

ACTARES

Actionnariat pour une économie durable
AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften

Représentation des femmes dans les conseils d'administration et les directions générales

Situation de départ

Depuis sa fondation, ACTARES encourage une représentation plus large des femmes dans les organes de direction des firmes faisant partie du SMI. Dans les pays anglo-saxons, le taux de représentation des femmes atteint 20% dans les conseils d'administration, et 24% dans les cadres supérieurs. En Suisse, dans les firmes du SMI, ce taux dans les CA a progressé entre 2007 et 2008 de 9,5 à 12%. Pour ce qui est de l'émancipation, les sociétés du SMI font mieux que les 100 plus grandes firmes suisses, où le taux moyen de participation des femmes au sein des CA n'est que de 6,7%..

ACTARES estime qu'il est nécessaire d'agir dans les entreprises faisant partie du SMI pour encourager la participation des femmes aux tâches assumées par leurs organes dirigeants, car l'économie ne peut plus se permettre de se priver du potentiel de femmes bénéficiant d'une bonne formation. La sous-représentation des femmes est révoltante et incompatible avec une structure d'entreprise appréhendant les questions de manière globale, ouverte au monde et orientée vers l'avenir. ACTARES entend par "parité" non pas une stricte égalité, mais une égalité des chances.

Enquête

Dans le but de motiver les entreprises à redoubler d'efforts pour renforcer la représentation des femmes dans leurs organes dirigeants, ACTARES a envoyé en janvier 2008 aux 20 entreprises faisant partie du SMI un questionnaire.

Les entreprises ont été rendues attentives à la nécessité, pour améliorer la participation des femmes, d'un changement culturel, d'un engagement du conseil d'administration et du management pour définir l'égalité des chances comme un objectif stratégique.

Une vision large du concept de l'égalité des chances s'étend aussi à des mesures comme le mentoring, le coaching, les programmes de formation et des conditions d'emploi favorables à la vie familiale.

En conclusion, la question suivante a été soumise aux entreprises :

Quelles mesures introduisez-vous pour améliorer la participation des femmes dans le conseil d'administration et aux niveaux de direction ?

Sur les 20 entreprises contactées, 18 ont répondu par écrit et une par oral.

Il s'agit de :

ABB	Nestlé	Swiss Life
Adecco	Nobel Biocare	Swiss Re
Bâloise	Novartis	Swisscom
Clariant	Richemont	Syngenta
Credit Suisse	Roche	UBS
Holcim	Swatch	Zürich
Julius Bär		

Analyse

Raisons pour une faible représentation des femmes

- Les femmes bénéficiant d'une formation suffisante, de capacités de direction et d'un réseau de relations sont trop peu nombreuses.
- Par rapport au domaine d'activité de la branche, est invoquée la carence de femmes ingénieures et expertes en finances, disposant des qualifications nécessaires pour assumer les tâches d'un conseil d'administration.
- Des interruptions du cursus professionnel dues aux contraintes de la vie familiale sont quasi impossibles à compenser pour une qualification au "top management".
- Une répartition traditionnelle des tâches entre hommes et femmes fait qu'il est plus difficile à une femme de faire son chemin vers la tête de l'entreprise.
- L'introduction de quotas et d'objectifs contraignants pour l'amélioration de la représentation féminine au sein des conseils d'administration est rejetée.
- Motivation moindre des femmes pour des positions dirigeantes de pointe.

Critères importants lors d'élections aux conseils d'administration

- Niveau de qualification plus important que le sexe.
- Formation, expérience, réseau, succès enregistrés, qualités spécifiques.
- Composition du conseil déterminante (quelle compétence, quelle expérience, quel réseau sont-ils nécessaires ?).
- Flexibilité au niveau de l'emploi du temps.

Mesures prises par l'entreprise pour encourager la parité

- Directive stratégique pour atteindre l'égalité des chances et la diversité.
- Initiative globale pour l'équilibre des genres (Global Gender Balance Initiative).
- Proposition de plusieurs candidatures, dont des femmes, lors d'élections aux CA.
- Programmes de leadership pour les femmes.
- Réseau interne de femmes aspirant à des postes de conduite.
- Programme d'encouragement suisse des femmes pour les postes de direction.
- Coaching et mentoring.
- Postes à temps partiels pour les mères et pères de famille.
- Crèches.

Commentaire

La majorité des entreprises ayant participé à cette enquête insistent sur le fait qu'une meilleure représentation féminine dans l'entreprise fait partie de leurs préoccupations. Elles mettent sur pied différents programmes d'encouragement pour qu'un plus grand nombre de femmes puissent être appelées à des postes de cadres. L'encouragement ne se base pourtant pas sur le sexe, mais sur les prestations et le potentiel. On essaie d'organiser des conditions-cadres pour les femmes favorables à la vie de famille, par l'offre de temps partiels et de crèches pour les enfants.

La toujours faible progression de la participation féminine est la plupart du temps considérée comme un succès. Seules quelques rares entreprises en sont insatisfaites.

La plupart des entreprises du SMI privilégient actuellement lors de renouvellements de postes au conseil d'administration ou à la direction des candidatures étrangères, pour répondre aux impératifs de la globalisation. Cet élargissement des critères de sélection ne va pas dans le sens de l'amélioration de la représentation des femmes.

Depuis l'entrée en vigueur de diverses directives anti-discriminatoires dans l'UE, le thème de la diversité managériale a pris une plus grande importance aussi pour les entreprises du SMI, car le non-respect de certains "diversity-standards" est maintenant sanctionné.

C'est pourquoi la plupart des entreprises du SMI, au lieu d'une promotion explicite des femmes parlent plutôt de "diversité", un concept de gestion d'entreprise qui vise à utiliser constructivement la diversité sociale de l'entreprise. L'objectif de la "diversité managériale" (DM) est notamment d'empêcher la discrimination sociale des minorités, et d'améliorer l'égalité des chances. La DM ne se limite pas à la tolérance des différences individuelles entre les collaborateurs, mais les met en avant dans le sens d'une valorisation. Il s'agit là non seulement de différences extérieures perceptibles comme le sexe, l'ethnie, l'âge ou le handicap, mais aussi de différences subjectives comme l'orientation sexuelle, la religion, ou le style de vie. Dans ce concept, le sexe n'est donc qu'une des multiples différences qu'il s'agit de juger positivement.

La question se pose ici de savoir si le sexe n'est qu'un signe distinctif parmi d'autres, ou s'il ne constitue pas plutôt un caractère transversal, car le sexe demeure toujours présent comme critère social normatif et principal sujet de discrimination.

Les nouveaux concepts de gestion d'entreprise ont donc une double face. L' "approche intégrée de l'égalité des femmes et des hommes" (gender mainstreaming) liée au système et à ses structures, qui sont la cause de difficultés en relation avec le sexe. L'autre intitulée "diversité managériale" dont le but est la prise en compte par l'entreprise des différences liées à l'âge, au sexe, à l'ethnie et au handicap, et de leur utilisation socialement et économiquement.

Recommandations

Malgré la légère amélioration du taux de participation des femmes dans les conseils d'administration de 9,5 à 12%, cette participation est insuffisante. Quelques firmes peuvent se prévaloir d'un taux légèrement supérieur. Etant donné la forte amélioration de la formation et de la qualification des femmes dans la vie professionnelle, le nombre de bonnes candidatures féminines va augmenter dans l'avenir. L'internationalisation de la composition des conseils d'administration offre en outre une opportunité supplémentaire pour prendre plus souvent les candidatures féminines en considération.

Des options stratégiques selon lesquelles le taux de participation des femmes dans les organes dirigeants de l'entreprise devrait être doublé dans un temps donné seraient plus utiles et significatives. Ces orientations stratégiques (et d'autres) doivent être communiquées aux actionnaires.

Il serait significatif de comparer la structure démographique dans l'entreprise à celle de sa clientèle.

La représentation de la structure de l'actionnariat est également à prendre en compte. Les investisseurs institutionnels, en particulier les assurances sociales, représentent autant de femmes que d'hommes. Parmi les actionnaires directs également, la proportion de femmes est vraisemblablement supérieure à celle que l'on observe au sein des CA actuellement.

Tous les aménagements visant à favoriser la coordination entre vie professionnelle et vie familiale sont en outre à mettre en œuvre. Ils aident à réduire les contraintes liées aux rôles traditionnels de la femme et de l'homme.

Le concept souvent invoqué de la "diversité managériale" doit être complété par celui du "gender mainstreaming", car le sexe reste l'élément discriminant principal.

Le mentoring et des réseaux regroupant les femmes sont des éléments importants pour favoriser leur progression vers les postes de direction dans l'entreprise.

Les capacités de direction des femmes doivent être présentées plus fortement comme un modèle, pour que les jeunes femmes puissent s'y identifier.

Berne, le 9 septembre 08/uf