



Organisation
internationale
du Travail

LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Construire le réservoir de talents féminins

La mixité au sein des conseils d'administration est, dans le contexte actuel, un facteur de plus en plus important de développement et de croissance pour les entreprises



Les femmes représentent aujourd'hui environ 70 pour cent de la demande de consommation mondiale¹ et détiennent environ 28 milliards de dollars E.-U de pouvoir d'achat². Pour que les entreprises prospèrent et se développent, les conseils d'administration doivent refléter la diversité de la clientèle. Malgré leur niveau d'éducation croissant et leur place plus importante sur le marché du travail, les femmes restent sous-représentées dans la prise de décision. Puiser dans les réservoirs de talents composés de femmes qualifiées, compétentes et motivées, permet aux entreprises de mieux comprendre leurs clients et leurs partenaires et de susciter une diversité d'approches au sein des conseils d'administration; elles renforcent ainsi leur avantage compétitif.

«Les entreprises qui font fi de la moitié de la population mondiale passent à côté de la moitié des talents mondiaux. Pour être véritablement compétitifs, nous devons refléter la diversité du monde dans lequel nous, mais aussi nos clients, vivons et travaillons.»³

Sheila Penrose
Présidente du conseil d'administration
de Jones Lang LaSalle

Le cas des entreprises

Il existe des arguments indéniables en faveur de la présence des femmes dans les instances dirigeantes. La corrélation entre la participation des femmes à la prise de décision et la performance financière des entreprises est de plus en plus évidente. Selon une étude récente de *McKinsey & Company*, les entreprises favorisant la mixité ont une probabilité plus élevée de 15 pour cent de générer des bénéfices financiers supérieurs aux médianes de leur secteur national respectif⁴. En 2012, une enquête réalisée par Crédit Suisse auprès de 2 360 entreprises dans le

monde a révélé que les entreprises dont les conseils d'administration compaient au moins une femme enregistraient des cours d'action supérieurs (de 26 pour cent) à celles dont les conseils étaient marqués par l'absence de femmes⁵. Selon un rapport de *Catalyst*, les entreprises classées au Fortune 500 et dont les conseils d'administration comptent la présence d'au moins trois femmes sont beaucoup plus performantes que les entreprises où les femmes sont peu présentes: elles enregistrent en effet un bénéfice sur les ventes supérieur de 84 pour cent, un rendement du capital investi supérieur de 60 pour cent et une rentabilité des fonds propres supérieure de 46 pour cent⁶.

AVANTAGES DE LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

- Améliorer la performance financière
- Rendre la prise de décision plus efficace
- Mieux connaître le consommateur
- Renforcer la gouvernance d'entreprise
- Faire éclore et cultiver les talents

Un nombre croissant d'investisseurs prennent conscience de l'intérêt de miser sur les femmes. Le *Barclays' Women in Leadership Total Return Index*, qui concerne les sociétés américaines dirigées par des femmes ou dont les conseils d'administration sont composés au moins à 25 pour cent de femmes, dépasse déjà de 1 pour cent le *S&P 500 Total Return Index*⁷. Il existe une forte corrélation entre la présence de femmes dans les instances dirigeantes et l'amélioration de la performance financière. Des conseils d'administration inclusifs et ouverts à la mixité vont de pair avec une **diversité de points de vue** et une **richesse plus grande des échanges**, et permettent de mieux comprendre les choix du consommateur, de garantir **une vigilance accrue** à l'égard de la clientèle, et donc de prendre de meilleures décisions.

Les conseils d'administration au sein desquels siègent des femmes sont en outre plus susceptibles de tenir compte des indicateurs de performance extra-financiers tels que la satisfaction client et la responsabilité sociale des entreprises, et sont mieux à même d'assumer les responsabilités qui leur échoient et de faire usage des pouvoirs dont ils disposent, ce qui renforce la gouvernance d'entreprise. La présence des femmes dans les instances dirigeantes consolide la culture interne des entreprises et améliore leur image en termes de **diversité et d'ouverture**. Elle leur permet donc de fidéliser et de **cultiver leurs meilleurs talents** à tous les niveaux.

Présence des femmes dans les instances dirigeantes aujourd'hui

Malgré ces arguments de poids, dans le monde entier, les femmes restent sous-représentées dans les instances dirigeantes



Dans le monde, seulement
19%

des sièges aux conseils d'administration sont occupés par des femmes⁸.



Moins de
5%

des PDG des plus grands groupes mondiaux sont des femmes⁹.



Seulement
13%

des entreprises interrogées ont des conseils d'administration ouverts à la mixité et comptant entre 40 et 60 % de femmes¹⁰.

Obstacles à l'accès des femmes aux postes de direction

Au niveau mondial, les femmes demeurent confrontées à des obstacles qui compliquent leur nomination à des postes à responsabilité

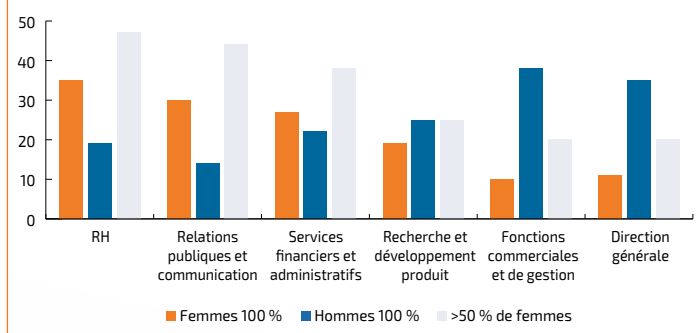
- Le rapport du BIT *Women in Business and Management* classe **les responsabilités familiales, les stéréotypes sexistes et les cultures d'entreprise masculines** parmi les trois principaux obstacles à l'accès des femmes aux postes de direction¹¹.
- Des études mettent en évidence qu'en Europe, deux tiers des femmes occupant des postes à responsabilité en entreprise citent **les stéréotypes** et les préjugés sur leur rôle et leurs aptitudes comme principaux obstacles à leur déroulement de carrière¹².

- En Asie, 30 pour cent des dirigeants d'entreprise interrogés déclarent qu'une part importante des femmes qui quittent leur travail en milieu de carrière ou après avoir atteint un niveau supérieur, voire la majorité d'entre elles, le font de leur propre chef pour **raisons familiales**¹³.
- Dans les pays du Conseil de coopération du Golfe, 1 personne interrogée sur 10 cite les **préjugés contre les femmes dirigeantes** comme premier obstacle à leur progression¹⁴.
- Au Japon, malgré les lois de lutte contre la discrimination, seules 43 pour cent des femmes ayant tenté de réintégrer le marché du travail après **la naissance d'un enfant** ont trouvé un emploi. Ce phénomène pourrait expliquer en grande partie la fuite des talents¹⁵.
- Au Royaume-Uni, les femmes qui travaillent dans le secteur de la finance touchent en moyenne un **revenu brut inférieur** de 55 pour cent à celui de leurs homologues masculins¹⁶.

Les femmes ont tendance à être cantonnées à certains postes de direction

La ségrégation selon le sexe pour les postes de direction, également appelée «plafond de verre», représente un autre obstacle à l'accès des femmes aux postes de direction. Le rapport du BIT montre que dans la plupart des entreprises, les femmes sont sensiblement plus représentées dans des fonctions de direction telles que les ressources humaines, les relations publiques et la communication, et les services financiers et administratifs que dans des fonctions commerciales et de gestion, de recherche et de gestion produit, et de direction générale, dominées par les hommes¹⁷.

Pourcentage d'entreprises dans lesquelles les hommes et les femmes occupent des postes de direction de catégories différentes



Ce ne sont donc pas seulement les «**plafonds de verre**» mais également les «**murs de verre**» qui rendent l'évolution hiérarchique des femmes difficile. La prédominance des éternels stéréotypes et les cultures d'entreprise dominées par les hommes maintiennent le «plafond de verre» en place. Par ailleurs, le phénomène des «murs de verre» empêche les femmes d'acquérir l'expérience solide et diversifiée nécessaire afin d'être sélectionnées pour des postes de cadres supérieurs.

LES MURS ET LES PLAFONDS DE VERRE EMPÊCHENT LA PROGRESSION DES FEMMES



Illustration: Céline Manillier – Source: OIT

L'acquisition d'expérience dans des fonctions de direction comme les fonctions commerciales et de gestion, la recherche, le développement produit et l'encadrement supérieur est essentielle pour permettre aux femmes de suivre la voie qui les conduira au sommet de la pyramide hiérarchique d'une organisation (indiquée en bleu).

Néanmoins, les femmes sont souvent cantonnées à des postes de direction telles que les ressources humaines, les relations publiques et la communication, et les services financiers et administratifs, et ne parviennent à franchir les échelons hiérarchiques de l'organisation que jusqu'à un certain seuil (indiqué en orange).

Pour ou contre les quotas dans les conseils d'administration? Un vaste débat

La question des quotas en faveur des femmes dans les conseils d'administration a fait l'objet de nombreux débats ces dernières années. Selon les partisans de ce système, l'instauration d'une dynamique suffisante pour accroître la mixité au sein de ces instances passe par des seuils imposés par la loi. L'Allemagne est le dernier pays en date à avoir, en mars 2015, mis en place des quotas et à avoir instauré l'obligation pour certaines des plus importantes entreprises européennes d'attribuer avant 2016 30 pour cent des sièges de leurs conseils d'administration à des femmes¹⁸. Ces mesures devraient produire des effets positifs, car elles contribuent à modifier graduellement les perceptions et à offrir un tutorat et des modèles de référence aux dirigeantes potentielles.

La stratégie des quotas donne lieu à de vives critiques et provoque de farouches résistances. En 2012, une étude a démontré que les quotas obligatoires en Norvège, bien qu'ayant favorisé une plus grande représentation des femmes aux conseils d'administration, avaient dans le même temps généré des contraintes significatives et coûteuses pour les entreprises du pays. Aucun effet apparent des quotas sur la réduction des inégalités entre les sexes ou sur une meilleure représentation des femmes aux postes de direction n'a en outre été démontré. Les détracteurs des quotas relèvent également que les seuils imposés par la loi peuvent indirectement stigmatiser les femmes, leur nomination aux instances dirigeantes pouvant être perçue comme étant « purement symbolique »¹⁹.

La fixation par les entreprises d'objectifs volontaires visant à stimuler une augmentation du nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration peut constituer une solution alternative. En 2011, le rapport de *Lord Davis* préconisait de ne pas recourir aux quotas obligatoires au Royaume-Uni. Il affirmait en outre qu'il était préférable de fixer des objectifs volontaires et que les « désignations aux conseils d'administration devraient être fonction des besoins de l'entreprise et des compétences et aptitudes » des candidats²⁰. Cette approche incitative adoptée au Royaume-Uni a produit des résultats positifs, et la proportion de femmes siégeant aux conseils d'administration a doublé depuis 2010, passant à 23,5 pour cent²¹. Le cas de *Deutsche Telekom*, entreprise allemande de premier rang dans le secteur des télécommunications, qui a fixé des quotas non contraignants en 2010 pour accroître le nombre de femmes siégeant à son conseil d'administration, est un autre exemple intéressant. En 2015, l'entreprise est parvenue à atteindre un seuil de 40 pour cent de femmes au conseil de surveillance²². Toutefois, en dépit des initiatives volontaires, peu d'entreprises ont suffisamment progressé. Aux États-Unis par exemple, le nombre de femmes aux instances dirigeantes a peu évolué et ne représente que 17 pour cent des sièges, malgré les efforts importants réalisés par les entreprises²³. Si les quotas non contraignants ne produisent pas de résultats, la menace de seuils obligatoires peut parfois inciter les entreprises à renforcer la présence des femmes dans les instances dirigeantes.

La question du choix entre quotas obligatoires ou objectifs volontaires demeure controversée, mais le fait qu'elle soit abordée contribue en soi à la sensibilisation à ces problématiques.



Olezzo/Gettyimages

Que peuvent faire les entreprises?

Constituer un solide réservoir de talents est essentiel pour promouvoir la présence des femmes dans les instances dirigeantes. Les entreprises peuvent attirer et fidéliser des femmes qualifiées et talentueuses en développant des stratégies en faveur de la mixité adaptées à leur propre environnement et à leurs besoins particuliers. Selon de récentes études, les principaux facteurs de mixité sur le lieu de travail et dans les instances dirigeantes sont les suivants:

OBTENIR L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

L'engagement de la direction est indispensable à une évolution durable et significative en faveur d'une plus forte participation des femmes aux conseils d'administration. *Lessons from the leading edge of gender diversity*, rapport publié en 2013 par *McKinsey & Company*, note que les PDG et les équipes dirigeantes d'entreprises à l'avant garde sur cette question incarnent la mixité et lui donnent corps au quotidien. La visibilité et la

«L'implication active des hauts dirigeants en matière de mixité permet d'assurer plus rapidement une meilleure représentation des femmes aux postes à responsabilité que la seule obligation de rendre des comptes.»²⁴

When Women Thrive,
Businesses Thrive, Mercer, 2014

constance de leur implication, ainsi que les mesures concrètes adoptées, incitent d'autres dirigeants et équipes, en particulier dans les services de ressources humaines, à s'engager et à prendre une part active aux actions menées par leurs entreprises. Certaines d'entre elles mettent en valeur les comportements positifs du personnel et les valorisent pour promouvoir leur culture interne.

Provoquer une prise de conscience du personnel, notamment masculin, afin de le sensibiliser aux obstacles rencontrés par les femmes, peut aider les entreprises à mobiliser les hommes et à obtenir leur adhésion, contribuant ainsi à imposer la mixité comme une évidence.

PILOTER UNE STRATÉGIE D'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Piloter une stratégie d'égalité entre les sexes, c'est analyser les obstacles particuliers liés au sexe au sein de l'entreprise et les supprimer grâce à des actions ciblées. Certains outils analytiques complets de la main-d'œuvre peuvent aider les entreprises à rassembler et à exploiter efficacement les données relatives à la mixité, et à piloter des stratégies d'égalité entre les sexes dans la prise de décision en matière d'embauche, de rémunération et d'avancement. Certaines entreprises ont des difficultés à attirer de jeunes talents féminins, d'autres à fidéliser les femmes après la naissance d'un enfant, d'autres encore à les faire évoluer vers des postes de direction. Il importe de comprendre l'environnement et les besoins propres à chacune et d'adopter l'approche la mieux adaptée. Les entreprises sont en outre conscientes de la nécessité de disposer d'une base de données actualisée recensant les femmes qualifiées, y compris les candidates internes et externes, afin de renforcer leur réservoir de talents féminins et de promouvoir les femmes à des postes importants.



Kimberly-Clark, fabricant mondial de biens de consommation à base de papier, a construit sa stratégie mixité en identifiant au préalable les domaines dans lesquels les femmes se heurtaient au «plafond de verre». Son équipe d'analystes a démontré qu'avant d'être promues à des postes de direction, elles restaient bloquées deux échelons au-dessus de leur niveau de début de carrière. *Kimberly-Clark* a depuis mis en place un système de rapports réguliers sur l'égalité salariale et a intensifié ses efforts en faveur de l'évolution des femmes vers les échelons supérieurs. Les femmes occupent donc désormais 30 pour cent des postes de direction ou supérieurs²⁵ et 17 pour cent des sièges au conseil d'administration²⁶.

PROMOUVOIR LA TRANSPARENCE

Les entreprises œuvrant en faveur d'une plus grande présence des femmes dans leurs instances dirigeantes encouragent activement l'égalité des chances au travail – en termes de missions, de rémunération, de recrutement, d'avancement et de formation – pour les hommes comme pour les femmes. Les deux sexes devraient avoir accès au même niveau de responsabilité, de visibilité et de diversité des postes susceptibles de les «mettre à l'épreuve» et de les préparer à des fonctions plus élevées. La présentation de rapports transparents demeure un outil efficace de promotion de l'égalité des chances pour les hommes et les femmes. Le rapport Davies *Women on Boards* recommande que les entreprises communiquent publiquement sur la mixité de leur structure, ce qui permet de suivre les progrès accomplis et de renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration²⁷.

SAP, entreprise multinationale de logiciels, s'est engagée à obtenir la certification EDGE afin d'accélérer la progression des femmes vers des postes à responsabilité. Cette certification est un outil d'aide aux entreprises qui leur permet de déployer des solutions efficaces visant à améliorer la représentation des femmes dans les sphères dirigeantes. Elle repose sur une évaluation des politiques et des pratiques de l'entreprise concernée et sur l'identification des inégalités dans les domaines suivants: rémunération, recrutement et avancement, accompagnement dans l'aptitude à diriger, formation et tutorat, aménagements flexibles du travail et culture d'entreprise. Grâce à la certification EDGE, *SAP* espère atteindre un taux de représentation des femmes au sein de la direction de 25 pour cent en 2017.²⁸

PROMOUVOIR DES AMÉNAGEMENTS FLEXIBLES DU TRAVAIL

Des pratiques flexibles en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont essentielles à la fidélisation des dirigeantes. Selon une enquête sur le marché mondial réalisée par le *Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council* pour les dirigeantes, la satisfaction vis-à-vis de la flexibilité sur le lieu de travail et le désir de rester dans l'entreprise sont étroitement liés²⁹. Cette étude suggère de plus que la systématisation des horaires flexibles à tous les niveaux est une condition *sine qua non* d'une meilleure représentation des femmes aux postes de direction. Les entreprises peuvent également tenir compte des questions relatives à la maternité, à la paternité et aux responsabilités parentales, et mettre en place des programmes accélérés de réintégration à l'intention des femmes et des hommes qui interrompent momentanément leur carrière. Pour de plus amples informations, veuillez vous référer aux articles rédigés par le BIT (*Maternité et paternité au travail* et *Le travail et la famille*).

«Les femmes considèrent les aménagements informels et personnalisés favorisant l'autonomie et la souplesse comme les principaux leviers de leur réussite.»³⁰

Cracking the Code,
2014 30% Club, KPMG et YSC

Mizuho Financial Group Inc., société bancaire japonaise, a adopté une politique d'autonomisation des femmes caractérisée par sa simplicité, appelée les «4R»: recruter, renforcer, retenir et rapprocher. L'objectif est d'attirer et de fidéliser des femmes aux besoins différents. Itsuko Igarashi, directeur du département de la promotion de la mixité, déclare: «Les femmes ont des approches tellement différentes du travail – certaines veulent conserver des liens avec l'entreprise mais attachent également beaucoup d'importance à leur famille, alors que d'autres souhaitent travailler à la manière des hommes.» Mizuho a donc élaboré trois déroulements de carrière au choix pour les salariés: (i) être mobile n'importe où dans le monde (ii) se limiter à une région précise ou (iii) rester sédentaire. L'entreprise a également mis en place des dispositifs d'accompagnement pour les salariés souhaitant déménager avec leur conjoint sans démissionner, et un système de retour à l'emploi pour ceux qui ont quitté leur poste pour raisons familiales. Elle œuvre en faveur de la construction d'un réservoir de talents féminins pour les sièges au conseil d'administration, et devrait, grâce aux efforts accomplis, atteindre sa cible initiale de 15 pour cent des postes de direction occupés par des femmes en 2015.³¹

INSTAURER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE

L'instauration d'un environnement favorable aux femmes au sein d'une organisation implique la mise en place de programmes visant à identifier, accompagner et valoriser les salariées talentueuses. Voici quelques exemples d'initiatives fructueuses relatives à la mixité:

Tutorats et programmes de parrainage. Le tutorat et les programmes de parrainage offrent aux femmes disposant d'un fort potentiel l'opportunité de faire équipe avec de hauts dirigeants afin d'être conseillées et accompagnées et de renforcer leur visibilité pour accélérer leur déroulement de carrière. Le parrainage est considéré comme le catalyseur de carrière le plus efficace pour les femmes, et a une incidence positive sur l'avancement des dirigeantes.

Programmes de formation. Les entreprises investissent des sommes considérables dans des programmes de formation pour les futurs dirigeants. La participation des femmes reste toutefois faible. Pour garantir l'égalité des chances, les entreprises doivent veiller à ce que les femmes prennent part aux formations techniques et destinées aux dirigeants et, dans le cas contraire, qu'elles en identifient les causes et y remédient si nécessaire. L'absence d'encouragement, le sentiment que ces formations ne leur sont pas destinées, ou les horaires de formation incompatibles avec leurs responsabilités familiales sont autant de raisons susceptibles d'empêcher la participation des femmes aux formations.

Opportunités de réseautage. Favoriser l'organisation d'événements de réseautage intra ou inter-entreprises à l'intention des femmes peut être une solution efficace pour renforcer leur confiance et leur capacité à dynamiser leur développement de carrière.

LES TROIS PRINCIPAUX
CATALYSEURS DE CARRIÈRE
POUR LES FEMMES

1 PARRAIN

2 TUTEUR

3 FAMILLE

Cracking the Code, 2014
30% Club, KPMG et YSC

Les programmes de tutorat mis en place par *Mentore Consulting* visent à constituer un vivier de femmes cadres au Royaume-Uni en créant des binômes entre de potentielles dirigeantes et les cadres dirigeants d'entreprise. Grâce à ses séances individuelles de tutorat et d'accompagnement avec Lord Davies, Beatriz Butsana-Sita a par exemple réussi à obtenir une promotion au sein de BT Group, entreprise multinationale britannique de services de télécommunications, ce qu'elle ne serait pas, selon elle, parvenue à obtenir par d'autres moyens.³²

L'avancement des femmes aux postes de gestion et de direction fait partie intégrante de la croissance et de la réussite des entreprises. Si l'on en croit les évolutions du marché du travail, leurs niveaux élevés de qualifications et de compétences et leur place croissante dans les économies nationales, les femmes représentent aujourd'hui un gisement de talents et de ressources dans lequel les entreprises peuvent puiser. Ces dernières peuvent jouer un rôle moteur pour promouvoir la place aux femmes sur le lieu de travail et garantir une plus grande mixité dans les instances dirigeantes.

CRÉER LA DYNAMIQUE – SUPPRIMER LES OBSTACLES – DÉCONSTRUIRE LES PRÉJUGÉS – OFFRIR DES OPPORTUNITÉS DE FORMATION – LIBÉRER LE POTENTIEL DES DIRIGEANTES

L'OIT ET LES FEMMES DIRIGEANTES

L'OIT œuvre en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde du travail, et mène des travaux de recherche de plus en plus nombreux sur la question de la sous-représentation des femmes aux postes de direction et de haut niveau. Le rapport de l'OIT intitulé «Les femmes d'affaires et les femmes cadres: Une montée en puissance» analyse les statistiques et informations récentes au niveau mondial et fournit des orientations pour parvenir à une représentation équitable des femmes aux postes de direction.

Quatre conventions principales sont pertinentes sur la question de la mixité:

- **la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951;**
- **la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958;**
- **la convention (n° 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981;**
- **la convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000.**

NOTES

1. Tyson, L. «Promoting gender parity in the global workplace», *McKinsey & Company Insights and Publications*, 2015. Disponible sur la page suivante: http://www.mckinsey.com/insights/organization/promoting_gender_parity_in_the_global_workplace [dernière visite le 7 avril 2015].
2. Silverstein, M. et Sayre, K. «The Female Economy», *Harvard Business Review*, 2009. Disponible sur la page suivante: <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy> [dernière visite le 7 avril 2015].
3. Penrose, S. «How business leaders can help women at work», blog *Agenda: World Economic Forum*, 2014. Disponible sur la page suivante: <https://agenda.weforum.org/2014/10/business-leaders-can-help-women-work/> [dernière visite le 7 avril 2015].
4. Hunt, D., Layton, D. et Prince, S. (2015). «Why diversity matters», *McKinsey & Company Insights and Publications*, 2015. Disponible sur la page suivante: http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters [dernière visite le 7 avril 2015].
5. Crédit Suisse, *Gender Diversity and Corporate Performance*, Credit Suisse AG, 2012.
6. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)*, Catalyst, (2011).
7. Nasir, R. (2015). «Consolidating Gains: Gender Diversity in Business Leadership», blog *Voices: The World Bank*. Disponible sur la page suivante: <http://blogs.worldbank.org/voices/consolidating-gains-gender-diversity-business-leadership> [dernière visite le 8 avril 2015].
8. OIT, *Rapport global sur les femmes d'affaires et les femmes cadres: Une montée en puissance* (Genève, 2015).
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. Commission européenne, *Plus de femmes aux postes à responsabilité - La clé de la croissance et de la stabilité économique*, 2010
13. McKinsey & Company, *Women Matter – An Asian Perspective*, 2012.
14. McKinsey & Company, *Women Matter – GCC Women in Leadership*, 2014.
15. Harvard Business Review staff, «Women and the economics of equality». *Harvard Business Review*, 2013.
16. Opportunity Now, *International Women's Day Factsheet - Women and Work*, non daté.

17. OIT, *Rapport global sur les femmes d'affaires et les femmes cadres: Une montée en puissance* (Genève, 2015).
18. Smale, A. et Cain Miller, C. «Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms», *The New York Times*, 2015. Disponible sur la page suivante: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0 [dernière visite le 8 avril 2015].
19. Lukas, C. «Boardroom Quotas Won't Help Women», *The New York Times*, 2014. Disponible sur la page suivante: <http://www.nytimes.com/2014/12/08/opinion/boardroom-quotas-wont-help-women.html> [dernière visite le 8 avril 2015].
20. Lord Davies of Abersoch, *The Davies Report 'Women on Boards'* (Royaume-Uni, 2011).
21. Hope, K. «FTSE 100 firms appoint more women to their boards», *BBC News*, 2015. Disponible sur la page suivante: <http://www.bbc.com/news/business-32038561> [dernière visite le 8 avril 2015].
22. Smale, A. et Cain Miller, C. «Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms», *The New York Times*, 2015. Disponible sur la page suivante: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0 [dernière visite le 8 avril 2015].
23. *Ibid.*
24. Mercer, *When Women Thrive Businesses Thrive*, 2014.
25. Bernard, T. «Vigilant Eye on Gender Pay Gap», *The New York Times*, 2014, disponible sur la page suivante: <http://www.nytimes.com/2014/11/15/business/keeping-a-vigilant-eye-on-pay-equity-for-women.html> [dernière visite le 8 avril 2015].
26. Calcul réalisé d'après les informations disponibles sur la page d'information de l'entreprise, disponibles sur la page suivante: http://www.kimberlyclark.com/ourcompany/overview/leadership/board_of_directors.aspx.
27. Lord Davies of Abersoch, *The Davies Report 'Women on Boards'*, (Royaume-Uni, 2011).
28. The Global Business Certification for Gender Equality, Software giant SAP SE joins SheWorks and Commits to Obtaining EDGE Certification, 2015, disponible sur la page suivante: <http://www.edge-cert.org/software-giant-sap-se-joins-sheworks-and-commits-to-obtaining-edge-certification/> [dernière visite le 8 avril 2015].
29. CEB Corporate Leadership Council, *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*, 2014.
30. 30% Club, KPMG and YSC, *Cracking the Code*, 2014
31. Ito, M. «Seizing the initiative for women at work», *The Japan Times*, disponible sur la page suivante: <http://www.japantimes.co.jp/life/2014/11/22/lifestyle/seizing-initiative-women-work/#.VSTjKlg9Lcs> [dernière visite le 8 avril 2015]
32. Smedley, T. (2015), «How mentor Lord Davies helped Beatriz Butsana-Sita win promotion», *Financial Times*, 2015, disponible sur la page suivante: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c8433780-ad35-11e4-a5c1-00144feab7de.html#axzz3WhgbdsPB> [dernière visite le 8 avril 2015]



Service du genre, de l'égalité et de la diversité (GED) – Département des conditions de travail et de l'égalité

Bureau international du Travail (BIT)
4, route des Morillons
1211 Genève 22, Suisse

Tél.: +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged