

Femmes dirigeantes

# Une ascension difficile

Malgré la mise en place de mesures de soutien, le nombre de femmes dans les fonctions dirigeantes ne progresse que lentement. Pour atteindre un meilleur équilibre hommes-femmes à tous les niveaux hiérarchiques, une évolution des mentalités et une réelle volonté des entreprises sont nécessaires.

Par Ingrid Rollier, rédactrice de PANORAMA

Aujourd'hui, un employeur ne peut plus dire: «J'aimerais engager une cadre ou une directrice, mais je n'en trouve pas.» Beaucoup de femmes possèdent des diplômes de hautes écoles, elles sont qualifiées et bénéficient d'expériences professionnelles. Des progrès existent, mais l'évolution est lente. «En Suisse, les droits des femmes et leur participation au travail se sont développés plus tardivement que dans d'autres pays», rappelle Klea Faniko, chercheuse en sciences sociales à l'Université de Genève et spécialiste des carrières féminines. «L'égalité femmes-hommes a un retard à combler et cela prend du temps.» Dans les

pays qui ont appliqué des quotas, les pourcentages de femmes dirigeantes ont augmenté rapidement. En Suisse, les quotas n'ont pas la cote. La nouvelle loi sur les sociétés anonymes demande simplement aux entreprises qui n'atteignent pas un minimum de 30% de femmes dans les conseils d'administration et 20% dans les directions d'en expliquer les raisons et d'indiquer les mesures qui ont été prises. Selon le rapport Schilling 2017, la proportion de femmes dans les conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises suisses se monte à 17%; dans les directions, elle n'est que de 8%. Dans les services publics, la part de femmes aux positions les plus élevées est de 14%. D'après une enquête d'Ernst & Young (2017), cette proportion s'élève à environ 19% dans les moyennes entreprises. «Les quotas sont un moyen de promouvoir les femmes à compétences égales, mais ils sont souvent associés à l'idée d'incompétence. Un malentendu qui touche aussi les femmes ayant obtenu un poste par cette mesure: elles ressentent souvent le besoin de clarifier les doutes qui pourraient exister quant à leurs qualifications», relève la chercheuse.

sa carrière, négocier un salaire, allier vie privée et vie professionnelle, ou encore agir sur ses freins individuels en suivant l'atelier «Jose». «La satisfaction des participantes est élevée, constate Alexandra Hugo, responsable de Career Women, mais il est difficile d'évaluer l'impact d'une mesure sur l'évolution d'une carrière. Nous procédons par petits pas et chacun d'eux compte. Il est nécessaire d'agir en même temps sur des freins d'ordre individuel, organisationnel, professionnel et sociétal.»

## Des femmes visibles

Améliorer la visibilité des femmes: c'est l'un des leviers actionnés pour augmenter la représentation des personnes de sexe féminin à des postes à responsabilités. Des modèles de parcours sont destinés à inspirer des femmes plus jeunes. «Pas besoin de mettre en avant des Marie Curie, estime Klea Faniko, mais des femmes qui ont réussi dans leur domaine et auxquelles il est facile de s'identifier.» Le Cercle suisse des administratrices, par exemple, a pour objectif d'accroître la visibilité des femmes aux compétences avérées auprès d'entreprises à la recherche de membres pour leurs conseils d'administration. L'association est composée à 70% de femmes siégeant déjà dans des conseils d'administration et à 30% de femmes qualifiées, candidates en attente d'un siège. Toutes bénéficient de compétences, de motivations, de valeurs et d'expériences validées par le bilan «Profil-administratrice». Le Cercle propose aux entreprises la candidate correspondant au profil recherché, qui complètera parfaitement les compétences des autres membres du conseil d'administration. Selon Marianne Aerni, présidente du Cercle, il n'existe pas un profil type de la femme administratrice. Celle-ci doit s'y connaître en stratégie d'entreprise,

## La diversité genre de meilleures performances

Une plus grande diversité est le garant d'une meilleure performance. D'après une étude internationale, les directions et les conseils d'administration dans lesquels les femmes sont bien représentées enregistrent de meilleurs résultats financiers et sont plus performants. Ces résultats ne sont pas dus à des qualités spécifiques prétendument féminines, mais sont l'effet de la diversité. De manière générale, tous les groupes favorisant la pluralité (ou la mixité), que ce soit en termes de genres, d'origines culturelles, de générations ou de formations, augmentent leur performance. En multipliant les points de vue, la diversité suscite une plus grande ouverture, augmente la créativité et produit un effet bénéfique sur les résultats.

Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016): *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Washington, Peterson Institute for International Economics.

## Des mesures existent

De nombreuses actions favorisant l'accès des femmes à des fonctions dirigeantes ont été mises en place par des réseaux ou des associations de femmes, des hautes écoles, des services publics ou certaines entreprises: ateliers, mentorats, groupes d'échange, aménagements d'horaires, etc. Intervenir en amont, dès la formation, est l'objectif de Career Women, un dispositif de la HES-SO, qui propose à ses futures diplômées des *workshops* et des échanges avec des invitées issues du monde professionnel, sur des thèmes concrets: commencer



Les femmes qui hésitent à assumer une fonction dirigeante ont besoin de modèles féminins auxquels elles peuvent s'identifier.

être au bénéfice d'expériences professionnelles dans différents types de sociétés, avoir une vision à 360 degrés et être capable de fournir des expertises spécifiques (finance, cybersécurité, intelligence artificielle, gestion publique, etc.). «Pour accéder à une fonction dirigeante, il est indispensable de mettre en œuvre tous les moyens disponibles: s'entourer des personnes adéquates, créer des réseaux formels et informels, suivre les programmes de formation et les mentorats en entreprise», continue Marianne Aerni.

«Les mesures de soutien sont certes utiles, mais il faut susciter et accompagner des changements de comportement à tous les niveaux: chez l'individu, dans la famille, au travail et dans la société», souligne Klea Faniko. Chaque personne y contribue par ses actions, par exemple en négociant la prise en charge des enfants au sein de la famille ou les horaires de travail dans l'entreprise. Selon la chercheuse, le sexisme présent dans le milieu professionnel fait encore trop souvent obstacle à la carrière des femmes. Selon une étude américaine fondée sur les parcours professionnels de 500 scientifiques en management, à performances équivalentes, les femmes obtiennent moins de reconnaissance pour leur travail que leurs collègues masculins. Marianne Aerni voit dans chaque femme occupant un poste à responsabilités une actrice du changement et suggère de développer systématiquement le réflexe «femme» pour le recrutement d'employés et employées.

### Nouvelles formes de travail

La gestion de la vie privée en parallèle à la vie professionnelle reste un frein important à la carrière des femmes, dont une majorité travaille à temps partiel. Une évolution se dessine cependant. Les hommes sont ouverts à l'idée de diminuer leur temps de travail et de se consacrer davantage à leur vie privée. Une enquête de Pro Familia, mandatée par le canton de Saint-Gall, montre que 90% des 1200 hommes interrogés désirent réduire leur temps de travail et 70% souhaitent profiter d'offres pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Afin de réaliser une nouvelle répartition des rôles, les activités à temps partiel et les mesures d'appui à la carrière devraient être proposées aux femmes et aux hommes. La gestion de la fonction de cadre évolue également et permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Cette gestion va de pair avec les nouvelles formes de travail induites par l'ère numérique, qui favorisent la responsabilité à distance, le télétravail ou les visioconférences. Exigeant une grande flexibilité individuelle, celles-ci pourraient aussi faciliter le partage d'un poste à responsabilités à temps partiel et ouvrir la voie au *topsharing* (voir encadré).

.....  
[www.hes-so.ch](http://www.hes-so.ch) (recherche avec les mots clés «Career Women»)  
[www.cercle-suisse-administratrices.ch](http://www.cercle-suisse-administratrices.ch)

## Carrières à temps partiel

Réduire son horaire de travail sans sacrifier sa carrière: c'est ce que le *topsharing* veut rendre possible. Ce modèle de travail s'adresse aussi bien aux femmes qu'aux hommes souhaitant partager un poste à responsabilités. Proposant des informations aux employeurs et aux employés, l'association PTO (Part-Time Optimisation) vise à encourager le temps partiel et à le rendre plus facilement accessible, notamment grâce à la plateforme [wejobshare.ch](http://wejobshare.ch) qui permet de chercher des partenaires de *job sharing* ou de *topsharing*. «De plus en plus d'entreprises ou de services publics mettent en place des mesures facilitant ce mode de travail à tous les niveaux hiérarchiques et considèrent que le temps partiel ne doit plus être un obstacle au développement professionnel à un haut niveau», souligne Irenka Krone-Germann, directrice de PTO. D'après une étude menée auprès de 400 entreprises, 27% proposent du *job sharing*, dont un quart en *topsharing*. Parmi les autres entreprises, 20% se disent très intéressées par le partage de travail. Selon Julia Kuark, conseillère et coach qui a développé le *topsharing*, ce modèle apporte des avantages à l'individu mais aussi à l'entreprise: la personne peut réaliser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle; l'entreprise gagne des compétences doubles pour un seul poste, une productivité plus élevée et des remplacements assurés. Une brochure disponible en ligne décrit les principes du *topsharing* et répertorie ses avantages, ses inconvénients et ses bonnes pratiques. La conseillère estime que ce modèle devrait particulièrement inspirer les entreprises qui souffrent d'un manque de spécialistes; elles pourraient ainsi recruter davantage de cadres.

[www.wejobshare.ch](http://www.wejobshare.ch)  
[www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch)