

# Apporter la croissance à travers l'intégration d'expériences diverses

La participation active des femmes sur le lieu de travail est souvent discutée du point de vue de l'égalité des sexes ou de la fourniture d'opportunités d'emploi égales. Mais nous arrive-t-il d'en entendre parler en tant que source de croissance économique et d'innovation ?

« La participation active des femmes sur le lieu de travail a vraiment un impact direct sur l'expansion d'une activité et la génération de profits », assure Mme Mitsuru Chino, cadre dirigeante dans la grande maison de commerce Itochu Corporation.

« Au Japon, les femmes qui travaillent dans le développement des produits ont créé de nombreux produits à succès dans l'industrie automobile, le secteur des supérettes, etc. Il va sans dire que la moitié des membres de la société sont des femmes, et qu'elles sont des consommateurs importants. Les femmes utilisent toutes sortes de produits et proposent ce qu'elles voudraient elles-mêmes avoir, sur la base de ces expériences », observe-t-elle.

Mme Chino est l'une des personnes qui encouragent une plus grande participation des femmes japonaises dans le monde de l'entreprise, et elle fait remarquer qu'au cours des vingt dernières années, le nombre de femmes dans des profils de carrière ou des postes de gestion a considérablement augmenté dans les entreprises japonaises. Elle ajoute que cette augmentation a élevé le niveau de conscience des femmes, donnant naissance à



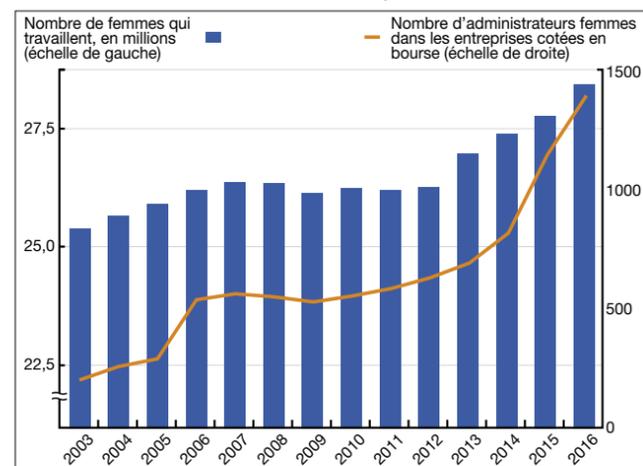
**Mitsuru Chino**  
Vice-présidente exécutive et directrice administrative chez Itochu International Inc. Présidente-directrice générale d'Itochu Canada. Après avoir travaillé comme partenaire d'un cabinet d'avocats international, Mitsuru Chino a rejoint Itochu Corporation en 2000, où elle a largement contribué à la mise en place d'un conseil interne. Promue au rang de directrice (*executive officer*) en 2013, elle occupe ses fonctions actuelles depuis 2017.

un cercle vertueux qui élargit encore davantage les opportunités de participation au monde professionnel.

« À mesure que le nombre de femmes actives et dans des postes de dirigeantes augmente, la conscience de la dimension genre disparaît, et cela a donc une grande signification. Chez Itochu Corporation, nous avons mis en place tout un ensemble de mesures, comme la création d'un système dans lequel les employés femmes sont associées à des employées ayant plus d'ancienneté, qui leur servent de mentors. Et récemment, le gouvernement a préparé des systèmes et une législation pour promouvoir la participation active des femmes dans le monde professionnel. J'ai l'impression que nous voyons aussi les résultats de ces efforts. »

La croissance économique à travers la participation des femmes dans le monde du travail - autrement dit, les « womenomics » - a été l'une des priorités du gouvernement depuis que le Premier ministre Abe a pris ses fonctions en 2012. Le Premier ministre a déclaré : « Les femmes apportent à la gestion des entreprises certaines perspectives que seules celles-ci sont en mesure d'apporter. Les organisations diversifiées sont

## Évolution du nombre de femmes sur le marché du travail et du nombre d'administrateurs femmes dans les entreprises cotées en bourse



Au Japon, le nombre de femmes qui travaillent a augmenté de 1,5 million entre 2012 et 2016. Le nombre d'administrateurs femmes a également doublé sur cette période.



Itochu Corporation a introduit en 2013 un système de travail axé sur le matin. Les heures travaillées entre 5 h et 8 h du matin sont payées au même niveau que les heures supplémentaires du soir. Le petit déjeuner est également gratuit pour les employés qui commencent à travailler avant 8 h. Depuis l'introduction de ce système, les longues heures supplémentaires, qui étaient l'un des facteurs empêchant une participation active des femmes dans le monde du travail, ont considérablement diminué, alors que le revenu net a augmenté.

capables de fournir à la société de nouveaux types de valeur ajoutée. » Et il a cité à de nombreuses occasions la phrase : « Si Lehman Brothers avait été Lehman Brothers and Sisters, il serait peut-être encore là ». Le Premier ministre a également promu une politique avancée qui appelle les employeurs du secteur privé à fixer des objectifs pour accroître le nombre de femmes dans les postes de gestion ainsi que des mesures destinées à éliminer le temps d'attente pour faire entrer un enfant dans une crèche. En outre, un certain nombre de séminaires gouvernementaux destinés à promouvoir les cadres féminins ont été organisés dans différents endroits du pays, et il est prévu d'étendre encore ce programme.

« L'histoire de Lehman Brothers est intéressante parce qu'elle montre de façon directe que, lorsque des personnes partageant des valeurs et des perspectives similaires se rassemblent, une fois qu'elles commencent à aller dans la mauvaise direction, il leur est difficile de se remettre dans le bon chemin », fait remarquer Mme Chino.

« La raison pour laquelle la diversité est importante est que de nouvelles idées et valeurs apparaissent lorsque des gens avec des expériences différentes se rassemblent, et cela améliore les choses », poursuit-elle. « Le fait d'être une femme contribue dans la pratique à la diversité sociale. Via son visa start-up, un système à points destiné aux professionnels hautement qualifiés, ainsi que d'autres mesures, le gouvernement japonais prépare aujourd'hui un environnement dans lequel les non-Japonais n'éprouvent pas de difficultés à travailler au Japon. Je pense que le plus grand bénéfice de tous ces efforts est que cela va introduire une diversité d'expériences au Japon. Lorsque nous cataloguons les gens en hommes, femmes, étrangers ou personnes âgées, il devient difficile de mettre en valeur les capacités et les idées que chacun possède. Un environnement dans lequel les gens sont tous capables de mettre en avant leurs



En 2010, Itochu Corporation a introduit « I-Kids », une crèche destinée aux employés et située à proximité de son siège de Tokyo. L'entreprise répond ainsi aux évolutions de l'environnement social, y compris l'augmentation du nombre d'employés femmes et celle du nombre de couples dans lesquels le mari et la femme travaillent.

propres idées dans un cadre neutre, indépendamment de leurs attributs, est ce qui fait jaillir l'innovation dans la société ».

Grâce à ces efforts du gouvernement et du secteur privé, le nombre de femmes dans le monde du travail au Japon a augmenté de 1,5 million entre 2012 et 2016, et le nombre d'administrateurs femmes a également doublé. Au cours de la même période, les bénéfices des entreprises japonaises ont grimpé de 48 500 milliards de yens (437 milliards de dollars US) à 75 000 milliards de yens (676 milliards de dollars US) (une augmentation de 55 %), tandis que le PIB du Japon passait de 495 000 milliards de yens (4 500 milliards de dollars US) à 537 000 milliards de yens (4 800 milliards de dollars US) (une augmentation de 9 %). Mais les « womenomics » au Japon viennent tout juste de démarrer. Le Japon entend poursuivre ses efforts pour réaliser une société dans laquelle toutes les femmes puissent briller.



Le Premier ministre Abe a participé à une réception pour « Executive Program for Women Leaders », un séminaire organisé par le gouvernement en coopération avec le secteur privé afin de promouvoir la gestion stratégique, le leadership et autres capacités déterminantes chez les femmes chefs d'entreprise ou cadres de haut niveau. Il a déclaré que le Japon vise à un accroissement du nombre de femmes administrateurs en tant que politique économique, et non pas en tant que politique sociale, et que cela permettra au Japon de réaliser une nouvelle croissance (janvier 2017).