

Femmes et entreprises

Femmes aux postes de direction: des objectifs plutôt que des quotas!

La proportion de femmes dans les conseils d'administration et aux postes dirigeants reste en Suisse comparativement modeste. L'Union patronale suisse et Economiesuisse le déplorent, mais s'opposent néanmoins à l'introduction de quotas minimums obligatoires. En lieu et place, elles insistent sur la nécessité d'encourager les entreprises à prendre volontairement des mesures de rééquilibrage, en assurant notamment l'égalité des chances, ainsi que sur la mise en place de structures propices à la compatibilité famille – travail.



Photo: iStockphoto.com / Michael Momi

Faire progresser la proportion de femmes aux postes dirigeants.

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.

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

salaires égaux pour un travail égal. Cette égalité de traitement entre hommes et femmes découle de l'article sur l'égalité de la Constitution fédérale de la Confédération suisse. 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.

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. 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.

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.

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.

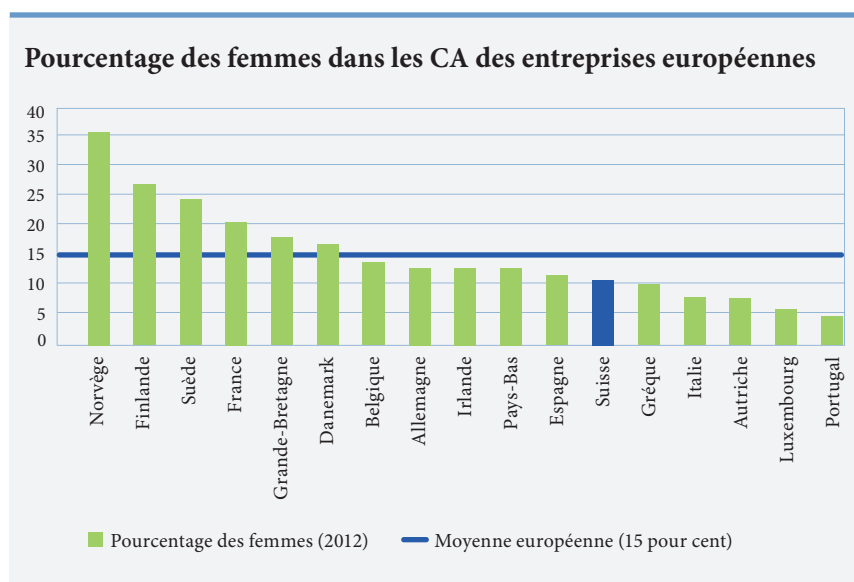
Une amélioration des procédures de sélection, de recrutement et de promotion peut sensiblement contribuer à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Les experts recommandent d'élargir et d'objectiver la base de décision applicable aux recrutements et aux promotions de façon à éliminer une 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 réso-

lument axées sur les résultats. Les offres d'emploi formulées de manière neutre comptent bien entendu au nombre de ces mesures. Bon nombre d'entreprises ont pris conscience de la nécessité d'agir en termes de promotion de l'encadrement au féminin et ont pris des mesures adéquates.

Deux exemples: Aujourd'hui, un tiers des promotions sont réservées aux femmes chez IBM Suisse, 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. En 2010, la direction de Roche s'est fixé un «gender goal». D'ici à fin 2014, 20 pour cent 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.

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 ré-



Source: Egon Zehnder International (2012), European Board Diversity Analysis

► pondent 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.

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.

Prise de conscience publique de l'économie

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'attention, qui a un caractère contraignant

Position de l'économie

L'Union patronale suisse et Economiesuisse appuient les mesures visant à promouvoir les femmes aux postes de direction. Elles s'opposent toutefois à l'introduction de quotas minimums légaux. La position de l'économie est fondée sur ces quatre principes:

1. Les entreprises ne peuvent économiquement pas se passer des femmes aux postes de direction.
2. 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.
3. Pour agir sur le long terme, il faut miser sur l'égalité des chances, par exemple au moyen d'objectifs internes au niveau entreprise.
4. Il faut impérativement instaurer des mesures aidant à concilier emploi et famille et supprimer les incitations inopportunes. ■

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.

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.

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. 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.

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.

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. ■

Cet article s'inspire d'un document publié conjointement par l'Union patronale suisse et Economiesuisse sur la question des femmes dirigeantes, document accessible sous www.arbeitgeber.ch