



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI



economiesuisse

# Des objectifs et non des quotas, pour plus de femmes dirigeantes !

## dossierpolitique

17 décembre 2012 Numéro 26

**Quotas de femmes** Le sujet des quotas de femmes est d'une actualité brûlante en Suisse et en Europe. Divers représentants politiques et organisations exigent l'introduction d'un quota féminin fixe pour les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse. Avec un taux de 11 %, la Suisse est à la traîne de l'Europe, qui affiche une moyenne de 15 %. Les milieux économiques le déplorent, mais ne souhaitent pas pour autant un quota légal fixe. Ce qu'il faut, ce sont des objectifs propres à chaque entreprise et des chances égales pour les hommes et les femmes ainsi que des structures permettant de concilier emploi et famille. Seule une approche globale et à plusieurs niveaux aura des effets positifs durables. Nous souhaitons vous donner ici une vue d'ensemble de la discussion et expliquer pourquoi, selon nous, les quotas de femmes passent à côté du but.

### Position d'economiesuisse et de l'Union patronale suisse

- ▶ Les entreprises ne peuvent économiquement pas se passer des femmes aux postes de direction.
- ▶ Il faut refuser les quotas légaux pour les conseils d'administration car ils ne font que combattre les symptômes, pas les causes. Les employeurs sont mieux placés que le législateur pour permettre aux femmes d'accéder à des postes de direction.
- ▶ Pour agir sur le long terme, il faut miser sur l'égalité des chances, par exemple au moyen d'objectifs internes au niveau entreprise.
- ▶ Il faut impérativement instaurer des mesures aidant à concilier emploi et famille et supprimer les incitations inopportunes.



## La pression en faveur d'un plus grand nombre de femmes dirigeantes augmente

### La participation des femmes préoccupe depuis longtemps

Il faut que la part des femmes dirigeantes augmente. Cette préoccupation, très présente en Suisse et en Europe, ne date pas d'hier. En 1971, les femmes reçoivent le droit de vote sur le plan fédéral. En 2000, le souverain se rend aux urnes pour se prononcer sur la sous-représentation des femmes dans les autorités fédérales et les administrations publiques, balayant l'initiative populaire « Pour une représentation équitable des femmes dans les autorités fédérales » par 82 % de « non »<sup>1</sup>. En 2010, l'élection au Conseil fédéral marque un tournant : pour la première fois, le gouvernement suisse (pour 15 mois) compte plus de femmes que d'hommes.

► À ce jour, toutes les interventions politiques au niveau fédéral ont échoué.

Entre 1990 et aujourd'hui, le Parlement s'est vu soumettre plus de vingt projets traitant de la représentation des femmes en politique et en économie. Ils n'ont pas eu la moindre chance. Les efforts entrepris ne se sont pas limités au cadre politique. Sur le plan de la société et des entreprises également, il a été tenté de pallier la sous-représentation des femmes dans les organes de direction. Les progrès sont malheureusement très lents. Il est grand temps de faire davantage appel au potentiel des femmes dirigeantes, au moyen non pas de quotas, mais d'objectifs.

► Comme la part des femmes n'a guère augmenté ces dernières années, les interventions politiques prennent le relais.

### Discussion actuelle sur les quotas en Suisse

Différents journaux et magazines tels que Blick ou Annabelle exigent depuis un certain temps déjà l'introduction d'un quota féminin légal pour les conseils d'administration<sup>2</sup>. Des organisations comme Business and Professional Women (BWP Switzerland) ou Femmes PLR soutiennent cette exigence. En ville de Berne, le conseil municipal a approuvé, malgré l'opposition du conseil communal, une motion exigeant un quota féminin de 35 % au moins pour les postes de direction.

Dans une interview donnée après sa visite d'État en Norvège début août 2012, la conseillère fédérale Simonetta Sommaruga a abordé la discussion sur les quotas et exigé des milieux économiques un signal clair et fort en faveur d'une meilleure représentation des femmes au sein des conseils d'administration. Le 26 septembre 2012, la conseillère nationale Susanne Leutenegger-Oberholzer (PS/BL) a demandé par la voie de l'initiative parlementaire que, d'ici à 2017, un quota de 40 % au moins pour chaque sexe soit imposé aux entreprises cotées en Bourse. Les entreprises qui ne l'atteignent pas se verraient retirer leur admission en Bourse<sup>3</sup>. Un postulat de la conseillère nationale Yvonne Feri (PS/AG) va dans la même direction. Il exige un quota de 40 % dans toutes les entreprises fédérales ou cotées en Bourse<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Initiative populaire fédérale « Pour une représentation équitable des femmes dans les autorités fédérales » du 12 mars 2000, sous : <http://www.admin.ch/ch/f//pore/va//20000312/index.html>

<sup>2</sup> Cf. Barbara Achermann, 30 Prozent, Annabelle du 10 octobre 2012, p. 52

<sup>3</sup> Iv.pa. 12.469 Leutenegger Oberholzer « Proportion équilibrée entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse. Modification de la loi sur les bourses »

<sup>4</sup> Po. 12.3802 « Fixer un quota de femmes dans les conseils d'administration des entreprises fédérales ou cotées en Bourse et prendre des mesures de soutien »

► La Commission européenne exige un quota féminin de 40 % dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse.

### Projet de directive européenne visant 40 % de femmes

Cette tendance se confirme à l'échelle européenne. La Commission européenne insiste sur le caractère pressant de la question. Le 14 novembre, elle a accepté un projet de directive européenne pour que, d'ici à 2020, chaque sexe soit représenté à raison de 40 % au moins dans les conseils d'administration des entreprises d'une certaine taille. Les entreprises qui manqueraient de l'appliquer dans les délais seraient sanctionnées selon le droit de l'État membre concerné. Plusieurs États membres de l'UE ont déjà annoncé qu'ils feront objection à ce projet de directive, qui doit encore être adopté par le Conseil européen et le Parlement européen. Il est donc difficile d'évaluer ses chances d'aboutir.

► Pionnière en la matière, la Norvège a ancré le quota de femmes dans la loi en 2003 déjà.

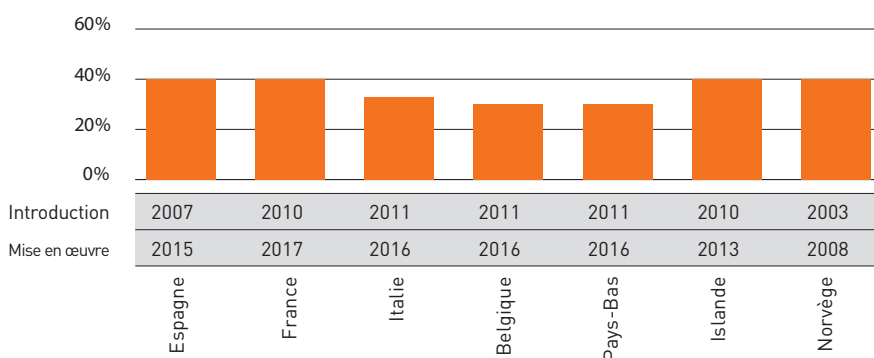
### Vue d'ensemble des nombreuses réglementations en Europe

Tandis que la Suisse et son voisin allemand discutent encore âprement des quotas féminins à fixer dans la loi pour les conseils d'administration et de surveillance, d'autres pays d'Europe ont déjà des réglementations légales en la matière. Ces dernières années, la France, la Belgique, les Pays-Bas, l'Espagne et l'Italie ont introduit des réglementations fixes sur les quotas (graphique 1). La Norvège est pionnière en matière de quotas. En 2003 déjà, elle a adopté un quota féminin de 40 % pour les conseils d'administration, à mettre en œuvre par ses entreprises cotées en Bourse jusqu'en 2008.

#### Graphique 1

► Le graphique 1 montre que les quotas féminins ancrés dans la loi ont déjà été introduits par plusieurs États d'Europe.

#### Quotas féminins dans les pays d'Europe



Source : Chancellerie fédérale d'Autriche, illustration economiesuisse<sup>5</sup>

► Les quotas apportent de meilleurs chiffres. Dans d'autres domaines, les progrès se font attendre.

Les expériences faites en Norvège révèlent quelques-uns des effets des quotas féminins fixés dans la loi. Hormis une augmentation de la proportion des femmes au sein des conseils d'administration, peu de choses ont changé. La hiérarchie basée sur les sexes s'est maintenue ; seuls 5 % des présidents de conseils d'administration sont des femmes. L'introduction (trop) rapide du quota féminin a en outre fait exploser le cumul des mandats en ce sens que peu de femmes siègent désormais dans de nombreux conseils d'administration. En Norvège, elles sont ainsi 70 à se partager quelque 300 mandats<sup>6</sup>. Si la prescription du législateur est donc exécutée formellement, elle ne profite toutefois pas à une large base de femmes. Le fait d'accepter un trop grand nombre de sièges

<sup>5</sup> Bundeskanzleramt Österreich, Modelle: Von Norwegen lernen?, sous : <http://www.frauen.bka.gv.at/site/6869/default.aspx>

<sup>6</sup> Chambre économique fédérale d'Autriche, Département politique sociale et santé, newsletter du 13 septembre 2012, Ingomar Stupar, Verpflichtende Frauenquoten verfehlen ihr Ziel, sous : [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=694283&dstdid=29](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=694283&dstdid=29)

au sein de conseils d'administration est contraire aux règles d'une bonne gouvernance d'entreprise<sup>7</sup>.

► L'exemple de la Suède montre l'efficacité des mesures facultatives.

### Comment réussir sans quotas : l'exemple suédois

La Suède montre qu'il existe d'autres voies que les quotas rigides imposés par l'État. L'approche suédoise applique un code dit de bonne gouvernance d'entreprise pour régler l'équilibre hommes-femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse. Les entreprises s'engagent, sur une base volontaire, à agir selon les dispositions de cette directive et ne font l'objet d'aucune sanction en cas de non-respect du code. Ce principe d'autorégulation confère par ailleurs le droit aux actionnaires et aux médias de demander des comptes aux entreprises qui ne s'y plient pas. Et les chiffres prouvent que cela fonctionne : en 2012, 24,6% de tous les administrateurs de sociétés sont des femmes<sup>8</sup>, contre 15,6% seulement selon la moyenne européenne.

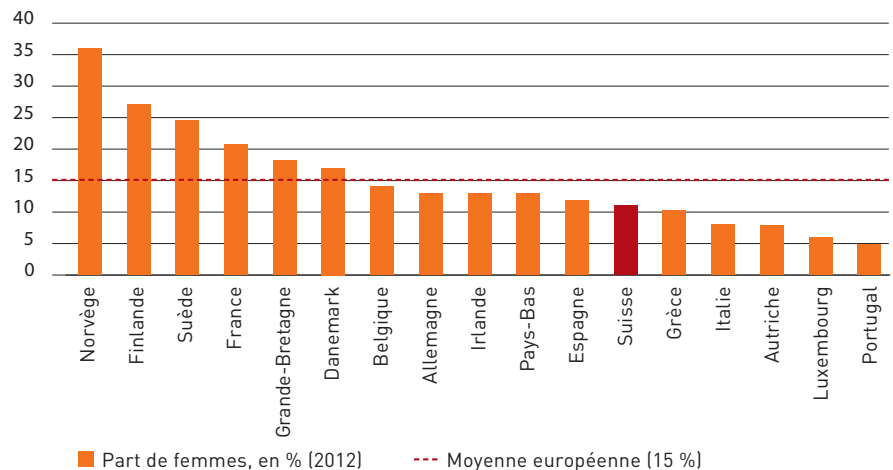
### La Suisse en dessous de la moyenne européenne

Une comparaison à l'échelle européenne montre que la Suisse se doit d'agir car la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse (et d'une manière générale aux postes de direction) atteint tout juste 11%. Notre pays est à la traîne du reste de l'Europe, comme l'illustre le graphique suivant :

#### Graphique 2 :

► En Europe, en moyenne 15,6% des administrateurs de sociétés sont des femmes, contre 11,6% en Suisse.

#### Part des femmes dans les conseils d'administration d'entreprises européennes



Source : Egon Zehnder International (2012), European Board Diversity Analysis 2012, illustration economieuisse<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004, p. 83 ss., sous : <http://www.oecd.org/fr/daf/affairesentreprises/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

<sup>8</sup> Egon Zehnder International, European Board Diversity Analysis 2012, sous : <http://www.egonzehnder.com/global/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500785>

<sup>9</sup> Egon Zehnder International, European Board Diversity Analysis 2012, p. 5, sous : <http://www.egonzehnder.com/global/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500785>

La Norvège surpasse de loin les autres pays, avec presque 40 % de femmes représentées, suivie de la Finlande (27,1 %) et de la Suède (24,6 %). En moyenne, 15,6 % des sièges dans les conseils d'administration des sociétés anonymes d'Europe sont occupés par des femmes.

## Arguments contre les quotas fixes

Voici pourquoi les quotas fixés dans la loi ne constituent pas la bonne réponse au problème de la sous-représentation des femmes dans les organes directeurs :

### ▶ Entraves et rigidité

Pour des raisons de gouvernance économique, les entreprises privées doivent être libres de choisir leurs membres dirigeants. Tout quota imposé par le législateur remet en question les fondements même du gouvernement d'entreprise et limite les droits des actionnaires. La liberté de choix des actionnaires aussi se trouve restreinte par les quotas fixes. Dans la mesure où ils sont les véritables propriétaires des entreprises et en assument donc une part de responsabilité, leur droit d'option ne devrait pas être entravé par des prescriptions de l'État.

▶ Les quotas ancrés dans la loi limitent la flexibilité.

Les exigences envers les administrateurs de sociétés n'ont cessé de croître ces dernières années. Pour leur nomination, il est donc primordial de pouvoir se concentrer sur les meilleures candidatures, un principe compromis par l'introduction de quotas légaux fixes. Il faut laisser aux actionnaires la latitude nécessaire pour choisir les candidats qui conviennent et cela implique de pouvoir aussi élire uniquement des hommes, sachant que la situation peut s'inverser l'année suivante. Les quotas ancrés dans la loi limitent cette flexibilité.

Les entrepreneurs sont fondamentalement mieux placés que le législateur pour permettre aux femmes d'accéder à des postes de conduite, tous niveaux hiérarchiques confondus. Et pour tenir compte des besoins spécifiques des entreprises. Dans les branches techniques, par exemple, on trouve nettement moins de femmes que dans l'industrie des biens de consommation, ce qui affecte directement le nombre de candidates disponibles.

▶ La représentation des femmes est particulièrement faible dans les domaines techniques.

Parmi les diplômés en génie mécanique, seuls 7 % sont des femmes, dans l'informatique elles sont 13 %<sup>10</sup>. Ces chiffres sont regrettables. Il faut donc agrandir la part des femmes dans les filières d'études mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique (MINT), mais cela ne se fera pas sans changement de paradigme dans notre société.

<sup>10</sup> Cf. rapport du Conseil fédéral, Pénurie de spécialistes MINT en Suisse, du 1<sup>er</sup> septembre 2010, sous : <http://www.bbt.admin.ch/aktuell/medien/00483/00594/index.html?lang=fr&msg-id=34877>



► « Je suis contre les quotas féminins. Nous devons combattre les causes, pas les symptômes. » Michèle Bergkvist, membre de la direction de La Mobilière

### ► Effet seulement ponctuel

Les quotas féminins fixes pour les postes d'administrateurs peuvent contribuer à relever formellement la part des femmes dans les conseils d'administration, mais ils n'ont pas d'effet positif sur la représentation des femmes aux étages de direction ou parmi les cadres intermédiaires et supérieurs. Les expériences faites en Norvège le confirment : tandis que la part des femmes dans les conseils d'administration frôle les 40 %, celles-ci restent fortement sous-représentées à l'échelon du management. L'introduction d'un quota n'a pas causé une augmentation systématique et durable du nombre de femmes cadres ou directeurs<sup>11</sup>.

### ► Pas d'amélioration pour concilier emploi et famille

Les quotas féminins légaux pour les conseils d'administration n'apportent aucun progrès au regard de la conciliation emploi et famille. Ils n'incitent pas à promouvoir des conditions de travail flexibles. L'employeur est plus apte que le législateur à conjuguer, dans les meilleures conditions possibles, les exigences de l'entreprise et les besoins familiaux de ses employés. Pour ne pas désavantager les femmes, il ne faut pas activer le levier des quotas, mais créer un cadre général offrant aux femmes comme aux hommes une meilleure compatibilité travail-famille. La conciliation emploi et famille permet d'utiliser au mieux la main-d'œuvre qualifiée. À ce titre, elle est aussi dans l'intérêt de l'économie.

## L'économie veut davantage de femmes aux postes de direction

Il ne fait aucun doute que la part de femmes à des postes de direction dans l'économie doit augmenter aussi bien dans les conseils d'administration qu'à la direction opérationnelle<sup>12</sup>. Cela répond au principe de l'égalité des droits, mais aussi à des considérations de rentabilité économique et de politique d'entreprise.

### ► Mettre à profit le potentiel des femmes hautement qualifiées

Le niveau de formation des femmes n'a jamais été aussi élevé qu'aujourd'hui et il y a longtemps que celles-ci sont majoritaires dans les universités. Investir dans une excellente formation pour après ne pas exploiter le potentiel est un non-sens économique. Pour la Suisse, très forte dans le tertiaire mais pauvre en matières premières, une utilisation efficace du savoir disponible est absolument essentielle. Cet argument est encore renforcé par l'évolution démographique et le débat sur l'immigration. Dans certaines branches, la pénurie de personnel qualifié risque d'atteindre des proportions alarmantes<sup>13</sup>.

► Les femmes actives aujourd'hui sont très bien formées. Ce potentiel doit être mieux mis à profit.

<sup>11</sup> Aagoth Storvik et Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert Stiftung, Berlin 2010, p. 3, sous : <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>

<sup>12</sup> Ruth Derrer Balladore et Silvia Oppliger, Plus de femmes dirigeantes : des actes et non des quotas, Employeur Suisse 3 / 2011, sous : [http://www.arbeitgeber.ch/files/Arbeitsmarkt/Derrer\\_Oppliger\\_Directrices1%5B1%5D.pdf](http://www.arbeitgeber.ch/files/Arbeitsmarkt/Derrer_Oppliger_Directrices1%5B1%5D.pdf)

<sup>13</sup> Rapport du Conseil fédéral, Pénurie de spécialistes MINT en Suisse, août 2010, sous : [http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/Bericht\\_FachkraeftemangeL\\_fr.pdf](http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/Bericht_FachkraeftemangeL_fr.pdf)

► Les entreprises avec des femmes dirigeantes ont un avantage concurrentiel sur le marché du travail.

► Les équipes mixtes réussissent mieux à long terme.



► « Trêve de beaux discours ! Ce qu'il faut, ce sont des conditions concrètes, mais aussi un changement de culture dans chaque entreprise. »  
Joanne Burgener, partenaire chez PwC

### ► Positionnement en tant qu'employeur attrayant

Un engagement clair en faveur de chances égales pour les femmes et les hommes et d'un aménagement flexible du temps de travail permettrait aux entreprises de se positionner avantageusement dans la compétition toujours plus intense pour la main-d'œuvre qualifiée (« war for talents »). Les femmes occupant des postes de direction sont la meilleure preuve que les entreprises passent des mots aux actes. Les entreprises avec une représentation équilibrée des deux sexes dans les équipes dirigeantes ont valeur d'exemple pour l'économie toute entière et affirment la crédibilité de leur direction. Elles gagnent ainsi un avantage concurrentiel non négligeable sur le marché de l'emploi.

### ► Amélioration de la performance et de la culture d'entreprise

Plusieurs études ont déjà prouvé qu'une proportion équilibrée de femmes dans les comités de direction a un effet bénéfique sur le climat de travail. Il semble également exister un lien direct entre la part des femmes à la direction et la performance d'une entreprise<sup>14</sup> car les équipes mixtes sont plus efficaces dans le long terme que les comités composés uniquement d'hommes.

## Meilleur cadre pour une conciliation emploi et famille plus aisée

Si l'on veut augmenter le nombre de femmes dirigeantes, il faut créer des conditions favorables. Il faut que les femmes autant que les hommes se voient offrir la possibilité d'exercer une activité lucrative tout en conjuguant carrière et vie de famille.

Des structures de jour telles qu'on en trouve depuis longtemps à l'étranger vont dans le bon sens car elles permettent aux deux parents de travailler. Une bonne offre d'établissements accueillant et encadrant les enfants durant la journée est d'une grande aide dans ce contexte. Les travailleurs qui peuvent y recourir ont plus de chances de participer à la vie professionnelle et de concrétiser leur plan de carrière. En Suisse, plusieurs cantons ont introduit les horaires blocs au moment d'adhérer au concordat HarmoS, ce qui peut soulager les femmes avec des enfants en âge de scolarité qui souhaitent travailler. Malheureusement, l'offre de telles structures de jour avec un enseignement organisé en horaires blocs ou en continu reste insuffisante en Suisse. Vu la manière dont notre société évolue, il serait grand temps que les cantons et les communes s'engagent activement à promouvoir les structures de jour et l'accès à ces structures. Leur attrait ne peut qu'en profiter<sup>15</sup>. En raison du principe de subsidiarité, il faut en revanche renoncer à une réglementation fédérale ou à des subventions fédérales.

Le manque de places pour l'accueil extrafamilial des enfants est un autre problème. L'offre de telles mesures ne peut être étoffée que si les obstacles administratifs existants disparaissent. Il est inacceptable que des initiatives privées pour créer et exploiter des garderies d'enfants échouent à cause de prescriptions légales sur le nombre de toilettes, d'installations d'aération, etc. Ici aussi, toujours en raison du principe de subsidiarité, il faut renoncer à une réglementation fédérale ou à des subventions fédérales.

<sup>14</sup> Cf. Credit Suisse Research Institute, Gender Diversity and the Impact on Corporate Performance, sous : <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=360157&lang=FR>

<sup>15</sup> Christian Aeberli et Hans-Martin Binder, L'école à journée continue, Fil rouge d'Avenir Suisse, juillet 2005, sous : <http://www.avenir-suisse.ch/fr/3453/lecole-a-journee-continue/>



► Les incitations inopportunes doivent diminuer si l'on veut intégrer les femmes dans le marché de l'emploi.

Il faut impérativement réduire les incitations fiscales inopportunes rendant le deuxième revenu souvent peu attrayant. Lorsque les deux parents travaillent, ils paient davantage au titre de l'impôt sur le revenu et reçoivent moins de subventions pour payer les primes car celles-ci sont fonction du revenu. En raison de l'augmentation du taux d'imposition marginal et des coûts de l'accueil extrafamilial des enfants, il n'est pas intéressant sur le plan financier d'avoir un deuxième revenu (effet dit de seuil). Pour supprimer cette incitation inopportune, il faut réduire les subventions et, en même temps, diminuer l'impôt sur le revenu pour la classe moyenne. Une autre possibilité serait d'accroître les déductions fiscales pour les frais d'accueil extrafamilial. De telles mesures bénéficieraient non seulement aux familles, mais également à l'économie toute entière<sup>16</sup>, raison pour laquelle les milieux économiques soutiennent les interventions politiques qui vont dans ce sens et suivent les lignes directrices établies.

## Mesures de l'économie : privilégier les objectifs aux quotas

► Les mesures suivantes sont efficaces :

- Égalité des chances et non des résultats
- Autorégulation dans le Code suisse
- Objectifs au niveau de l'entreprise
- Améliorations structurelles
- Prise de conscience publique

L'économie doit impérativement encourager la meilleure représentation des femmes aux postes de direction des entreprises. D'une part, elle a tout à y gagner et, d'autre part, la pression politique ne cesse d'augmenter. Les mesures suivantes sont envisageables pour faire progresser la part des femmes au sein des conseils d'administration ainsi que dans les rangs des cadres moyens et supérieurs.

### ► Égalité des chances et non des résultats

Il faut privilégier l'égalité des chances à la poursuite d'une égalité de résultats au moyen d'un quota légal de femmes – limité au conseil d'administration. Les hommes et les femmes doivent bénéficier des mêmes chances d'occuper un poste de direction dans l'entreprise. L'économie doit mieux intégrer les femmes, tous échelons hiérarchiques confondus, et leur permettre d'accéder aux rangs des cadres moyens et supérieurs, puis aux postes de direction. Des mesures telles que des systèmes de promotion non discriminatoires déploient leurs effets à plus long terme que des quotas de femmes fixes et doivent donc être privilégiées. Tandis que les quotas fixes tentent de résoudre la question de la composition des conseils d'administration sur le plan légal uniquement, d'autres mesures sont ancrées dans les entreprises elles-mêmes, ce qui présente des avantages décisifs. Les entreprises ont pour habitude de fixer des objectifs internes et de prendre des mesures adéquates pour atteindre ces derniers. Elles sont donc mieux à même que le législateur de déterminer les objectifs et les mesures grâce auxquels elles pourront permettre aux femmes de gravir tous les échelons hiérarchiques.



► « Pour permettre à un plus grand nombre de femmes d'accéder à des postes d'encadrement, les directions des entreprises doivent faire preuve d'un engagement ciblé et procéder à des changements fondamentaux au niveau de la culture d'entreprise et des réflexions stratégiques. » Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse

Bien entendu, l'égalité des chances doit aller de pair avec l'égalité salariale. Aussi les employeurs doivent-ils verser aux hommes et aux femmes un salaire égal pour un travail égal<sup>17</sup>. Cette égalité de traitement entre hommes et femmes découle de l'article sur l'égalité de la Constitution fédérale de la Confédération suisse<sup>18</sup>. La loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes de 1996 oblige également tous les employeurs en Suisse à lutter contre la discrimination salariale<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Monika Bütler et Christian Marti, Staatliche Steuern und Transfers und ihre Folgen für den Mittelstand, dans : Patrick Schellenbauer et Daniel Müller-Jentsch, Der strapazierte Mittelstand, Avenir Suisse et Verlag Neue Zürcher Zeitung 2012, p. 149 ss.

<sup>17</sup> Ruth Derrer Balladore, Égalité des salaires, Prise de position de l'Union patronale suisse de septembre 2011, sous : [www.arbeitgeber.ch/files/Wahlplattform/Positionspapier\\_Lohn\\_F.pdf](http://www.arbeitgeber.ch/files/Wahlplattform/Positionspapier_Lohn_F.pdf)

<sup>18</sup> Constitution fédérale de la Confédération suisse, art. 8, al. 3, sous : <http://www.admin.ch/ch/f/rs/101/a8.html>

<sup>19</sup> Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes, art. 3, al. 1. sous : [http://www.admin.ch/ch/f/rs/151\\_1/a3.html](http://www.admin.ch/ch/f/rs/151_1/a3.html)

► Le bon fonctionnement de l'autorégulation est un atout pour la Suisse.

### ► Autorégulation dans le Code suisse

Ces dix dernières années, le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise (Code suisse) est parvenu à s'imposer<sup>20</sup>. Le système de l'autorégulation fonctionne bien en Suisse et laisse aux entreprises la liberté d'organisation nécessaire. Il représente aussi un atout essentiel pour la place financière suisse à l'échelle internationale.

Le Code suisse actuel prescrit déjà une composition équilibrée du conseil d'administration (« diversité »). Il ne se limite pas à la répartition hommes-femmes, mais comprend aussi d'autres critères tels que les connaissances spécialisées, l'expérience, l'origine et la formation. S'il entend signaler de manière encore plus explicite le fait que la diversité passe aussi par une représentation appropriée de femmes dans les conseils d'administration, le Code suisse doit être concrétisé en conséquence.

La Suède a opté pour ce genre d'approche en vue d'accroître la part des femmes au sein des conseils d'administration. Le Swedish Corporate Governance Code, qui est l'équivalent suédois du Code suisse, précise également la nécessité d'une composition équilibrée du conseil d'administration<sup>21</sup> :

► La formulation du Swedish Code indique expressément que la Suède exige la parité au sein des conseils d'administration.

*«The board is to have a composition appropriate to the company's operations, phase of holders' meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for equal gender distribution on the board.»*

Mais une adaptation du seul Code suisse ne suffira guère pour accroître la proportion de femmes au sein des organes dirigeants des entreprises. Elle donnerait toutefois un signal important et consoliderait les autres efforts que l'économie devrait déployer en parallèle.

### ► Objectifs au niveau de l'entreprise

Des objectifs internes à l'entreprise sont un élément-clé pour favoriser davantage l'accès des femmes aux postes d'encadrement. Cette approche présente un avantage décisif dans la mesure où les entreprises et leurs collaborateurs sont habitués à diriger sur la base d'objectifs et à s'orienter en fonction de ceux-ci.

► Les entreprises définissent des objectifs internes et adoptent le principe de gestion « comply or explain ».

Des objectifs concrets définissent le nombre de femmes devant être promues à des échelons d'encadrement définis. Si un supérieur ne satisfait pas aux objectifs, il doit expliquer pourquoi il n'a pas trouvé de candidate (« comply or explain »). Ce principe fait désormais partie intégrante de la gouvernance d'entreprise et est largement accepté. Les cadres ont également l'habitude de diriger selon ce principe. Par ailleurs, il est par exemple possible de demander aux responsables du personnel d'inscrire impérativement une femme sur chaque liste de présélection pour un poste vacant. Les femmes obtiennent ainsi de meilleures chances lors du processus de recrutement.

► L'égalité des chances est plus appropriée qu'un quota légal. Des procédures de recrutement et de promotion plus équitables en sont un exemple.

Une amélioration des procédures de sélection, de recrutement et de promotion peut sensiblement contribuer à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Les experts recommandent d'élargir et d'objectiver la base de déci-

<sup>20</sup> economiesuisse (éd.), Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, Zurich 2007, sous : [http://www.economiesuisse.ch/fr/PDF%20Download%20Files/Etude\\_GouvEntr\\_20020701.pdf](http://www.economiesuisse.ch/fr/PDF%20Download%20Files/Etude_GouvEntr_20020701.pdf)

<sup>21</sup> Swedish Corporate Governance Board, The Swedish Corporate Governance Code, chiffre 4.1., accessible sous <http://www.corporategovernanceboard.se/the-code/current-code>. (Mise en évidence par les auteurs).

sion applicable aux recrutements et aux promotions de façon à éliminer une grande partie des distorsions subjectives dans l'évaluation du personnel féminin. Il convient de tenir compte des aptitudes spéciales que les femmes ont acquises. L'expérience montre que les femmes disposent des meilleures chances de carrière dans les structures résolument axées sur les résultats. Les offres d'emploi formulées de manière neutre comptent bien entendu au nombre de ces mesures<sup>22</sup>.

Bon nombre d'entreprises ont pris conscience de la nécessité d'agir en termes de promotion de l'encadrement au féminin et ont engagé des mesures adéquates.

► Des exemples d'entreprises helvétiques montrent une prise de conscience de la nécessité d'agir et la disposition à fixer des objectifs internes.



► « Je m'engage personnellement avec ardeur en faveur de conditions-cadre favorisant la conciliation entre vie professionnelle et familiale. Si nous voulons attirer les femmes et les fidéliser à l'entreprise, il est essentiel de proposer des formes de travail flexibles et des modèles de temps partiel à tous les échelons hiérarchiques. »  
Petra Jenner, CEO de Microsoft Suisse

#### IBM Suisse

Aujourd'hui, un tiers des promotions sont réservées aux femmes chez IBM Suisse<sup>23</sup>, ce qui atteste l'existence de quotas de résultats internes. De plus, IBM Suisse a lancé un réseau interne de femmes. Cette plate-forme encourage l'échange d'expériences entre les collaboratrices.

#### Roche

En 2010, la direction de Roche s'est fixé un « gender goal ». D'ici à fin 2014, 20 % au moins des cadres supérieurs devront être des femmes. Cette prescription fait explicitement partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Roche a défini diverses mesures pour atteindre cet objectif, notamment une conception plus équitable des processus de promotion et de recrutement. Une directive prescrit que toute personne prétendant à un poste de cadre doit être interviewée et évaluée par des hommes et par des femmes<sup>24</sup>.

#### ► Améliorations structurelles au niveau de l'entreprise

En proposant des modèles de travail flexibles pour les femmes comme pour les hommes – aussi pour les cadres – les entreprises permettent à leurs collaborateurs de mieux concilier leur vie professionnelle et familiale. Elles ne répondent ainsi pas seulement à un besoin de nombreuses femmes cadres, mais aussi de plus en plus au souhait des hommes occupant des fonctions d'encadrement. Il convient que les employeurs édictent des règles claires fixant les possibilités de travail à temps partiel dans l'entreprise. Cela évite les décisions arbitraires tout en créant des conditions équivalentes pour les femmes et les hommes<sup>25</sup>.

Outre un changement des modèles de travail, les entreprises peuvent également encourager des mesures de garde d'enfants extrafamiliales ou distribuer des bons de garde à leurs collaborateurs.

<sup>22</sup> Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG). Et pourquoi pas une femme? Les métiers n'ont pas de sexe. Résumé d'une enquête sur les offres d'emploi et recommandations, à commander à l'adresse <http://www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00194/00202/index.html?lang=fr>

<sup>23</sup> Vincenzo Capodici, Frage des Tages: Frauenquote in der Wirtschaft?, Tages Anzeiger Online du 11 février 2011, sous : [http://www.tagesanzeiger.ch/taplus/standard/Frage-des-Tages-Frauenquote-in-der-Wirtschaft/story/10803973?dossier\\_id=1726](http://www.tagesanzeiger.ch/taplus/standard/Frage-des-Tages-Frauenquote-in-der-Wirtschaft/story/10803973?dossier_id=1726)

<sup>24</sup> SECO, Les femmes dans les fonctions dirigeantes: les clés de la réussite, décembre 2010, Berne, p. 72 ss., sous : [www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf](http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf)

<sup>25</sup> Pour en savoir plus sur le travail à temps partiel au masculin: [www.teilzeitmann.ch](http://www.teilzeitmann.ch) (en allemand)



► «Aucune entreprise ne peut se permettre de renoncer aux femmes. Je suis convaincu que la diversité contribue aussi au succès d'une entreprise. C'est pourquoi nous entendons abolir toutes les barrières qui empêchent les femmes d'occuper des postes à responsabilités.» Klaus-Peter Röhler, CEO d'Allianz Suisse

### Allianz Suisse

Allianz Suisse entend accroître davantage la part des femmes dans les fonctions dirigeantes et a lancé à cet effet de nombreuses initiatives<sup>26</sup> :

- Allianz 100 Women Sponsoring Programm : un programme à l'échelle du Groupe dans le cadre duquel des top managers d'Allianz soutiennent des femmes à haut potentiel
- Programmes de mentorat pour les femmes
- Création du réseau féminin «Women in dialogue – Experience. Ideas. Visions.»
- Modèles de travail flexibles, home office et job sharing à tous les échelons
- Mise en place d'une crèche au nouveau siège de Wallisellen en vue de favoriser la conciliation de la vie familiale et professionnelle

### ► Prise de conscience publique de l'économie : les femmes sont les bienvenues dans les fonctions dirigeantes !

Le top management doit manifester de manière crédible sa volonté de voir les femmes accéder aux postes de direction. Les entreprises y ont tout intérêt, sans parler des divers avantages économiques qui y sont liés. Par les mesures suivantes, l'économie peut contribuer à sensibiliser l'opinion publique à la thématique des femmes dans les sphères dirigeantes :

- **Programmes de mentorat** : Les programmes de mentorat sont des initiatives ayant pour but d'accroître la part des femmes au sein de la direction des entreprises sans influence de l'État. Dans le cadre de ces programmes, des CEO et présidents de conseil d'administration expérimentés assument un rôle de mentor vis-à-vis de femmes cadres ambitieuses et aident celles-ci à accéder au sommet de la hiérarchie. Dans certains cas, c'est l'entreprise qui prend l'initiative et non les candidates. Les entreprises s'assignent les objectifs prescrits par un programme de promotion et préparent de manière ciblée les femmes talentueuses à leurs futures tâches de cadre. Elles signent une déclaration d'intention, qui a un caractère contraignant tant pour l'entreprise que pour la femme concernée. Les femmes suivent des cours de perfectionnement obligatoires qui les préparent à leur rôle de future cadre<sup>27</sup>.

**PwC, la ZKB et Allianz Suisse** ont mis en place des programmes de mentorat pour les femmes en vue de soutenir les femmes actives dans la planification de leur carrière. En outre, ces programmes préparent des femmes de manière ciblée à des futurs postes d'encadrement<sup>28</sup>.

- **Organisations et plate-formes** : Des réseaux tels que le Female Board Pool renforcent la visibilité des femmes aptes à assumer une fonction dirigeante et désireuses d'accéder à un tel poste<sup>29</sup>. Ils apportent aussi leur soutien aux entreprises dans la recherche de candidates adéquates. De telles initiatives montrent, et c'est essentiel, qu'il y a des femmes cadres qualifiées sur le marché.

<sup>26</sup> Informations de Hans-Peter Nehmer, responsable Communication d'entreprise, Allianz Suisse SA

<sup>27</sup> Aagoth Storvik et Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert Stiftung, Berlin 2010, p. 10, sous : <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>

<sup>28</sup> SECO, Les femmes dans les fonctions dirigeantes: les clés de la réussite, décembre 2010, Berne, p. 72 ss., sous : [www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf](http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf)

<sup>29</sup> Voir le site Internet du Female Board Pool sous : <http://www.female-board-pool.com/>.

- **Manifestations** : L'économie peut également attirer l'attention sur la sous-représentation des femmes dans les organes dirigeants par le biais de manifestations publiques. Les États-Unis offrent des exemples de ce type : en juin 2012, la manifestation *Moving the needle* a été organisée à Wallstreet en vue de présenter au public quelque 150 administratrices potentielles<sup>30</sup>.
- **Visibilité** : Les entreprises doivent montrer l'exemple et communiquer publiquement leur engagement en faveur d'un plus grand nombre de femmes dans les sphères dirigeantes. Certaines entreprises évoquent déjà dans leurs rapports de gestion des objectifs et des mesures concrets en vue de promouvoir l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Cette mesure accroît la sensibilisation et montre des approches adoptées par les entreprises pour accroître la part des femmes dans les hiérarchies. Le débat public a renforcé la prise de conscience de l'importance de la mixité dans les organes de direction. Il s'agit à présent de consolider cette approche afin que les quotas légaux soient relégués définitivement au passé.

► Les entreprises suisses ont reconnu la nécessité d'agir et ont introduit, ces dernières années, des mesures concrètes pour permettre aux femmes d'accéder aux instances dirigeantes.

#### **Banque cantonale de Zurich (ZKB)**

Grâce à des mesures ciblées, la ZKB est parvenue à accroître systématiquement la part des femmes à tous les échelons de l'entreprise :

- modèles de travail flexibles et postes à temps partiel à tous les échelons hiérarchiques ;
- contribution financière à la garde extrafamiliale d'enfants ;
- programmes de formation pour les femmes (p. ex. programme de mentorat) ;
- soutien lors de la reprise du travail après un congé maternité.

En 2011, la part des femmes cadres était déjà de 32 % à la ZKB<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Helene Aecherli, *Andere Länder, andere Quoten*, Annabelle du 12 septembre 2012, p. 74 ss.

<sup>31</sup> ZKB Gender Monitoring 2011

## Conclusion : l'économie veut davantage de femmes aux postes de direction, mais sans quotas !

► La part des femmes dans les fonctions dirigeantes doit être relevée – mais sans quotas fixes. L'égalité des chances, les objectifs et des structures appropriées ont un effet plus durable.

Malgré diverses mesures, les femmes sont encore minoritaires dans les postes de direction des entreprises suisses. Aussi est-il impératif d'agir afin de permettre aux femmes d'accéder aux sphères dirigeantes économiques. En effet, l'économie ne peut pas se permettre de renoncer plus longtemps au potentiel des femmes qualifiées.

L'introduction d'un quota légal de femmes n'est toutefois pas le bon moyen pour aider les femmes à gravir les échelons hiérarchiques. Au lieu de quotas légaux fixes, il faut que les entreprises adoptent des mesures volontaires en ce sens. Les entreprises se fixent déjà des objectifs internes à tous les niveaux de la hiérarchie. Elles encouragent aussi activement l'égalité des chances, par exemple en adoptant des procédures de recrutement et de promotion non discriminatoires. Divers exemples montrent que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience de cette problématique depuis quelques années. Enfin, une approche durable implique aussi des conditions-cadre favorables à la famille. Il s'agit notamment de proposer des structures de jour et une offre suffisante de possibilités de garde extrafamiliale, d'abolir les prescriptions bureaucratiques et d'éliminer les incitations financières inadéquates.

### Pour toutes questions :

Ruth Derrer Balladore : [derrer@arbeitgeber.ch](mailto:derrer@arbeitgeber.ch)

Delphine Jaccard : [delphine.jaccard@economiesuisse.ch](mailto:delphine.jaccard@economiesuisse.ch)

Meinrad Vetter : [meinrad.vetter@economiesuisse.ch](mailto:meinrad.vetter@economiesuisse.ch)

Union patronale suisse  
Hegibachstrasse 47, Postfach, 8032 Zurich  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

economiesuisse, Fédération des entreprises suisses  
1, carrefour de Rive, case postale 3684, 1211 Genève 3  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)