

Zeitschrift:	Domaine public
Herausgeber:	Domaine public
Band:	- (2012)
Heft:	1976
 Artikel:	Quota féminin dans les conseils d'administration : la résistance masculine n'est pas près de lâcher!
Autor:	Ghelfi, Jean-Pierre
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-1024714

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 29.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

est rythmée par la maternité. Entre 25 et 39 ans, la part des femmes au foyer augmente notamment, pour diminuer ensuite progressivement, à mesure que les enfants grandissent.

Les statistiques montrent que le cheminement des hommes est différent. Mais, s'ils ne sont que 13,5% à travailler à temps partiel, c'est aussi par contrainte. Si l'on en croit l'association alémanique Männer, 90% des hommes désirent alléger la durée de leur travail. Pour Sylvie Durrer, aujourd'hui directrice du Bureau fédéral de l'égalité, beaucoup d'hommes disent qu'ils sont intéressés par le temps partiel, mais peu l'obtiennent – quand ils osent le demander.

Le modèle familial ne valorise pas le rôle actif de père. Les statistiques de l'OFS le

prouvent. Si 82,7% des femmes vivant en couple avec enfant(s) de moins de 7 ans travaillent à temps partiel, seulement 5,9 % des hommes dans la même situation familiale restreignent la durée de leur activité professionnelle. De leur côté, les entreprises refusent très souvent d'organiser leurs activités pour permettre le travail masculin à temps partiel. La réserve est plus grande dans le secteur secondaire que dans celui des services.

Pro Familia s'active pour changer les comportements des personnes et des entreprises. Dans une récente journée d'étude, l'association a demandé la reconnaissance d'un «*temps familial*». Une vie familiale enrichie par l'octroi du temps nécessaire aux tâches ménagères, éducatives et relationnelles est également favorable à l'activité

professionnelle par une amélioration de la productivité du travail. Aux entreprises, Pro Familia demande de promouvoir de nouveaux modèles de travail et de favoriser le parcours professionnel continu de leurs collaboratrices qui demandent à reprendre leur travail ou d'en augmenter la durée après leur occupation de mère. Aux politiques, l'association demande de transformer le congé maternité en congé parental et de réformer le deuxième pilier de l'assurance-vieillesse en introduisant un bonus éducatif au bénéfice du parent qui a réduit son activité pour s'occuper des enfants.

Si la correction des inégalités face au temps partiel peut partiellement passer par les textes, elle doit intervenir en priorité dans les esprits et dans la gouvernance des entreprises.

Quota féminin dans les conseils d'administration

La résistance masculine n'est pas près de lâcher!

Jean-Pierre Ghelfi - 20 novembre 2012 - URL: <http://www.domainepublic.ch/articles/22105>

Les femmes ne sont-elles que des hommes qui ont moins d'argent, selon la formule de Paul Samuelson, auteur du manuel d'économie le plus lu par les étudiantes et les étudiants du monde entier durant des décennies? Sont-elles une «espèce à protéger» à laquelle seuls des quotas permettront d'atteindre

les plus hautes fonctions? Ou bien, au contraire, ne doivent-elles compter que sur l'affirmation de leurs compétences pour briser le «plafond de verre»?

Ce débat n'est pas tout à fait nouveau. Plusieurs pays ont déjà pris des mesures en introduisant des quotas

féminins dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse. Le cas le plus connu est celui de la Norvège, mais la France et l'Espagne ont également légiféré dans ce domaine. L'année dernière, le Parlement européen a approuvé une motion qui demande l'introduction d'une législation

en la matière. Viviane Reding, commissaire européenne à la justice, vient de présenter un [projet de directive](#).

D'ici à 2020, 40% des fauteuils de conseils d'administration devraient être occupés par des femmes - la proportion actuelle est de 15% au sein des 5'000 entreprises européennes cotées en bourse. Viviane Reding a toutefois réduit ses ambitions initiales. Le 40% évoqué est un objectif. Il n'est pas une obligation. Et s'il n'était pas atteint à l'échéance prévue, aucun mécanisme de sanction n'est prévu. En revanche, les entreprises devront mettre en place des «*systèmes équitables et transparents*» de sélection. Des sanctions ne sont envisagées que dans le cas où un homme serait préféré à une femme qui aurait des qualifications équivalentes. Chaque pays devrait se déterminer sur la nature des sanctions.

Rien n'assure que cette version *light* d'un système de quotas féminins passe la rampe des instances politiques européennes. Les représentants des entreprises y sont très fortement opposés.

En Suisse, une société de conseils a recensé 5% de femmes parmi les directions générales des 115 plus grandes entreprises et 11% dans les conseils d'administration; des proportions stables depuis plusieurs années. Ces pourcentages sont à peine plus élevés dans la plupart des économies développées.

Dans soixante ans

Il y a un très fort argument en faveur de l'introduction de quotas féminins. Au rythme des progrès actuels, il faudrait compter une soixantaine d'années pour parvenir à un rééquilibrage de la composition des conseils d'administration. Tant qu'elles ne seront pas plus nombreuses, elles ne parviendront pas à remettre en question le mode d'organisation et de fonctionnement des entreprises, qui a toujours été fixé par les hommes. Elles sont et seront donc toujours préteritées lorsqu'il s'agit de choisir les personnes les plus aptes à occuper les plus hautes fonctions. Ce constat ne vaut d'ailleurs pas seulement pour les entreprises. On peut faire les mêmes observations dans les hautes écoles, dans la politique ou dans les administrations.

Sans (trop) entrer dans le débat sur les spécificités éventuelles des femmes, il semble à peu près acquis qu'elles ont en général une pratique des rapports humains et professionnels moins compétitive que celles des hommes.

Ce qui peut être un avantage pour les entreprises (la banque Lehman Brothers aurait-elle pris tous les risques qui l'ont conduit à la faillite si elle avait été Lehman Sisters?) Mais peut-être aussi un inconvénient puisque les entreprises vivent dans un milieu concurrentiel.

Un modèle pour une économie durable

Une recherche effectuée par la société de conseils McKinsey auprès d'une centaine d'entreprises européennes cotées, qui comptaient une proportion particulièrement élevée de femmes dans les postes de direction, a montré que ces sociétés obtenaient des rapports bénéfices / cours des actions meilleurs que ceux réalisés par la moyenne des entreprises des mêmes branches.

McKinsey n'en tirait pas un rapport de cause à effet. Il se pourrait en effet que les entreprises les mieux gérées soient aussi celles qui se montrent les plus ouvertes à la promotion des femmes aux plus hauts niveaux. Mais même si c'était le cas, il n'en resterait pas moins que ces entreprises très bien gérées continuent de l'être alors qu'une proportion élevée de femmes occupe des positions dirigeantes.

Les opposants aux propositions présentées par Viviane Reding feront certainement valoir une étude américaine sur l'évolution de la rentabilité des sociétés norvégiennes qui depuis 2008 doivent compter 40% de femmes dans leur conseil d'administration. Celles-ci ont réalisé de moins bonnes performances que celles qui n'ont pas eu à appliquer cette norme. Pourtant l'argument tombe à plat puisque le projet européen actuel ne comporte pas d'obligation, et qu'il fixe une échéance plus lointaine que les

cinq ans retenus en Norvège, qui a peut-être un peu trop brusqué le changement de pratiques et de modèles hérités de siècles de domination masculine.

Mais, au moins, on convient assez généralement en Norvège que l'argument antérieur - «*on nommerait volontiers des femmes, mais il*

n'y en a pas» - ne correspondait pas vraiment à la réalité. Qui nous dit d'ailleurs que lorsqu'on aura un peu plus de recul en nombre d'années, la pratique d'une économie plus féminine, moins axée sur le profit à court terme, ne sera pas préférable à celle que les hommes ont mise en place? Moins de compétition à tous crins et plus de coopération ne correspondent-ils pas au

modèle d'une économie durable dont le monde a certainement besoin pour l'avenir?

Les esprits évoluent, même en Suisse. Pour preuve la décision des femmes libérales-radicales qui se sont prononcées en faveur des quotas, au grand dam du PLR. Tout n'est pas perdu!

Aménagement du territoire: pour qui roule le président de l'Usam?

Les intérêts des propriétaires fonciers et des milieux immobiliers contre ceux des PME

Invité: Michel Rey - 20 novembre 2012 - URL: <http://www.domainepublic.ch/articles/22097>

L'Union suisse des arts et métiers (Usam) est contre le mitage du paysage et défend une politique judicieuse en aménagement du territoire. En partenariat avec l'Association des communes suisses, elle veut contribuer à la revitalisation des centres des villes et des localités au profit des PME et des communes.

Dans une conférence de presse conjointe des deux associations, le 12 novembre 2012, son président, le conseiller national Jean-François Rime, a déclaré: «*Accroître le nombre d'emplois et de locaux d'habitation dans le centre des villes et des localités enraie le mitage du paysage. On construit davantage dans les centres, les terres cultivables peuvent être mieux protégées, les coûts de*

la mobilité baissent, la qualité de l'environnement augmente. Ou pour utiliser le vocabulaire à la mode: on encourage la densification du milieu bâti et on utilise de façon moins intensive ce bien rare et limité qu'est le sol.»

En entendant de tels propos, on croit rêver. Tous les objectifs et grands principes d'action ainsi énoncés sont au cœur de la loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT) révisée ce printemps. Or, l'Usam a pris l'initiative de lancer le référendum contre cette révision et la votation populaire aura lieu en mars 2013. Son président est l'un des principaux porte-parole des opposants.

Ses raisons de s'opposer à

cette révision: la LAT révisée va entraîner la hausse du prix des terrains et des coûts de l'habitant; elle est une atteinte au droit de propriété; la taxation prévue d'au moins 20% de la plus-value en cas de déclassement n'est qu'une augmentation des impôts; la loi est une mise sous tutelle des cantons. Ces arguments sont ceux des propriétaires fonciers et des milieux immobiliers - soutenus par les partis de droite dont l'UDC - plus soucieux de dilapider que de protéger et valoriser ce bien rare qu'est le sol dans un pays de dimension retreinte.

La LAT révisée vise justement à mettre fin au surdimensionnement et à la dispersion des zones à bâtir, qui contribuent au