L'absence de stratégies coordonnées de promotion du leadership féminin par les femmes dirigeantes**, et de vision partagée en entreprises pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin
- Spécificités des métiers à forte pénibilité :
  - Activités portuaires : les **biais inconscients**, les **stéréotypes**, la prédominance masculine dans des secteurs tels que le portuaire
  - Mines :
    - Spécificités/Particularités des métiers de la mine plus adaptés intrinsèquement aux hommes qu'aux femmes (**environnement plus hostile** par ex.).
    - Enclavement et éloignement des sites miniers par rapport aux lieux d'habitation. Difficile dans ce contexte d'avoir **un équilibre vie professionnelle / vie familiale**.
    - Traditionnellement, les femmes sont moins enclines à entreprendre des **formations** correspondantes aux qualifications professionnelles requises. On note tout de même un changement perceptible vers les métiers de la mine, même s'il reste faible
  - Electricité : il faut reconnaître que dans les centrales électriques, les conditions de travail ne favorisent pas l'épanouissement de la gente féminine. Etre ingénieur Electricité et passer 340 jours par an en **voyage** aura forcément des conséquences sur la famille de l'employée

#### Analyse :

- Si 2 entreprises sur 3 considèrent la mixité professionnelle comme un enjeu qui améliore les relations de travail, 3 entreprises sur 4 affirment mener des actions en faveur de la mixité, mais pourtant :
  - moins d'1 rédige ses offres d'emploi avec la mention F/H, et moins d'1 sur 5 organise des formations sur la mixité.
  - 1 entreprise sur 3 veille à ce que le nombre de promotions des femmes et des hommes corresponde à la proportion de femmes et d'hommes dans l'entreprise.
- 1 entreprise sur 2 mène des actions de sensibilisation et de lutte contre les stéréotypes de genre, et près de 3 sur 4 portent une attention à équilibrer la représentativité des femmes et des hommes sur l'ensemble des supports de communication.
- La réduction de la pénibilité de certains postes a été engagée dans près de 3 entreprises sur 4, sans pour autant que cela se traduise par un appel à des candidatures féminines
- L'enquête aboutit à une prise de conscience généralisée des enjeux de la mixité mais les modes opératoires sont en cours de consolidation.

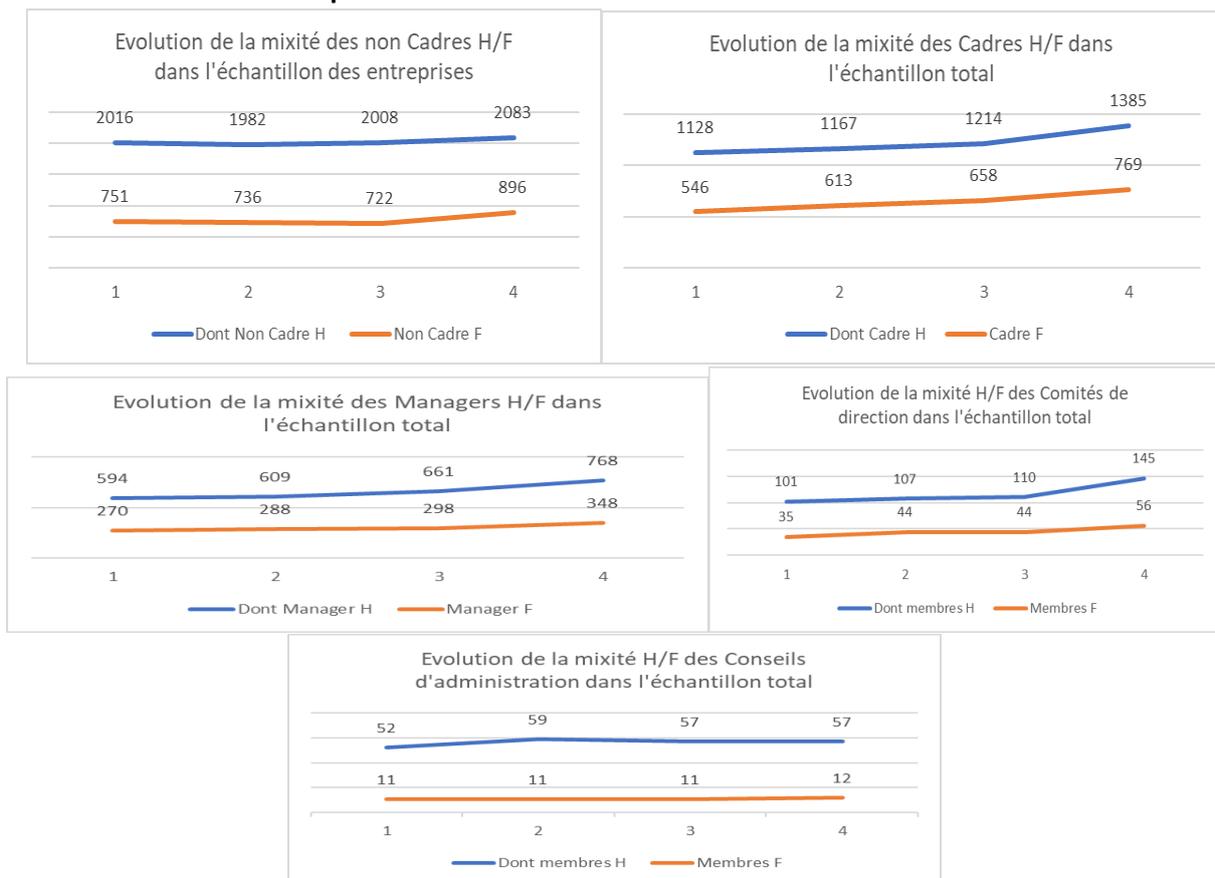
## Partie 2 (analyse quantitative) : Evolution et tendances relatives à l'accès des femmes aux postes de direction (de 2015 à 2018)



### Commentaires :

- Globalement, évolution de l'emploi sur les 4 ans, avec une progression plus importante en 2018 ; Même tendance pour les cadres, avec toutefois une tendance plus favorable pour les hommes ;
- Pour les entreprises à métiers plus pénibles, même tendance d'évolution de l'emploi ; mais Faible progression des cadres tant pour les hommes que pour les femmes

### Echantillon total des entreprises

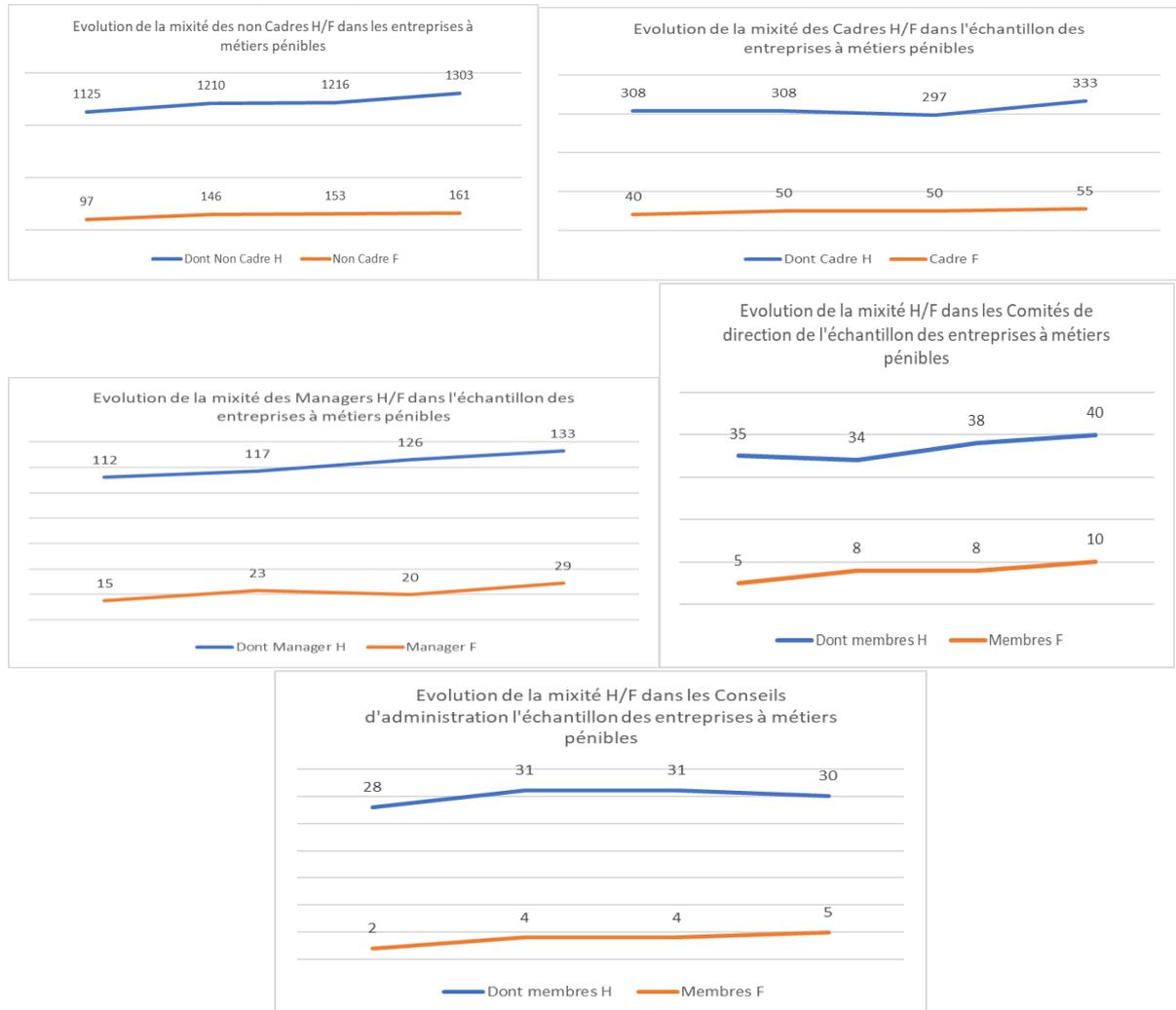


### Commentaires :

- Globalement, tendance favorable pour l'évolution du nombre de femmes dans les entreprises, même dans les fonctions de cadre.

- En revanche, proportion entre hommes et femmes, notamment au niveau des managers et des membres du Comité de direction, n'est pas en faveur des femmes

### Echantillon des entreprises ayant des métiers à forte pénibilité



#### Commentaires :

- Au niveau du groupe des entreprises aux métiers à plus forte pénibilité, les tendances montrent que l'écart entre les hommes et les femmes se creusent

### ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE :

Il existe un décalage saisissant entre les intentions et actions affichées dans les entreprises sénégalaises et l'évolution des emplois de femmes dans les postes de responsabilités au cours des cinq dernières années, comme si la volonté politique tardait à se traduire sur les courbes d'évolution des emplois hommes et femmes.

Ce constat vaut pour les postes à forte pénibilité, pour les emplois de cadres et de dirigeants, et surtout pour la représentation des femmes dans les directoires et conseils d'administration.

Ce plaidoyer doit être mené de concert par les femmes leaders et leurs alliés masculins convaincus de la justesse de ce combat, car à la lumière des réponses enregistrées, une nette majorité d'entreprises considère la mixité comme un facteur de progrès.

Au-delà, ce discours optimiste laisse entrevoir des limites, voire des contradictions : posture politiquement correcte ou engagement irréversible ? Les champions de la promotion des femmes dans les postes de hautes responsabilités sont... des hommes !

Joignant le geste à la parole, les chefs d'entreprises qui ont fait le choix de s'entourer davantage de femmes hautement qualifiées sont unanimes à louer leur engagement, leur compétence, et la maestria avec laquelle elles arrivent à concilier vie professionnelle et vie privée, le plus souvent avec l'appui de leur conjoint et de leur communauté.

Bien entendu, tous les obstacles ne sont pas encore levés et les pesanteurs subsistent, mais elles deviennent moins contraignantes dans les sphères de cadres et dirigeants.

L'enseignement de cette étude est de révéler le rôle moteur que les femmes pourraient jouer dans l'entreprise de demain. Cette contribution peut être technique, managériale, mais prendrait sa pleine mesure si elle pouvait également être philosophique.

En effet, si intégrer des femmes à dose homéopathique apporte stabilité et humanité à l'entreprise, améliore le climat de travail et le bien-être de son personnel, nous pouvons déplorer que les femmes ne soient pas encore en situation de transmettre aux entreprises leur vision du monde à travers les valeurs qu'elles défendent. L'entreprise comme l'espace politique restent très masculins dans leur mode de fonctionnement, avec une prédominance de la fin sur les moyens :

#### Quelques recommandations pour renforcer le leadership féminin :

- Encourager l'adhésion des entreprises à la Charte sur la Diversité afin de leur donner un cadre d'intervention, d'échanges d'expériences et développer une expertise locale sur le sujet,
- Stimuler les femmes leaders à participer à des fora et des panels en vue de partager leurs expériences et motiver les femmes à prendre leur destin en main,
- Susciter la création de cercles de femmes leaders qui pourraient créer une saine émulation, réfléchir à des stratégies pour encourager l'accès des femmes aux cercles de décision, mener un plaidoyer auprès de leurs homologues masculins et des pouvoirs publics,
- Développer des parrainages, du mentoring et de l'assistance bénévole aux femmes à fort potentiel,
- Accompagner les femmes entrepreneurs dans la recherche de financement et l'accès au marché.

Pourquoi pas à travers une Initiative pour la Promotion du Leadership Féminin lancée par des cadres et dirigeantes d'entreprises ?

## **QU'EST-CE QUE LA CHARTE DIVERSITE DES ENTREPRISES DU SENEGAL**

Outil de promotion de la Diversité dans les entreprises du Sénégal, elle comprend quatre (4) lignes directrices :

- Le Genre ;
- Le Handicap ;
- Les Relations intergénérationnelles ;
- La Mobilité internationale.

### Conditions d'adhésion :

- engagement à faire évoluer et structurer la politique RSE de l'Entreprise et en particulier les 4 domaines précitées,
- communiquer périodiquement les indicateurs en lien avec lesdits domaines,
- participer aux activités du Comité de suivi de la Charte Diversité des Entreprises du Sénégal

### Son contenu :

## CHARTe DE LA DIVERSITE DES ENTREPRISES DU SENEGAL

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales.

Elle permet de développer la responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, ses partenaires et ses clients au Sénégal et dans le reste du Monde.

La Charte de la diversité adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, au Sénégal, en faveur de la promotion de la Diversité.

En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

- 1** - Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
- 2** - Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
- 3** - Chercher à refléter la diversité de la société sénégalaise et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans nos effectifs, aux différents niveaux de qualification.
- 4** - Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
- 5** - Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants du personnel.
- 6** - Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

Entreprises signataires : voir sur <https://www.forumrsesn.org>