International Organisation of Employers
Organisation Internationale des Employeurs
Organización Internacional de Empleadores
The Global Voice of Business

DOCUMENT DE POSITION

L'ORGANISATION INTERNATIONALE DES EMPLOYEURS

LE POTENTIEL FÉMININ : UN ATOUT POUR L'AVENIR



Résumé analytique

BIEN QUE LA PARTICIPATION DES FEMMES AU MARCHÉ DU TRAVAIL AIT RÉCEMMENT AUGMENTÉ, ELLE EST TOUJOURS LARGEMENT INFÉRIEURE À CELLE DES HOMMES. AINSI, UNE GRANDE PARTIE DE LA POPULATION EST ABSENTE DE L'ACTIVITÉ RÉMUNÉRÉE ET LES ÉCONOMIES SE TROUVENT PRIVÉES D'IMPORTANTES RESSOURCES. LE RECOURS APPROPRIÉ AUX TALENTS DES FEMMES A UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LA CROISSANCE ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN PAYS.

Les demandes engendrées par la mondialisation et l'évolution technologique constante requièrent une main-d'œuvre qualifiée disposant d'un large éventail de compétences de haut niveau et capable de travailler dans un climat d'incertitude et de changement. En répondant à ces demandes, les employeurs doivent faire face à trois tendances principales :

1. **Compétences** (tant leur manque que leur inadéquation)
2. **Évolution démographique** (société vieillissante et explosion démographique de jeunes)
3. **Expansion des formes de travail flexibles** (demandées tant par les employeurs que par les travailleurs).

Les femmes représentent au moins la moitié des ressources humaines potentielles mondiales ; l'autonomisation des femmes fait donc partie intégrante de toute réponse efficace.

Partout dans le monde, les femmes sont plus nombreuses que les hommes en termes d'éducation supérieure et elles sont plus susceptibles de disposer de meilleures compétences générales. Ce réservoir de compétences offre d'importantes opportunités de résolution des problèmes engendrés par le vieillissement de la population dans les économies développées et l'augmentation de la population jeune dans les pays en développement.

Accroître la participation des femmes au monde du travail pourrait ainsi combler les inadéquations de compétences et rétablir l'équilibre avec la population vieillissante dépendante.

Le développement des entreprises, par un encouragement à la création et à la croissance des PME et une valorisation de l'innovation, peut entraîner la création d'emplois pour les femmes, tout spécialement les jeunes femmes.

Libérer les potentiels du marché du travail exige la levée des obstacles à l'emploi des femmes. L'augmentation des formes de travail flexibles élargit les opportunités des femmes d'accéder au marché du travail et aide les économies à mieux utiliser les compétences disponibles.

Ce document propose aux employeurs et à leurs organisations représentatives une analyse des tendances qui marquent le monde du travail et leurs implications pour les femmes sur le marché du travail. Il explique également pourquoi les entreprises ont intérêt à améliorer la gestion des compétences, notamment celles sous-utilisées des femmes, aux niveaux tant national qu'international.

Introduction

AU COURS DES VINGT-CINQ DERNIÈRES ANNÉES, LA PARTICIPATION DES FEMMES AU MARCHÉ DU TRAVAIL A AUGMENTÉ ET L'ÉCART ENTRE LES GENRES A ÉTÉ PARTIELLEMENT COMBLÉ[1].

Dans la plupart des cas, cette tendance s'est accompagnée d'un développement et d'une croissance économiques. Faire en sorte que la moitié des talents disponibles soit correctement utilisée a un impact sur la croissance et le développement d'un pays. Depuis 1995, la réduction de l'écart entre l'emploi des hommes et celui des femmes a été à l'origine de la moitié de la croissance globale de l'emploi en Europe et d'un quart de la croissance annuelle[i]. Aux États-Unis, si le nombre de femmes salariées n'avait pas augmenté depuis 1970, le PIB aurait été inférieur de 75%[ii]. Les Tigres d'Asie ont enregistré des progrès sensibles en termes de croissance et de développement en ayant recours aux talents des femmes.

La proportion de femmes au travail est cependant toujours largement inférieure à celle des hommes, maintenant ainsi une large part de la population à l'écart de l'activité salariée et privant l'économie d'énormes ressources potentielles.

Ce document, qui fait partie de la contribution de l'OIE à l'initiative du Centenaire de l'OIT sur les femmes au travail, vise à donner aux employeurs et à leurs organisations représentatives une vue d'ensemble sur les tendances qui marquent le monde du travail et en particulier leurs implications pour les femmes sur le marché du travail. Il explique également pourquoi les entreprises ont intérêt à améliorer la gestion des compétences, en particulier celles sous-utilisées des femmes, aux niveaux national et international.

Les demandes engendrées par la mondialisation et l'évolution technologique constante requièrent une main-d'œuvre qualifiée disposant d'un large éventail de compétences de haut niveau et capable de travailler dans un cadre non-traditionnel et dans un climat d'incertitude et de changement. Les employeurs doivent faire face à trois tendances principales et s'adapter à un monde du travail en constante évolution :

1. **Compétences** (tant leur manque[2] que leur inadéquation[3])
2. **Évolution démographique** (société vieillissante[4] et explosion démographique de jeunes[5])
3. **Expansion des formes de travail flexibles** (demandées tant par les employeurs que par les travailleurs).

L'autonomisation des femmes fait partie intégrante de toute réponse efficace à chacune de ces situations, ne serait-ce que parce que les femmes représentent au moins la moitié des ressources humaines potentielles.

Les femmes disposent déjà ou peuvent acquérir les qualifications nécessaires pour répondre au manque de compétences. Elles possèdent également les qualifications requises pour devenir entrepreneurs et occuper des postes de direction. Accroître leur participation est donc essentiel pour répondre au problème du vieillissement de la population. Les efforts déployés pour combattre le chômage des jeunes ne seront fructueux que s'ils répondent aux besoins des jeunes femmes. Par ailleurs, l'augmentation des formes de travail flexibles peuvent permettre ce travail de meilleure qualité et l'équilibre avec la vie de famille qu'hommes et femmes recherchent depuis longtemps, permettant ainsi d'accroître la participation des femmes au marché du travail.

Davantage peut et doit donc être fait pour mieux utiliser les capacités des femmes. Pour les économies émergentes, le défi est plus grand encore dans la mesure où elles comptent plus de femmes majoritairement jeunes et avides de carrières professionnelles. S'ils parviennent à exploiter ce potentiel féminin, ces pays peuvent devenir des « usines à talents », plutôt que de simples fournisseurs à bas prix pour les pays développés. Les entreprises qui cherchent à s'étendre sur le marché mondial devront de plus en plus maximiser le potentiel de l'ensemble de leur main-d'œuvre. L'engagement des femmes sur le marché du travail est donc utile à l'économie et aux entreprises.

---

1 L'écart entre hommes et femmes est passé de 32% en 1980 à 26% en 2009. Cet écart représente les différences ou inégalités entre hommes et femmes sur la base de facteurs sociaux et culturels.
2 Le manque de compétences se produit lorsque la demande d'une compétence particulière excède le nombre de personnes disposant de cette compétence à rémunération égale.
3 Il y a inadéquation des compétences lorsque le niveau des compétences est différent de celui requis pour accomplir une tâche comme il se doit.
4 Une population est dite vieillissante lorsque le nombre de personne âgées de 65 ans et plus augmente plus que le nombre de personnes âgées de 20 à 64 ans.
5 Lorsque la population âgée de 15 à 29 ans est plus importante que la population adulte.

Trois tendances principales affectant le monde du travail

AU COURS DES TROIS DERNIÈRES DÉCENNIES, LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES HOMMES ET DES FEMMES SE SONT CONSIDÉRABLEMENT AMÉLIORÉES.

Le plus important changement a été la création de 900 millions d'emplois non-agricoles dans les pays en développement et de 165 millions dans les pays développés, permettant ainsi à des millions de personnes de sortir de la pauvreté[iii]. Les progrès technologiques et la mondialisation ont donné de nouveaux visages aux emplois, aux entreprises, aux secteurs, aux marchés et aux économies et cette évolution se poursuit. Ces puissantes forces ont créé de nouvelles pressions et contraintes dans les pays développés sous la forme d'inadéquations des compétences et de populations vieillissantes et dans les pays en développement en termes de manque de compétences et d'explosion démographique des jeunes. La réponse à ces trois forces réside dans trois éléments : les **compétences, l'évolution démographique** et **les formes d'emploi flexibles.**

1. Les compétences

Dans plusieurs économies développées, l'introduction des nouvelles technologies a conduit à la polarisation des emplois, à savoir un mouvement vers l'emploi tant de personnel hautement qualifié que de main-d'œuvre non qualifiée, aux dépens des travailleurs disposant de qualifications intermédiaires[iv]. De plus, il y a inadéquation des compétences sur le lieu de travail lorsque le travailleur est trop ou trop peu qualifié pour un emploi donné. Dans de nombreux pays, le chômage persiste auprès des personnes hautement qualifiées alors que les employeurs se plaignent de ne pas pourvoir à certains postes vacants. Ce phénomène prévaut surtout dans des secteurs qui requièrent des compétences spécifiques, tels que les soins de santé, la finance, l'information, les technologies de la communication et l'ingénierie. En Europe, près de quatre entreprises sur dix font état de difficultés à trouver du personnel disposant des qualifications requises[v]. La pénurie de talents rapportée par les employeurs varie largement, de 14% aux Pays-Bas, en Espagne et au Royaume-Uni, à 83% au Japon en 2015[vi]. Malgré une éducation de haut niveau, les chômeurs peuvent aussi manquer de capacités d'interaction avec les gens et de sens du leadership, de connaissances d'autres langues, de désir d'apprendre, de résoudre des problèmes, de compétences en TIC et autres domaines importants pour l'employabilité[vii].

Dans les pays en développement, les faibles acquis éducationnels dus aux carences des systèmes scolaires ont engendré une part importante de travailleurs sous-qualifiés, atteignant 82% au Malawi, 56% au Cambodge et 55% au Togo[viii]. De graves manques de compétences ont également été enregistrés au Belarus, au Kazakhstan, en Fédération de Russie, en Roumanie et dans les pays baltes. Par ailleurs, certaines économies émergentes, notamment en Afrique du Nord, connaissent des taux de chômage plus élevés de personnes ayant fait de hautes études malgré un manque important de main-d'œuvre hautement qualifiée. Ceci est dû largement au manque d'emplois qualifiés dans le secteur privé et à une économie informelle très développée[ix].

Un manque de travailleurs disposant de la formation et des compétences appropriées freine dangereusement le développement des entreprises et la croissance du PIB. Pour l'individu, l'inadéquation des compétences engendre un plus faible retour sur investissement en éducation, ce qui à son tour réduit la valeur de l'éducation et entraîne un gaspillage de ressources lorsque la personne ne trouve pas d'emploi. Pour les entreprises, il en résulte une perte de productivité et de compétitivité. Les répercussions sur l'économie sont lourdes en termes d'affaiblissement du produit intérieur, d'accroissement de l'inefficacité économique et de compétitivité amoindrie.

Chaque pays doit évaluer pour lui-même comment il doit au mieux équiper sa main-d'œuvre afin de répondre à la demande d'un marché en constante évolution. Mais une solution commune semble évidente : il faut maximiser le potentiel de la main-d'œuvre féminine.

Sur la base des données du BIT, le cabinet d'experts-conseils Booz & Company[x] estime qu'en 2020, il y aura 865 millions de femmes âgées de 20 à 65 ans à même de contribuer davantage à leurs économies nationales respectives. Quelque 812 millions d'entre elles vivent dans les régions émergentes ou en développement, notamment en Amérique latine, en Asie, du Pacifique, du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Europe centrale et orientale.

Dans le monde entier, les femmes ayant fait des études supérieures sont plus nombreuses que les hommes. Dans les pays de l'OCDE, 34% des femmes adultes et 31% des hommes adultes ont un diplôme d'enseignement supérieur et la différence est encore plus grande entre hommes et femmes plus jeunes[xi]. Les femmes de classe moyenne et des pays en développement dépassent de plus en plus en nombre

les hommes dans l'enseignement supérieur. En 2011, par exemple, 60% des diplômés universitaires au Brésil et 65% en Chine étaient des femmes[xii]. Les inscriptions de femmes dans l'enseignement supérieur n'étaient inférieures à celles des hommes que dans 36 des 96 pays en développement qui ont contribué au Rapport sur le développement dans le monde de 2008[xiii]. Cette augmentation correspond à la demande croissante de main-d'œuvre «intellectuelle» plutôt que «physique» dans le cadre de la mondialisation. À mesure que les femmes acquièrent davantage d'éducation que les hommes, il est d'autant plus pénalisant de ne pas utiliser leur capital humain et leurs connaissances pour améliorer les performances, la productivité et la connaissance de base de l'économie. Les femmes ont aussi généralement plus de ces compétences personnelles «employables» qu'apprécient les employeurs. Un récent article de Labour Economics révèle que les femmes sont plus adaptables que les hommes[xiv]. D'autres études ont révélé qu'en général, les femmes font preuve d'une meilleure perception sociale que les hommes, dont de plus grandes capacités sociales[xv]. Des recherches récentes de l'institut Gallup indiquent que, dans l'ensemble, les femmes ont des styles de gestion différents qui peuvent souvent constituer un avantage sur le lieu de travail : généralement, les femmes établissent plus facilement des relations avec leurs employés, prennent souvent contact avec leurs subalternes et comptent sur un personnel plus motivé[xvi]. Ces études suggèrent que les femmes sont plus susceptibles d'avoir des compétences générales élevées, ce qui les rend aptes à aider à lutter contre l'inadéquation des compétences.

2. Évolution démographique

D'une manière générale, le nombre de personnes âgées devrait plus que doubler d'ici à 2050, passant de 841 millions en 2013 à plus de 2 milliards[xvii]. Une population vieillissante est déjà une caractéristique des économies développées au sein desquelles elle exerce une grande pression sur les régimes de sécurité sociale. La population de travailleurs atteignant l'âge de la retraite augmentant, la proportion de travailleurs actifs diminue et le taux de dépendance (nombre de personnes de plus de 64 ans rapporté au nombre de personnes actives âgées de 15 à 64 ans) s'accroît. Sur la base des projections actuelles, ce taux de dépendance devrait plus que doubler d'ici la moitié du siècle en Europe[xviii]. À mesure que diminue le nombre de travailleurs actifs et productifs au profit du nombre de retraités, le produit par habitant diminue alors que le coût par habitant augmente en raison de l'accroissement des coûts des soins de santé et des pensions. Il en résulterait une baisse générale du niveau de vie et une détérioration importante du bien-être[xix].

Par ailleurs, le monde émergeant est confronté à un défi démographique différent en ce qu'il connaît une explosion démographique des jeunes. Les jeunes peuvent constituer une force positive pour le développement lorsque ceux-ci disposent de connaissances, compétences et opportunités. Toutefois, de nombreux pays en développement sont confrontés à un investissement inadéquat dans le capital humain et souffrent de taux de chômage des jeunes élevés. Un investissement inapproprié dans la santé et l'éducation limite la capacité des jeunes à réaliser leur plein potentiel productif. La croissance rapide du nombre de jeunes accentue ce défi en ce qu'elle requiert des économies en développement qu'elles améliorent la qualité et la portée des systèmes d'enseignement. En Jordanie, en Iraq et en Arabie Saoudite, les taux de chômage des jeunes sont supérieurs à 30% et la population jeune devrait augmenter de plus de 20% au cours des 15 prochaines années. Même dans les pays où le chômage des jeunes est relativement faible[6], si les marchés du travail échouent à les absorber, le nombre de jeunes en croissance rapide pourrait mettre à mal les stratégies de développement et causer une instabilité sociale[xx].

Le réservoir de talents des femmes offre de nombreuses opportunités pour aider à répondre aux problèmes issus du vieillissement de la population dans les économies développées et de l'explosion démographique des jeunes dans les pays en développement. Même si les taux de participation des hommes et des femmes sont presque identiques dans de nombreux pays industrialisés, la participation des femmes est toujours, en moyenne, largement inférieure à travers le monde. Ceci limite l'activité salariée et prive l'économie d'importantes ressources potentielles. Accroître la participation des femmes pourrait aider à combler les lacunes en apportant davantage de travailleurs instruits sur le marché du travail et à limiter le taux de dépendance. Des études récentes de l'OCDE indiquent qu'en moyenne, le bénéfice d'une pleine parité dans la participation entraînerait une croissance de 12,4% du PIB par habitant en Europe d'ici à 2030[xxi].

Dans la plupart des pays, les femmes ont une espérance de vie plus longue que les hommes et constituent ainsi une large part de la population vieillissante[xxii]. En Asie-Pacifique, par exemple, il y avait,

[6] Au Mali, par exemple, même si le taux de chômage des jeunes se situait au-dessous de 11% en 2015, le nombre de jeunes demandeurs d'emploi en 2030 devrait être 70% plus important qu'en 2015.

en 2013, 261 millions de femmes de plus de 60 ans et 229 millions d'hommes de la même tranche d'âge. Maintenir les femmes plus âgées au travail par une extension de l'âge de la retraite peut à la fois permettre de préserver une expertise valable et atténuer les pressions de la dépendance des personnes âgées à l'égard des plus jeunes.

Dans les pays en développement, le chômage des jeunes est en grande partie accentué par un manque de possibilités de revenus. Dans beaucoup de pays émergeants, les nouveaux emplois sont principalement créés dans le secteur informel[xxiii]. Les femmes y représentent plus de la moitié de ceux qui y travaillent[xxiv]. Une large proportion de jeunes, tout spécialement de jeunes femmes, dans l'économie informelle est une source d'instabilité sociale et une énorme perte de potentiel. Une grande partie de travailleurs démotivés, une productivité plus faible, ainsi qu'une perte de revenus et de rendement économique en découlent. De nombreuses femmes sont attirées par l'économie informelle par nécessité car elles n'ont pas d'autre solution[xxv]. Le développement d'entreprises par le biais de la création et de la croissance de PME, l'encouragement de l'entrepreneuriat et la récompense de l'innovation peuvent créer des opportunités d'emplois formels pour les femmes, notamment les jeunes femmes. Il y a aussi un autre avantage à accroître l'inclusion économique des femmes, à savoir l'accès des entreprises à une main-d'œuvre plus importante et plus variée, ainsi qu'à de nouveaux marchés. De plus, les femmes elles-mêmes accèdent ainsi à un marché du travail bien réglementé.

3. Augmentation des formes de travail flexibles

L'innovation technologique, la croissance du travail de service et de savoir, ainsi que les pressions de la mondialisation et de la déréglementation figurent parmi les tendances qui transforment fondamentalement la nature du travail. Face à ce phénomène, les entreprises ont commencé à restructurer et à favoriser des formes de travail plus flexibles. Celles-ci comprennent non seulement les formes de travail non traditionnelles, mais également la flexibilité du lieu de travail, comme le travail mobile, à distance et le télétravail par opposition au travail au bureau de 9h00 à 17h00.

Le travail temporaire et à temps partiel, ainsi que l'emploi indépendant représentent aujourd'hui un tiers de l'emploi dans les pays de l'OCDE et cette proportion devrait augmenter[xxvi]. Aux États-Unis, par exemple, l'emploi temporaire a augmenté de près de 400% depuis le début des années 1980[xxvii]. Selon les estimations, un quart des travailleurs américains occuperont des emplois non traditionnels en l'an 2020[xxviii].

L'augmentation des formes de travail flexibles peut aider à éliminer de nombreux obstacles à l'emploi des femmes qui ont des enfants ou d'autres responsabilités familiales. La possibilité de travailler à temps partiel ou à distance est particulièrement important pour les mères qui travaillent et pour celles qui terminent un congé de maternité ; le nombre de femmes occupant un emploi s'en est souvent trouvé accru. Dans les années 1980, par exemple, l'accent mis sur le travail à temps partiel a coïncidé avec une rapide augmentation de la participation des femmes au marché du travail et en 2003, 59,6% de l'ensemble des emplois occupés par des femmes aux Pays-Bas, en Allemagne et au Royaume-Uni étaient des emplois à temps partiel[xxix].

D'autres recherches ont également révélé que des taux d'emploi plus élevés sont directement liés à la proportion d'emplois à temps partiel[xxx]. Les pays qui comptent des taux élevés d'emplois à temps partiel enregistrent aussi des taux d'emploi plus élevés, le constat étant encore plus marqué pour les femmes qui travaillent. Le fait que l'emploi à temps partiel permet aux mères de travailler alors qu'elles ne le pourraient pas en d'autres circonstances peut expliquer le lien entre travail à temps partiel et taux d'emploi plus élevé. Dans les pays d'Europe méridionale (à l'exception du Portugal), il apparaît clairement que le manque d'emplois à temps partiel dissuade les femmes de travailler[xxxi]. Il est donc évident que le potentiel des options en matière de travail flexible permettant de mieux exploiter les ressources du marché du travail est loin d'être pleinement utilisé.

Si le manque de formes non traditionnelles d'emploi empêche les femmes de travailler, surtout celles qui ont des responsabilités en termes de soins primaires, le manque de flexibilité entraîne aussi une sous-utilisation des compétences des femmes dans la mesure où les femmes qualifiées n'ont pas la possibilité d'évoluer vers des postes de direction et, parfois, quitte définitivement le monde du travail. Une enquête du BIT auprès d'entreprises[xxxii] révèle que le manque de solution flexibles est considéré comme un obstacle de taille à la rétention des femmes qualifiées et à leur accession aux postes de direction. À une époque où identifier et garder les talents figurent parmi les principales conditions du succès de l'entreprise et où les travailleurs qualifiés apprécient la flexibilité, celle-ci devient un outil nécessaire grâce auquel les entreprises peuvent faire progresser et retenir les femmes compétentes aux postes de direction, exploitant ainsi au mieux leurs talents.

Conclusion

CE QUI PRÉCÈDE SUGGÈRE QUE BON NOMBRE DES DÉFIS AUXQUELS SONT CONFRONTÉS LES EMPLOYEURS PEUVENT ÊTRE RELEVÉS PAR L'ENCOURAGEMENT DES FEMMES ET LEUR PLUS GRANDE PARTICIPATION AU MARCHÉ DU TRAVAIL.

Une meilleure utilisation des compétences des femmes peut aider la compétitivité de l'entreprise, le produit national et le développement économique. La participation des femmes est essentielle pour résoudre le problème du manque de compétences. Leur autonomisation économique peut réduire le coût social du vieillissement de la population et le chômage des jeunes. Enfin, les formes de travail flexibles peuvent répondre à la demande de flexibilité des nombreuses femmes qui doivent assumer des responsabilités professionnelles et familiales.

Dans la mesure où les décideurs politiques recherchent des solutions à court et long termes aux défis que pose l'évolution du monde du travail, l'élargissement des opportunités pour les femmes et l'encouragement de leurs compétences n'en est qu'encore plus important. Pour y arriver, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs devront, ensemble, lever les barrières qui s'opposent à l'accès des femmes au marché du travail. L'OIE et ses organisations membres ont un rôle de premier plan à jouer dans l'élaboration de politiques efficaces qui permettent aux femmes d'apporter à l'économie leurs talents, leurs compétences, leur expérience et leur énergie.

Références (en anglais)

[i] OECD, 2008, "Gender and Sustainable Development: Maximizing the Economic, Social and Environmental Role of Women".

[ii] McKinsey & Company, 2011, "Women in the economy: Selected exhibits", Addendum to special report "Unlocking the full potential of women in the US economy".

[iii] McKinsey Global Institute, 2012, "The World at Work: Jobs, Pay and Skills for 3.5 Billion People", June 2012.

[iv] CEDEFOP, 2012, "Future skills supply and demand in Europe", European Centre for the Development of Vocational Training, Research Paper No.26.

[v] European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, 2013, "European Company Survey".

[vi] Manpower Group, 2015, "Talent Shortage Survey Research Results".

[vii] Conference Board, 2006; Inter-American Development Bank, 2012.

[viii] International Labour Organization, 2010, "Characterizing the school-to-work transitions of young men and women: Evidence from the ILO School-to-work transition surveys", Employment Working Paper No.51.

[ix] World Economic Forum, 2014, "Matching Skills and Labour Market Needs: Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs", Global Agenda Council on Employment report.

[x] Aguirre, DeAnne, Leila Hoteit, Christine Rupp and Karim Sabbagh, 2012, "Empowering the Third Billion. Women and the World of Work in 2012", Booz & Company.

[xi] OECD, 2014, "Education at a Glance", OECD Indicators.

[xii] Sylvia Ann Hewlett and Ripa Rashid, 2011, "Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution", Harvard Business Review Press.

[xiii] World Development Report, 2012, "Gender Equality and Development", based on World Development Indicators.

[xiv] Cobb-Clark DA and Tan M, 2011, "Non-cognitive skills, occupational attainment and relative wages", Labour Economics, 18(1), pg 1-13.

[xv] Sustein CR and Hastie R, 2014, "Great teams need social intelligence, equal participation, and more women", Harvard Business Review.

[xvi] Fitch K and Agrawal S, 2014, "Why Women Are Better Managers Than Men", Article in "Women and the Workplace".

[xvii] United Nations, 2013, "World Population Ageing", Department of Economic and Social Affairs Population Division.

[xviii] Ingham B, Chirijevskis A and Carmichael F, 2009, "Implications of an increasing old-age dependency ratio: The UK and Latvian experiences compared", Pensions, Vol 14, pg 221-230.

[xix] OECD, 2001, "Ageing Populations; Economic Issues and Policy Challenges", Economic Policy for Ageing Societies, Kiel Week Conference.

[xx] United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division, 2015, "Population Facts", No. 2015/1.

[xxi] OECD, 2012, "Closing the Gender Gap: Act Now".

[xxii] United States Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2013, "Preparing for ageing societies in Asia and the Pacific", Fact Sheet.

[xxiii] Bacchetta M, Ernest E and Bustamante JP, 2009, "Globalization and informal jobs in developing countries", International Labour Organization.

[xxiv] International Labour Organization, 2012, "Statistical Update on Employment in the Informal Economy".

[xxv] United Nations University, 2013, "Women in the Informal Economy: Experiments in Governance from Emerging Countries", Policy Brief No. 5.

[xxvi] OECD, 2015, "In It Together: Why Less Inequality Benefits All".

[xxvii] Steinberg B, 1998, "Temporary help annual update for 1997", National Association of Temporary Staffing Services, Alexandria, VA.

[xxviii] Judy RW and D'Amico C, 1997, "Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century", Hudson Institute, Indianapolis, IN.

[xxix] Yerkes M and Visser J, 2006, "Women's Preferences or Delineated Policies: the development of part0time work in the Netherlands, Germany and the UK", Decent Working Time, New Trends, New Issues.

[xxx] Institute for Public Policy Research, 2014, "Women and Flexible Working: Improving Female Employment Outcomes in Europe", December.

[xxxi] Del Boca D, Pasqua S and Pronzato C, 2002, "Motherhood and market work decisions in institutional context: a European perspective", Oxford Economic Papers 61 (Supplement 1), pg i147-i171.

[xxxii] ILO, 2015, "Women in Business and Management: Gaining Momentum".

Pour de plus amples informations, veuillez contacter le Dr Thannaletchimy Thanagopal, Conseillère, OIE - thanagopal@ioe-emp.org

Remarques

L'Organisation internationale des Employeurs (OIE) constitue le plus vaste réseau mondial du secteur privé. Avec plus de 150 fédérations membres employeurs à travers le monde, elle est reconnue comme le porte-parole mondial des entreprises dans les débats sur la politique sociale et du travail au niveau international.

International Organisation of Employers
Organisation Internationale des Employeurs
Organización Internacional de Empleadores
The Global Voice of Business

© IOE 2015 | 71 Av. Louis-Casaï | 1216 Cointrin/ Geneva
T: +41 22 929 00 00 | ioe@ioe-emp.org | www.ioe-emp.org