



La conciliation entre activité professionnelle et famille pour les femmes occupant des positions dirigeantes

Trouver un équilibre entre sa
carrière et sa famille



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LES FEMMES DANS LES POSITIONS DIRIGEANTES EN SUISSE	4
Aperçu	4
CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE FAMILIALE/PRIVÉE	7
Définition	7
Avantages pour les entreprises	7
CONCILIATION ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ET VIE FAMILIALE POUR LES FEMMES DANS DES POSITIONS DIRIGEANTES	9
Enjeux	9
Solutions	11
INTERVIEW AVEC DANIELA MELONE	13
CONCLUSION	15
BIBLIOGRAPHIE	16

INTRODUCTION

Les mesures de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale/privée sont de plus en plus investies par les acteurs politiques qui se rendent compte qu'il s'agit de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale au sein des entreprises et organisations, ainsi que dans la société en général.

En parallèle, les entreprises et organisations souhaitent de plus en plus une diversification de leurs membres et donc une représentation genrée plus égalitaire au sein de leur conseil d'administration et de leur direction. Les mesures de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale/privée semblent donc primordiales afin de rendre ces postes dirigeants plus accessibles et attrayants pour les femmes.

Nous allons, tout d'abord, faire un état de la situation pour les femmes avec fonction de dirigeante en Suisse. Ensuite, nous nous pencherons sur les différents avantages de la conciliation entre travail et vie familiale/privée pour les entreprises. Nous nous intéresserons, aux différents enjeux que les femmes en position dirigeante rencontrent concernant l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale/privée. Pour finir, nous discuterons des différentes mesures pouvant être mises en place afin de garantir un climat propice à la conciliation « travail-famille ».

LES FEMMES DANS LES POSITIONS DIRIGEANTES EN SUISSE

Aperçu

Dans notre pays les femmes fréquentent aujourd'hui tout autant les Hautes écoles que les hommes. 52,6% des étudiant·es des Hautes écoles suisses sont, en effet, des femmes (OFS, 2023a). Cependant, bien qu'elles soient autant formées que les hommes, elles exercent beaucoup plus une activité à temps partiel que les hommes. En 2022, 73% des personnes occupant un temps partiel étaient des femmes (OFS, 2023b). Les femmes réduisent, en effet, plus que les hommes leur temps d'occupation pour se consacrer aux tâches domestiques et à l'éducation des enfants.

En Suisse, le nombre de femmes dans les positions dirigeantes, c'est-à-dire remplissant des postes de salariés avec fonction de chef/membre de la direction, s'accroît lentement depuis 1996 pour atteindre plus d'un tiers en 2022 (Ibid.).

Il existe cependant encore de grandes inégalités entre femmes et hommes concernant les positions occupées au sein des professions (OFS, 2023c). Les femmes se retrouvent majoritairement dans des postes de salariées sans fonction de cheffe, tandis que les hommes sont plus nombreux à être salariés avec fonction de chef/membre de la direction ou alors indépendant (Ibid.).

Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'art. 734f du Code des obligations oblige chaque grande société à ce que chaque sexe soit représenté au minimum à 30% au sein des conseils d'administration et à 20% au sein de la

direction. Si ces pourcentages ne sont pas respectés, la société doit justifier le manque de représentation et les mesures de promotion mises en place pour le sexe le moins représenté.

Le schillingreport 2023 prévoit qu'en 2024, les 100 plus grands employeurs suisses atteindront ces quotas de genre au sein de leur conseil d'administration et de leur direction (guido schilling ag, 2023).

En 2023, et dans le secteur de l'économie privée, la proportion de femmes au sein des postes de direction est de 19%, et celle dans les conseils d'administration de 29% (Ibid.). En ce qui concerne le secteur public, la proportion de femmes parmi les cadres supérieures atteint 24%.

En 2022, 46% des personnes nouvellement nommées dans des conseils d'administration des 100 plus grandes sociétés suisses étaient des femmes (Ibid.), ce qui montre une certaine évolution pour atteindre l'équilibre homme-femme au sein des fonctions dirigeantes en Suisse.

Cependant, la Suisse, avec une proportion de 33,5% de femmes dans les conseils d'administration, figure loin derrière la France (45,2%), l'Allemagne (37,2%) et l'Italie (42,6%) (Hoffstetter et Mestiri, 2023).

Un frein à la carrière des femmes survient, en effet, entre 30 et 40 ans lorsqu'elles sont confrontées au choix entre leur carrière professionnelle ou leur famille. Au début de leur carrière, les femmes occupent souvent un taux plein, et réduisent celui-ci, ou interrompent leur activité, lors de l'arrivée d'un premier enfant (Jeanrenaud et al., 2019, p.7).

« La longue durée d'interruption d'activité professionnelle en Suisse surprend : les femmes qui interrompent leur carrière le font pour une durée de 9,2

ans en moyenne : 6,7 ans pour celles qui ont un diplôme de niveau tertiaire ; 12,1 ans pour les femmes sans formation. [...] La durée d'interruption dépend aussi du nombre d'enfants. Ainsi, les mères d'un seul enfant reprennent leur activité 4,9 années en moyenne après la sortie du marché du travail. » (Gnaegi, 2019, p.39)

Le choix effectué se concentre donc souvent sur les enfants, par manque de possibilités de concilier leur carrière et leur famille.

Sortir du marché du travail comporte, cependant, plusieurs conséquences, que ce soit directement sur la carrière professionnelle, ou alors sur le salaire. La « pause », ou la réduction du taux d'activité, diminue l'expérience professionnelle, et impacte alors le retour à l'emploi. Les femmes qui ont interrompu leur carrière, même que partiellement, et qui souhaitent retourner sur le marché du travail ne se voient donc pas offrir les mêmes postes ou les mêmes salaires qu'une autre femme sans enfant et ayant eu une carrière linéaire et continue, cette dernière étant, en effet, plus attractive pour le marché de l'emploi (Jeanrenaud et al., 2019, p.7).

Ainsi, sur une carrière de 25 ans, la perte de salaire, pour une femme ayant suivi une formation tertiaire, correspond à environ un demi-million de francs, et « pour l'économie nationale, la perte de production et de revenu est estimée à 800 millions de francs annuellement. » (Gnaegi, 2019, p.39)

Pour éviter cette sortie du marché du travail, il s'agit de mettre en place des mesures (étatiques et au sein de l'entreprise même) afin d'atténuer

les obstacles qui empêchent les femmes de continuer le parcours professionnel souhaité, tout en ayant des enfants et une famille.

CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE FAMILIALE/PRIVÉE

Définition

La conciliation entre vie professionnelle et vie familiale/privée consiste, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, à trouver un équilibre entre les tâches et obligations exigées par le travail, et les moments de vie familiale ou privée. Mettre en place des mesures de conciliation convenables entre vie professionnelle et vie privée/familiale est primordial afin de préserver la santé physique et psychologique de chaque employé·e, mais aussi de défendre les intérêts des entreprises.

Avantages pour les entreprises

Dans les entreprises mettant en place plusieurs mesures de conciliation entre travail et famille, nous pouvons observer (Gnaegi et Hoch, 2021) :

- Une fidélisation du personnel (moins de rotation)
- Moins d'absentéisme
- Une plus grande motivation et performance au travail
- Une volonté, de la part des employé·es, de continuer à se former, et donc de participer à des formations continues

De manière générale, la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale est vécue comme un avantage pour les entreprises qui voient une optimisation des conditions de travail et du fonctionnement de l'entreprise, tout en améliorant le lien entre travail et vie privée/familiale de leurs employé·es.

Pro Familia Suisse met justement en place depuis des années un instrument scientifique, le Family Score, permettant de mesurer dans chaque entreprise le degré de conciliation entre activité professionnelle et famille. Les collaborateur·ices peuvent ainsi s'exprimer sur leurs attentes et besoins en matière de conciliation entre activité professionnelle et famille et cela permet à l'employeur·e d'avoir un état des lieux de la situation au sein de l'entreprise : <https://www.profamilia.ch/fr/entreprises-administrations/family-score-fr>

En ce qui concerne spécifiquement les fonctions supérieures, il existe une corrélation entre un pourcentage élevé de femmes occupant des postes supérieurs et l'augmentation des bénéfices et rendements des entreprises, ainsi que l'augmentation de l'efficacité et de la performance des entreprises (Gnaegi et Hoch, 2021).

Ainsi, introduire des mesures de conciliation travail et famille pour les femmes en poste de dirigeants est un avantage pour les entreprises, qui voient souvent les femmes entre 30 et 40 ans quitter leurs fonctions dirigeantes au profit de leur famille (Piron, 2023).

CONCILIATION ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ET VIE FAMILIALE POUR LES FEMMES DANS DES POSITIONS DIRIGEANTES

La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale/privée pour les femmes dans des fonctions dirigeantes comporte certains enjeux, dû au fait que leurs responsabilités, ainsi que leur charge de travail augmentent (Coneo, 2016), et d'autant plus si elles ont une famille et des enfants.

Enjeux

Horaire chargé et heures supplémentaires

Les exigences de travail liés aux postes dirigeants, nombre élevé d'heures de travail et les horaires y étant liés peuvent empiéter sur le temps privé et passé en famille (être joignable hors des horaires de bureaux, travailler durant les soirées, les week-ends, etc.). Cela peut donc créer une frontière floue entre la sphère privée et la sphère professionnelle, augmentant le risque d'avoir de la peine à « décrocher » du travail, mais également de n'être pas totalement concentrée durant les heures consacrées aux tâches professionnelles.

De plus, la journée des femmes avec une famille est partagée entre le travail et les enfants, ne laissant que peu de place à d'autres activités (temps passé avec son conjoint, pauses avec collègues, activités sportives, temps pour soi, etc.) (Guillaume et Pochic, 2009).

Difficulté de se faire remplacer

Pour les positions dirigeantes, comportant une charge de travail élevée, et demandant un savoir-faire précis, il peut être compliqué de se faire remplacer. Il devient donc difficile de prendre des jours de congé lorsque son enfant est malade, par exemple, ou de prendre des vacances. Il est, en effet, complexe de déléguer certaines tâches précises (concernant certains dossiers spécifiques, par exemple), également par peur de perdre en qualité de travail (la personne remplaçante ne connaissant pas les détails du dossier). Ceci a, également, pour conséquence d'augmenter certaines fois la charge de travail lors du retour au bureau.

Solutions de garde et coûts monétaires

Le recours à des structures d'accueil pour les enfants en âge préscolaire, ainsi que les structures d'accueil parascolaires sont des solutions de garde courantes en Suisse. Cependant, il existe des pénuries de places en crèche ou dans les structures d'accueil extra-scolaires, ce qui ne garantit pas une prise en charge des enfants pendant que les parents travaillent. Cela peut donc engendrer un certain stress à devoir trouver des solutions de dernier recours, et encore plus lorsque l'enfant est malade.

En outre, les horaires de ces structures ne sont que peu flexibles et ne permettent pas ou peu la prise en charge hors des heures de bureaux, ou pendant les vacances scolaires, ce qui n'est pas propice pour les parents avec des postes de dirigeants par exemple.

En outre, les crèches et autres structures d'accueil représentent pour les familles, une somme d'argent conséquente dans leur budget.

Solutions

Nous proposons ci-dessous des mesures concrètes de conciliation « travail-famille » qui peuvent être mises en place afin de répondre à ces différents défis, et permettre aux femmes dans les postes dirigeants de pouvoir concilier carrière et famille.

Mesures étatiques

- **Augmenter le nombre de structures d'accueil**, afin d'augmenter les places disponibles en crèches, mais également de mettre à disposition des structures d'accueil extra-scolaires avec des horaires plus flexibles ; ouvertes en dehors des heures d'écoles et durant les vacances scolaires.
- **Diminuer le coût des structures d'accueil pour les familles** pour éviter que certaines femmes aient à choisir de rester « à la maison » pour des raisons financières.
- **Offrir la possibilité d'avoir des crèches au sein de l'entreprise et favoriser les possibilités de déductions fiscales pour celles qui le font.** Cela permettrait une adéquation entre les horaires de prise en charge des enfants et ceux de l'entreprise.
- **Introduire un congé parental plus long et à répartir entre les deux parents**, afin d'éviter une sortie du marché du travail pour les femmes.
- Dans le même sens, donner la possibilité **d'étendre le congé maternité ou paternité.**

Mesures au sein de l'entreprise

- **Faciliter le télétravail pour les postes à responsabilités**, et permettre le travail dans des espaces de « co-working » proche du domicile. Cela permet d'éviter de perdre du temps dans les transports, tout en évitant que la sphère professionnelle empiète sur la sphère privée (en travaillant hors du domicile).
- **Mieux planifier les horaires de travail et de réunion**, afin qu'ils puissent être conciliés de manière efficace avec les horaires familiaux (par exemple des réunions ni trop tôt le matin, ni trop tard en fin de journée) (Résultats des enquêtes dans les entreprises romandes de Pro Familia Suisse en 2023).
- **Permettre le travail à temps partiel pour les postes à responsabilités.**
- **Faciliter l'interruption ou la réduction temporaire du temps de travail en cas de nécessité** (enfant malade, soutien aux proches en cas de maladie, etc.).

INTERVIEW AVEC DANIELA MELONE

Nous avons eu l'occasion d'interviewer Daniela Melone, directrice de l'organisation suisse *formation des parents*, afin qu'elle nous partage son expérience et exprime son point de vue sur la conciliation vie professionnelle et vie familiale pour les postes de direction.

Veillez décrire votre poste au sein de votre organisation.

Je travaille actuellement comme directrice d'une organisation à but non lucratif active au niveau national. Auparavant, j'ai été directrice d'une filière d'études dans un établissement de formation de Suisse alémanique et, avant cela, directrice de l'offre dans une fondation active au niveau national. Je dirige en outre mon entreprise individuelle depuis bientôt vingt ans.

Avez-vous une famille ? Si oui, combien d'enfants avez-vous et quel âge ont-ils ?

Nous sommes une petite famille avec une fille. Lorsque j'ai commencé mon activité indépendante et mon travail de direction, elle avait 6, respectivement 13 ans. Aujourd'hui, elle a 24 ans.

Avez-vous rencontré des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale lorsque vous avez pris ces fonctions ? Si oui, avez-vous pu résoudre ces difficultés ?

Des difficultés, il y en a toujours eu à surmonter. Nous n'avons malheureusement pas de grands-parents qui pouvaient s'engager dans la garde des enfants. En particulier pendant les vacances scolaires, en cas de maladie, lors d'événements extraordinaires ou lorsque je suivais une

formation ou un perfectionnement, nous étions très sollicités en tant que petite famille. Mon mari travaillait à temps partiel et était très engagé. De plus, nous avons fait garder notre fille trois jours par semaine par une famille de jour, ce qui nous a donné une plus grande flexibilité. Nous n'avons eu recours à la garderie et au repas de midi que lorsque nous ne pouvions pas faire autrement. La raison en était la qualité insuffisante du seul établissement disponible. Mon indépendance et mes fonctions de direction ont entraîné des horaires de travail irréguliers et une charge émotionnelle parfois élevée. Pendant mon temps libre, je n'étais donc pas toujours disponible pour ma famille. Le home office a aggravé la situation, car les limites étaient trop floues. Aujourd'hui, dans la mesure du possible, je ne travaille plus à la maison.

Comment votre organisation aborde-t-elle les questions de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale en ce qui concerne les postes de direction ?

Nous n'avons pas de concept rigide de "conciliation", mais permettons à tous les niveaux une approche individuelle des besoins et exigences respectifs de la famille, des enfants et de l'activité professionnelle. Cela exige de tous un engagement, une flexibilité et un sens des responsabilités appropriés.

Quels sont, selon vous, les plus grands problèmes pour les postes de direction ?

Je constate encore en de nombreux endroits une conception rigide et traditionnelle de la direction, qui empêche le travail collaboratif et considère le travail de care comme secondaire. Je trouve que l'augmentation de la vitesse et les exigences qui y sont liées - y compris

la disponibilité permanente - sont très problématiques. Il manque fondamentalement des concepts qui considèrent le bien-être de l'enfant comme la priorité absolue en matière de conciliation et qui, outre l'exigence d'amener les mères à travailler davantage/à diriger, impliquent davantage les pères dans le travail familial.

(Interview traduit librement de l'allemand)

CONCLUSION

En conclusion, et comme le montre le rapport Schilling, les femmes occuperont, durant les prochaines années, de plus en plus les postes de dirigeants, que ce soit dans les conseils d'administrations ou les directions. L'importance de mesures permettant un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée/familiale doit encore se développer afin que les femmes (et les hommes) puissent concilier au mieux leur carrière et leur vie privée ou de famille.

Il est important, afin de promouvoir l'égalité homme-femme au sein des instances dirigeantes, d'éviter que les femmes se retirent du marché du travail, et que celles-ci n'aient à mettre de côté leur vie privée ou familiale afin de réussir leur carrière professionnelle. Il est aussi important de considérer que la conciliation entre activité professionnelle et vie familiale n'est pas seulement l'affaire des femmes mais concerne tout autant les hommes.

Berne, Novembre 2023

BIBLIOGRAPHIE

- Coneo, Y. (2016). Les stratégies de conciliation travail-famille des femmes entrepreneures de la Capitale-Nationale. *Thèse de doctorat*. Université Laval.
- Gnaegi, P. (2019). Interruptions de carrière : conséquences économiques et solutions. *Sécurité sociale CHSS*. N.3. pp.38-40.
- Gnaegi, P. et Hoch, N. (2021). La politique familiale en Suisse. Zürich: Schulthess.
- guido schilling ag. (2023). schillingreport 2023. Transparence au sommet. Les organes directeurs de l'économie suisse et du secteur public.
(https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2023/06/schillingreport-2023_FR.pdf, consulté le 03.10.23)
- Guillaume, C. et Pochic, S. (2009). Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. In Nicole-Drancourt, C. (dir.). *Conciliation travail - famille : attention travaux*. pp. 113-125. L'Harmattan.
- Hoffstetter, M. et Mestiri, F. (2023). Presque autant de femmes que d'hommes nommées en 2022 dans les conseils d'administration.
(<https://www.rts.ch/info/economie/14270327-presque-autant-de-femmes-que-dhommes-nommees-en-2022-dans-les-conseils-dadministration.html>, consulté le 31.10.23)
- Jeanrenaud, C. et Kis, A., Gnaegi, P. et Soulet, M-H. (2019). Etudier un nouveau mode de financement des structures d'accueil basé sur les

incitations et favoriser ainsi la socialisation des jeunes enfants.
Berne : Etude menée par Pro Familia Suisse.

Loi fédérale complétant le Code civil suisse (Livre cinquième: Droit des obligations). (2023). Représentation des sexes au sein du conseil d'administration et de la direction. Art.734f.
(https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/fr, consulté le 03.10.23)

Office fédérale de la statistique. (2023a). Degré tertiaire - Hautes écoles.
(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/personnes-formation/degre-tertiaire-hautes-ecoles.html>, consulté le 01.11.23)

Office fédérale de la statistique. (2023b). Plein temps et temps partiel.
(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/caracteristiques-main-oeuvre/plein-temps-temps-partiel.html>, consulté le 01.11.23)

Office fédéral de la statistique. (2023c). Situation dans la profession.
(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/activite-professionnelle/situation-profession.html>, consulté le 03.10.23)

Piron, F. (2023). Presque autant de femmes que d'hommes nommées en 2022 dans les conseils d'administration.
(<https://www.rts.ch/info/economie/14270327-presque-autant->

[de-femmes-que-dhommes-nommees-en-2022-dans-les-conseils-dadministration.html](#), consulté le 31.10.23)