

*Les femmes aux postes de direction (2)*

## Réaction des entreprises de Norvège à l'approche des quotas

C'est par le projet « Female Future » que la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO) a répondu à celui d'un système légal de quotas prévoyant 40 pour cent de femmes au sein des conseils d'administration (CA) – un projet qui connaît un vaste succès et bénéficie d'une reconnaissance internationale. *Silvia Oppliger*

C'est en 2003 que la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO) a lancé son programme «Female Future». L'un des éléments déclencheurs fut le spectre de la «loi des quotas» qui se profilait alors. La menace ne tarda pas à se concrétiser, puisqu'en 2005, le gouvernement norvégien introduisit les quotas au prétexte que les mesures volontaires ne donnaient pas suffisamment de résultats. Depuis le début de 2008, les CA des sociétés cotées en bourse doivent être composés de 40 pour cent de femmes au moins. Faute de quoi elles sont menacées de dissolution.

La motivation fondamentale de ce programme résidait, selon la NHO, dans le fait que, tant du point de vue de l'entreprise que de l'économie, il était judicieux d'augmenter le pourcentage de femmes occupant des fonctions dirigeantes. Et cela non seulement dans les CA, mais aussi sur le plan opérationnel. Et non seulement dans les grandes sociétés cotées en bourse, mais également dans des entreprises plus petites. Par cette approche systématique et globale, «Female Future» encourage les entreprises à accroître la part des femmes dirigeantes. Une demande que ses entreprises membres ont elles-mêmes adressée à la NHO, souligne celle-ci.

### «Female Future» s'engage et propose son soutien

Des entreprises participent au programme «Female Future». Le (ou les) CEO s'engage ainsi à sélectionner une ou plusieurs collaboratrices adéquates et à les promouvoir à des postes de direction dans un laps de temps donné. Pendant une année, les candidates fréquentent cours et séminaires au cours

desquels on leur inculque le savoir-faire pour diriger, des compétences en matière de CA et l'essentiel en matière de rhétorique. On renforce aussi l'art du «réseautage» et la «visibilité». Selon la NHP, cet engagement du (ou des) CEO est essentiel. L'objectif d'augmenter la part de femmes est ainsi ancré au sommet de l'échelle hiérarchique et la direction générale devient le moteur de l'évolution.

*«Plus de la moitié des quelques 700 entreprises participantes n'étaient pas concernées par ces quotas légaux.»*

«Female Future» aborde, en outre, la question de la compatibilité entre activité professionnelle et activité familiale. En premier lieu, entreprises et candidates sont interrogées à ce sujet dans le but de les sensibiliser aux enjeux que cela représente, en Norvège également. En second lieu, on recherche ainsi les moyens d'amener le monde du travail à mieux répondre aux besoins et aux intérêts des femmes.

Le succès de «Female Future» est bien réel. Plus de 1200 femmes, issues de quelque 700 entreprises, se sont inscrites à ce programme. 62 pour cent de ces candidates ont été promues à une fonction opérationnelle de haut niveau ou au conseil d'administration de l'entreprise. «Female Future» a obtenu ce

que le quota légal des 40 pour cent dans les CA n'a pas réalisé jusqu'ici: les entreprises font avancer d'abord à l'interne leurs collaboratrices adéquates vers des postes de haute direction et accroissent ensuite la part des femmes parmi les managers opérationnels. Le programme, souligne la NHO, accroît ainsi en permanence le «pool» de femmes ayant une expérience de direction, donc de candidates potentielles au CA.

### Un programme à la reconnaissance internationale

Entre-temps, le programme a atteint un rayonnement et une reconnaissance internationaux. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a élu «Female Future» parmi les dix meilleurs exemples de bonne pratique en matière d'égalité hommes-femmes. Différents pays – Japon, Autriche et Ouganda – ont initié un programme «Female Future».

Fallait-il donc des quotas pour qu'un programme tel que «Female Future» ait un pareil succès? Non, déclare la NHO. Bien plus de la moitié des quelque 700 entreprises participantes n'étaient pas concernées par ces quotas légaux. Elles ont néanmoins pris part au programme parce qu'elles sont convaincues de la «nécessité de mélanger les équipes et des effets positifs de cette pratique sur les résultats de l'entreprise». La NHO affirme toujours sa ferme opposition aux quotas. L'association voit cependant un élément positif à une telle loi: le débat a sensibilisé le public à l'importance que revêtent pour les entreprises et l'économie des comités de direction ayant des représentants des deux sexes. ■