



Organisation
internationale
du Travail

ÉQUITÉ SALARIALE

FACTEUR CLÉ DE L'ÉGALITÉ DES GENRES



Peshkova/gettyimages

Afin d'être concurrentielles et performantes sur le marché, les entreprises doivent pouvoir attirer et retenir les personnes les plus talentueuses. L'appartenance sexuelle d'une personne n'a aucun lien avec son talent ou sa compétence, et cette simple vérité doit être un élément clé des stratégies de diversité, elles-mêmes étant le reflet du monde dans lequel nous vivons.

L'équité salariale, qui permet de valoriser les employés, devrait constituer un élément important des stratégies d'embauche et de fidélisation appliquées par les entreprises. Et pourtant, le salaire que les femmes perçoivent continue à être inférieur à celui des hommes pour un travail de valeur égale et l'écart actuel de rémunération entre hommes et femmes risque bien de freiner les efforts déployés en vue de l'égalité de genre sur le lieu de travail. Le déséquilibre salarial trouve son origine dans les préjugés sexistes à l'encontre des femmes, qui s'infiltrent dans les processus utilisés par les organisations en matière de ressources humaines.

Une gestion active de l'équité salariale doit être une priorité pour les entreprises désireuses de mettre un terme à l'écart de représentation hommes- femmes aux

postes de direction – non seulement parce que les femmes et les hommes doivent être payés de la même manière, mais aussi parce que cette attitude est juste d'un point de vue commercial. L'équité salariale est un outil important pour encourager les entreprises à employer des femmes à des postes de direction. Le système d'équité salariale permet aux entreprises de retenir les talents les meilleurs, d'encourager la participation des femmes au travail et de donner une image positive à l'entreprise. Il permet également de préserver la réputation de telle ou telle entreprise, ou le recours éventuel à une procédure judiciaire.

Pour faire face au problème de l'écart de rémunération hommes-femmes et parvenir à l'équité salariale, les entreprises doivent encourager la transparence en affichant ouvertement les salaires octroyés, en instaurant des critères objectifs pour fixer les salaires et les augmentations, et en faisant mieux connaître les barrières que les femmes cherchant à atteindre des postes élevés doivent franchir.

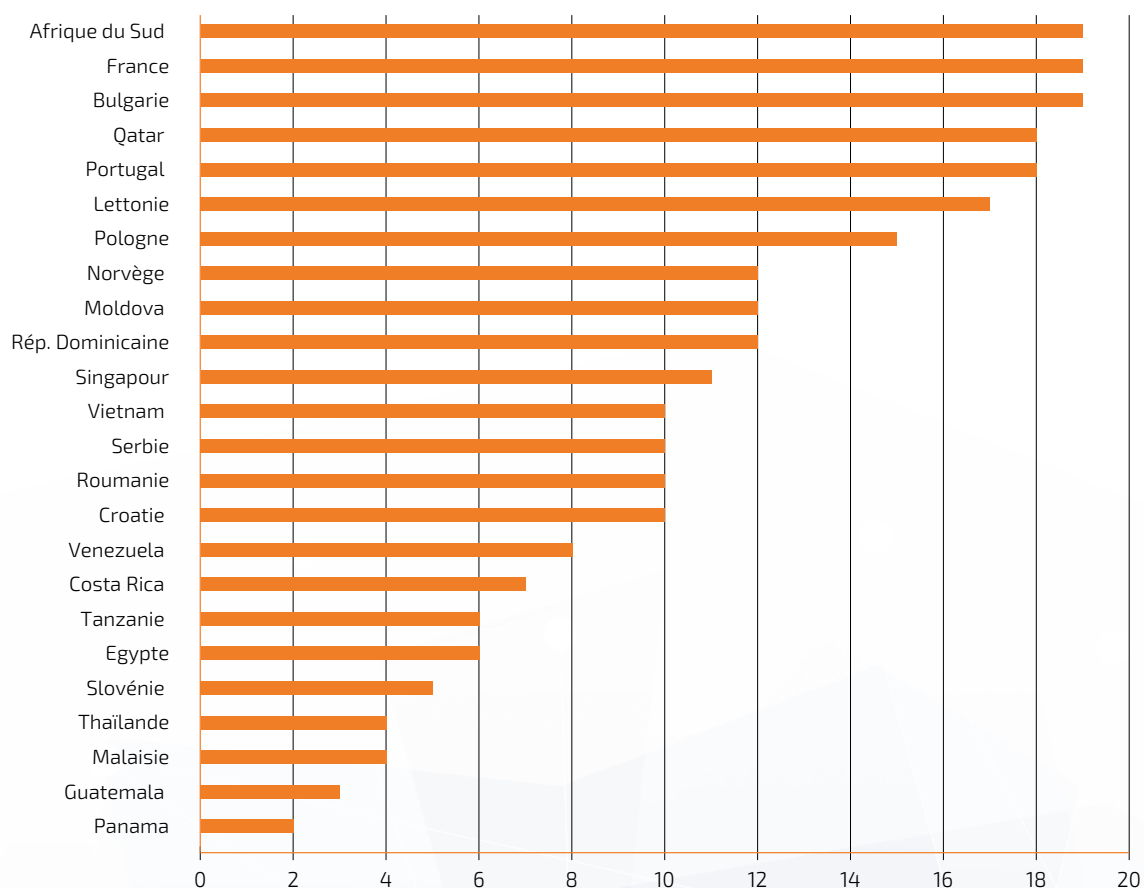
«L'équité salariale semble être une pièce maîtresse de la diversité de genre, peut-être parce qu'elle ne permet pas seulement d'améliorer les points forts des femmes, mais aussi de les mettre sur un pied d'égalité avec les hommes dans le cadre du foyer – ce qui leur donne plus de chances de conserver leur emploi.»¹

When Women Thrive,
Businesses Thrive, 2014, Mercer

L'écart de rémunération entre hommes et femmes

Les inégalités salariales entre hommes et femmes sont souvent évaluées grâce à un indicateur connu sous le nom d' «écart de rémunération entre hommes et femmes». Ce dernier mesure la différence entre les gains moyens des hommes et ceux des femmes, sur la base du pourcentage de gains des hommes.² D'une manière générale, les caractéristiques telles que les différences dans les niveaux d'éducation, les qualifications, l'expérience professionnelle, la catégorie professionnelle et les heures travaillées sont inscrites dans la partie «expliquée» de l'écart de rémunération. L'autre partie, qui est en fait la plus significative, est la partie «non expliquée» de l'écart de rémunération, qui peut être attribuée à la discrimination – consciente ou inconsciente – que l'on constate en général sur les lieux de travail.³

Pays dont l'écart de rémunération entre hommes et femmes (que le BIT a observé ces dernières années) est inférieur à 20 pour cent



Source: Tableau de l'écart de rémunération entre hommes et femmes par activité économique - Base de données statistiques du BIT, juin 2014.

Pour tous les pays: 2012, à l'exception de la Lettonie, la Norvège, le Portugal et le Qatar (2013), la Bulgarie, la Croatie, la France, Moldova et la Slovénie (2011), la Pologne (2010).

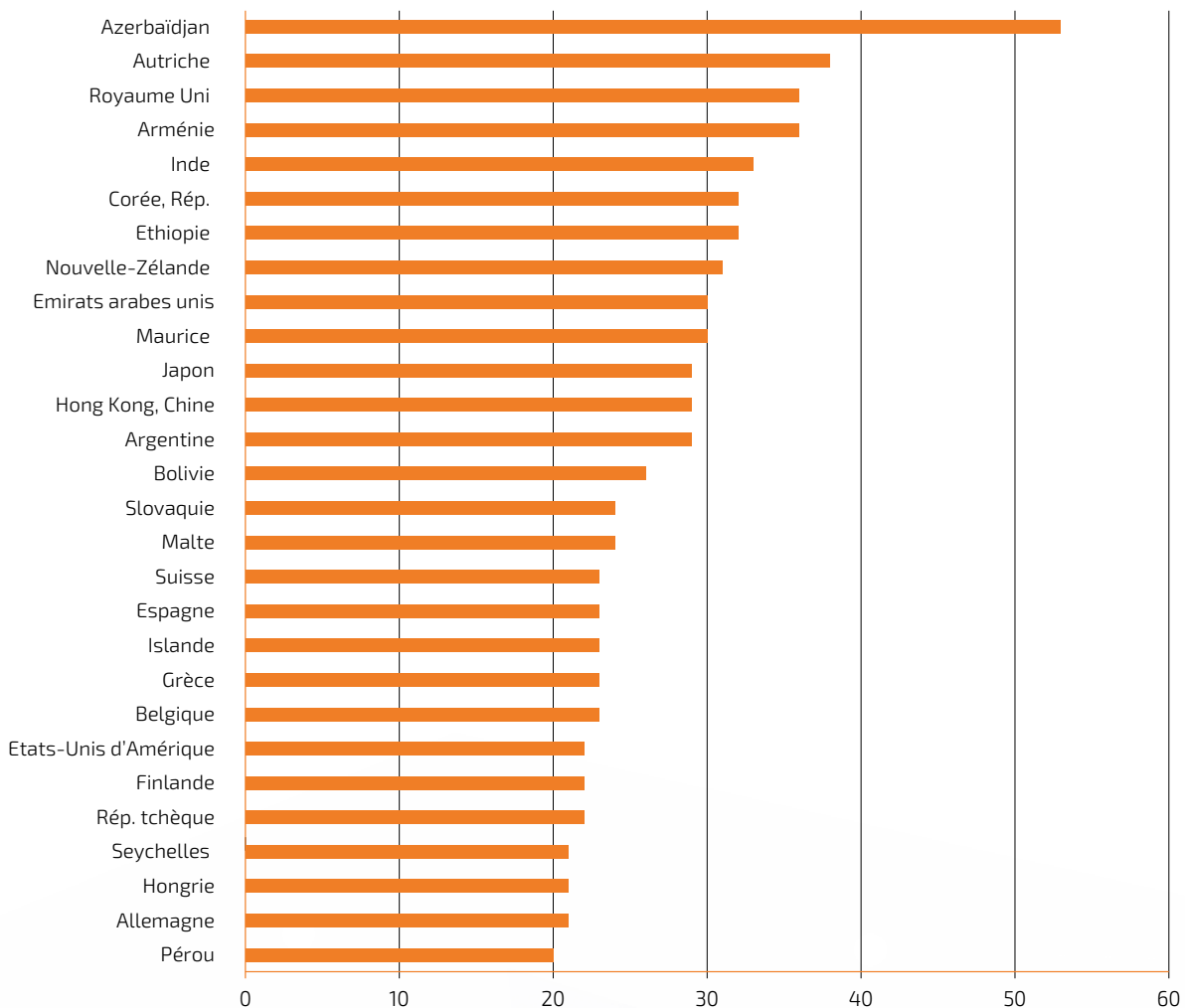
➤ A l'échelle mondiale, l'écart de rémunération entre hommes et femmes est estimé à 22,9 pour cent.⁴

Bien qu'il se soit peu à peu réduit au cours de ces dernières décennies, cet écart reste important dans de nombreux pays, où il peut atteindre jusqu'à plus de 40 pour cent. Les Figures 7.1 and 7.2 illustrent l'écart de rémunération hommes -femmes relevé dans certains pays ces dernières années.⁵

➤ L'écart de rémunération entre hommes et femmes s'agrandit lorsque les femmes ont des revenus élevés.

Les données du BIT indiquent que les femmes dont les revenus sont élevés sont plus touchées par l'écart de rémunération hommes -femmes. Elles montrent également que la part «non expliquée» de l'écart tend à augmenter lorsque les femmes ont des revenus plus élevés.⁶ Un rapport établi récemment par *Wells Fargo* confirme cette tendance et montre qu'à tous les stades, l'écart de rémunération entre hommes et femmes existe, qu'il est toujours en faveur des hommes et qu'il augmente à mesure que les employés grimpent les échelons au sein de l'entreprise.⁷

Pays dont l'écart de rémunération entre hommes et femmes (que le BIT a observé ces dernières années) est d'au moins 20 pour cent



Source: Tableau de l'écart de rémunération entre hommes et femmes par activité économique - Base de données statistiques du BIT, juin 2014.

Pour tous les pays: 2012, à l'exception de la République tchèque et l'Éthiopie (2013), l'Autriche, la Belgique, la Bolivie, la Finlande, la Grèce, la Nouvelle-Zélande, les Seychelles et l'Espagne(2011), Malte, la Suisse et les États-Unis d'Amérique (2010) et les Emirats arabes unis (2009)

➤ **L'écart de rémunération s'accroît lorsque le salaire contient un élément discrétionnaire.**

Selon les données récentes de la *Workplace Gender Equality Agency* (WGEA) (Agence de l'égalité de genre sur le lieu de travail), Australie, lorsque l'écart de rémunération est calculé à partir de la rémunération totale et non du salaire de base, il est alors plus important pour l'ensemble des catégories (cadres et autres catégories). Ceci laisse à penser que les femmes reçoivent des primes discrétionnaires inférieures à celles des hommes.⁸ Les préjugés sexistes constatés sur les lieux de travail peuvent contribuer à expliquer cet écart.

➤ **Les hommes sont mieux payés que les femmes même dans les postes traditionnellement occupés par les femmes.**

Selon une recherche menée récemment par l'Université de Californie de San Francisco, les infirmiers reçoivent en moyenne et par an 5.100 dollars des États-Unis de plus que les infirmières, et ce, depuis 30 ans. De même, les hommes perçoivent un salaire supérieur à celui des femmes dans des professions où les femmes dominent, comme par exemple dans l'enseignement.⁹

➤ **L'écart de rémunération entre hommes et femmes est pire pour les femmes qui font partie de minorités.**

Si, aux États-Unis, les femmes gagnent environ 77 pour cent de ce que gagnent les hommes (2012), ce pourcentage n'est que de 64 pour les femmes afro-américaines et de tout juste 55 pour cent pour les femmes d'origine hispanique, comparé aux gains des hommes qui ne sont pas d'origine hispanique.¹⁰

AU RYTHME OU VONT LES CHOSES ACTUELLEMENT, IL FAUDRAIT PLUS DE 70 ANS POUR COMBLER L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE HOMMES ET FEMMES

A quoi est dû l'écart de rémunération entre hommes et femmes?



LES FEMMES SONT SOUVENT EMBAUCHÉES À DES SALAIRES INFÉRIEURS À CEUX DES HOMMES

L'écart de rémunération entre hommes et femmes est dû à plusieurs raisons, dont l'une des principales remonte aux stéréotypes ancestraux selon lesquels l'homme a le statut de soutien de famille. Les **salaires d'embauche des femmes** sont souvent inférieurs à ceux des hommes et l'écart s'accroît à chaque étape de la progression professionnelle. Une étude de *Catalyst* indique qu'en moyenne, les femmes titulaires d'un MBA des grandes écoles de commerce des Etats-Unis, du Canada, de l'Europe et de l'Asie reçoivent, lors de leur premier emploi, un salaire de 4.600 dollars des Etats-Unis inférieur à leurs homologues masculins.¹¹ Les données indiquent également que la différence de salaire est beaucoup plus marquée trois ans après l'obtention du diplôme, l'écart de rémunération augmentant pour atteindre 36 pour cent en Afrique et en Amérique latine.¹²



ÉTANT MOINS PRÉSENTES SUR LA SCÈNE DU TRAVAIL, LES FEMMES SONT MOINS BIEN PAYÉES

Du fait que les cultures d'entreprises sont dominées par les hommes (on parle de «clubs des garçons»), les femmes peuvent être exclues des réseaux d'entreprises importants et influents, en particulier lorsque les décisions importantes sont prises en dehors des heures de travail. En étant moins présentes en raison de leurs responsabilités familiales ou des modalités de travail flexible, les femmes risquent d'être moins bien payées que les hommes, même si leurs performances correspondent aux résultats attendus.¹³



LES FEMMES SONT PÉNALISÉES EN RAISON DE LA MATERNITÉ

La maternité est un autre facteur qui contribue à accroître l'écart de rémunération entre hommes et femmes. L'étude menée par le BIT sur **l'écart de rémunération due à la maternité** montre que les femmes du monde entier sont pénalisées sur le plan salarial et ont un salaire inférieur à celui des femmes sans enfant.¹⁴ De plus, nombreuses sont celles qui perçoivent des primes ou des promotions inférieures, du fait du temps libre ou des horaires flexibles qu'elles doivent prendre compte tenu de leurs **obligations familiales**.



LES FEMMES SONT MOINS DISPOSÉES QUE LES HOMMES À DEMANDER UNE AUGMENTATION DE SALAIRE

Les femmes hésitent souvent à **négoier** leur salaire, ont donc moins de chances de demander une augmentation, ce qui accentue d'autant l'écart de rémunération entre hommes et femmes. Selon une étude menée par une classe d'étudiants en MBA, seules 12,5 pour cent des femmes négocient leur offre d'emploi, pourcentage qui s'élève à 50 pour cent chez les hommes.¹⁵

L'équité de rémunération doit être au cœur de la stratégie d'égalité de genre

QU'ENTEND-ON PAR UN «TRAVAIL DE VALEUR ÉGALE»?¹⁶

Le concept de «travail à valeur égale» contient la notion de «valeur égale», mais va au-delà de cette valeur. L'équité de rémunération pour un travail de valeur égale couvre non seulement les cas où les hommes et les femmes font un travail identique ou similaire, mais également ceux où le travail est différent. Lorsque les hommes et les femmes accomplissent un travail dont le contenu est différent, impliquant des responsabilités, des compétences ou des qualifications différentes, et qu'il est effectué dans des conditions différentes, tout en étant dans l'ensemble de



valeur égale, les hommes et les femmes concernées devraient recevoir une rémunération égale. Ce concept joue un rôle très important dans l'élimination de la discrimination et la promotion de l'égalité dans la mesure où les femmes et les hommes effectuent souvent des travaux différents, dans des conditions différentes, voire même dans des établissements différents. Les femmes continuent à être concentrées dans un nombre limité d'emplois, et les emplois où les femmes sont prédominantes sont généralement sous-évalués. Même dans les postes de cadres, les femmes sont généralement confinées dans certains secteurs, tels que les ressources humaines, les relations publiques et l'administration, qui ont moins de valeur en termes financiers que d'autres domaines tels que les services des opérations ou des ventes ou la direction générale, dans lesquels les hommes sont prédominants.

L'OIT et l'égalité de rémunération

Depuis sa création, l'OIT engage à promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes dans le monde du travail. Elle continue à consacrer des recherches et à avoir recours à son expérience technique afin de comprendre les causes profondes de l'écart de rémunération entre hommes et femmes et de renforcer ses capacités. Pour ce faire, elle examine les pratiques les meilleures utilisées de par le monde. Parmi les publications récentes sur l'égalité de rémunération et l'écart de rémunération entre hommes et femmes, on citera :

- Le **Rapport mondial sur les salaires 2014/15**, qui regroupe les statistiques les plus récentes des salaires des hommes et des femmes et analyse les causes de l'écart de rémunération entre hommes et femmes;
- The **Motherhood Pay Gap (Ecart de rémunération dû à la maternité)** passe en revue les questions, les théories et les preuves de la sanction imposée aux salaires des femmes due à la maternité;
- L'**Egalité de rémunération – Guide d'introduction**. Ce guide expose les concepts sur lesquels repose le principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale et fournit des orientations sur son application dans la pratique;
- The **ILO Women in Business and Management: Gaining Momentum (Rapport mondial de l'OIT sur les femmes d'affaires et les femmes cadres: Une montée en puissance)** qui étudie l'écart de rémunération entre hommes et femmes dans la perspective du monde des affaires.

La convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951: Egalité de rémunération des hommes et des femmes pour un travail de valeur égale

- Le terme «rémunération» telle qu'il figure dans la convention comprend le salaire ou traitement ordinaire, de base ou minimum, et tous autres avantages, payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier;
- La convention est axée sur la question centrale de la «valeur» du travail effectué plutôt que juste sur la notion de «l'égalité de rémunération pour un travail égal»
- Elle prie les Etats Membres de promouvoir et d'assurer l'application à tous les travailleurs du principe de l'égalité de rémunération pour la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale.

Que peuvent faire les entreprises?

Sur la base des études menées par les entreprises qui ont effectivement réduit l'écart de rémunération entre hommes et femmes, il s'agira pour elles de mettre au point une stratégie d'égalité de rémunération en se fondant sur les facteurs identifiés dans la section ci-dessous.

PROCEDER REGULIEREMENT A UNE ANALYSE SUR L'EGALITE DE REMUNERATION

Les entreprises ont la possibilité d'identifier les différences de rémunération entre les hommes et les femmes qui existent en leur sein – à différents niveaux et dans différentes fonctions. Pour cela, elles doivent collecter l'ensemble des données relatives aux rémunérations et procéder à des analyses sur l'égalité de rémunération. Les résultats de ces analyses leur sont très importants car ils leur permettront d'obtenir des informations détaillées sur les principaux écarts de rémunération relevés en leur sein et les aideront à trouver les solutions appropriés pour en traiter les causes. Pour effectuer cette analyse, les entreprises disposent de divers outils, chacun répondant aux besoins propres à chaque entreprise. Elles peuvent aussi faire appel à des évaluateurs externes expérimentés qui mèneront de façon indépendante les études requises sur l'égalité de rémunération. En Allemagne, par exemple, un outil a été mis au point qui permet à l'entreprise d'évaluer elle-même l'égalité de rémunération telle qu'elle se présente en son sein. Cet outil, appelé «Logib-D», offre aux entreprises la possibilité d'obtenir des données sur la rémunération, de mener des évaluations et de définir des points appelant une action, qui leur permettra d'orienter leurs efforts en vue de réduire l'écart de rémunération.¹⁷ Il est important que ces études aient lieu à intervalles réguliers, de sorte que les entreprises aient une ligne de conduite cohérente en matière d'équité de rémunération.

Afin de promouvoir l'égalité de rémunération, *Telstra*, fournisseur mondial de communications, a mis fortement l'accent sur la collecte et l'analyse des données relatives à la rémunération. Pour ce faire, l'entreprise procède régulièrement à une analyse des rémunérations et utilise les résultats ainsi obtenus pour examiner et affiner les politiques et les procédures à suivre. Ceci lui a permis de repérer les progrès accomplis et de veiller à l'efficacité de sa stratégie en matière d'égalité de rémunération sous tous ses aspects.

Microsoft a adopté plusieurs objectifs afin de mesurer la diversité des rémunérations, le but étant de veiller à ce que le principe à appliquer ne soit pas seulement celui d'un salaire égal pour un travail égal, mais également celui de l'égalité des chances d'obtenir un travail égal. L'entreprise a mis au point un système de contrôle des rémunérations, accompagné d'examen des données contenues dans les fiches récapitulatives de performance, de manière à éviter tout déséquilibre de salaires. Le salaire de base que *Microsoft* applique aux États-Unis pour les femmes et les hommes de toutes les races a une variation inférieure à 0,5 pour cent.¹⁹

DÉTERMINER UNE VALEUR ÉGALE²⁰

Il est important pour les entreprises qu'elles évaluent indépendamment la valeur de chaque emploi et qu'elles s'assurent que ce processus est exempt de tout parti pris sexiste. Le manuel du BIT intitulé: «*Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation des emplois sans parti pris sexiste: Guide de mise en œuvre*» est un outil efficace pour comparer les emplois et déterminer la valeur d'un emploi par rapport aux autres. Il est recommandé aux entreprises d'utiliser la méthode d'évaluation analytique des emplois afin de déterminer la valeur numérique d'un emploi sur la base d'une série de critères exempts de préjugés sexistes, tels que les compétences et les qualifications, les responsabilités, les efforts déployés et les conditions de travail. Elles doivent aussi assurer une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Ainsi, les entreprises ont le moyen de veiller à ce que les emplois occupés majoritairement par des femmes ne soient pas sous-évalués et sous-payés.

Au Portugal, dans le cadre du projet «*Revaloriser le travail pour promouvoir l'égalité*», financé par la Commission européenne et avec l'assistance technique du BIT, un comité sectoriel tripartite a été instauré afin de mettre au point une méthode d'évaluation des emplois dans le secteur de la restauration. Cela a aidé à réduire l'écart de rémunération entre hommes et femmes en luttant contre la discrimination à l'encontre des femmes dans les emplois qu'elles occupent majoritairement et qui sont traditionnellement sous-évalués.²¹

CRÉER UN SYSTÈME DE PRIMES QUI SOIT JUSTE

Le rapport effectué récemment par la Banque de réserve fédérale de New York révèle que les primes de rendement récompensant la performance et la croissance commerciale que perçoivent les femmes cadres sont bien inférieures à celles que perçoivent leurs homologues masculins.²² Le manque de transparence dans la structuration des programmes d'indemnisation ou de primes est un facteur qui favorise la diversité des rémunérations entre hommes et femmes. En utilisant des critères clairs et objectifs pour fixer les primes, les entreprises peuvent plus facilement détecter tout préjugé sexiste dans le cadre du processus de rémunération et de promotion. Face au problème que pose l'écart de rémunération constaté dans les systèmes d'indemnisation, les entreprises doivent fixer un seuil, une cible et un montant maximal d'augmentation des salaires ou des primes, pour que la stratégie appliquée permette une répartition équitable entre les hommes et les femmes des primes sur le mérite. Une stratégie efficace à laquelle de nombreuses entreprises ont recours consiste à discuter et à comparer les primes touchées par les employés au sein d'un groupe de collègues. Ceci favorise la responsabilisation et réduit les préjugés constatés dans le système de primes.



Chaiwatphotos/gettyimages

Google, compagnie internationale de services internet, a favorisé la diversité de genre en encourageant les femmes à négocier. L'analyse effectuée par *Google* a révélé que le système de primes que la compagnie utilise, fondé sur la présentation directe des candidats, constitue un des principaux obstacles qui expliquent que les femmes sont moins nombreuses que les hommes à recevoir une promotion. Si elles sont moins nombreuses à se défendre, c'est qu'elles en sont souvent dissuadées. Face à ce problème, *Google* a organisé des ateliers à l'intention des femmes cadres de l'entreprise, dans lesquels elle a insisté sur l'objectif à atteindre, à savoir la prise en charge par les femmes de leur propre promotion et la mise en avant des stratégies pour y parvenir. Grâce à cela, *Google* a réussi à combler entièrement l'écart qui existait entre hommes et femmes en matière de promotion.²³

PROMOUVOIR LA TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS

Pour qu'il y ait égalité de rémunération au travail, il faut plus de transparence dans les rémunérations. Si l'on en croit la «*Workplace Gender Equality Agency*» (Agence pour l'égalité de genre au travail) (Australie), l'écart de rémunération est pratiquement inexistant lorsque les rémunérations sont fixées en toute transparence, alors qu'il est de 20,6 pour cent lorsque les rémunérations sont tenues secrètes.²⁴ Si l'on en croit Deborah Ashton, Vice-Présidente – Directrice exécutive du département de la diversité de *Novant Health*, le fait de publier les critères et la méthode utilisés pour fixer la rémunération et les primes peut aider les entreprises à garantir que les méthodes de fixation des rémunérations qu'elles utilisent sont transparentes et justes.²⁵ Des législations ont été adoptées récemment pour promouvoir la transparence des rémunérations. Il s'agit, par exemple, de la «*US Lilly Ledbetter Fair Pay Act*» (Loi américaine sur l'égalité salariale de Lilly Ledbetter) (2009) ou de la loi «*UK Equality Act 2010*» (Loi du Royaume-Uni sur l'égalité) (2010).

Si la transparence est aussi importante, c'est qu'en connaissant leur salaire ainsi que celui de leurs collègues, les femmes ont alors les éléments d'information dont elles ont besoin pour négocier et pour réclamer une rémunération équitable, égale à celles des hommes.²⁶

Deborah Gillis

Présidente et Directrice générale de Catalyst.

Afin de promouvoir la transparence des revenus, le Plan d'action national autrichien pour l'égalité de genre sur le marché du travail a obligé toutes les entreprises de plus de 150 employés à publier tous les deux ans un rapport rendant compte des revenus de leurs employés. Les entreprises doivent indiquer le nombre d'hommes et de femmes, classés par catégorie, ainsi que le revenu moyen ou médian de chacune des catégories. De tels rapports doivent encourager les entreprises à lutter contre l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes en Autriche, lequel est estimé actuellement à 38 pour cent.²⁷

FAVORISER LA FLEXIBILITÉ

Dans de nombreuses entreprises, les dirigeants utilisent encore la méthode du temps passé sur place pour mesurer la performance des employés. Il est courant de penser que seuls les employés qui font des horaires normaux ont droit à une promotion. Ceci va à l'encontre des intérêts des femmes salariées car c'est encore à elles qu'incombe la plus grande partie des responsabilités ménagères et ce sont également elles qui ont recours, plus que leurs homologues masculins, au travail flexible, qui leur permet de gérer à la fois le travail et les responsabilités familiales. Pour réduire l'impact des préjugés sexistes dans la prise de décisions relatives aux rémunérations, les entreprises peuvent former des contrôleurs à la gestion du travail flexible, de sorte qu'il représente une véritable option aussi bien pour les hommes que pour les femmes. La flexibilité permet aux femmes et aux hommes de trouver un équilibre entre leur travail et leurs responsabilités familiales, tout en restant productifs au sein de l'entreprise.

«Les employeurs qui s'engagent à offrir des possibilités d'accès égal aux hommes et aux femmes doivent redoubler d'efforts pour supprimer les barrières qui empêchent l'accès des femmes aux postes mieux rémunérés. L'absence d'un travail flexible de qualité, l'héritage culturel appliqué au lieu de travail, fondé sur le modèle de l'homme «soutien de famille» et sur les préjugés sexistes, s'inscrivent très certainement sur la liste des barrières qu'il convient de surmonter.»²⁸

Helen Conway

Directrice de la «*Workplace Gender Equality Agency (WGEA)*» (Agence de l'égalité de genre sur le lieu de travail),
Gouvernement australien

NOTES

1. Mercer, (2014) *When women thrive Businessess Thrive* (Lorsque les femmes réussissent, les entreprises prospèrent).
2. Oelz, M., Olney, S. et Tomei, M. (2013). *Egalité de rémunération – Guide d'introduction*. Genève - Organisation internationale du Travail.
3. Organisation internationale du Travail (2015), *Rapport mondial sur les salaires 2014/15*, Genève.
4. Organisation internationale du Travail (2015), *Une nouvelle ère de justice sociale*, Rapport du Directeur général, Rapport I(A), Conférence internationale du Travail, 100^e session, Genève.
5. Organisation internationale du Travail (2015). *Rapport sur les femmes d'affaires et les femmes cadres: Une montée en puissance*, Genève.
6. Organisation internationale du Travail (2015), *Rapport mondial sur les salaires 2014/15*, Genève.
7. Ferro, S. (2015). « There's a gender pay gap at every age, and it only gets worse as workers get older. » (L'écart de rémunération entre hommes et femmes existe à tous les âges. Il ne fait que s'accroître à mesure que les salariés vieillissent) *Business Insider UK [en ligne]* Disponible sur le site: <http://uk.businessinsider.com/gender-pay-gap-rates-by-age-2015-1?r=US> [à compter du 17 avril 2015].
8. Gouvernement australien: Workplace Gender Equality Agency, (2015). *Gender pay gap biggest in manager ranks*. (C'est dans les postes de direction que l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est le plus important) [En ligne] Disponible sur le site: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [à compter du 17 avril 2015].
9. Comité de rédaction (2015). *Women Still earn a Lot Less Than Men*. (Les femmes continuent à gagner beaucoup moins que les hommes). *The New York Times*. [En ligne] Disponible sur le site: <http://www.nytimes.com/2015/04/14/>

opinion/women-still-earn-a-lot-less-than-men.html?nliid=35354520&src=recpb&_r=0 [Dernière visite le 17 avril 2015].

10. The Huffington Post, (2013). *Wage Gap Hits African-American, Latina Women Hardest. Report shows.* (Ce sont les afro-américains et les femmes latino-américaines qui sont le plus touchés par l'écart de salaires (d'après le rapport)). [En ligne] Disponible sur le site: http://www.huffingtonpost.com/2013/01/29/wage-gap-african-american-women-infographic_n_2568838.html [Dernière visite le 17 avril 2015].
11. Catalyst, (2010). *Pipeline's Broken Promise* (Promesse "Réservoir de talents" non tenue).
12. Ortmans, L. (2015). *MBA by numbers: The gender salary divide.* (MBA en chiffres: Ecart de salaires, source de division). *Financial Times*. [En ligne] Disponible sur le site: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/e917226c-bda9-11e4-8cf3-00144feab7de.html#axzz3XYqj9AVc> [Dernière visite le 17 avril 2015].
13. Siegel Bernard, T. (2014). *Vigilant Eye on Gender Pay Gap.* (Vigilance nécessaire en ce qui concerne l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes). *The New York Times*. [En ligne] Disponible sur le site: <http://www.nytimes.com/2014/11/15/business/keeping-a-vigilant-eye-on-pay-equity-for-women.html> [Dernière visite le 17 avril 2015].
14. Organisation internationale du Travail (2015). *The motherhood pay gap: a review of the issues, theory and international evidence.* (Ecart salarial lié à la maternité – Analyse des problèmes, théories et données internationales) Genève.
15. Riley Bowles, H. (2014). *Why Women Don't Negotiate Their Job Offers.* (Pourquoi les femmes ne négocient-elles pas leurs offres d'emploi?) *Harvard Business Review*. [En ligne] Disponible sur le site: <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers/> [Dernière visite le 17 avril 2015].
16. Oelz, M., Olney, S. et Tomei, M. (2013). *Egalité de rémunération – Guide d'introduction*. Genève: Organisation internationale du travail.
17. *Ibid.*
18. Gouvernement australien: *Workplace Gender Equality Agency* (Agence de l'égalité de genre sur le lieu de travail) (WGEA) (2014). *Case studies - Research showcasing leading practice in two organisations.* (Etudes de cas: recherche sur les principales pratiques appliquées dans deux organisations). [En ligne] Disponible sur le site: https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/CASE_STUDY_FINAL.pdf [Dernière visite le 17 avril 2015].
19. Wadhwa, V. (2015). *Good signs the tech industry is fixing its diversity problem.* (L'industrie de pointe semble venir à bout de son problème de diversité). *Venture Beat*. [En ligne] Disponible sur le site: <http://venturebeat.com/2015/02/09/good-signs-the-tech-industry-is-fixing-its-diversity-problem/> [Dernière visite le 17 avril 2015].
20. Oelz, M., Olney, S. and Tomei, M. (2013). *Egalité de rémunération – Guide d'introduction.* Genève: Organisation internationale du Travail.
21. *Ibid.*
22. Ferro, S. (2015). *Female execs should be flipping out about their compensation.* (Les femmes cadres devraient prendre en main la question de leurs compensations) - *Business Insider UK*. [En ligne] Disponible sur le site: <http://uk.businessinsider.com/low-female-executive-pay-2015-3?r=US> [Dernière visite le 17 avril 2015].
23. Williams, J. (2014). *Hacking Tech's Diversity Problem* (Problème du piratage dans la diversité des techniques de pointe). *Harvard Business Review*. [En ligne] Disponible sur le site: <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem> [Dernière visite le 17 avril 2015].
24. Brown, M. (2014). *To close the gender pay gap we need to end pay secrecy.* (Pour en finir avec l'écart de rémunération entre hommes et femmes, il faut mettre un terme au salaire non déclaré) *The Conversation*. [En ligne] Disponible sur le site: <http://theconversation.com/to-close-the-gender-pay-gap-we-need-to-end-pay-secrecy-31626> [Dernière visite le 17 avril 2015].
25. Ashton, D. (2014). *What HR Can Do to Fix the Gender Pay Gap.* (En quoi les ressources humaines peuvent régler le problème de l'écart de rémunération entre hommes et femmes?) *Harvard Business Review*. [En ligne] Disponible sur le site: <https://hbr.org/2014/12/what-hr-can-do-to-fix-the-gender-pay-gap> [Dernière visite le 17 avril 2015].
26. Catalyst, (n.d.). *The Pay Gap: Equal Pay for Equal Work.* (Ecart de rémunération: A salaire égal, travail égal) [En ligne] Disponible sur <http://www.catalyst.org/issues/pay-gap> [Dernière visite le 17 avril 2015].
27. Commission européenne (2014). *Eliminer l'écart de rémunération entre hommes et femmes dans l'Union européenne.*
28. Gouvernement australien: *Workplace Gender Equality Agency*, (2015) (Agence de l'égalité de genre sur le lieu de travail). *Gender pay gap biggest in manager ranks.* (C'est dans les postes de direction que l'écart de rémunération hommes-femmes est le plus important) [En ligne] Disponible sur le site: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [Dernière visite le 17 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