

# d'égal **à** égale!



**Postes à responsabilités**

**Pourquoi si peu  
de femmes ?**

# Table des matières

Editorial.....	2
Angela Fleury, Déléguée à l'égalité	
Parlement jurassien. Le capitaine est une femme.....	3
Rencontre avec Anne Roy-Fridez, Présidente du législatif cantonal jurassien	
Les postes à responsabilités et les femmes.....	5
Un monde du travail cloisonné selon le sexe.....	5
Où sont les femmes dans les postes à responsabilités ?.....	5
Les femmes sont bien formées.....	6
Les causes.....	7
Ecart salarial.....	7
Plus de femmes : quels arguments ?.....	8
Que faire ? La réponse selon quatre attitudes.....	9
Quelques solutions pour renforcer la situation des femmes.....	9
Board2win, un cabinet de recrutement qui valorise les compétences féminines.....	10
Femmes PME Suisse romande, une antenne s'est créée dans le Jura	
Une femme préside le conseil d'administration de la Banque cantonale du Jura.....	11
Rencontre avec Christina Pamberg	
Responsabilités à partager.....	13
Patrick Corbat, Président de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura	
Les quotas en question.....	14
La diversité des formes de quotas.....	14
Pour ou contre ?.....	14
Quel est l'impact des quotas sur la santé économique d'une entreprise ?.....	15
Les quotas de femmes sont-ils discriminatoires envers les hommes ?.....	15
L'action politique en Suisse.....	16
Qu'en pense le BPW Jura ?.....	16
Des quotas ?.....	17
Jean-Christophe Kübler, Chancelier d'Etat	
Valorisation des carrières féminines par le partage d'emploi.....	19
Irenka Krone-Germann, Co-fondatrice de l'Association PTO (Part Time Optimisation) – www.go-for-jobsharing.ch	
L'économie jurassienne et les femmes.....	21
Claude-Henri Schaller, Chef du Service de l'économie et de l'emploi	
Pourquoi si peu de femmes ? L'avis de chefs d'entreprise.....	22

# Editorial



## Angela Fleury

Déléguée à l'égalité

## Les femmes sont encore rares aux postes clés

Au-delà des enjeux de justice sociale, de nombreuses recherches tendent à montrer que la mixité professionnelle donne des résultats probants et qu'il existe une corrélation positive entre la féminisation des postes à responsabilités et la performance des entreprises. J'en veux pour preuve la première étude d'une longue série intitulée « Women Matter », initiée en 2007 par le consultant McKinsey & Compagny<sup>1</sup>. En dehors de son sous-titre évocateur « La mixité, levier de performance de l'entreprise », cette étude démontre une corrélation entre excellence organisationnelle et présence féminine.

Alors pourquoi un numéro sur la sous-représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes ?

Parce qu'aujourd'hui, c'est au sommet de la hiérarchie que les disparités entre femmes et hommes sont les plus marquées ; en effet, rares sont les femmes à la tête de grandes entreprises ou admises dans les conseils d'administration.

Et cela, même si la législation (loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes, LEg) visant à promouvoir l'égalité et à lutter contre la discrimination a permis de lever bon nombre de barrières formelles qui faisaient obstacle aux femmes dans leur ascension hiérarchique.

De toute évidence, l'accession des femmes aux postes de direction est encore trop lente et leurs compétences ne sont pas exploitées de manière optimale, même si les attitudes et mentalités permettant le changement s'inscrivent peu à peu dans la culture de certaines entreprises.

La publication que vous tenez entre vos mains permet au travers de plusieurs témoignages

recueillis de s'interroger sur les moyens de soutenir, voire d'améliorer la participation des femmes dans les différents secteurs de l'économie, de manière à induire un changement radical et surtout à apporter un équilibre entre les sexes à des postes clés.

Des femmes jurassiennes, cheffes d'entreprise, présidentes de conseils d'administration, apportent leur témoignage. La présidente du Parlement jurassien, Anne Roy-Fridez, retrace son parcours de femme politique et de femme active dans le milieu agricole.

Les quotas sont également évoqués dans cette revue, notamment par le Business Professional Women, BPW Jura, et le Chancelier d'Etat, Jean-Christophe Kübler, en charge depuis 2016 du Bureau jurassien de l'égalité, entité renommée « Déléguée à l'égalité ».

Je tiens aussi à remercier très chaleureusement toutes les actrices et acteurs de cette publication, qui par leur témoignage, leur article ou leurs prises de position, contribuent à la réflexion sur la mise en œuvre d'une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes aux postes à responsabilités.

J'en profite également pour remercier toute l'équipe du Bureau de l'égalité : Laure Chiquet, chargée de mission et rédactrice principale de ce numéro, et Faustine Schmid, agente administrative en formation HEG qui a collaboré à cette publication.

Bonne lecture  
à toutes et à tous !



<sup>1</sup> [www.mckinsey.com/global-themes/women-matter](http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter)

# Parlement jurassien. Le capitaine est une femme



**Rencontre avec Anne Roy-Fridez**  
Présidente du législatif cantonal jurassien

Depuis l'entrée en souveraineté du canton du Jura, trente-huit personnes se sont succédé à ce poste et à peine un cinquième étaient des femmes. Actuellement, la proportion de femmes élues députées au Parlement ne s'élève qu'à 25%. Ces chiffres montrent que la pleine intégration des femmes dans la vie politique est un long combat.

Cette année, non seulement une femme accède à la présidence, mais la démocrate-chrétienne Anne Roy-Fridez sera, fait rare, accompagnée dans ses tâches par un Bureau du Parlement très féminisé, avec six femmes sur neuf personnes. Les chefs de groupes parlementaires, à deux exceptions près, sont des cheffes. « *Ce qui est une bonne chose pour la visibilité des femmes en politique, car ces personnes sont souvent interrogées par les médias* », estime Mme Roy-Fridez.

## Un « sans faute »

Le parcours d'Anne Roy-Fridez dans la sphère publique débute par son engagement dans la défense professionnelle agricole comme présidente de l'Association des paysannes jurassiennes, membre de la Chambre jurassienne d'agriculture et déléguée pour son canton à l'Union suisse des paysans. Epouse d'agriculteur, elle bénéficie d'une formation initiale dans le monde bancaire, puis se forme dans le domaine agricole jusqu'à obtenir une maîtrise fédérale de paysanne. L'opportunité de défendre ses idées et ses valeurs en politique s'offre à elle : on lui propose de se porter candidate pour les élections au législatif de sa commune, Por-

rentruy, puis du canton et enfin de l'exécutif communal. Elle est élue à chaque fois. Anne Roy-Fridez, dont on loue volontiers sa solide connaissance des dossiers, entame cette année sa dernière législature au Parlement cantonal en endossant la plus haute fonction. Elle l'exerce en parallèle de celle d'élue municipale de Porrentruy, en charge de l'urbanisme.

## La place des femmes dans l'agriculture

Femme politique, Mme Roy-Fridez est à l'origine une femme de terrain. Car elle-même a pris une part active dans l'exploitation agricole tenue par son mari, sur les contreforts du Mont-Terri, il y a quelques années. Elle gérait notamment un atelier de poules pondeuses et effectuait la comptabilité du domaine. Puis, en s'installant à Porrentruy dans une exploitation en association avec une autre famille, ses trois enfants étant suffisamment grands, elle a repris un emploi hors du monde agricole. « *C'est une illustration de la particularité de ce milieu et des diverses configurations de la place des femmes. Suivant les structures, la femme travaille pour l'exploitation selon différents statuts ou exerce une activité professionnelle ailleurs* », explique-t-elle.

La défense de la place des femmes dans le monde paysan a été l'un de ses chevaux de bataille. « *Il y a extrêmement peu de femmes qui dirigent une exploitation dans le canton du Jura* », affirme Mme Roy-Fridez. Elle ajoute : « *Traditionnellement, la ferme et les terres se transmettent de père en fils. Les stéréotypes ont la vie dure.* » La situation des femmes est pernicieuse. Le plus souvent, lorsque Madame

travaille au sein du domaine familial tenu par Monsieur, c'est sans rémunération. Malgré la charge de travail, les responsabilités et les revenus réalisés, elle n'a aucun statut juridique et surtout ne dispose d'aucune couverture sociale propre, notamment de l'AVS. Ceci peut avoir de fâcheuses conséquences en cas de problèmes (séparation, divorce, décès).

### Face à la méconnaissance, l'information

En tant que présidente de l'Association des paysannes jurassiennes, Anne Roy-Fridez a œuvré à informer le milieu agricole et particulièrement les principales intéressées. Car des solutions existent pour parer à ces risques. L'épouse peut être employée par son conjoint qui lui verse alors un salaire, soumis aux cotisations AVS. Elle peut également prendre le statut d'indépendante en s'associant à son époux dans une co-exploitation du domaine, sous certaines conditions.

Malgré le travail accompli ces dernières années, il reste beaucoup à faire: la majeure partie des paysannes jurassiennes ne sont pas salariées. Et Mme Roy-Fridez de faire référence à l'étude « Les femmes dans l'agriculture en Suisse », menée en 2012, qui met en évidence le décalage entre la perception des paysannes, qui se sentent reconnues, et la réalité de leur statut. Cette étude précise également que près de la moitié des femmes exercent une activité professionnelle en dehors de l'agriculture. Le revenu réalisé est souvent nécessaire à la famille et est englobé à celui de l'exploitation agricole. « *La politique agricole considère la famille comme une entité globale, d'où que proviennent les gains* », explique-t-elle.

#### Les femmes dans l'agriculture

Pour plus d'informations, consulter le site de la centrale de vulgarisation agricole [www.agridea.ch](http://www.agridea.ch)

### 7<sup>e</sup> femme au perchoir du Parlement

Elle ne portera pas d'attentes politiques cette année. Son rôle de présidente est neutre et se concentre sur le travail de consensus et la garantie de débats dans une atmosphère saine. Mais, Anne Roy-Fridez admet qu'être une femme apporte une dimension particulière. Elle ne s'en était pas rendu compte avant que des quidams ne la félicitent de représenter les femmes à cette fonction, réactions faisant suite à la publication d'une interview dans un quotidien régional en début d'année. La question des femmes en politique, elle la vit et l'évoque depuis longtemps au sein de la section Femmes de son parti, qui représente à ses yeux un lieu de partage d'expériences et de réseautage.

### Les quotas en politique, pas pour elle

« *Si on est candidate, c'est une démarche volontaire. L'élection doit également exprimer la volonté de l'électorat* », lance-t-elle. Elle-même ne se sentirait pas légitime d'être élue en passant devant un homme qui aurait obtenu plus de voix.

Mme Roy-Fridez conçoit cependant que les quotas soient considérés comme une solution au manque de représentation des femmes. Elle peut même envisager des quotas qui s'appliquent aux candidatures. Mais, pas touche à l'élection, symbole du pouvoir du peuple, de la démocratie !

Quant à les appliquer au monde du travail, elle préfère une approche douce: faire réfléchir les entreprises sur la présence des femmes dans leurs sphères dirigeantes, faire connaître les professionnelles compétentes. Mais surtout, pour Anne Roy-Fridez, il faut repenser la répartition des tâches au sein du couple et le fonctionnement de la société. Un homme ne doit pas nécessairement travailler à plein temps. Et elle conclut: « *On doit se poser la question: pouvons-nous faire fonctionner une société sans travailler à 100 % ?* ».

# Les postes à responsabilités et les femmes

**Quelle est exactement la situation en Suisse? Quelles raisons peuvent être avancées pour l'expliquer? Avec quelles conséquences? Entrevoit-on des solutions? Telles sont les principales questions qui sont traitées ici.**

## Un monde du travail cloisonné selon le sexe

Historiquement et contrairement à ce que l'on croit, les femmes ont toujours travaillé, actives dans les champs, les fermes, dans les fabriques, les commerces, etc. En 2015, 80 % des femmes participent à la vie professionnelle, contre 88 % des hommes selon les chiffres de l'Office fédéral de la statistique, OFS (Enquête suisse sur la population active, ESPA). Leur situation se distingue de celle des hommes par deux phénomènes qui les séparent et les hiérarchisent. Le premier est imagé par le terme de « plafond de verre ». Les femmes occupent des postes moins élevés que les hommes et exercent à des positions avec moins de responsabilités. Le second phénomène relève du clivage dans le choix et l'exercice de la profession. Les femmes se forment principalement dans les milieux de la santé, les sciences humaines et sociales, le travail social et l'enseignement. Quant aux hommes, ils se dirigent vers des métiers et des études techniques comme l'ingénierie, l'architecture et la construction, la technique et l'informatique. A noter que cette barrière de « genre » est plus souvent franchie qu'auparavant, mais surtout par des jeunes femmes.

## Où sont les femmes dans les postes à responsabilités?

Les chiffres de l'OFS montrent que les femmes travaillent plus que les hommes comme salariées sans fonction dirigeante, alors que les hommes sont plus nombreux à exercer en tant qu'indépendants, comme salariés membres de la

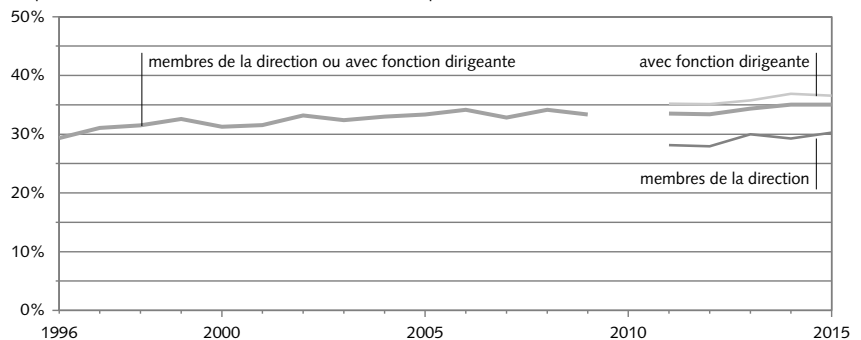
direction de leur entreprise ou avec fonction dirigeante. Cette inégalité persiste même lorsque femmes et hommes ont un niveau de formation équivalent.

Au vu du graphique ci-dessous, on compte en Suisse, en 2015, 35 % de femmes salariées ayant une position dirigeante. Lorsqu'on s'intéresse à la proportion de femmes membres de la direction, cette part diminue de 5 %. Depuis près de 20 ans, l'évolution est très lente.

Les chiffres sont tout aussi faibles quand on les observe du point de vue des entreprises. Avec un échantillon de 120 grandes sociétés suisses,

### Femmes dans des positions dirigeantes

Proportion de femmes du total des salarié-e-s de 15 ans et plus



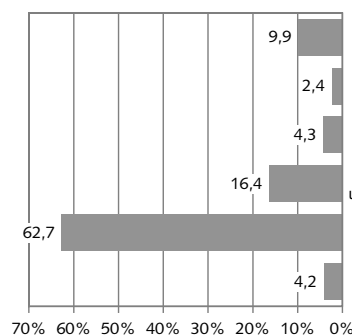
2010: Rupture de série suite à la reformulation de la question relative à la situation dans la profession. Bien qu'introduite au début 2010, cette reformulation ne vaut pour l'ensemble de l'échantillon qu'à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2011. Les données 2010 ne sont donc pas publiées. De 1996 à 2009: moyennes au 2<sup>e</sup> trimestre, dès 2010: moyennes annuelles

Source: OFS – Enquête suisse sur la population active (ESPA)

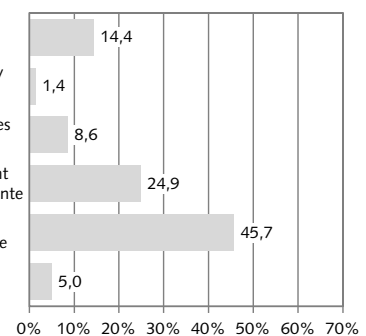
© OFS, Neuchâtel 2016

### Situation dans la profession, en 2015

Femmes



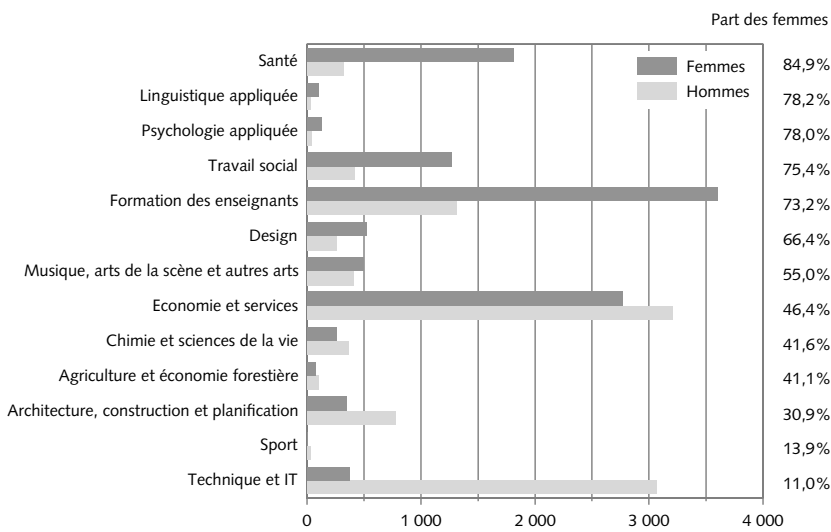
Hommes



Source: OFS – Enquête suisse sur la population active (ESPA)

© OFS, Neuchâtel 2016

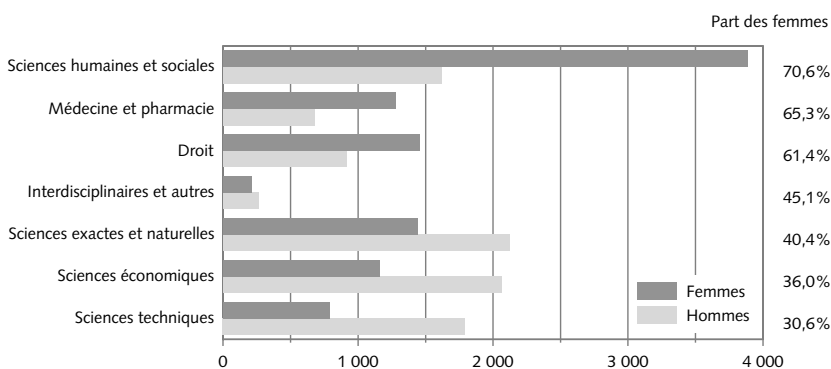
## Entrées dans les hautes écoles spécialisées selon le groupe de domaines d'études, en 2015



Source: OFS – SIUS

© OFS, Neuchâtel 2016

## Entrées dans les hautes écoles universitaires selon le groupe de domaines d'études, en 2015



Source: OFS – SIUS

© OFS, Neuchâtel 2016

le Rapport Schilling<sup>1</sup> observe en 2015 que la part de femmes membres de la direction s'élève à 6 %, soit 52 sur 886. Ce taux, similaire à celui de 2013, est le plus haut depuis que l'étude a débuté en 2006 où il s'élevait à 4 %. Quant aux femmes occupant le poste de directrice générale, elles ne sont que 3 !

En ce qui concerne les conseils d'administration, ce même rapport établit que pour 90 grandes entreprises étudiées les femmes ne représentent que 15 % des membres des conseils d'administration.

En comparaison européenne, notre pays est en dessous de la moyenne de 20.3 %. Selon l'étude

du Bureau Egon Zehnder<sup>2</sup>, en 2014, la Suisse comprend 13.9 % de femmes dans les conseils d'administration, pour 34 sociétés prises en compte.

En tête de liste se trouve la Norvège qui a instauré des quotas en la matière, avec 38.9 % de femmes dans les conseils d'administration. Suivent la Finlande (32.1 %), la France (28.5 %) et la Suède (27.5 %). En bas du tableau, figurent le Portugal (5.2 %), le Luxembourg (8.9 %), la Grèce (9.9 %) et l'Autriche (10.7 %).

Une récente étude suisse<sup>3</sup> a montré que les femmes cadres supérieures sont deux fois plus nombreuses (13 %) dans le secteur public que dans le privé.

## Les femmes sont bien formées

Comme l'observe l'OFS (Enquête sur la population active, ESPA), depuis quelques décennies, les différences de niveau de formation entre les femmes et les hommes se réduisent. Les jeunes femmes sont même plus nombreuses à être diplômées d'une haute école spécialisée ou d'une université que les hommes.

Certes, la ségrégation horizontale agit sur le choix de la profession. Comme l'illustrent les graphiques ci-contre, les femmes sont toujours peu présentes dans



**Catherine Citherlet**

Directrice du Département des soins de l'Hôpital du Jura, Delémont, Porrentruy et Saignelégier  
Environ 1600 collaboratrices et collaborateurs

*« Je fus la première femme à accéder à un poste du comité de direction de l'Hôpital du Jura, constitué de cinq membres. A mon arrivée en 2012, l'institution ne comptait qu'une femme au niveau des cadres supérieur-e-s alors que 75 % des collaborateurs sont des collaboratrices. »*

<sup>2</sup> 2014, Egon Zehnder European Board Diversity Analysis with Global Perspective, 2014, Egon Zehnder International Inc.

<sup>3</sup> Schillingreport 2016 Public sector, Transparenz an der Spitze. Die Führungsgremien des öffentlichen Sektors im Vergleich, 2016, Guido Schilling AG.

<sup>1</sup> Schillingreport 2015. Transparency at the Top-The Executive and Supervisory Boards of the 100 Largest Swiss Companies, 2015, Guido Schilling AG.





**Anne-Françoise Gallardo-Christe**

Directrice d'Isoswiss Watchparts SA, Boécourt  
Entreprise proposant des prestations ainsi que de la vente de composants horlogers  
5 employé-e-s

*« Indéniablement les femmes ne sont pas représentées proportionnellement dans les postes à responsabilités. Certes, il y en a, mais on les présente comme des exceptions, des raretés, des cas isolés. Cela ne permet pas au plus grand nombre de s'y identifier. Pourquoi? Je pense que les hommes se posent moins de questions, ils se sentent plus facilement légitimés. Une femme est plus dans la réflexion; elle se met des barrières inutiles. »*

les filières de formation techniques. Toutefois, elles sont nombreuses à se former en « économie et services » dans les hautes écoles spécialisées (46.4 %) et au niveau

universitaire en « droit » (61.4 %). Elles sont également relativement présentes en « sciences économiques » (36 %). Ces domaines pourraient fournir des qualifications souvent nécessaires à la conduite stratégique et exécutive d'entreprises. La formation n'est donc pas une explication suffisante à la faible présence des femmes dans les organes dirigeants du monde du travail.

### Les causes

On a montré que les femmes sont présentes sur le marché de l'emploi et qu'elles sont aussi bien formées que les hommes. Alors pourquoi ces inégalités persistent? La faute aux employeurs qui ne nomment pas suffisamment de femmes à des postes de cadres ou aux femmes qui ne se donnent pas les moyens de faire carrière?

Si les femmes occupent un emploi rémunéré, ce n'est pas au même taux d'activité que les hommes. Selon les chiffres de l'OFS, en 2014, près de deux tiers des femmes exerçant une activité professionnelle travaillent à temps partiel, contre 16.4 % des hommes. Bien que les motivations du travail à temps partiel soient multi-



**Marlyse Fuhrer**

Directrice adjointe de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura, Delémont  
5 employé-e-s

*« Je pense que les femmes commencent à être bien présentes dans des secteurs tels que l'administration et les services. Ce n'est pas encore le cas dans le secteur de l'industrie. Faire évoluer les mentalités demande du temps. Il faut donc continuer à enseigner les notions d'égalité, de partage des tâches, de respect entre hommes et femmes. Il faut aussi encourager davantage les femmes à se former dans des métiers techniques. »*



**Aude Saunier Bregnard**

Directrice de Groupe Transjurane SA, Delémont  
Fiduciaire  
20 employé-e-s  
Membre du Conseil d'administration de Groupe Transjurane SA et de Raiffeisen Ajoie

*« Le manque de représentativité des femmes dans les fonctions dirigeantes n'est qu'un symptôme d'un problème plus large. Une répartition égale des tâches au sein de la famille est pour moi un prérequis essentiel. C'est ainsi que les femmes pourront se sentir libres de s'engager dans des postes à responsabilités. Par contre, je pense que les femmes devraient se rendre plus « visibles », mieux se faire connaître. »*

ples (raisons familiales, formation, situation de handicap, acceptation du temps partiel à défaut d'avoir trouvé un poste à temps plein), la raison principale est familiale.

### Ecart salarial

La fonction occupée dans l'entreprise a son corollaire: la rémunération. Il est curieux de constater que plus on monte dans la hiérarchie, plus cette différence est grande. En observant la pyramide des salaires en 2012 (Enquête suisse sur la structure des salaires, OFS), on constate que les trois quarts des emplois rémunérés à plus de CHF 8'000.- bruts mensuels sont occupés par des hommes. Seuls 17.9 % des postes avec un salaire au-delà de CHF 16'000.- sont occupés par des femmes. Toutefois, cette part augmente puisqu'elle s'élevait à 12.8 % en 2008 et à 14.3 % en 2010.

De plus, dans les branches aux salaires les plus élevés, les disparités salariales sont plus conséquentes. Une analyse par branche économique montre qu'en 2014 (Enquête suisse sur la structure des salaires, OFS), dans les services financiers, l'industrie pharmaceutique et la recherche et développement scientifique, les femmes gagnent entre 12 % et 30 % de moins que les hommes, en valeur médiane.



**Jocelyne Gasser**

Co-fondatrice et directrice du Cirque Starlight Sàrl, Porrentruy  
Environ 45 employé-e-s  
Fondatrice et directrice de l'Association Ecole de cirque du Jura  
Conseillère de Ville, Porrentruy

*« Avec mon mari, nous avons créé en 1988 notre propre cirque et nous avons eu la chance d'y travailler en famille. L'imbrication de ces deux sphères, dans un fonctionnement peu commun, était une chance. Nos trois enfants, élevés dans cet univers, sont d'ailleurs aujourd'hui actifs dans le cirque. »*





### Anita Rion

Co-Directrice de G.Comte SA et de 360° Comte Entreprise Générale SA, Delémont  
Fondatrice de MultiManagement Sàrl, Delémont  
Bureau de conseil  
51 employé-e-s  
Membre du conseil d'administration de ces trois sociétés  
Ministre de l'Éducation de 1995 à 2002

*« Je me suis sans aucun doute beaucoup investie dans le travail. Lorsque mon fils était petit, j'ai eu de la chance d'avoir des patrons géniaux qui m'ont permis d'effectuer une partie de mon travail à domicile. Par la suite, j'ai ouvert mon propre bureau d'ingénierie. Il a fallu alors jongler en matière d'organisation : entre travailler le soir et la nuit, se décharger des tâches de gestion du ménage et consacrer le temps nécessaire à mon fils, temps restreint, mais j'espère de qualité. »*

En 2014, les femmes reçoivent un salaire moins élevé que les hommes, soit de 15.1 % de moins dans le secteur privé, en valeur médiane.

L'écart diminue lentement depuis 1994 (23.8 %) jusqu'en 2012 (18.9 %).

Une partie (60 %) de cet écart s'explique conjointement par les caractéristiques de la personne (âge, formation, années de service), par les caractéristiques du poste et par le domaine d'activité. Une autre part de la différence ne peut pas être expliquée par des facteurs objectifs. Dans tous les cas, cette différence salariale représente une inégalité faite aux femmes. Lorsqu'elle est inexplicable, il peut s'agir d'une discrimination, contraire à la loi fédérale sur l'égalité (LEg). Lorsqu'elle s'explique par les différences d'âge, de formation, d'expérience, de poste et de secteur, elle illustre les obstacles auxquels les femmes sont encore confrontées dans leur activité professionnelle, contrairement aux hommes.

*« Pour que les femmes accèdent davantage aux postes à responsabilités, il faudrait revoir les manières de travailler : répartir le travail différemment, oser repenser sans contrainte des conventions nationales et des lois, mettre en place des mesures facilitant la conciliation vie privée-vie professionnelle, instaurer le télétravail ou le partage du temps de travail, etc., sans pour autant faire exploser les coûts. »*

Anita Rion, co-directrice de G.Comte et de 360°Comte Entreprise Générale et fondatrice de MultiManagement, Delémont

*« Il faut inciter les femmes à oser, à faire preuve d'audace et à ne pas craindre, à l'instar des hommes, de ne pas être à la hauteur des fonctions offertes par respect pour celles-ci, d'éventuellement manquer de disponibilité, voire même de subir des critiques. »*

Marlyse Fuhrer, directrice adjointe de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura, Delémont

*« Si j'ai pu évoluer dans ma carrière, c'est avant tout grâce à mon mari qui a renoncé à une activité professionnelle afin d'élever nos quatre enfants actuellement âgé-e-s de 26, 24, 22 et 13 ans. Mon mari est épanoui; il n'a pas l'impression d'être passé à côté de quelque chose, car pour lui ses enfants ont toujours été la priorité. Nous avons pratiqué ainsi car nous avons eu le choix de le faire. C'est un schéma non conventionnel. Je me rappelle le regard des gens en séance de travail qui, croyant que j'étais une jeune cadre dynamique sans attache, changeaient carrément de regard et d'attitude en apprenant que j'étais mère de déjà trois enfants. Il m'était demandé qui s'occupait des enfants et pourquoi mon mari ne travaillait pas du tout. Je passais pour une mère indigne et mon mari pour un fainéant. »*

Anne-Françoise Gallardo-Christe, directrice d'Isoswiss Watchparts, Boécourt

## Plus de femmes : quels arguments ?

Pourquoi faudrait-il davantage de femmes dans les postes dirigeants ? Différents types d'arguments sont mis en évidence par Regula Kägi-Diener, à la demande de la Commission fédérale pour les questions féminines<sup>4</sup>.

Il s'agit d'abord d'un problème politique et juridique. L'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle est un droit fondamental garanti par la Constitution. C'est à la législation de concrétiser ce principe et l'économie a une certaine influence sur la politique juridique. Ce sont donc les personnes aux postes de directions exécutives ou stratégiques qui contribuent en partie aux normes qui agiront sur les femmes comme sur les hommes dans le monde du travail. Il convient donc que les organes de décisions de l'économie comprennent une proportion équilibrée de femmes et d'hommes.

Il y a également des arguments économiques. Des études, comme celles de Crédit Suisse Research Institut en septembre 2014<sup>5</sup> ou du Fonds monétaire international de mars 2016<sup>6</sup>, pour les plus récentes, ont montré qu'une forte présence de femmes dans les fonctions dirigeantes améliorerait la performance et donc la rentabilité d'une entreprise.

*« De nombreuses études démontrent que la performance d'une équipe de direction augmente avec la mixité. Dommage qu'on n'y pense pas plus souvent et ceci d'autant plus dans le domaine des soins ! »*

Catherine Citherlet, directrice du Département des soins de l'Hôpital du Jura

<sup>4</sup> Kägi-Diener Regula, *Des quotas de femmes dans les cercles dirigeants de l'économie*, Document de travail élaboré sur mandat de la Commission fédérale pour les questions féminines CFQF, mars 2014, [www.comfem.ch](http://www.comfem.ch)

<sup>5</sup> *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*, Credit Suisse Research Institut, septembre 2014.

<sup>6</sup> *Libérer le potentiel du travail féminin en Europe. Éléments moteurs et avantages*, Fonds monétaire international, Document départemental, mars 2016.



**Sylvie D'Andrea**

Fondatrice d'Uni-developpement sàrl, Courroux  
Cette société diffuse notamment un outil pédagogique innovant de sa création, les UmanMaps, cartes et livres du développement humain.  
[www.unideveloppement.com](http://www.unideveloppement.com)  
Directrice de la Maison de l'enfance de Delémont

*« Les femmes qui montent leur entreprise n'ont pas de problème de créativité, mais de crédibilité dans les finances. Qui plus est dans un milieu comme la pédagogie. C'est une lutte permanente qui forge le caractère. On devrait davantage soutenir la prise de risque, la créativité et l'innovation dans notre région. »*

Au niveau macroéconomique, il est question en Suisse d'un manque de main-d'œuvre et de cadres qualifié-e-s, raison pour laquelle le vivier des femmes hautement formées doit être exploité.

Enfin, la Suisse se doit de respecter les engagements internationaux qu'elle a pris (par exemple, la Convention

des nations unies sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes, CEDEF) et de mettre en œuvre des mesures pour réaliser l'égalité entre les femmes et les hommes.

### Que faire? La réponse selon quatre attitudes

- **le statu quo** Cette situation n'est pas un problème, il faut laisser la liberté aux employeurs d'engager qui bon leur semble; les femmes suffisamment compétentes atteindront ces objectifs si elles le désirent.
- **les approches volontaires d'autorégulation** Il s'agit de codes de conduite établis par les entreprises elles-mêmes. Bien que limitées et lentes, dépendantes du bon-vouloir de l'entreprise, ces démarches ont l'avantage d'être respectées, si elles sont introduites.
- **l'instauration de quotas** Il convient d'intervenir dans un milieu majoritairement masculin qui n'a pas conscience ou n'attache pas d'importance aux stéréotypes de sexe et aux inégalités de genre; il faut donner un « coup de pouce » aux femmes.

Le recueil de bonnes pratiques « Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite », publié par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), fournit des exemples d'entreprises de tailles différentes ayant réussi à accroître leur représentation féminine. Les responsables de ces entreprises attestent de la nécessité de miser sur les femmes et livrent leurs méthodes.

*« Les femmes ont leur place dans toutes les fonctions. Les choses changent et il ne me semble pas que nous soyons prétéritées. Il n'est donc pas nécessaire, aujourd'hui, de devoir instaurer des quotas pour les postes dirigeants. Toutes les femmes avec une formation et un parcours, une volonté répondant aux exigences des postes, peuvent y accéder. »*



**Marie-Christine Bouduban**

Directrice de Girod Instruments sàrl, Court  
Entreprise active dans le domaine de la métrologie et de la micromécanique  
16 employé-e-s

### • le renforcement des femmes dans la vie professionnelle

Par des mesures permettant de concilier famille et emploi et à travers une valorisation des femmes pour les postes de cadres auprès des employeurs, la carrière des femmes est stimulée. Le vivier féminin est alors plus important pour les postes dirigeants.

### ... quelques solutions pour renforcer la situation des femmes :

- Le partage des tâches domestiques et éducatives avec les hommes;
- L'amélioration de l'offre de structures d'accueil de l'enfance;
- La valorisation du temps partiel dans la carrière. Concrètement, la mise en place du partage de poste ou jobsharing;
- La valorisation des femmes en tant que professionnelles compétentes avec, par exemple, la mise en évidence de modèles;
- Mentoring des femmes, soit le soutien d'une personne expérimentée à une personne débutante.

Afin de visibiliser les compétences des femmes, l'Union patronale suisse a publié en 2015 les profils de 400 femmes susceptibles de briguer un mandat d'administratrice, dont 200 sont déjà membres d'un conseil d'administration de grandes entreprises. Pour plus d'informations : [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

*« Après plusieurs postes de responsable des secteurs marketing et ventes de grandes entreprises de la région, on me propose la direction d'une petite structure à Boécourt. Ce nouveau challenge m'attire, car j'ai besoin de sortir de ma zone de confort pour garder la passion, de me remettre constamment en question afin de vivre des expériences nouvelles et apprendre humainement sur les autres, sur moi-même et sur le métier. »*

Anne-Françoise Gallardo-Christe, directrice d'Isoswiss Watchparts, Boécourt

# Board2win, un cabinet de recrutement qui valorise les compétences féminines

**Board2win, société basée à Lausanne et fondée par la neuchâteloise Diane Reinhard, s'est spécialisée dans le placement de femmes dans les conseils d'administration, « board » en anglais.**

Les femmes disposant de compétences pour siéger dans les conseils d'administration sont nombreuses et pourtant les entreprises peinent à les trouver. Board2win a pour objectif de proposer aux entreprises des femmes aux profils recherchés. Plus qu'un « chasseur de tête » traditionnel, Board2win a développé un bilan de compétences spécifique qui prend notamment en compte la diversité et les « soft skills » ou qualités humaines et relationnelles telles que la communication, la créativité, le sens de l'initiative. Lorsqu'une entreprise fait appel à Board2win, une analyse de la composition du conseil d'administration est effectuée de manière à définir quels sont les profils de compétences requis pour créer un ensemble cohérent et efficace. Ces éléments sont ensuite associés aux données des femmes ayant effectué un bilan de compétences.



Pour plus d'informations : [www.board2win.ch](http://www.board2win.ch)

## Une femme active et entrepreneuse

Diane Reinhard a un parcours étonnant. Cette mère de trois garçons, aujourd'hui grand-mère, a débuté son parcours professionnel en tant que logopédiste, avant d'entamer de nouvelles études en économie. Elle fut successivement responsable des finances d'une entreprise de l'industrie des machines, responsable financière de la fusion de syndicats, chargée d'enseignement et de recherche à la Haute Ecole de Gestion Arc de Neuchâtel, avant de créer ses propres sociétés et de développer des associations. Sans compter qu'elle s'est engagée en politique durant de nombreuses années. Œuvrant depuis longtemps à soutenir les carrières féminines, Diane Reinhard a participé à la création, en 2014, de l'association Femmes PME Suisse romande (voir ci-contre).

## Un conseil d'administration, qu'est-ce donc ?

« Il s'agit de l'organe de surveillance d'une société. Ses buts sont de veiller aux intérêts des actionnaires, de s'assurer que les processus de contrôle sont en place et fonctionnent, de donner l'orientation stratégique de l'entreprise. Il s'assure aussi que l'équipe de direction travaille dans le respect des normes légales et des instructions données. »

Christina Pamberg, Présidente du conseil d'administration de la Banque cantonale du Jura

Le pendant associatif de Board2win est le « Cercle suisse des administratrices » (CSA) qui organise des manifestations où les femmes et les hommes peuvent se rencontrer et échanger dans le but de visibiliser les femmes capables d'intégrer des conseils d'administration.



## Femmes PME Suisse romande : une antenne s'est créée dans le Jura

« Cette association cherche à valoriser et faire reconnaître le travail des Femmes PME en démontrant la richesse de leur apport pour l'économie du pays. Elle s'adresse aux femmes actives dans la gestion d'une PME, qui n'ont pas de formation particulière dans ce domaine et qui ne se reconnaissent pas vraiment dans les associations ou groupements professionnels existants. »

Femmes PME Suisse romande œuvre à créer un réseau qui favorise les rencontres et les partages d'expériences afin de soutenir ses membres dans leur travail.

Elle a également pour mission de faire connaître le Brevet fédéral de spécialiste en gestion de PME par validation des acquis. D'une manière générale, elle promeut la formation continue et la qualification professionnelle de ses membres. »

Pour plus d'informations : [www.femmespme.ch](http://www.femmespme.ch)

# Une femme préside le conseil d'administration de la Banque cantonale du Jura



## Rencontre avec Christina Pamberg

De retour de Londres où elle évoluait dans les hautes sphères du Capital investissement, secteur du monde de la finance, Christina Pamberg a intégré, depuis quelques années, la société familiale Alcyon Holding établie à Porrentruy. Elle est directrice et partenaire de cette entreprise active dans l'investissement et la prise de participation dans des entreprises non cotées en bourse. Femme de défis, elle entre au conseil d'administration de la Banque cantonale du Jura en 2014 et en devient aujourd'hui sa présidente, première femme à occuper cette fonction.

### Stimuler la discussion et être une interlocutrice pour la direction

C'est ainsi qu'elle entend son rôle de présidente du conseil d'administration. Cet engagement est aussi pour elle une manière de contribuer à la région qui l'a vue grandir. Le monde de la banque généraliste est différent du secteur dans lequel elle exerce depuis 15 ans. Bien qu'elle ait encore des choses à apprendre, elle pense apporter une perspective différente et des expériences pertinentes ; un regard extérieur bénéfique pour les tâches qui seront celles de la banque, soit d'assurer la solidité et la stabilité actuelle.

### La représentation des femmes dans le conseil d'administration de la Banque cantonale du Jura s'améliore

Une seconde femme, Nicola Thibaudeau, directrice de la société biennoise MPS Micro Precision System AG, intègre cette instance. Si les compétences « techniques » en économie

et en finances pèsent beaucoup dans le choix d'un.e membre pour un conseil d'administration, Christina Pamberg met en avant que les compétences relationnelles, en psychologie, en communication ou en conduite d'équipe sont tout aussi importantes. Sans vouloir catégoriser, les femmes ont développé une certaine force dans la relation à autrui.

### Engagée pour plus de diversité

La place des femmes dans le monde du travail, c'est une question que Christina Pamberg a pris à bras-le-corps. « Je crois fermement à l'idée de diversité. Plus le comité de direction ou le conseil d'administration est diversifié par les origines ethniques, l'âge et le sexe, plus les problèmes seront discutés de points de vue différents et plus les décisions seront robustes, moins risquées. Des études l'ont démontré. » Forte de cette conviction, elle a fondé en Angleterre avec onze consœurs une association à but

LEVEL  
20

[www.level20.org](http://www.level20.org)

non lucratif de portée européenne, Level20, qui a pour mission d'encourager et de soutenir les femmes travaillant dans le secteur financier du Capital investissement. L'idée est qu'il y ait, en 2020, 20 % de femmes actives dans ce secteur.

Car la finance est un monde encore très masculin. Mme Pamberg évoque l'Angleterre où les femmes y représentent entre 15-20 %, à tous les échelons de la hiérarchie. C'est peu. Quant au secteur Capital investissement, cette proportion descend à 5 %. Selon elle, cela fonctionne en cercle fermé; les hommes engagent des gens qui leur ressemblent. Il n'y a pas beaucoup de modèles d'identification pour les femmes. De plus, la persévérance est une qualité primordiale dans ce secteur d'activités et cela peut paraître agressif, donc pas très « féminin ». « *Mais nous devons changer les mentalités des employeurs* », clame-t-elle.

### **Cet engagement cache-t-il une revanche à prendre ?**

Pas du tout, selon l'intéressée. Avec ses partenaires, elles ont voulu redonner à la jeune génération les ressources qu'elles s'étaient données à elles-mêmes, en groupe informel. De plus, Christina Pamberg n'a jamais rencontré de difficultés en tant que femme ou du moins, avoue-t-elle, n'en avoir jamais eu conscience. Son éducation repose sur le principe qu'en travaillant dur, on atteint ses objectifs quels qu'ils soient et qui qu'on soit. Elle a pourtant toujours évolué dans des mondes où les femmes étaient rares, durant ses études comme dans son activité professionnelle. Pour preuve, un fonds d'investissement d'importance internationale dans lequel elle est la seule femme directrice parmi une vingtaine d'hommes.

### **Les quotas seraient-ils une solution ?**

Christina Pamberg le dit sans ambages : elle était complètement contre, il y a dix ans, quand les Scandinaves les ont introduits; elle y est favorable aujourd'hui. Portée par des acteurs de

référence qui ont pris fait et cause pour les quotas de femmes dans les postes à responsabilités dans le monde anglo-saxon, sa vision de la situation s'est modifiée. Elle explique : « *Quand il faut remplacer quelqu'un dans un conseil d'administration, les hommes ne pensent pas d'eux-mêmes à chercher du côté des femmes. Et les femmes ne se mettent pas en avant, ne se sentent pas forcément bienvenues. Le sujet doit être mis sur la table, soit par des associations, soit par des quotas étatiques, pour que les gens y pensent. Les quotas sont pour moi un panneau de bienvenue pour les femmes qui, bien sûr, doivent en avoir les compétences. La diversité améliore la performance d'une entreprise et les quotas sont un outil pour atteindre cet objectif et faire évoluer les mentalités.* » Elle est cependant ferme sur le fait que les quotas ne doivent pas être trop rigides, par risque de baisser le niveau ou de créer des lourdeurs administratives.

### **L'économie jurassienne peut s'ouvrir à plus de femmes dans les postes à responsabilités**

Pour des femmes jurassiennes à un poste à responsabilités dans une entreprise de la région, il est plus facile d'allier famille et emploi que dans une grande ville, en raison de la logistique (distances, réseaux familiaux, etc.), estime Mme Pamberg. Elle entrevoit cependant des actions à mener pour renforcer la place des femmes dans les différents secteurs de l'économie jurassienne. Dans le secteur secondaire, les sociétés sont principalement des entreprises familiales qui servent de tremplin à quelques femmes. Elles sont alors plus visibles et peuvent servir de modèle. Toutefois, le domaine technique est assez masculin, constate-t-elle. Il faut démystifier ce milieu pour les femmes. Quant au secteur primaire, il faut valoriser les rôles des femmes dans l'agriculture, car celles-ci co-gèrent l'entreprise familiale avec leur mari. Enfin, le secteur tertiaire n'est pas très développé dans la région, alors que les femmes s'y dirigent davantage par leur formation et leurs affinités.



# Responsabilités à partager



[www.ccij.ch](http://www.ccij.ch)

## **Patrick Corbat**

Président de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura



Les chiffres parlent d'eux-mêmes, la Suisse est effectivement mal placée en comparaison internationale en matière de représentation des femmes dans les postes de direction et les conseils d'administration.

Cet état de fait n'est certainement pas dû à une volonté des hommes de monopoliser le pouvoir et les responsabilités, mais a ses racines dans l'organisation de notre société et son histoire. La Suisse n'a pas non plus été la première à accorder le droit de vote aux femmes ! Dans notre pays, le nombre de femmes bien formées qui travaillent à un taux d'activité de 80 à 100 %, indispensable à une prise de responsabilités au sommet de la hiérarchie des entreprises, reste bas en comparaison internationale. Je vois là une des explications principales du manque de femmes dans les directions des grandes entreprises. Mais le taux d'activité encore restreint de nos mères de famille n'a pas que des inconvénients : il leur permet de ne pas déléguer complètement l'éducation de leurs enfants aux professionnel·le·s de l'enseignement ! Ces derniers constatent en effet une plus grande propension aux problèmes existentiels des jeunes générations en cas de faible implication parentale.

Ne souhaitant pas la déliquescence de notre modèle familial et sociétal, je pense que nous avons tout avantage à inciter les parents à garder leur rôle éducationnel.

Mais il s'agit de mieux répartir les tâches. Une des mesures à la fois efficace et qui ne pose pas de problèmes insurmontables serait de favori-

ser les taux d'occupation inférieurs à 100 % tant pour les hommes que les femmes. La situation est moins grave dans les petites unités artisanales, où les deux conjoints partagent déjà souvent le poids des responsabilités. Il reste par contre beaucoup à faire dans les multinationales et les grandes entreprises. Et ce dans l'intérêt général, puisque les rares sociétés dirigées par des femmes sont paraît-il plus performantes et motivent mieux leurs collaborateurs et collaboratrices !

Une autre mesure importante pour ouvrir aux femmes la voie vers les postes à responsabilités élevées serait certainement de sensibiliser les jeunes filles aux métiers techniques. Les ingénieur·e·s ayant acquis des compétences en matière de management sont souvent les mieux armé·e·s pour prendre des responsabilités et accéder aux sphères dirigeantes. C'est certainement d'autant plus valable dans le Jura, où les activités industrielles basées sur la maîtrise des microtechniques génèrent toujours une part importante de notre revenu régional !

Par contre, je pense que l'instauration de quotas de femmes dans les directions et les conseils d'administration équivaldrait à leur octroyer des fauteuils « au rabais », ni valorisant pour les unes, ni reconnus par les autres.



# Les quotas en question

**Pourcentage, proportion, contingent, nombre déterminé, les quotas sont des mesures positives qui peuvent être mises en place pour tenter de corriger les disparités de représentation entre femmes et hommes, notamment. Ce sont des outils quantitatifs au service d'une amélioration qualitative.**

## La diversité des formes de quotas

Les volontés, politiques ou entrepreneuriales, de fixer des proportions de femmes dans les sphères dirigeantes ne ciblent pas toujours les mêmes positions, ni le même type d'entreprises, ni ne sont établies selon un même et unique processus. Leur application est envisagée dans une multiplicité de configurations : entreprises privées, celles qui sont cotées en bourse, qui atteignent une certaine taille, ou encore entreprises ou administrations publiques ; conseils d'administration, organes de surveillance, directions d'entreprises ou postes de cadres.

Les variations existent également dans la forme contraignante. Les quotas peuvent être rendus obligatoires par une loi ou tout autre cadre légal ou contractuel, ou relever d'une décision volontaire des entreprises. L'équilibre de la représentation des sexes peut être inscrit dans des codes de gouvernance d'entreprise, instruments d'auto-régulation basés sur des bonnes pratiques, ou dans des chartes. Au niveau des quotas obligatoires, ils peuvent être assortis de sanctions dissuasives ou de mesures d'accompagnement. Des mesures incitatives positives ou négatives peuvent conduire au respect des quotas rendus obligatoires par un cadre juridique ou de ceux qui sont librement consentis ; les quotas peuvent être introduits immédiatement ou par étapes, illimités dans le temps ou à durée définie.

*« J'ai toujours été opposée aux quotas, mais force est de constater que le monde politique ne fait pas assez pression et n'instaure pas non plus de base légale suffisante pour que la tendance change. Il faut également introduire cette réflexion au niveau des PME, les aider à développer une stratégie différente, avec des codirections ou directions gérées par des femmes. Sachant qu'en Suisse une entreprise sur quatre connaîtra une transition générationnelle au cours des cinq prochaines années, nous devrions accompagner cette relève en nous appuyant sur les possibilités offertes par les compétences des femmes pour ces postes de gouvernance. »*

Anita Rion, co-directrice de G.Comte et de 360°Comte  
Entreprise Générale et fondatrice de MultiManagement,  
Delémont

## Pour ou contre ?

La question des quotas est sujette à controverse. Voici, esquissés de manière sommaire<sup>1</sup>, les arguments en leur faveur et défaveur.



- Les quotas sont la façon la plus rapide et efficace de mieux équilibrer la représentation des deux sexes ;
- Grâce à des quotas obligatoires, la résistance des dirigeant-e-s traditionalistes est plus facilement contournable ;
- Les femmes deviennent des exemples pour les autres femmes ;
- Les femmes en poste peuvent aider à supprimer certains des obstacles structurels à l'engagement des femmes, comme le problème de la garde des enfants ;
- Les quotas ne sont pas discriminatoires, mais au contraire corrigent une discrimination existante ;
- C'est la discrimination, et non les compétences, qui tend à freiner les femmes.



- Les quotas sont discriminatoires envers les hommes ;
- Les directions ou conseils d'administration formés en fonction de quotas sont moins compétents ;
- Les femmes engagées grâce à des quotas sont moins respectées et ne possèdent pas de réel pouvoir ;
- Les quotas faussent le concept de représentation et nuisent aux femmes ;
- Les quotas entravent la liberté de choix des entreprises ;
- La limite fixant une proportion plancher peut se transformer en limite plafond et ainsi freiner l'accès à la parité ;
- C'est une fausse bonne idée qui combat les symptômes et non la cause du problème, soit les obstacles à la conciliation entre emploi et vie familiale ;
- Il peut y avoir des risques économiques pour les entreprises.

<sup>1</sup> Source : © ACE Electoral Knowledge Network [www.aceproject.org](http://www.aceproject.org)

*« Faut-il imposer des quotas de femmes ? Je ne suis pas très fan de cette notion de quota. Par contre, en effet, sans quota, pas ou peu de femmes. Personnellement, je n'aimerais pas être choisie à cause de quota, ça fait un peu « deuxième choix ». J'aime à penser que l'on m'a choisie pour mes qualités personnelles, qui ont une influence sur mes performances, et pas parce que je suis une femme. Il faut faire aussi attention à ne pas créer une stigmatisation des femmes. J'avoue également que cela ne m'a pas dérangée d'être l'unique femme dans un conseil de direction, mais je regrette de voir tous ces talents féminins rester en retrait, faute de se sentir légitimés. Les femmes doivent apprendre à s'imposer face aux hommes et ne pas se sous-estimer. »*

Anne-Françoise Gallardo-Christe, directrice d'Isoswiss Watchparts, Boécourt

### **Quel est l'impact des quotas sur la santé économique d'une entreprise ?**

En Norvège, depuis 2006, un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration a été instauré. Cette mesure contraignante s'accompagne de sanctions allant jusqu'à la dissolution totale des entreprises. Dix ans après son introduction, l'objectif est atteint mais pas dépassé ; les décisions restent en majorité en mains masculines. Quant à savoir quel est l'impact sur les entreprises, les conclusions des diverses études sur le sujet diffèrent, comme le constatent Ursula Büsser et Barbara Rigassi, les auteures d'un rapport pour le Secrétariat d'Etat à l'économie, SECO<sup>2</sup>. Malgré les difficultés à identifier clairement les effets de la mixité dans la hiérarchie, certaines études observent des conséquences négatives sur la performance des entreprises à court terme, notamment dans le cas de grandes re compositions du conseil d'administration. Les femmes nommées dans ces derniers sont plus jeunes et moins expérimentées, mais mieux formées que leurs collègues masculins. De plus, certains effets positifs distinguant l'entreprise, comme l'attrait en tant qu'employeur ou la stimulation à l'innovation, disparaissent une fois le quota atteint. D'autres études concluent toutefois à des effets bénéfiques de la présence accrue des femmes : la prise de décision est plus ciblée et plus stratégique, la communication est améliorée et les conflits atténués. Et, comme évoqué précédemment, de nombreuses études constatent la meilleure performance économique de ces sociétés. Regula Kägi-Diener ajoute, dans son étude pour le compte de la Commission fédérale pour les questions fémi-

<sup>2</sup> Büsser Ursula et Rigassi Barbara, « Les femmes dans les conseils d'administration en Suisse et en Europe : le débat sur les quotas est en cours », in *La vie économique. Revue de politique économique*, 6-2014.

nines<sup>3</sup>, que les femmes à la tête d'entreprises ayant une forte clientèle féminine sont plus à l'écoute des clientes et font figure d'identification pour celles-ci.

*« Je suis opposée aux quotas, quels qu'ils soient. Les femmes, comme les hommes, devraient être choisies pour leurs compétences, mais pas en fonction de leur sexe. L'instauration de quotas pourrait même être interprétée par certains décideurs comme un seuil « minimal » et ainsi se retourner contre les femmes. Le choix d'une femme dans un conseil d'administration ou à la direction d'une entreprise ne devrait reposer que sur ses seules compétences. Et là, bien sûr, je prône une équité totale dans le traitement des candidatures. »*

Marlyse Fuhrer, directrice adjointe de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura, Delémont

### **Les quotas de femmes sont-ils discriminatoires envers les hommes ?**

Dans le droit suisse, selon la jurisprudence du Tribunal fédéral<sup>4</sup>, les quotas sont admis s'ils respectent une certaine proportionnalité. Toutefois, il n'y a qu'une seule forme de quotas qui sont légitimes, les quotas dits « souples », qui donnent la préférence aux femmes à qualifications égales ou équivalentes à celles des hommes. Les quotas « fixes », qui ne prennent en compte que le critère du sexe, sans considérer les qualifications, relèvent d'une discrimination à raison du sexe. Les quotas dans leur forme souple peuvent être introduits aux niveaux politique, économique et universitaire, afin d'augmenter la présence des femmes dans le domaine académique, dans les conseils d'administration, dans les postes à responsabilités ou de direction.

*« L'un des arguments souvent avancé en faveur des quotas est le fait qu'il faudrait un certain pourcentage de femmes pour que l'orientation d'une direction ou d'un conseil d'administration change. Une femme seule au milieu d'une majorité d'hommes ne serait pas écoutée. Je ne suis de loin pas convaincue par cette vision. Je travaille dans un environnement très masculin depuis le début de ma carrière et je n'ai pas souvenir d'avoir été écartée par mes collègues masculins. Je dirais même plus : le fait d'être une femme m'est souvent apparu comme étant un avantage dans les discussions avec les clients ou la résolution de conflits. »*

Aude Saunier Bregnard, directrice de Groupe Transjurane, Delémont

<sup>3</sup> Kägi-Diener Regula, *Des quotas de femmes dans les cercles dirigeants de l'économie*, Document de travail élaboré sur mandat de la Commission fédérale pour les questions féminines CFQF, mars 2014, [www.comfem.ch](http://www.comfem.ch).

<sup>4</sup> Source : Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes [www.egalite-suisse.ch](http://www.egalite-suisse.ch)

## L'action politique en Suisse

Le Conseil fédéral propose un projet de modernisation du droit des sociétés anonymes (SA) qui introduit un minimum de 30 % de femmes dans les conseils d'administration et 20 % au sein de la direction des grandes sociétés suisses cotées en bourse. Il ne s'agit pas de quotas contraignants, mais du principe « comply or explain », soit « appliquer et justifier ».

Les entreprises qui ne respectent pas ce seuil devront en expliquer les raisons et établir un plan d'action pour remédier à cette situation. Par ailleurs, le Conseil fédéral avait déjà établi un quota de 30 % de femmes dans les conseils d'administration de 24 entreprises liées à la Confédération. A nouveau, il s'agit là d'un engagement volontaire et non d'une disposition contraignante. Cette mesure est entrée en vigueur en 2014 et l'objectif de 30 % doit être atteint en 2020.

Le peuple du canton de Bâle-Ville a été le premier, le 9 février 2014, à introduire des quotas

féminins d'au moins 30 % dans les conseils d'administration des entreprises dans lesquelles le canton est majoritaire, par exemple la Banque cantonale, les hôpitaux publics et les services industriels. Dans les sociétés où l'Etat n'est pas majoritaire, le canton doit respecter les quotas pour ses représentant-e-s (transports publics, conseil de l'Université et conseil d'administration de l'aéroport de Bâle-Mulhouse).

En 2009, la ville de Bâle était déjà pionnière suisse en la matière puisqu'elle acceptait l'introduction d'un quota de 30 % de femmes dans les postes cadres des organes de surveillance des institutions de droit public. Cette démarche, un quota non contraignant de 35 % de femmes aux postes cadres de l'administration et des entreprises publiques, a été suivie, en 2012, par les villes de Berne et Schaffhouse, puis de Zurich en 2013. Cette question est vivace, car des interventions parlementaires sont en cours d'examen dans plusieurs cantons, principalement allemands (Berne, Bâle-Ville).

## Qu'en pense le BPW Jura ?



Le BPW Jura (Business & Professional Women) a pour but d'encourager et de promouvoir les intérêts des femmes exerçant une activité dans les domaines professionnels, culturels, civiques et sociaux. Le club régional de cette organisation active aux niveaux suisse et international regroupe une cinquantaine de femmes du Jura et du Jura bernois. Femmes entrepreneures, employées à des postes à responsabilités et indépendantes, de tous âges et actives dans tous les domaines, elles forment un réseau de soutien à toutes les étapes de leur carrière.

Le BPW atteste que les femmes rencontrent des difficultés sur le marché de l'emploi. Afin de véritablement concilier emploi et famille et de soutenir la carrière des femmes, le club estime que différentes mesures doivent être mises en place : un congé parental partagé entre les deux parents, la valorisation du temps partiel, la flexibilisation des temps et des lieux de travail et la promotion de la mixité des métiers. Il faut aussi valoriser les choix personnels des pères qui s'impliquent temporairement ou durablement dans la prise en charge des enfants.

Les quotas ? Ils ne sont pas un but en eux-mêmes, mais représentent le moyen d'initier le changement et le BPW soutient ce principe. Une brochure argumentant cette position est éditée par le BPW Suisse ([www.bpw.ch](http://www.bpw.ch)). Le club jurassien verrait d'un bon œil des mesures législatives contraignantes, afin d'éviter des écueils, tels que ceux rencontrés dans l'application de la loi fédérale sur l'égalité.

Pour plus d'informations : [www.bpw-jura.ch](http://www.bpw-jura.ch)

# Des quotas ?



## Jean-Christophe Kübler

Chancelier d'Etat de la République et Canton du Jura<sup>1</sup>

Qu'une chose soit dite. Imposer des quotas féminins augmente quantitativement la représentation féminine. Autrement dit, si tel est leur but, ils fonctionnent. Ainsi, dans les Etats dont les parlements nationaux comportent proportionnellement le plus de femmes, la législation s'avère déterminante. Par exemple, en première position mondiale, et de loin, se trouve le Rwanda dont la législation prévoit que 30 % des sièges reviennent aux femmes; son Parlement comporte 64 femmes et 36 hommes, donc 63.8 % de femmes. En deuxième position vient la Bolivie, avec 53.1 % de députées, et sa législation requiert un nombre égal de candidatures masculines et féminines aux élections<sup>2</sup>.

La fin ne justifie pas toujours les moyens.

Dès que j'entends parler de quotas féminins, me revient en tête cette anecdote racontée par Ray Bradbury, l'écrivain américain, grand défenseur des libertés. En 1979, il avait envoyé une pièce de sa composition à un théâtre d'une université. Or, celle-ci hésitait fortement à monter la pièce au motif... qu'elle ne comportait pas de personnages féminins. Bradbury se fait sarcastique: « Et les dames du campus qui militent pour l'Egalité des Droits fondraient sur eux avec des battes de base-ball si le département Théâtre s'y risquait ! »<sup>3</sup>. Puis, plus sérieusement, il constate qu'un tel critère conduit à renoncer à jouer une bonne partie de l'œuvre de William Shakespeare, donc à porter une atteinte fondamentale à la liberté d'expression, en d'autres termes à brûler des livres.

<sup>1</sup> Le présent texte n'engage que son auteur à titre personnel.

<sup>2</sup> Sur ce paragraphe, cf. Anna Bruce-Lockhart, Which countries have the most women in parliament?, 1<sup>er</sup> septembre 2015, [www.weforum.org/agenda/2015/09/countries-most-women-in-parliament](http://www.weforum.org/agenda/2015/09/countries-most-women-in-parliament), consulté le 14 février 2016.

<sup>3</sup> Ray Bradbury, There's More Than One Way To Burn a Book, 1979, in *Fahrenheit 451*, éd. Denoël, Paris, 1995, p. 249.

Par cette critique indirecte des quotas, Bradbury nous rappelle l'équilibre délicat qui doit guider, dans nos sociétés démocratiques, toute action visant à garantir l'égalité entre femmes et hommes, au risque que le remède soit pire que le mal.

Il n'est pas question de relativiser le mal. Dans nos contrées, la sous-représentation des femmes en politique et dans l'économie, notamment au sein des conseils d'administration, est inacceptable. Elle a des causes variées qui vont du machisme primaire à la motivation. Des femmes (et des hommes) ont raison de la combattre.

Il est question d'apprécier le remède. Des actions concrètes évitent les dangers de quotas imposés, dont nombre de femmes même contestent le dogmatisme. Et ces actions touchent souvent plus juste.

Pour revenir aux Etats-Unis, Barack Obama fournit un exemple. La Cour suprême des Etats-Unis est la plus haute instance judiciaire du pays. Elle comporte neuf juges au pouvoir considérable, nommés<sup>4</sup> à vie. Longtemps bastion masculin amené notamment à réitérées reprises à se prononcer sur le droit à l'avortement, elle comprend à ce jour trois femmes, dont deux ont été nommées depuis 2009 par Obama. Celui-ci a demandé à celle qui était jusqu'alors la seule juge à la Cour, Ruth Bader Ginsburg, si elle était « contente des deux sœurs qu'[il] lui a données ». Ginsburg lui a répondu: « Je suis très, très contente. Mais je serai encore plus contente quand vous m'en donnerez cinq de plus »<sup>5</sup>. Un rapide calcul: elle aimerait bien que la Cour suprême soit composée de huit femmes et

<sup>4</sup> Dans ce texte, les termes désignant des personnes s'appliquent indifféremment aux femmes et aux hommes.

<sup>5</sup> Ian Frazier, Sonia From the Bronx, in *The New Yorker*, 8 et 15 février 2016.

d'un homme. En une phrase, elle met en lumière une intolérable mainmise masculine durant des décennies, elle défend l'égalité avec force mais elle chahute aussi les quotas.

En ce début de législature, le Gouvernement jurassien est appelé à renouveler nombre d'autorités, de commissions, de conseils, de groupes de travail dans lesquels les femmes sont à ce jour, il faut le constater crûment, sous-représentées. Qui est responsable de ce triste état de fait? Le Gouvernement? Il a édicté il y a plus de

vingt ans une directive<sup>6</sup> prévoyant un taux minimal de représentation féminine de 30 % dans ces organismes; un quota avant l'heure, si j'ose dire, et qui, eh oui!, n'a pas porté les fruits espérés. Cette année, le Gouvernement a insisté auprès de son administration pour que les femmes soient présentes de manière significative dans toutes les propositions de nomination qu'elle lui soumet. Nous devons tous y veiller, sans quotas.

---

<sup>6</sup> Directive du 27 septembre 1994 visant à améliorer la représentation des femmes dans les commissions et groupes de travail nommés par le Gouvernement.

d'égal à égale!

# Valorisation des carrières féminines par le partage d'emploi

## Irenka Krone-Germann

Co-fondatrice de l'Association PTO (Part Time Optimisation) - [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)

En Suisse, 59 % des femmes actives travaillent aujourd'hui à temps partiel et 14 % des hommes (OFS, 2015). Cet écart entre les deux sexes est l'un des plus élevés au monde. Plus une femme mère de famille est formée, plus elle aura tendance à travailler à temps partiel. Bien que le travail à temps réduit permette de concilier vies professionnelle et privée, il confine parfois les femmes et hommes hautement qualifié-e-s dans des postes sans perspective. De nouvelles discriminations apparaissent vu le pourcentage élevé de temps partiel féminin.

Près de 50'000 femmes en Suisse avec une formation universitaire, principalement des mères de famille, ne sont par ailleurs plus actives professionnellement. Ce potentiel de savoir-faire est plus que jamais nécessaire pour pallier le manque de main-d'œuvre hautement qualifiée sur le marché du travail. Le partage d'emploi est une voie qui permettrait à ces femmes de réintégrer plus facilement le marché de l'emploi.

### Attentes des nouvelles générations

Le jobsharing se réfère à deux ou plusieurs employé-e-s qui se partagent un poste à temps plein avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. Il favorise l'accès à des postes à responsabilités et s'adresse aux femmes et hommes dynamiques et actifs dans toutes les catégories d'âge. Le partage d'emploi intergénérationnel permet d'assurer un transfert de savoir entre des personnes expérimentées et des collaborateurs et collaboratrices plus jeunes. Cet échange peut se faire dans les deux sens. On note aujourd'hui que les générations Y et Z sont particulièrement intéressées par le work-life-balance, soit la recherche d'équilibre entre les vies professionnelles et privées,

et sont en quête de nouvelles formes de travail plus flexibles. Le jobsharing reste une option convoitée.

### Réalités en Suisse

La pratique du jobsharing exige certaines valeurs communes : flexibilité, générosité, engagement professionnel, volonté de dialogue, partage du pouvoir et confiance en l'autre.

Une première étude sur la mise en œuvre du jobsharing a été mandatée en 2014 par l'Association PTO (Part Time Optimisation) et menée par la Haute école de gestion FHNW. Près de 400 établissements y ont répondu. Une double





expertise pour le prix d'une, le maintien du savoir-faire et une augmentation de la motivation des employé·e·s sont les critères en tête évoqués au travers de cette enquête. 27 % des employeurs en Suisse ont à ce stade des postes en jobsharing, dont un quart dans des positions de cadres. Au niveau « genre », la grande majorité des duos est encore composée de femmes.

Plus que jamais, des réflexions sur les formes alternatives de travail sont nécessaires et répondent à un vrai besoin sociétal. Offrir davantage d'emplois en jobsharing rendra le marché du travail plus attractif et flexible, à la fois pour les jeunes professionnel·le·s, les hommes et femmes dynamiques et les seniors qui recherchent un meilleur équilibre professionnel et privé.

*« J'avais introduit un poste partagé dans une fonction cadre dans mon département lorsque je travaillais pour les Hôpitaux universitaires de Genève : deux femmes se sont présentées pour un poste à 100 %. Elles ont proposé une candidature commune. J'ai beaucoup aimé, je les ai engagées. Je sais que ce binôme fonctionne toujours ! »*

*Catherine Citherlet, directrice du Département des soins de l'Hôpital du Jura*

Pour plus d'informations :

**[www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)** et **guide pratique**

Le nouveau site de recherche de partenaires **[www.wejobshare.ch](http://www.wejobshare.ch)** sera bientôt opérationnel. N'hésitez pas à vous préinscrire.

d'égal à égale!

# L'économie jurassienne et les femmes



## **Claude-Henri Schaller**

Chef du Service de l'économie et de l'emploi  
de la République et Canton du Jura

Nous vivons encore dans une culture d'organisation qui privilégie, dans les postes à responsabilités, un engagement à plein temps difficile à concilier avec les obligations familiales ou les ruptures dans un parcours professionnel, liées à la naissance d'un enfant, par exemple. Ce modèle ne favorise pas l'accès à des postes à responsabilités pour les femmes. C'est dommage.

Les femmes ont un parcours souvent différent de celui des hommes et une expérience personnelle qui les ont amenées à développer des compétences d'organisation propres pour concilier vie familiale et vie professionnelle. Leur expérience, leurs acquis et leur manière d'appréhender leur environnement ne sont pas encore suffisamment valorisés.

La situation est en train de changer. On le constate avec le jobsharing, qui redéfinit le partage des responsabilités, avec des hommes qui souhaitent réduire leur taux d'activité pour se consacrer davantage à leur famille ou avec l'émergence de nouvelles formes de travail, comme le co-working ou les organisations collaboratives. Certes, ces changements touchent encore des secteurs d'activités limités. Mais le train est en marche. Il ira en s'accéléralant avec les technologies de l'information et de la communication. Et j'espère que nous ne nous contenterons pas de le regarder passer ni de le prendre simplement en marche !

Il s'agit ici d'anticiper et d'innover. C'est essentiel pour une économie comme la nôtre. La force de notre pays, c'est sa matière grise. Et elle n'a pas de sexe ! Nous aurons besoin de toutes les compétences, pour rester dans la course.

La meilleure force de conviction, c'est la valorisation des entreprises qui ont réussi, en privilégiant les compétences, dans toute leur diversité, plutôt que les séquences d'un curriculum vitae. Je pense à celles qui ont initié des modèles plus ouverts, plus collaboratifs et participatifs ; ou à celles qui ont osé de nouveaux partages des responsabilités et des organisations du travail plus horizontales et moins verticales ; ou à celles encore qui ont développé des infrastructures permettant de mieux concilier obligations familiales et professionnelles, par exemple des crèches d'entreprises.

Les quotas doivent avoir des vertus incitatives, au moins dans un premier temps, et non coercitives. « Les faits sont têtus », relevait Lénine. Il faut ici tenir compte de la réalité de notre tissu économique. On sait que les domaines techniques attirent moins les femmes que les hommes, y compris dans des fonctions à responsabilités.

Si les quotas favorisent l'introduction de procédures de recrutement valorisant les compétences acquises par les femmes, alors ils auront atteint leur objectif. S'il s'agit juste de remplir les conseils d'administration de femmes avec le parcours professionnel typé d'un homme, alors les quotas n'apporteront rien de bien utile, ni de bien nouveau.

Le tissu économique jurassien est-il propice à ce que davantage de femmes accèdent à des postes de direction d'entreprises et des conseils d'administration ? En préambule, il faut rappeler que le respect de l'égalité entre hommes et femmes est une des conditions d'octroi aux aides financières accordées par le canton en

matière de promotion économique. Le Service de l'économie et de l'emploi est chargé d'y veiller. Mais cette disposition ne suffit pas à elle seule à encourager l'accès à des postes à responsabilités pour les femmes.

En effet, notre tissu économique est avant tout industriel et notre canton héberge peu de centres de décisions. Nous sommes aussi confrontés à l'émigration de nos cerveaux. L'économie jurassienne est toutefois tournée vers l'extérieur. Elle doit innover au quotidien pour conquérir de nouveaux marchés. C'est une nécessité. Cette exigence d'ouverture, les efforts de l'Etat en matière d'innovation et de diversification, l'im-

plantation de start-up, l'arrivée du Parc d'innovation de Suisse du Nord-Ouest et l'ouverture prochaine du campus tertiaire à Delémont, pour ne citer que ces exemples, devraient nous aider à retenir des compétences chez nous, à les développer, voire à en attirer, sur les moyen et long termes.

Cette évolution ne se décrète pas. Elle prendra du temps et elle devra être suivie avec attention. Mais je suis persuadé qu'elle permettra aux femmes de valoriser leurs acquis, d'assumer des responsabilités nouvelles et d'occuper la place qui leur revient dans notre économie.

## Pourquoi si peu de femmes ? L'avis de chefs d'entreprise

### **Olivier Haegeli, directeur général adjoint de Willemin-Macodel SA, Delémont**

Il faut tenir compte de la situation qui prévalait auparavant. La représentation féminine dans les conseils d'administration et organes de direction était quasi nulle. On a progressé, même si les femmes ne sont représentées qu'à hauteur d'environ 15 % dans les conseils d'administration des grandes entreprises, selon le rapport du bureau Guido Schilling AG. La tendance est à la hausse.

Certes, les femmes restent peu représentées dans certains secteurs, ce qui s'explique aussi par le fait qu'à la base, elles sont peu à s'y orienter. Egalement, des contraintes sociétales, auxquelles les femmes sont souvent plus exposées, peuvent être des freins dans l'évolution d'une carrière. L'engagement et la disponibilité qu'exigent des postes de direction sont généralement peu compatibles avec ces contraintes.

Lorsque l'on ne donnera plus de genre aux métiers, on aura peut-être trouvé le remède à cette situation. Les entrepreneurs recherchent du savoir. La mixité apporte de l'équilibre, elle permet souvent une meilleure approche des problématiques. Serait-ce gratifiant pour les femmes ? Même avec les meilleures aptitudes, le risque est d'en faire des alibis. Même si c'est lent, la situation s'améliore. C'est le signe que des métiers, des voies académiques se sont ouverts aux femmes.

Au vu de la structure de l'économie jurassienne, constituée principalement de PME souvent familiales, le cadre peut paraître peu propice. Ce qui compte vraiment étant l'adéquation des formations et des besoins du tissu économique, je pense qu'à l'avenir plus de femmes accéderont à de hautes responsabilités. En guise de constat, soulignons que de nombreuses femmes dirigent et font prospérer des fleurons de l'industrie régionale.

## Claude Chèvre, directeur de Décovi SA, Vicques

Pour ma part, je suis actif dans l'industrie depuis plus de trente ans et ce phénomène n'est pas nouveau. La présence féminine dans l'industrie n'est pas encore suffisante, mais elle a déjà beaucoup progressé ces deux dernières décennies. Chez Décovi, par exemple, cela fait 10 ans que nous formons des jeunes filles au métier de la mécanique (polymécanicienne). L'industrie n'étant sans doute pas le domaine de prédilection pour une femme qui sera peut-être plus intéressée par l'éducation ou le domaine de la santé. Cela dit, leur présence dans les postes à responsabilités dans l'industrie est encore nettement insuffisante à l'heure actuelle.

On peut probablement expliquer cette situation par l'introduction assez récente des femmes dans les métiers techniques, mais aussi par le fait que la carrière est parfois entravée par la vie familiale. J'ajouterais qu'il faut sans doute faire preuve de courage et d'audace pour se faire accepter dans certains milieux masculins en étant une femme.

Plus de la moitié des personnes qui peuplent notre planète sont de sexe féminin et il n'est pas rare du tout de se retrouver autour d'une table de conseil d'administration ou de conseil de direction sans aucune présence féminine. C'est bien dommage, car en plus d'être un peu tristounet, il manque à cette réunion la sensibilité féminine qui est un réel plus, car cela permet souvent d'avoir une vision ou une approche différente pour résoudre un problème ou un conflit. Les entreprises se privent ainsi de ressources importantes qu'il suffirait de solliciter.

Il est parfois question d'imposer des quotas qui pourraient être contraignants et induire une discrimination négative (obligation de nommer une femme pour un poste donné). Ce ne serait à mon sens pas une bonne solution. Par contre, travailler sur la sensibilisation et l'incitation des responsables actuels pourrait avoir un impact positif. Il faut aussi que la volonté vienne des femmes elles-mêmes et qu'elles aient l'ambition de viser des postes à responsabilités.

d'égal à égale!

# d'égal à égale!

## Cette publication vous intéresse ?

Adressez-nous un courriel à [egalite@jura.ch](mailto:egalite@jura.ch) en mentionnant vos coordonnées ou remplissez le coupon ci-dessous et retournez-le à l'adresse indiquée. La publication est gratuite.



Affranchir  
s.v.p

Oui, je désire recevoir les prochains numéros d'égal à égalE!

Veuillez noter mon changement d'adresse

Nom : .....

Prénom : .....

Rue : .....

NPA Localité : .....

Déléguée à l'égalité  
2, rue du 24-Septembre  
2800 Delémont

d'égal à égale!

DÉLÉGUÉE À L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES DE LA RÉPUBLIQUE ET CANTON DU JURA

2, rue du 24-Septembre - CH 2800 DELÉMONT

T +41 32 420 79 00 - F +41 32 420 79 01 - [egalite@jura.ch](mailto:egalite@jura.ch) - [www.jura.ch/ega](http://www.jura.ch/ega)