
POSITION

Quota de femmes: la mauvaise voie pour arriver au bon résultat

22 mai 2018

- Les femmes contribuent grandement aux bonnes performances de notre économie, bien qu'elles doivent souvent continuer de mener de front une double activité, professionnelle et familiale.
- La société vieillit, les femmes sont bien formées et les mères, en particulier, expriment souvent le souhait de travailler davantage. Tout cela réclame la mise sur pied de conditions-cadre permettant aux femmes de s'impliquer davantage dans la vie professionnelle.
- En offrant des horaires de travail flexibles, les entreprises peuvent notamment contribuer à améliorer la compatibilité famille-travail. Elles doivent aussi surmonter d'éventuels stéréotypes.
- Il y a longtemps déjà que le monde économique se soucie d'encourager l'accession des femmes aux organes dirigeants des entreprises. Les diverses initiatives qu'il a prises ces dernières années doivent être suivies par d'autres initiatives, à l'échelle des branches comme de chaque entreprise.
- En revanche, l'Union patronale suisse est opposée à l'inscription dans la loi de quotas de femmes pour les postes à responsabilité. L'exemple de la Norvège montre que les quotas n'ont pas donné les résultats escomptés. Ils ne se sont pas accompagnés d'une augmentation du réservoir de candidates potentielles dans la population des cadres moyens et seul un cercle restreint de femmes s'est réparti des mandats supplémentaires d'administrateurs. Cette ingérence massive dans le processus de recrutement des entreprises pour les postes-clés ne se justifie donc pas.

SITUATION ACTUELLE

Le 23 novembre 2016, le Conseil fédéral a approuvé le message concernant la modification du Code des obligations (droit de la société anonyme) à l'intention du Parlement. Dans cette révision, il propose d'instaurer un quota de femmes parmi les cadres dirigeants: les sociétés cotées en bourse employant plus de 250 personnes doivent compter au moins 30 pour cent de femmes dans leurs conseils d'administration et au moins 20 pour cent de femmes dans leurs directoires. Une entreprise qui ne respectera pas ces seuils de représentation devra en préciser les raisons dans le rapport de rémunération et proposer des mesures susceptibles de redresser la situation, selon le principe «appliquer ou expliquer».

FAITS ET CHIFFRES

Le taux d'actifs occupés a augmenté ces dernières années principalement grâce à une meilleure intégration au monde du travail des femmes.

La situation des femmes sur le marché du travail et en matière de formation

En 2017, le marché suisse du travail comptait 46 pour cent de femmes (2,2 millions) et 54 pour cent d'hommes (2,5 millions). Depuis 2012, le taux d'actifs occupés de 15 à 64 ans, déjà très élevé en comparaison internationale, a augmenté de 1,3 point supplémentaire pour s'établir à 79,8 pour cent. Cette croissance est due principalement à une meilleure intégration au monde du travail des femmes, leur part ayant en effet augmenté de 2,2 points, contre 0,4 point seulement pour celle des hommes.

Comme dans la plupart des pays européens, la tendance à la hausse du nombre de postes à temps partiel est essentiellement due en Suisse au nombre élevé de femmes cherchant ce type d'occupation. Une raison majeure en est la garde des enfants, qui pousse encore et toujours principalement les mères à se porter candidates à de tels postes.

Environ 14 pour cent des mères dont le plus jeune enfant a moins de 25 ans déclarent être sous-employées. Il faut partir de l'idée qu'en raison de leurs tâches familiales, elles ne sont pas en mesure de travailler autant qu'elles le souhaiteraient. Ce potentiel inexploité est d'autant plus regrettable que plus de 86 pour cent des femmes possèdent un bon niveau de formation (degré secondaire II ou degré tertiaire).

Les femmes dans les directions et les conseils d'administration

La proportion jugée encore trop faible de femmes dans les conseils d'administration et les directions a des causes diverses et doit donc être abordée sous des angles différents. La fonction d'un administrateur¹ diffère fondamentalement de celle d'un membre de la direction: il pèse sur l'orientation stratégique de l'entreprise, en définit les grandes lignes sur plusieurs années et assure la représentation des actionnaires, c'est-à-dire des propriétaires. Tous les membres de la direction ne sont pas ipso facto de bons administrateurs. Une carrière dans l'exécutif ne débouche donc pas automatiquement sur un mandat d'administrateur.

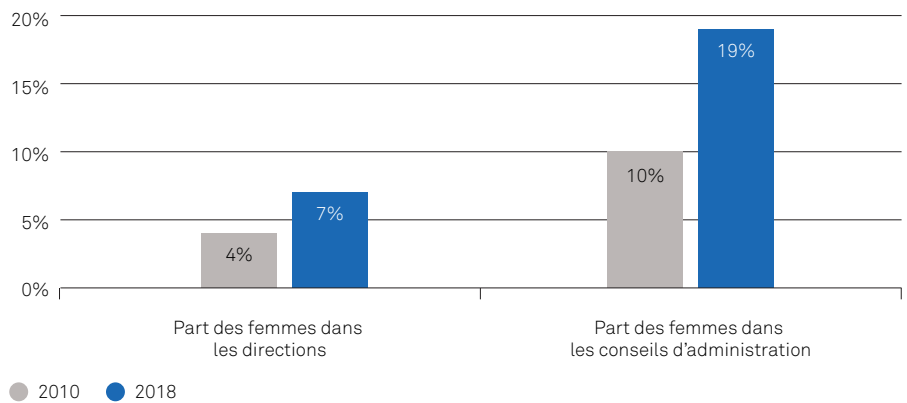
Même sans quotas, la proportion de femmes dans les conseils d'administration augmente continuellement.

Même sans quotas, la proportion de femmes dans les conseils d'administration augmente continuellement. Depuis 2010, selon le rapport Schilling, qui analyse chaque année sous cet angle la situation des 118 plus grandes sociétés de Suisse, elle a progressé de neuf points pour atteindre aujourd'hui 19 pour cent. Autre élément positif: sur quatre nouveaux postes d'administrateurs mis au concours, un est attribué à une femme. A long terme, la proportion de femmes augmente aussi dans les directions, mais à un niveau plus faible. Il est particulièrement frappant de constater qu'une fois nommées, les femmes quittent beaucoup plus vite que les hommes, en moyenne, les postes de haute direction qu'elles exercent.

¹ Par souci de lisibilité, ce texte utilise le masculin générique pour désigner les femmes aussi bien que les hommes.

Figure

ÉVOLUTION DE LA PROPORTION DE FEMMES DANS LES DIRECTIONS ET LES CONSEILS D'ADMINISTRATION



Source: Schillingreport 2018

Le pipeline fournissant les directions en futures dirigeantes n'est pas suffisamment alimenté, en particulier dans les branches axées sur la recherche et la technique.

On n'obtient pas du jour au lendemain une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration si l'on songe que, du fait de sa dimension stratégique, la durée moyenne de présence dans un tel organe est d'environ huit ans.

Dans les directoires d'entreprises, le problème est différent. Il existe certes suffisamment de femmes cultivées et bien formées. Aujourd'hui, plus de la moitié des jeunes diplômés sont des femmes. L'ennui est qu'elles ne s'intéressent que rarement à des disciplines comme les mathématiques, l'informatique, les sciences naturelles et la technique (les MINT), de sorte que le pipeline fournissant les directions en futures dirigeantes n'est pas suffisamment alimenté, en particulier dans les branches axées sur la recherche et la technique. Pour les organes directoriaux en particulier, les connaissances techniques spécifiques de branches sont en effet indispensables. De plus, dans de nombreuses fonctions dirigeantes, un facteur déterminant pour une femme est d'avoir exercé des responsabilités et obtenu des résultats financiers dans des unités opérationnelles. Or, comme de nombreuses femmes optent pour une fonction de service plutôt qu'une fonction opérationnelle ou commerciale - par exemple dans des domaines comme les ressources humaines, les finances et la compatibilité ou les tâches d'état-major - cette expérience leur fait défaut. Pour accéder à une charge directoriale, c'est souvent un handicap, car le saut entre ces deux catégories d'activités est beaucoup plus difficile. Toutefois, la proportion de femmes qui a été atteinte à ce jour dans les directions montre bien que, malgré cela, les entreprises cherchent aussi à promouvoir de manière ciblée les femmes ayant des fonctions de service.

Les expériences des quotas de femmes à l'étranger

La Norvège a instauré dès 2003 un quota légal de représentation des femmes de 40 pour cent dans les conseils d'administration, auquel les sociétés cotées en bourse étaient tenues de se conformer pour 2008. Sur les 563 entreprises concernées, il ne s'en est trouvé finalement que 179, car un grand nombre a entretemps décoté, afin d'échapper au quota. En fin de compte, la réglementation des quotas n'a donc pas eu d'effet durable puisqu'elle n'a pas réussi à accroître le nombre de candidates potentielles dans les effectifs de cadres moyens. Il est apparu également que seul un petit cercle de femmes se partage les mandats supplémentaires.

POSITION, REVENDICATIONS ET ARGUMENTS

Grand intérêt direct et engagement volontaire de l'économie

Les femmes et les mères fournissent une importante contribution à une économie performante. Il est établi que les équipes mixtes assurent de meilleures prestations

et que l'aggravation de la pénurie de personnel qualifié impose de redoubler d'efforts pour favoriser l'accès du personnel bien qualifié aux postes à responsabilité. Les entreprises ont reconnu depuis longtemps ce signe des temps. Nous avons là une incitation idéale pour des initiatives volontaires, puisque le gain d'un atout concurrentiel viendra les récompenser.

Plusieurs années avant que le Conseil fédéral ne mette aujourd'hui en consultation l'introduction de quotas dans le droit des sociétés anonymes, l'économie a décidé d'agir pour favoriser l'accession des femmes aux conseils d'administration ou dans les directions d'entreprises. Quelques exemples:

- 2013** Étude sur l'évolution de la part des femmes dans les conseils d'administration² réalisée auprès de 150 entreprises suisses du SPI ouvertes au public: elle montre notamment que la part des femmes a progressé depuis 2008 et que les trois quarts des présidents de conseils d'administration interrogés prévoient de l'augmenter encore.
- 2014** Version nouvelle du «Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise»³ qui recommande explicitement une mixité adéquate des conseils d'administration.
- 2015** Publication «Les femmes dans les conseils d'administration – 400 propositions pour des sociétés suisses»⁴: elle définit les profils de 400 femmes susceptibles de briguer un mandat d'administratrice et dont certaines sont déjà membres d'un conseil d'administration de grande entreprise.
- 2016** «Code de Conduite» à l'intention des cabinets de conseil en ressources humaines actifs dans le recrutement de cadres et d'administrateurs⁵: son objectif est de favoriser la diversité et la mixité des conseils d'administration.
- 2017** Plan d'action «Plus de femmes dans les conseils d'administrations – 10 recettes pratiques éprouvées»⁶ à l'intention des présidents de conseils d'administration et des responsables de comités de nomination. Il s'agit de favoriser la mixité des genres dans les conseils d'administration à l'aide de recommandations pratiques qui ont fait leurs preuves.

L'élément décisif reste la qualification

Les employeurs recrutent sur la base de divers critères comme la formation, le niveau de connaissances ou l'expérience du commandement. C'est en fonction de cela qu'ils déterminent de cas en cas quelle personne convient le mieux pour l'organe dirigeant qu'il s'agit de compléter. En imposant un quota de femmes, on privilégie au détriment des autres critères celui de la mixité hommes-femmes. Pour une entreprise, cet axe unilatéral comporte le risque, le cas échéant, de devoir se passer d'un candidat offrant un savoir-faire précieux. Dans le recrutement, la qualification du candidat, homme ou femme, doit rester en fin de compte le facteur décisif. Enfin n'oublions pas que les quotas – quel que soit le critère – sont une ingérence de l'État dans la liberté d'organisation des entreprises.

Les employeurs doivent pouvoir déterminer de cas en cas quelle personne convient le mieux pour l'organe qu'il s'agit de compléter.

2 cf. Union patronale suisse: www.arbeitgeber.ch/fr/marche-du-travail/une-nouvelle-etude-l-atteste-les-entreprises-s-engagent-en-faveur-de-la-progression-du-nombre-de-femmes-dans-les-conseils-d-administration/ (mai 2018).

3 cf. Economiesuisse: www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/economiesuisse_swisscode_f_web.pdf (mai 2018).

4 cf. Union patronale suisse: www.arbeitgeber.ch/fr/marche-du-travail/les-femmes-dans-les-conseils-d-administration-400-propositions-pour-des-societes-suisses/ (mai 2018).

5 cf. Union patronale suisse: www.arbeitgeber.ch/fr/tag/code-de-conduite/ (mai 2018).

6 cf. Union patronale suisse: www.arbeitgeber.ch/fr/marche-du-travail/un-pas-supplementaire-vers-la-presence-de-femmes-dans-les-conseils-d-administration/ (mai 2018).

Les quotas en tant que tels n'augmentent pas automatiquement le nombre de talents féminins.

Encourager plutôt qu'imposer la présence des femmes

D'une manière générale, l'Union patronale suisse est opposée aux quotas. Habituellement prônés par le monde politique, ils relèvent davantage du sensationnalisme que d'une décision mûrie et bien ciblée sur l'objectif. Ajoutons qu'ils sont très mal adaptés à la Suisse, avec sa démocratie fédéraliste et son économie dynamique et diversifiée. En témoignent avec éloquence les quotas qui avaient été réclamés il y a dix ans au motif d'une pénurie – passagère – de places d'apprentissage. Que constate-t-on de nos jours? Que des milliers de places d'apprentissage restent vacantes chaque année.

L'expérience norvégienne des quotas est également décevante sous l'angle de la progression des femmes dans les conseils d'administration, puisqu'on voit qu'ils ne produisent pas d'effet durable. Une plus forte proportion de femmes au niveau directorial implique en effet qu'elles soient aussi plus nombreuses parmi les effectifs de cadres moyens. Or, les quotas en tant que tels n'augmentent pas automatiquement le nombre de talents féminins.

Pour la promotion des femmes, une mesure bien plus efficace consiste, au contraire, à créer les conditions-cadre permettant à celles qui ont des enfants de rester plus souvent actives et d'avoir la possibilité d'exercer des tâches plus complexes et intéressantes, ce qui est de nature à leur faciliter l'accès à des positions plus élevées. Font partie des conditions-cadre en question des horaires de travail flexibles, ainsi que des déductions fiscales plus généreuses pour les frais de garde d'enfants en milieu extrafamilial, afin qu'il devienne financièrement intéressant pour les parents – le plus souvent les mères en tant que deuxième salaire du ménage – de prendre un emploi. Par ailleurs, les offres d'encadrement extra-familial doivent être mieux adaptées aux besoins des parents actifs.

Enfin, les femmes doivent pouvoir se motiver davantage pour des formations les préparant aux métiers où elles sont jusqu'ici sous-représentées (professions MINT). Si leur participation dans tous les domaines du marché du travail se renforce et qu'elles s'affirment davantage dans les secteurs professionnels particulièrement demandés, leur nombre va continuer de croître dans les directions d'entreprises et les conseils d'administration – sans quotas imposés par l'État.

Rôles types et stéréotypes

Ce ne sont pas les quotas qui élimineront les stéréotypes sociaux sur les rôles respectifs des sexes susceptibles de faire obstacle à l'ascension professionnelle des femmes. Il faut compter pour cela sur un changement de mentalité de la société, que seul un travail de persuasion peut favoriser dans la durée. Enfin, les entreprises elles-mêmes ont à surmonter d'éventuels stéréotypes.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Avec «Position», l'Union patronale suisse exprime ses vues sur des thèmes politiques. Les positions servent de fil directeur pour la représentation des intérêts des employeurs au sein de l'économie comme auprès du monde politique et du public.

Impressum

Éditeur: Union patronale suisse,
Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Rédaction: Daniela Baumann
Graphisme: dast visual, Daniel Stähli

RENSEIGNEMENTS

Daniella Lützel Schwab

Membre de la direction et Responsable Marché du travail et droit du travail

Téléphone: 044 421 17 17

luetzelschwab@arbeitgeber.ch