

Abonné(e) au journal? Pensez au digital!

Activez votre compte digital
24heures.ch/activez

24heures

Industrie/Ingénierie	2 à 3	Emplois divers	8 à 9
Informatique/Télécoms	2	Apprentissage	9
Cadres	3	Enseignement	9
Marketing/Communication	3	Petites annonces	10
Bâtiment/Construction	4		
Arts et métiers	4		
Vente/Représentation	4 à 5		
Commerce/Administration	5 à 6	Formation	
Médical, paramédical et social	6 à 8	Zurich offre une filière de formation dans les sciences agronomiques unique en Suisse.	10
Restauration/Hôtellerie	8		

Pour insérer
une annonce emploi,
contactez votre conseiller
personnel



Christian Frey
au 021 349 50 53

tamedia:
publications romandes

mytamedia.ch

24 Emploi

122 OFFRES

Les femmes devraient bientôt accroître leur présence dans les hiérarchies

La gent féminine est faiblement représentée dans les instances dirigeantes des entreprises. Mais cela devrait changer

Laurent Buschini

La proportion des femmes dans les organes de direction des entreprises va augmenter, surtout en Europe. Mais pour y arriver, il faudra prendre des mesures spécifiques d'aide à la carrière des femmes. Ce sont les conclusions d'une enquête conduite dans 28 pays d'Europe, des deux Amériques et d'Asie auprès de 164 entreprises par la société Mercer, une société active dans les ressources humaines.

Mais examinons les faits: voilà des décennies que les femmes sont arrivées massivement sur le marché du travail, en tout cas dans le monde occidental. Mais leur progression dans la hiérarchie évolue lentement. On parle de plafond de verre pour imaginer la réticence des entreprises à promouvoir des femmes dans leur hiérarchie.

Pourtant, à l'aube de la vie professionnelle, la proportion de femmes et d'hommes actifs est assez proche. C'est ensuite que la différence se creuse. Entre 25 et 60 ans, seules 60 à 70% des femmes ont un emploi. Ce pourcentage se retrouve non seulement à tous les âges mais aussi sur tous



A l'image de Marissa Mayer, directrice générale de Yahoo!, certaines femmes accèdent aux plus hautes fonctions. Et cela devrait devenir plus fréquent dans les prochaines années. KEYSTONE

«Les femmes ont souvent de très bonnes qualités de direction»



Konrad Deiters
Head of talent
Mercer

les continents et dans des économies très différentes.

Et les hommes? Entre 80 et 95% d'entre eux ont un emploi entre 35 et 60 ans. C'est à partir de 40 ans et au-delà que la proportion des hommes actifs est la plus élevée.

C'est donc au cours de la carrière professionnelle que les choses évoluent différemment selon le sexe. Et cela a des conséquences sur l'avancement des femmes dans la hiérarchie. Car c'est au niveau le plus élevé que la représentation féminine est la plus faible. A peine 5% des directeurs gé-

néraux sont des femmes. Elles n'occupent à l'échelle de la planète qu'un fauteuil de conseil d'administration sur cinq.

Mercer constate par exemple que, dans les entreprises de services financiers et des assurances, les femmes représentent entre 85 et 89% des employés des deux échelons les plus bas de la hiérarchie. C'est à partir du quatrième niveau (sur sept) que la présence masculine devient prépondérante. A partir du niveau 5, près des trois quarts des employés sont des hommes, la proportion atteignant 93% au niveau 7, le plus élevé.

Au niveau géographique, les femmes sont toutefois mieux représentées dans les échelons supérieurs en Amérique du Nord. Au sommet de la hiérarchie, elles représentent le quart des forces. Une proportion nettement inférieure en Europe ou en Amérique du Sud. Mais cela va changer pour différentes raisons. En premier lieu parce que les entreprises européennes engagent davantage de femmes que d'hommes dans les échelons intermédiaires, d'où sortiront les managers de demain. Ce qui n'est pas le cas en Amérique du Nord. Mercer en conclut que, d'ici à dix ans, la proportion de femmes ayant de hautes responsabilités va stagner en Amérique du Nord alors qu'elle va fortement croître en Europe. Mercer prédit que le pourcentage devrait bondir à 47% d'ici à 2024 sur notre continent.

Mieux payer les femmes

Mais pour arriver à ce résultat, les entreprises devront remplir quelques conditions. D'abord au niveau financier. «Les femmes sont en règle générale moins bien payées que les hommes, observe Konrad Deiters, head of talent chez Mercer pour l'Europe centrale. Les entreprises doivent améliorer leur rétribution pour leur donner les mêmes chances qu'aux hommes. Ces mesures de base doivent être réalisées si l'on veut attirer les meilleurs talents et les conserver à moyen ou long terme dans l'entreprise.»

La santé est un autre domaine important à promouvoir. «De nombreuses entreprises se préoccupent de plus en plus de la santé de

leurs collaborateurs, souligne Konrad Deiters. Les recherches médicales montrent que les différences biologiques entre les hommes et les femmes, par exemple si l'on regarde le cours d'une maladie ou la façon dont on se comporte face au stress, exigent des offres médicales différenciées entre les sexes.»

Troisième domaine qui fait la différence: le management. L'étude de Mercer montre que plus les senior managers s'impliquent dans des programmes de promotion des femmes dans la hiérarchie, plus le nombre de celles-ci dans les instances de direction augmente. «Les programmes de développement de carrière actuels sont pour la plupart prévus indépendamment du sexe de l'employé, indique Konrad Deiters. Ils visent à préparer les employés à obtenir des postes de direction aussi vite que possible. Des thèmes importants comme la famille sont souvent ignorés.»

Qualités féminines

Mais pourquoi est-ce si important de tendre vers une égalité de la représentation entre hommes et femmes dans les directions d'entreprise? «Les femmes apportent une autre manière de diriger, explique Konrad Deiters. Elles ont souvent de très bonnes qualités de direction. Elles sont plus flexibles et ont une meilleure capacité d'adaptation lorsqu'il y a des changements ou des situations de stress au sein de l'entreprise. En outre, elles se montrent aussi plus fortes dans le travail par équipes et dans la collaboration avec d'autres collègues.»

La sélection adverse appliquée aux candidats

L'œil du pro

Vincenzo Ganci
Headhunter



L'une des théories qui m'a toujours particulièrement intéressé lors de mes études en sciences économiques est celle publiée en 1970 par le Prix Nobel George Akerlof. Elle établit les bases de la théorie dite de la sélection adverse dans un marché d'asymétrie informative. Tout un programme!

Exemple dans le marché de la voiture d'occasion: certains véhicules sont en bon état, d'autres pas. Ces derniers ont des vices cachés connus du vendeur uniquement (c'est la fameuse asymétrie d'information) et que l'acheteur

ne découvrira qu'après avoir acheté le véhicule.

Les vendeurs qui savent que leur voiture est en bon état veulent en tirer un prix correspondant à la qualité de leur véhicule, tandis que les vendeurs de voitures de qualité moindre sont prêts à les vendre à un prix faible. Etant incapables de distinguer l'un de l'autre, les acheteurs (non-garagistes) revoient systématiquement à la baisse ce qu'ils sont prêts à payer (mitigation du risque), ce qui sera favorable aux vendeurs de voitures en mauvais état (qui valent moins que cela) et dissuasif pour les vendeurs de voitures en bon état.

Et dans le recrutement de collaborateurs, existe-t-il une asymétrie identique de l'information? Nous prétendons qu'elle existe: le candidat met en avant ses qualités, et

peut-être certains défauts, mais rien qui lui coûterait la chance d'obtenir le poste. Le recruteur sait cela. Mais contrairement à l'acheteur de véhicule, il existe une panoplie de possibilités pour notre recruteur «acheteur» de pallier l'asymétrie d'information, dans l'ordre d'importance et de pertinence: multiplicité d'entretiens avec des personnes différentes de l'entreprise, réseau (lire: références) personnel, tests de personnalité, période d'essai, références professionnelles, certificats de travail, casier judiciaire, véracité des diplômes, certificat de bonnes mœurs, office des poursuites et faillites et nous en passons.

Nous constatons donc que le recruteur n'est pas démuné face à son candidat et qu'il peut, avec un peu de temps et quelques efforts, réaligner le niveau d'informations

afin de se faire une bonne idée de ce qu'il «achète». Bien entendu, un headhunter peut servir de support dans le réalignement du niveau d'informations par sa connaissance du marché et l'exécution d'un certain nombre des contrôles cités ci-dessus.

La preuve la plus pertinente que le marché s'équilibre dans le recrutement c'est que, selon Akerlof, le prix des voitures d'occasion est systématiquement tiré vers le bas en raison du risque que pensent prendre les acheteurs. Or le «prix» (les salaires) des candidats ne baisse pas, au contraire. Ce serait bien la preuve que l'exercice est équilibré et que les parties estiment avoir toute l'information nécessaire à disposition pour prendre une décision.

www.gancipartners.com

PUBLICITÉ

aussi MBA, executive MBA, DBA
accrédités IACBE

Bachelors

- management international
- communication d'entreprise
- sport-études management-marketing

Formations continues - CAS - DAS

- transmission d'entreprise
- marketing digital
- management de projets sociaux et culturels

ESM **Osez l'action!**
ECOLE DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION GENEVE
022 979 33 79 esm.ch